



Originalni naučni članak

Relacije karakteristika posla, izgaranja i namere za napuštanje organizacije u Modelu radni zahtevi-resursi

Dragana Jelić  , Boris Popov¹ 

¹ *Odsek za psihologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija*

SAŽETAK

Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj da proveri neke od postavki Modela zahtevi-resursi. Uzorak se sastojao od 505 ispitanika, a u istraživanju su korišćeni Uпитnik karakteristika posla (UKP), Skala izgaranja na radu (WB) i Skala namere za napuštanje organizacije (NNO). Najpre je testirana hipoteza o medijatorskoj ulozi izgaranja u relaciji između radnih zahteva i namere za napuštanje organizacije. U finalnom modelu radni zahtevi pozitivno predviđaju izgaranje ($\beta = .47, p < .05$), koje je dalje povezano sa povećanom namerom za napuštanje organizacije ($\beta = .50, p < .05$). Bootstrap metodom ($b = .28$, Bootstrap 95% CI = [.16, .40]) i Sobel testom ($z = 7.57, p < .001$) potvrđena je značajnost medijacije, a kako je povezanost između radnih zahteva i namere za napuštanje organizacije nakon uvođenja izgaranja u model nestala ($\beta = .03, p > .05$), možemo govoriti o potpunoj medijaciji. Druga testirana, hipoteza bafera, dobila je veoma ograničenu empirijsku podršku, imajući u vidu da je testiranje moderatorskog uticaja tri radna resursa (kontrole nad poslom, podrške kolega i podrške nadređenog) u relacijama između kvantitativnih, kognitivnih i emocionalnih zahteva sa izgaranjem, rezultovalo samo jednim statistički značajnim efektom interakcije. Pronađen efekat ($\beta = -.10, p < .05$) pokazao je da se kontrola posla ponaša kao prigušivač štetnog uticaja kvantitativnih zahteva na pojavu izgaranja, i to u nešto većoj meri u slučaju kada su ti zahtevi visoki. Dobijeni rezultati podržali su postojanje procesa narušavanja zdravlja i dali doprinos aktuelnoj debati o replikabilnosti hipoteze bafera na domaćem uzorku, uz prodiskutovana ograničenja i praktične implikacije.

Ključne reči: radni zahtevi, radni resursi, izgaranje na radu, namera za napuštanje organizacije

UDK: 159.944:303.424

DOI: 10.19090/pp.v17i2.2494

Primljeno: 10.10.2023.

Primljena korekcija: 26.12.2023.

Prihvaćeno za štampu: 09.01.2024.



Copyright © 2024 The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

✉ kontakt imejl adresa: dragana.jelic@ff.uns.ac.rs

Uvod

Iako je *sindrom izgaranja* originalno bio povezan samo sa profesijama u kojima zaposleni imaju direktnog kontakta sa drugim ljudima u svom radu (Freudenberger, 1974), danas je poznato i prihvaćeno da su zaposleni iz većine profesija podložni ovom fenomenu, a Svetska zdravstvena organizacija je u Internacionalnu kategorizaciju ICD-11 uvrstila i klasifikovala izgaranje kao medicinsko oboljenje. Iako je kategorisano kao trodimenzionalan fenomen (Maslach et al., 2001) koji obuhvata emocionalnu iscrpljenost, cinizam prema poslu i smanjenu efikasnost, postoje tendencije da se izgaranje definiše i kao dvodimenzionalan fenomen koji obuhvata fizičku i psihološku iscrpljenost (Berat et al., 2016; Kristensen et al., 2005; Shirom, 2005). O značaju ovog fenomena govori i činjenica da je u periodu između 1974. i 2019. zabeleženo preko 13 različitih definicija izgaranja (Guseva Canu et al., 2021), a dosadašnja istraživanja dosledno pokazuju da je izgaranje, osim sa različitim psiho-fizičkim problemima, povezano i sa mnogobrojnim negativnim organizacijskim ishodima, među kojima su i povećano odsustvo sa posla i napuštanje organizacije (Ahola et al., 2008; Bakker et al., 2023; Labrague et al., 2016; Schaufeli et al., 2009).

Potreba za pronalaženjem teorijskog okvira koji bi objasnio ulogu ključnih faktora u nastanku izgaranja, kao i njihovu ulogu u daljoj manifestaciji nepoželjnih organizacijskih ishoda, rezultovala je pojavom brojnih modela. Jedan od njih koji na obuhvatan način definiše relacije između različitih antecedenata i konsekvenci izgaranja pojavio se 2001. godine pod nazivom Model radni zahtevi-resursi (*eng. Job demand – resources model*, Demerouti et al., 2001, u daljem tekstu *JD-R model*). JD-R model svoje osnovne premise bazira na narušenoj ravnoteži radnih zahteva sa kojima se zaposleni suočava na svom radnom mestu sa jedne, i resursa koje ima na raspolaganju u svom radu, sa druge strane. Radni zahtevi se definišu kao „fizički, psihološki, socijalni, ili organizacijski aspekti posla koji zahtevaju održanje fizičkog i/ili psihološkog napora i stoga su povezani sa određenim fiziološkim i/ili psihološkim troškovima“ (Demerouti et al., 2001, pp. 501). Iako zahtevi na poslu nisu nužno negativni, oni se mogu pretvoriti u izvore stresa onda kada njihovo ispunjavanje iziskuje velike napore i utrošak energije

koji izaziva stanja poput depresije, anksioznosti ili izgaranja. Radni resursi se, sa druge strane, odnose na one fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji pojedincu pomažu da postigne svoje radne ciljeve, smanjuju zahteve posla i s tim povezano fiziološko i psihološko iscrpljivanje, podstiču lični rast, učenje i razvoj (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Pored pretpostavke o kategorizaciji karakteristika posla kao zahteve ili resurse, jedna od osnovnih postavki modela je postojanje Procesu narušavanja zdravlja (*eng. Health impairment process*, Schaufeli et al., 2009), koji podrazumeva negativan mehanizam koji se dešava kada poslovi uključuju veoma visoke zahteve i posledično pokreću proces iscrpljivanja, odnosno povećane potrošnje energije zaposlenog. Objašnjenje za ovaj proces autori nalaze u Modelu kompenzatorne kontrole (*eng. Compensatory control model*, Hockey, 1997, prema Hockey, 2011), odnosno upotrebom aktivnih (ulaganje napora) i pasivnih (redukcija performansi) strategija prevladavanja koje vode nepovoljnim organizacijskim ishodima i povećanoj podložnosti izgaranju (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Van den Broek et al., 2013). Rezultati studija u Holandiji (Bakker et al., 2003) su potvrdili da u procesu narušavanja zdravlja, radni zahtevi jesu najvažniji prediktor zdravstvenih problema, koji su dalje bili povezani sa apsentizmom i namerom da se napusti organizacija. Druga grupa autora (Hakanen et al., 2006) dobila je slične rezultate u istraživanju na uzorku finskih zaposlenih, kod kojih je izgaranje posredovalo u relaciji između zahteva posla i različitih indikatora narušenog zdravlja. Studije pokazuju važnu ulogu radnih zahteva u predikciji izgaranja, a posredno i odsustva sa posla (Bakker et al., 2003), a ustanovljeno je i da su radni zahtevi (poput pritiska koje stvaraju kratki rokovi, visok obim posla, kao i emocionalni zahtevi) bili najvažniji prediktori iscrpljenosti, koja je dalje negativno predviđala performanse radnika (Bakker et al., 2004, Schaufeli & Bakker, 2004). Proces narušavanja zdravlja uobličen kroz posredstvo izgaranja u relaciji između različitih radnih zahteva i namere za napuštanje organizacije, prema saznanjima autora, do sada nije testiran na domaćem uzorku.

JD-R modelom se između ostalog, podrazumeva i moderatorska uloga radnih resursa. Najčešće nazivana "hipotezom bafera" (*eng. buffer hypothesis*)

ova pretpostavka definiše da radni resursi imaju ulogu prigušivača štetnog uticaja radnih zahteva na izgaranje (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007) i da će oni zaposleni koji se sreću sa visokim radnim zahtevima izgarati manje, ukoliko raspolažu većim brojem radnih resursa. Ova ideja predstavlja nadogradnju teze o autonomiji kao amortizeru negativnog uticaja količine posla na doživljaj stresa, uobličene u Modelu zahtevi – kontrola (*eng. Demand-control model*, Karasek, 1979, 1998), kao i ideja obuhvaćenih ERIM modelom (*eng. Effort-reward imbalance model*, Siegrist, 1996). JD-R model uopštava ove teze pretpostavkom da različiti radni resursi mogu imati ublažavajući efekat različitih radnih zahteva na blagostanje zaposlenih. U zavisnosti od specifičnosti radnog okruženja zaposlenog, različiti resursi mogu igrati opisanu ulogu za različite poslovne zahteve, što samim tim znači da su i različiti interakcijski procesi mogući (Bakker & Demerouti, 2007; Diener & Fujita, 1995). Pored autonomije u radu, među najistraživanijim resursima nalazi se još i socijalna podrška, jer visoko kvalitetna relacija sa supervizorom može ublažiti uticaj različitih zahteva na doživljaj napora, pomoći zaposlenom u prevazilaženju problema, ubrzati njegove performanse i da imaju preventivnu ulogu u procesu koji narušava zdravlje (Bakker & Demerouti, 2007). Takođe, instrumentalna podrška kolega može pomoći da se posao obavi u roku, i stoga ublažiti negativan uticaj količine posla (Van der Doef & Maes, 1999). Naposletku, kada je specifična i precizna povratna informacija data na konstruktivan način, istraživanja pokazuju da i zaposleni i supervizori prave značajan pomak u performansama (Alvero et al., 2001; Lam et al., 2015; Scheeler et al., 2004).

Hipoteza bafera trenutno predstavlja kontroverznu tačku JD-R modela, jer poslednjih godina raste broj radova čiji nalazi ne uspevaju da je repliciraju. Reč je uglavnom o studijama u kojima nisu pronađeni empirijski dokazi za interakciju između različitih zahteva posla i kontrole kao radnog resursa (Gonzalez-Mulé et al., 2021; Häusser et al., 2010). U domaćem istraživanju koje je posmatralo različite tipove poslova, takođe nije detektovan moderatorski efekat resursa u relaciji između zahteva i izgaranja (Radošević i sar., 2018), a neki strani autori, kritikujući tešku replikabilnost ove hipoteze, predlažu njeno isključivanje iz modela (Taris, 2006). Ipak, imajući u vidu da je reč o jednoj od fundamentalnih postavki modela,

koja se održala i u najnovijim teorijskim revizijama (Bakker et al., 2023), kao i to da su razlozi za izostanak replikacija potencijalno metodološke prirode, poput odabira uzorka iz isključivo jedne profesije ili odabira jednog specifičnog indikatora radnih zahteva ili resursa, želeli smo detaljnije da istražimo ovu hipotezu. Autori (Zou et al., 2022) koji su se posebno bavili temom replikabilnosti, dali su preporuke da se kao protektivni resursi, pored kontrole posmatraju i dodatni resursi, prvenstveno socijalna podrška. Mi smo je u ovom radu posmatrali iz ugla podrške samog nadređenog, ali i podrške kolega u timu, imajući u vidu da se timska kohezija i podrška grupe izdvaja kao dimenzija koja ima potencijal da amortizuje štetne efekte različitih poslovnih zahteva na blagostanje radnika i omogućiti bolje korišćenje svih ostalih raspoloživih resursa (Zou et al., 2022). Pored uključivanja tri različita resursa, operacionalizaciji zahteva pristupilo se sveobuhvatno, posmatrajući ne samo kvantitativne, već i kognitivne i emocionalne aspekte radnih zahteva. U procesu prikupljanja uzorka težili smo heterogenosti kada je reč o zastupljenosti pripadnika različitih industrija, hijerarhijskih nivoa i tipova profesija. Dodatno, želeli smo da sa našeg područja damo doprinos ovoj aktuelnoj naučnoj debati, jer prema saznanjima autora hipoteza bafera JD-R modela na ovaj način do sada nije testirana na domaćem uzorku.

Istraživački model i hipoteze

Ovo istraživanje ima za cilj da sagleda detaljnije proces narušavanja zdravlja u JD-R modelu, analizirajući najpre kakvu ulogu ima izgaranje u relaciji između radnih zahteva i jednog od važnih indikatora fluktuacije – namere za napuštanje organizacije. Dodatno, u relaciji između zahteva i izgaranja ispitana je i moderatorska uloga nekoliko radnih resursa, kako bi se testirala "hipoteza bafera" na uzorku zaposlenih u Srbiji. Radni zahtevi mereni su putem kognitivnih, kvantitativnih i emocionalnih zahteva, a resursi putem kontrole posla i podrške od strane kolega i nadređenog. Izgaranje na radu konceptualizovano je kao dvodimenzionalan fenomen, operacionalizovan putem fizičke i psihološke iscrpljenosti. Istraživanjem su testirane sledeće hipoteze:

H1: U skladu sa pretpostavkom o postojanju procesa koji narušava zdravlje, očekuje se da će radni zahtevi biti prediktori izgaranja, koje će dalje voditi nameri za napuštanje organizacije. Konkretnije:

H1a: Očekuje se da će radni zahtevi statistički značajno predviđati izgaranje, tako da će sa porastom radnih zahteva rasti i intenzitet izgaranja zaposlenih.

H1b: Očekuje se da će intenzitet izgaranja biti značajno povezan sa namerom za napuštanje organizacije, odnosno da će sa porastom intenziteta izgaranja rasti namera zaposlenih da promene radno okruženje.

H2: U skladu sa "hipotezom bafera", očekuje se da će radni resursi imati ulogu prigušivača štetnog uticaja radnih zahteva na intenzitet izgaranja na radu. Konkretnije, pretpostavlja se da će kod onih zaposlenih koji se sreću sa visokim radnim zahtevima izgaranje biti manje, ukoliko raspolažu većom količinom radnih resursa.

Metod

Uzorak i procedura

U istraživanju je učestvovalo 505 zaposlenih na teritoriji Republike Srbije. Uzorkovanje ispitanika vršilo se prigodnim putem, preko ličnih kontakata ili posredstvom ljudskih resursa kompanija različitih profila. Ispitanici su nakon davanja informisane saglasnosti bateriju upitnika popunjavali u elektronskoj formi, putem platforme Google forms. Podaci su prikupljeni u periodu od januara do marta 2020. godine, a učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimno. Imajući u vidu da je za prikupljanje uzorka korišćena metoda snežne grudve, u njoj su se našli predstavnici različitih profesija i industrija, a ključni demografski podaci o ispitanicima dati su u Tabeli 1.

Tabela 1*Demografske karakteristike uzorka (N = 505)*

Varijable	Kategorije varijabli	N	%
Pol	muški	224	44.4
	ženski	281	55.6
Nivo obrazovanja	srednja škola	59	11.7
	viša škola	25	5
	visoka škola/master	345	68.3
	magistratura/doktorat	76	15
Nivo radne pozicije	izvršilac	380	75.2
	rukovodilac	125	24.8
Sektor kompanije	državni	210	41.6
	privatni	295	58.4

Skala izgaranja na radu (Work burnout-WB)

Skala izgaranja na radu (Work burnout WB: Kristensen et al., 2005, adaptirali na srpski jezik Berat et al., 2016) meri intenzitet sindroma izgaranja putem samoprocene psihološke i fizičke iscrpljenosti u vezi sa poslom. Sastoji se od 7 tvrdnji koje mere koliko su zaposleni iscrpljeni i frustrirani tokom obavljanja svog posla u poslednje četiri nedelje (primer ajtema: „Da li je Vaš posao emocionalno iscrpljujući?“). Skorovanje podrazumeva davanje odgovora u rasponu od 0 (*U vrlo maloj meri/ Skoro nikad*) do 100 (*U vrlo velikoj meri/Uvek*).

Upitnik karakteristika posla - UKP

Upitnik karakteristika posla (UKP: Popov, 2017) putem 46 ajtema meri 11 karakteristika posla. Odgovori se daju pomoću petostepene skale Likertovog tipa od 1 (*skoro nikad*) do 5 (*skoro uvek*), a u ovom istraživanju korišćeno je 6 dimenzija upitnika (3 radna zahteva i 3 resursa na radu): *Kvantitativni zahtevi* se

mere preko brzine posla, manjka vremena i nedostižnih vremenskih rokova. *Kognitivni zahtevi* se mere preko velikog broja informacija, koncentrisanosti tokom rada, kao i dešavanja novih problemskih situacija. *Emocionalni zahtevi* se odnose na situacije u kojima zaposleni prikriva ili potiskuje svoje emocije i ponaša se ljubazno, čak i kada se ne oseća tako. Svaka subskala odabranih radnih zahteva reprezentovana je sa po tri stavke, a sumacioni skor svih stavki čini ukupnu meru Radnih zahteva sa kojima se zaposleni suočava. *Kontrola posla* merena je pomoću 5 ajtema koji se odnose na mogućnost zaposlenih da utiču na različite aspekte posla, poput fleksibilnog radnog vremena, broja pauza, načina obavljanja posla i dr. *Podrška rukovodioca* se odnosi na meru u kojoj zaposleni dobija pomoć i podršku od strane direktno pretpostavljenog, a *podrška kolega* meru u kojoj tu pomoć dobija od neposrednih saradnika. Obe vrste podrške merene su sa po 6 stavki. Kao i u slučaju radnih zahteva, sumacioni skor svih stavki unutar nabrojanih dimenzija čini ukupnu meru Radnih resursa koji zaposleni ima na raspolaganju.

Skala namere za napuštanje organizacije - NNO

Skala namere za napuštanje organizacije (NNO: Popov, 2009) je skala koja se sastoji od 3 stavke koje mere nameru zaposlenog da napusti organizaciju u kojoj je trenutno zaposlen (primer stavke "Koliko ste se često u poslednje vreme raspitivali o mogućnostima zaposlenja na nekom drugom mestu?"). Za odgovore koristi petostepeni format u rasponu od 1 (*uglavnom nikada*), do 5 (*veoma često*). Viši skor ukazuje na viši nivo namere da se organizacija napusti.

Upitnik demografskih odlika

Upitnik demografskih odlika se stoji od pitanja koja se odnose na pol, starost, nivo obrazovanja, nivo radne pozicije, kao i vrstu sektora kojoj kompanija u kojoj su zaposleni pripada.

Postupak analize podataka

Za testiranje prve istraživačke hipoteze, primenjeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM) u programu EQS 6.1 for Windows (Bentler, 2006), a medijacija je dodatno proverena korišćenjem Sobel testa i Bootstraping metodom koristeći SPSS PROCESS macro. U svrhe opisa uzorka i provere druge hipoteze, korišćen je statistički program SPSS for Windows 20, gde su sprovedene osnovne deskriptivne i višestruke regresione analize.

Rezultati

Deskriptivna analiza

Tabela 2 prikazuje deskriptivne pokazatelje svih varijabli korišćenih u ovom istraživanju. Vrednosti skjunisa i kurtosisa pokazuju da nijedna varijabla ne odstupa značajno od normalne raspodele. U Tabeli 3 su prikazane međusobne korelacije varijabli i koeficijenti interne konzistentnosti instrumenata kojima su mereni. Primetno je da sve varijable korišćene u istraživanju pokazuju dobru pouzdanost, osim subskala kvantitativni i kognitivni zahtevi, čiji su koeficijenti Kronbahove alfe ispod preporučene granice od .70, ali ipak dovoljno visoki da ih možemo smatrati zadovoljavajućim, imajući u vidu mali broj stavki koji čini ove subskele.

Preliminarnim analizama utvrđeno je da nema značajnih razlika u izraženosti izgaranja kada je pol ($t(503) = -.27, p > .05$), nivo obrazovanja ($F(3, 505) = .45, p > .05$), nivo pozicije ($t(503) = .01, p > .05$) i sektor kompanije ($t(503) = 1.01, p > .05$) u pitanju. Takođe, ni kada je reč o nameri za napuštanje organizacije one ne igraju značajnu ulogu: pol ($t(503) = .56, p > .05$), nivo obrazovanja ($F(3, 505) = .96, p > .05$), nivo pozicije ($t(503) = -1.13, p > .05$) i sektor ($t(503) = -1.86, p > .05$). Iz ovih razloga demografske odlike su isključene iz daljih analiza.

Tabela 2*Deskriptivni pokazatelji varijabli (N = 505)*

Varijabla	Min	Max	AS	SD	Sk	K
1. Izgaranje na radu (7)	0	100	42.99	20.17	.24	-.49
2. Fizička iscrpljenost (4)	0	100	48.14	20.70	-.01	-.63
3. Psihološka iscrpljenost (3)	0	100	36.13	22.92	-.52	-.27
4. Radni zahtevi (9)	1.83	5	3.75	.58	-.43	.22
5. Kvantitativni zahtevi (3)	1	5	3.00	.80	.16	-.21
6. Kognitivni zahtevi (3)	2	5	4.09	.56	-.46	-.09
7. Emocionalni zahtevi (3)	1	5	3.84	.88	-.87	.39
8. Radni resursi (17)	1.42	5	3.63	.76	-.34	-.57
9. Kontrola posla (5)	1	5	3.73	.82	-.44	-.39
10. Podrška rukovodioca (6)	1	5	3.56	1.02	-.47	-.68
11. Podrška kolega (6)	1	5	3.83	.85	-.76	.34
12. Namera za nap. org. (3)	1	5	2.13	1.22	.92	-.24

Tabela 3*Interkorelacije varijabli i koeficijenti interne konzistentnosti*

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Izgaranje na radu (7)	.86											
2. Fiz. iscrpljenost (3)	.94**	.75										
3. Psih. iscrpljenost (4)	.92**	.73**	.80									
4. Radni zahtevi (9)	.36**	.43**	.24*	.73								
5. Kvantitativni zahtevi (3)	.39**	.43**	.28**	.74**	.68							
6. Kognitivni zahtevi (3)	.12**	.18**	.03	.64**	.37**	.62						
7. Emocionalni zahtevi (3)	.21**	.24**	.15**	.72**	.19**	.18**	.70					
8. Radni resursi (17)	-.51**	-.46**	-.50**	-.22**	-.23**	-.04	-.21**	.80				
9. Kontrola posla (5)	-.36**	-.31**	-.36**	-.15**	-.15**	.05	-.16**	-.68**	.71			
10. Podrška rukovod. (6)	-.50**	-.45**	-.48**	-.22**	-.26**	-.01	-.16**	.86**	.38**	.88		
11. Podrška kolega (6)	-.41**	-.37**	-.40**	-.21**	-.22**	.02	-.20**	.80**	.31**	.62**	.89	
12. Namera za nap. org. (3)	.53**	.44**	.56**	.14*	.18**	-.02	.10*	-.40**	-.25**	-.43**	-.30**	.86

** $p < .001$; * $p < .01$

Testiranje hipoteze o procesu narušavanja zdravlja

U cilju provjere prve hipoteze testiran je model čija je finalna verzija prikazana na Slici 1. Najpre je testiran početni model M1.1 sa svim hipotetskim vezama opisanim u hipotezama H1a i H1b.

Tabela 4*Indeksi podesnosti za testirane strukturalne modele u okviru Hipoteze 1 (H1a i H1b)*

Model	S-B χ^2 (df)	CFI	NFI	NNFI	RMSEA (90% CI)	SRMR
M1.1	758.89*** (150)	.80	.77	.78	.09 (.08; .10)	.09
M1.2	689.47*** (149)	.83	.79	.80	.08 (.07; .09)	.08
M1.3	653.89*** (148)	.84	.80	.81	.08 (.07; .09)	.07
M1.4	372.43*** (115)	.91	.87	.89	.07 (.06; .07)	.06
M1.5	225.85*** (85)	.95	.90	.92	.05 (.04; .06)	.05

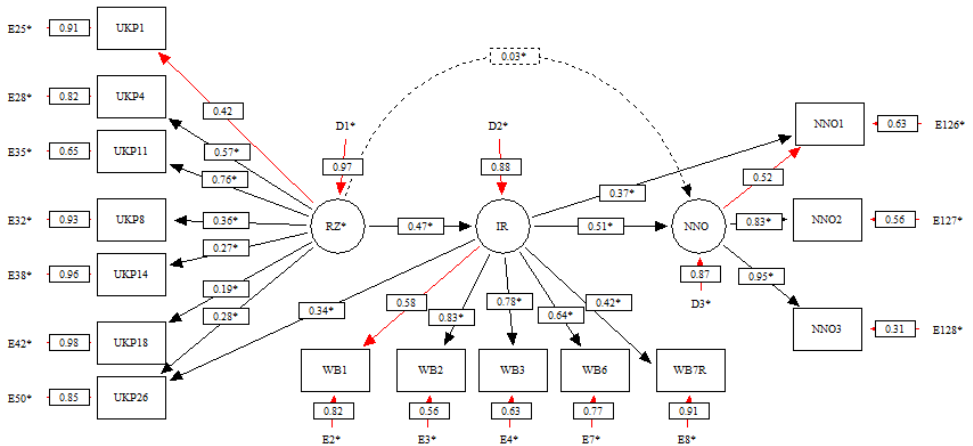
*** $p < .001$

Iz Tabele 4 je primetno da početni model nije imao zadovoljavajuće indekse fita (S-B χ^2 (150) = 758.89, $p < .001$, CFI = .80; NFI = .77; NNFI = .88; RMSEA = .09; SRMR = .09) i da je bilo neophodno napraviti izmene u modelu. Najpre je, prema sugestiji LM testa, dodata direktna veza između izgaranja na radu i prve stavke upitnika namere za napuštanje organizacije koja glasi "Koliko ste često u poslednjih mesec dana razmišljali da napustite sadašnji posao?", što je donekle unapredilo indekse podesnosti prikazane u modelu M1.2 (S-B χ^2 (149) = 689.47, $p < .001$, CFI = .83; NFI = .79; NNFI = .80; RMSEA = .08; SRMR = .08). Sledeća intervencija predstavljala je dozvolu da se stavka 26 upitnika karakteristika posla koja glasi "Posao od Vas zahteva da prikrivate ili potiskujete Vaša osećanja" projektuje na faktor izgaranja, takođe prema preporuci LM testa, a ovo rešenje prikazano je modelom M1.3 (S-B χ^2 (148) = 653.89, $p < .001$, CFI = .84; NFI = .80; NNFI = .81; RMSEA = .08; SRMR = .07). Sledeća intervencija podrazumevala je praćenje sugestije Voldovog testa (eng. Wald test) za isključivanje parametara iz modela, što je učinjeno najpre sa stavkama upitnika za merenje karakteristika posla broj 3 - "Vaš posao uključuje direktan kontakt sa klijentima (na primer, kupcima, pacijentima ili studentima)" i 19, koja glasi "Vaš posao zahteva da budete jako pažljivi i skoncentrisani tokom rada", zbog nezadovoljavajuće niskih korelacija sa faktorom Radni zahtevi. Nakon ove intervencije indeksi su značajno poboljšani i prikazani u modelu M1.4 (S-B χ^2 (115) = 372.43, $p < .001$, CFI = .91; NFI = .87; NNFI = .89; RMSEA = .07; SRMR = .06). Finalne iteracije podrazumevale su

isključenje stavki iz upitnika za merenje izgaranja broj 4 i 5. Razlog za isključenje ovih stavki leži u činjenici da su se projektovala značajno na sve ostale latentne varijable u modelu. Na kraju, model M1.5 pokazao je zadovoljavajuće indekse podesnosti i dodatne respecifikacije nisu vršene M1.5 ($S-B\chi^2(85) = 225.85$, $p < .001$, CFI = .95; NFI = .90; NNFI = .92; RMSEA = .05; SRMR = .05). U finalnom modelu prikazanom na Slici 1 radni zahtevi pozitivno predviđaju izgaranje ($\beta = .47$, $p < .05$), što potvrđuje hipotezu H1a. Dalje, intenzitet izgaranja je značajno povezan sa namerom za napuštanje organizacije u očekivanom smeru ($\beta = .50$, $p < .05$), što potvrđuje očekivanje formulisano pod hipotezom H1b. Medijatorska uloga izgaranja dodatno je proverena Sobel testom, koji je potvrdio da je medijacija značajna ($z = 7.57$, $p < .001$), a imajući u vidu da je povezanost između radnih zahteva i namere za napuštanje organizacije, nakon uvođenja izgaranja u model nestala ($\beta = .03$, $p > .05$), možemo govoriti o izgaranju kao potpunom medijatoru u ovom procesu. Medijatorska uloga izgaranja potvrđena je i dodatnom analizom pomoću PROCESS SPSS macro (Hayes, 2022). Broj uzoraka u bootstrap analizi za računanje intervala pouzdanosti je bio 5000, a analiza je potvrdila da se efekat radnih zahteva na nameru za napuštanje organizacije događa u potpunosti posredstvom izgaranja ($b = .28$, Bootstrap 95% CI = [.16, .40]). Zbog svega navedenog, zaključujemo da je hipoteza H1 podržana u celosti.

Slika 1

Finalni model koji obuhvata relacije pretpostavljenje Hipotezom 1



Napomena. RZ – radni zahtevi, UKP 1, 4, 11 – indikatori kvantitativnih zahteva, UKP 8, 14 – indikatori kognitivnih zahteva, UKP 18, 26 – indikatori emocionalnih zahteva na radu, IR – izgaranje na radu, WB1-7 – stavke upitnika izgaranja na radu, NNO – namera za napuštanje organizacije, NNO1-3 – stavke upitnika namere za napuštanje organizacije. Prikazani su standardizovani parametri. Isprekidanom linijom su označene neznačajne veze.

Testiranje „hipoteze bafera“

U okviru testiranja druge hipoteze, sprovedena je serija višestrukih regresionih analiza, kako bi se proverio moderatorski uticaj radnih resursa (kontrola posla, podrška nadređenog i kolega) na relacije između kvantitativnih, kognitivnih i emocionalnih zahteva sa jedne i izgaranja sa druge strane. Set od tri radna zahteva i tri radna resursa rezultovao je testiranjem devet regresijskih modela, a prema preporukama autora radi preglednosti (Međedović, 2013), testirani efekti interakcije sažeto su prikazani u Tabeli 5. Moderatorski efekat je izostao kod svih testiranih modela, osim u slučaju modela u kojem je predikcija izgaranja vršena na osnovu kvantitativnih zahteva, pri čemu se kontrola posla

izdvojila kao statistički značajni moderator ($\beta = -.10$, $p < .05$). Stoga možemo zaključiti da je hipoteza bafera u ovoj studiji dobila vrlo ograničenu empirijsku podršku.

Tabela 5

Efekti interakcija radnih zahteva i radnih resursa u predikciji izgaranja na radu

	ΔR^2	ΔF	B	β	t
Kvantitativni zahtevi * Kontrola posla	.01	5.72*	-.09	-.10*	-2.39*
Kvantitativni zahtevi * Podrška rukovodioca	.01	3.26	-.07	-.07	-1.81
Kvantitativni zahtevi * Podrška kolega	.00	.41	.02	.02	.64
Kognitivni zahtevi * Kontrola posla	.00	.16	.02	.02	.40
Kognitivni zahtevi * Podrška rukovodioca	.00	.29	.02	.02	.54
Kognitivni zahtevi * Podrška kolega	.00	.00	-.00	-.00	-.03
Emocionalni zahtevi * Kontrola posla	.00	1.49	-.05	-.05	-1.22
Emocionalni zahtevi * Podrška rukovodioca	.00	.05	.01	.01	.23
Emocionalni zahtevi * Podrška kolega	.00	2.01	.06	.06	1.42

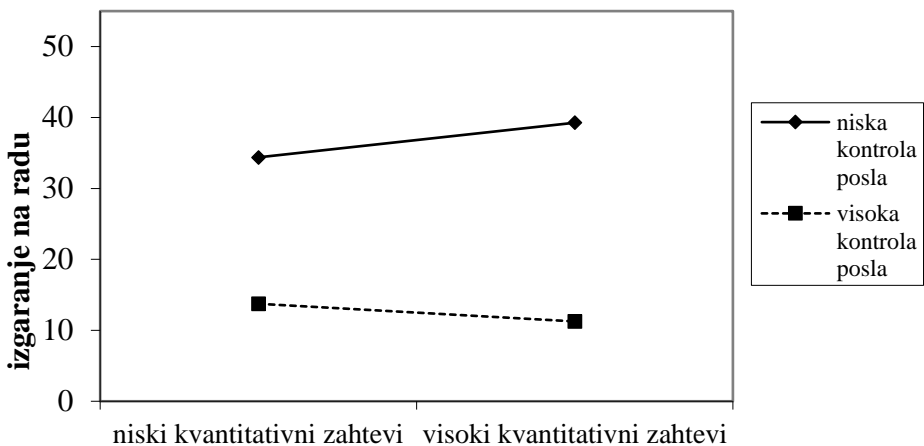
Napomena. ΔR^2 – povećanje proporcije objašnjene varijanse nakon uvođenja interakcije na drugom nivou; ΔF – promena F količnika nakon uvođenja interakcije; B – nestandardizovani regresioni koeficijent; β – standardizovani regresioni koeficijent; t – vrednost t količnika; * $p < .05$, ** $p < .01$

Statistički značajan moderatorski uticaj kontrole posla detaljnije je grafički prikazan i predstavljen na Slici 2. Iz grafičkog prikaza je primetno da je intenzitet izgaranja generalno manji kada je zaposlenima na raspolaganju veća autonomija i mogućnost da kontrolišu izvršavanje sopstvenih zadataka, kao i da je to posebno slučaj u situacijama kada postoje visoki kvantitativni zahtevi posla. Ovo potkrepljuje očekivanje da se kontrola posla ponaša kao prigušivač štetnog uticaja zahteva na pojavu izgaranja, i to u nešto većoj meri u slučaju kada su ti zahtevi visoki. Ovi nalazi daju podršku kontroli nad poslom kao korisnom resursu

u borbi sa kvantitativnim zahtevima, ali relativizuju univerzalnost protektivne uloge ostalih resursa pri izloženosti različitim zahtevima, imajući u vidu da većina testiranih interakcijskih efekata nije značajna.

Slika 2

Razlike u intenzitetu izgaranja u zavisnosti od količine kvantitativnih radnih zahteva i stepena kontrole nad poslom



Diskusija

Cilj ovog rada bio je da pruži detaljniji uvid u jedan značajan segment JD-R modela na uzorku zaposlenih u Srbiji. Najpre je proveren efekat koji radni zahtevi ostvaruju na pojavu izgaranja na radu, za koje se pretpostavlja da dalje posreduje u relaciji između zahteva i namere za napuštanje organizacije. U skladu sa dosadašnjim istraživanjima (Crawford et al. 2010, Nahrgang et al., 2011, Bakker et al., 2023), rezultati su pokazali da između radnih zahteva i izgaranja postoji značajna pozitivna povezanost i da oni zaposleni koji se u okviru svojih pozicija susreću sa većom količinom kvantitativnih, kognitivnih i emocionalnih zahteva, ujedno izveštavaju i o višim nivoima psihičke i fizičke iscrpljenosti. JD-R modelom je predviđeno da izgaranje u ovom procesu dalje predviđa pojavu negativnih

organizacijskih fenomena, što je i ovim istraživanjem potvrđeno. Izgaranje je značajan prediktor povećane namere da zaposleni napuste trenutni posao i predstavlja mehanizam koji objašnjava na koji način visoki zahtevi rezultuju namerom da se radno okruženje promeni. Želju da iz kompanije odu će imati upravo oni zaposleni koji su usled opterećenja i napora razvili simptome izgaranja i koji zbog iscrpljenosti ne uspevaju adekvatno da se nose sa različitim zahtevima posla (Li et al., 2022). Imajući u vidu da je najbolji prediktor ostvarene fluktuacije upravo potencijalna fluktuacija (Brewer et al., 2009), ovu nameru zaposlenih treba shvatiti kao ozbiljan i važan signal koji ukazuje na neoptimalnu organizaciju rada i potencijalan odliv radne snage koji za kompanije predstavlja problem.

Pored opisanog procesa, u ovom radu napravljen je osvrt i na uticaj radnih resursa, konkretno na očekivanje da resursi kojima zaposleni raspolažu prigušuju negativan uticaj zahteva na izgaranje. Ova hipoteza empirijsku podršku dobila je u samo jednoj od testiranih devet interakcijskih modela, detektovanjem moderatorskog uticaj kontrole u relaciji između kvantitativnih zahteva i intenziteta izgaranja. U slučaju kada zaposleni percipiraju manji nivo kontrole nad svojim radnim zadacima, veći kvantitativni zahtevi podrazumevaju i viši stepen izgaranja, dok se najniži nivoi izgaranja beleže u situaciji kada, pored visokih kvantitativnih zahteva postoji i visok stepen kontrole. Ovo je u skladu sa očekivanjem da zaposleni koji imaju visok stepen kontrole i autonomije mogu aktivno da upravljaju izvršavanjem svog posla, kanališući zahteve tako da se najoptimalnije organizuju, a samim tim pronađu opcije i rešenja za zahteve sa kojima se suočavaju (Zou et al., 2022). Sve ostale kombinacije resursa i zahteva nisu pokazale statistički značajne efekte, čime naša studija daje doprinos grupi istraživanja koja generalno ne pronalazi empirijski dokaze za hipotezu bafera (Gonzalez-Mule et al., 2021; Häusser et al., 2010). U traganju za razlozima zašto je ovaj efekat teško replikabilan u studijama, autori navode različite argumente, od nedovoljne veličine uzoraka, do njihove neadekvatne strukture koju čine mahom predstavnici jedne profesije. U ovom istraživanju bi se moglo pretpostaviti da su metodološki problemi ove prirode donekle izbegnuti, imajući u vidu da je prikupljen dovoljno veliki uzorak zaposlenih, koji su pripadnici različitih profesija.

Dodatni metodološki razlozi za izostanak potvrde hipoteze bafera mogu se potražiti u domenu opšte i nespecifične operacionalizacije samih zahteva i resursa, a očekivano je pretpostaviti i da resursi poput kontrole i različitih vidova socijalne podrške nisu univerzalno snažni amortizeri visokih zahteva u različitim profesijama. Dosadašnji pregledi literature naznačavaju da ovi efekti veoma variraju između svakog individualnog slučaja i konkretnih radnih okolnosti (Fila et al., 2017). Preporuke autora za povećanje verovatnoće da se efekat bafera detektuje, podrazumevaju pažljiviji odabir i kombinovanje vrste zahteva i resursa koji se ispituju. Davanje kontrole zaposlenima nad tempom rada bi mogao biti efikasniji moderator u slučaju postojanja velikog obima posla, nego npr. stil donošenja odluka (Kain & Jex, 2010). Ovim istraživanjem pokušali smo da obuhvatimo tu sugestiju uključivši višestruke zahteve i resurse, kreirajući mogućnost da se unakrsnim kombinovanjem prepozna resurs koji je značajan za pojedini tip zahteva. Imajući u vidu da su efekti uglavnom izostali, moguće je da i ovako definisane karakteristike posla nisu dovoljno specifične ili da njima uopšte nisu obuhvaćeni ključni resurse koji bi zapravo amortizovali negativne efekte odabranih grupa zahteva, poput vrste organizacijske klime ili određenih HR politika. Takođe, vrsta posla bi mogla biti značajan faktor koji u ovom radu nije posmatran, jer je moguće očekivati da bi u poslovima koji favorizuju timski rad protektivni efekat podrške kolega u relaciji između visokih zahteva i izgaranja mogao da se očekuje, dok kod individualnih profesija to možda ne bi bio slučaj.

Ovaj rad, osim konceptualnoj debati, daje doprinos i praktičnim implikacijama koje iz njega proizlaze. Postojanje procesa koji narušava zdravlje potvrđen je detektovanjem medijacijske uloge izgaranja u relaciji između radnih zahteva i namere za napuštanje organizacije. Za praktičare je značajno da samo prisustvo visokih zahteva zaposlene neće podstaći na razmišljanje o promeni radnog mesta, već da se do te namere dolazi ukoliko se razviju simptomi izgaranja. Pored optimalne organizacije posla, kompanije ove nalaze mogu upotrebiti za kreiranje različitih intervencija za prevenciju ili saniranje posledica izgaranja – od optimalne organizacije posla, edukacije na temu prepoznavanja i prevencije simptoma izgaranja, do reaktivnih intervencija u okviru obezbeđivanja programa psihološke podrške svim zaposlenima. Testiranjem

hipoteze bafera pronađen je slab, ali značajan zaštitini efekat kontrole nad radnim zadacima, u slučaju kada zaposleni imaju veliki broj kvantitativnih zahteva. To bi moglo da posluži kao preporuka za menadžere i rukovodioce, da omogućavaju zaposlenima što viši stepen kontrole nad tim kako će organizovati svoj posao, posebno onda kada imaju veliki broj radnih zadataka. Teorijski pretpostavljena, empirijska podrška za moderatorski efekat oba vida socijalne podrške nije pronađena ni za jedan od indikatora radnih zahteva, što može potkrepiti tvrdnju o teškoj replikabilnosti hipoteze bafera, ali i biti posledica nekih od ograničenja same studije.

Ograničenja i preporuke za dalja istraživanja

Ograničenja transferzalnog dizajna onemogućavaju da u ovoj studiji govorimo o nedvosmislenom uticaju koji bi radni zahtevi imali na izgaranje, a posledično i nameri za davanjem otkaza. Proces strukturalnog modelovanja pokazao je da neke stavke Upitnika karakteristika posla nisu bile adekvatni reprezent radnih zahteva, te su isključene iz modela. Iako upitnik u najnovijim studijama pokazuje zadovoljavajuću strukturu i poboljšane metrijske karakteristike (Popov i sar., 2025), u ovom istraživanju pojedine subskale imale su nižu pouzdanost. Zbog pretpostavke da su neki očekivani efekti izostali zbog uopštene formulacije tvrdnji, moguće je potražiti prostore za njegovo dodatno unapređenje dodavanjem nekih specifičnih indikatora, vezanih za konkretne radne zadatke i tako razmotriti prostor za unapređenje upitnika. Takođe, prilikom testiranja hipoteza JD-R modela, bilo bi korisno obuhvatiti više različitih ishodnih varijabli, kako objektivnih poput nivoa performansi, tako i subjektivnih, poput zadovoljstva poslom. Iako kompleksno i metodološki izazovno, pitanje detekcije resursa koji bi štitili zaposlene od izgaranja u slučaju visokih radnih zahteva i dalje predstavlja važno i nedovoljno istraženo pitanje, koje zavređuje pažnju istraživača u budućnosti.

Napomena

Rad je deo istraživanja u sklopu nepublikovane doktorske disertacije Dragane Jelić, za koju je dobijeno odobrenje Etičke komisije Filozofskog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu.

Sukob interesa

Nemamo sukoba interesa za prijavljivanje.

Izjava o dostupnosti podataka

Podaci su dostupni na lični zahtev kontaktiranjem autora rada.

Literatura

- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, *64*, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2007.06.022>
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, *21*, 3-29. https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*, 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309-28. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc. www.mvsoft.com.
- Berat, N., Jelić, D., & Popov, B. (2016). Serbian version of the Work Burnout Scale from the Copenhagen Burnout Inventory: Adaptation and psychometric properties. *Applied Psychology*, 9(2), 177–198. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.2.177-198>
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Greene, W. & Cheng, Y. (2009). Predictors of RNs' intent to work and work decisions 1 year later in a U.S. national sample. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 940-956. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.003>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 926-935. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.926>
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39-60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gonzalez-Mulé, E., Kim, M. M., & Ryu, J. W. (2021). A meta-analytic test of multiplicative and additive models of job demands, resources, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1391-1411. <https://doi.org/10.1037/apl0000840>
- Guseva Canu, I., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., Bianchi, R., Bislimovska, J., Koscec Bjelajac, A., Bugge, M., Busneag, C. I., Çağlayan, Ç.,

- Cernišanu, M., Costa Pereira, C., Dernovšček Hafner, N., Droz, N., Eglite, M., Godderis, L., Gündel, H., Hakanen, J. J., ... Wahlen, A. (2021). Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(2), 95–107. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3935>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Häusser, J., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: a review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being. *Work Stress*, 24, 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Hockey, G. R. J. (2011). A motivational control theory of cognitive fatigue. In P. L. Ackerman (Ed.), *Cognitive fatigue: Multidisciplinary perspectives on current research and future applications* (pp. 167–87). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12343-008>
- Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) Job demand-control model: a summary of current issues and recommendations for future research. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 237– 68). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-307. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

- Labrague, L. J., Mc Enroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., & Maldia, F. (2016). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review*, 64(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/inr.12347>
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2015). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195–2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>
- Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2022). Today's challenge may be tomorrow's hindrance (and vice versa): Longitudinal changes in employee's appraisals of job demands and their outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 521-549. <https://doi.org/10.1111/joop.12384>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Međedović, J. (2013). Analiza interakcija prediktora u modelima linearne regresije: primer stranačke evaluacije. *Primenjena psihologija*, 6(3), 267-286. <https://doi.org/10.19090/pp.2013.3.267-286>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Popov, B. (2009). *Kratka skala za merenje namere za napuštanje organizacije* (Neobjavljeni priručnik). Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Popov, B. (2017). *Upitnik karakteristika posla* (Nepublikovan manuskript). Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Popov, B., Jelić, D., Dinić, B., & Milinković, I. (2025). Measuring job demands and resources: Validation of the new Job characteristic questionnaire (JCQ). *Psihologija*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2298/PSI221229014P>
- Radošević, V., Jelić, D., Matanović, J. i Popov, B. (2018). Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: glavni i interaktivni efekti. *Primenjena psihologija*, 11(1), 105-125. <https://doi.org/10.19090/pp.2018.1.105-125>

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Scheeler, M. C., Ruhl, K. L., & McAfee, M. K. (2004). Providing performance feedback to teachers: A review. *Teacher Education and Special Education*, 27(4), 396–407. <https://doi.org/10.1177/088840640402700407>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Shirom, A. (2005). Commentary: Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270. <https://doi.org/10.1080/02678370500376649>
- Taris, T. W. (2006). Bricks without clay: On urban myths in occupational health psychology. *Work and Stress*, 20(2), 99–104. <https://doi.org/10.1080/02678370600893410>
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job-demands resources model: overview and suggestions for future research, in Bakker, A. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol 1, pp. 83-105). UK: Emerald, Bingley. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001007](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001007)
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zou, M., Zhou, Y., & Williams, M. (2022). In search of the ‘buffering’ effect in the job demands–control model: The role of teamwork HRM practices and occupations. *Economic and Industrial Democracy*, 1-11. <https://doi.org/10.1177/0143831X221128345>

.....

Relationships between job characteristics, burnout, and intention to leave the organization in the Job demands-resources model

Dragana Jelić¹  and Boris Popov¹ 

¹*Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Serbia*

ABSTRACT

The research aims to verify some of the assumptions of the Job demands-resources model. The sample consisted of 505 respondents, and the instruments used were the Job Characteristics Questionnaire, the Work Burnout Scale, and the Scale of Intention to Leave the Organization. First, the hypothesis of the mediating role of burnout in the relationship between work demands and the intention to leave the organization was tested. In the final model, job demands positively predicted burnout ($\beta = .47, p < .05$), which was further associated with increased intention to leave the organization ($\beta = .50, p < .05$). Bootstrapping method ($b = .28$, Bootstrap 95% CI = [.16, .40]) and Sobel test ($z = 7.57, p < .001$) both confirmed the role of burnout as a complete mediator. Afterwards, the moderating role of work resources in the relationship between work demands and burnout was examined. Testing the buffer effect of three work resources (job control, peer support, and supervisor support) in the relationships between quantitative, cognitive, and emotional demands with burnout, resulted in only one statistically significant interaction effect. The found effect ($\beta = -.10, p < .05$) showed that job control acts as a buffer of the harmful effect of quantitative demands on the occurrence of burnout, and to a somewhat greater extent in the case when these demands are high. The obtained results supported the health impairment process and contributed to the current debate on the replicability of the buffer hypothesis on the domestic sample, with further discussed limitations and practical implications.

Keywords: job demands, job resources, work burnout, intention to leave the organization

