



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FILOZOFSKI FAKULTET

Studijski program master akademskih studija

Psihologija

MASTER RAD

Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: Razlike između državnog, privatnog i neprofitnog sektora

Job demands and resources as predictors of burnout and work engagement: Differences between public, private, and non-profit sectors

Student

Aleksandar Plavšić

Mentor

dr Boris Popov

Novi Sad, 2021.

UNIVERZITET U NOVOM SADU

FILOZOFSKI FAKULTET

Studijski program master akademskih studija

Psihologija

Aleksandar Plavšić

ZAVRŠNI RAD

Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: Razlike između državnog, privatnog i neprofitnog sektora

Job demands and resources as predictors of burnout and work engagement:

Differences between public, private, and non-profit sectors

Ovaj rad ne sadrži oblike prisvajanja ili zloupotrebe radova drugih autora. Ovaj rad ne sme da bude predmet nezakonitog prisvajanja ili zloupotrebe od strane drugih autora

This thesis does not contain any form of illegal appropriation or abuse of other author's work. This thesis must not be an object of illegal appropriation or abuse by other authors.

Novi Sad, 2021.

Potpis studenta

SADRŽAJ

<i>REZIME</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	5
<i>UVOD</i>	6
Stres	6
Radni stres	9
Izvori radnog stresa	10
Faktori koji potiču od samog posla	11
Uloge u organizaciji	13
Međuljudski odnosi	14
Razvoj karijere	14
Organizacijski stresori	16
Izvanorganizacijski stresori	16
Teorijski okvir istraživanja	17
Model zahtevi-resursi	17
Teorijski okvir istraživačkih varijabli	18
Zahtevi posla	18
Resursi na radu	19
Upravljanje promenama	19
Socijalna podrška	21
Radna angažovanost	22
Izgaranje na radu	23
Međusektorske razlike	25
Istraživački problem i ciljevi istraživanja	28
Hipoteze istraživanja	28
<i>METOD</i>	29
Uzorak ispitanika i način prikupljanja podataka	29
Instrumenti	30
Način obrade podataka	31
<i>REZULTATI</i>	32
Deskriptivna analiza	32
Testiranje hipoteza	33
<i>DISKUSIJA</i>	43
Ograničenja istraživanja i smernice za buduće istraživače	46
Praktične implikacije istraživanja	47
<i>ZAKLJUČAK</i>	48
<i>LITERATURA</i>	49
<i>PRILOG</i>	59

REZIME

Cilj ovog istraživanja bio je ispitivanje načina na koji zahtevi posla i resursi na radu, predstavljeni kroz upravljanje promenama i socijalnu podršku, predviđaju blagostanje zaposlenih u vidu izgaranja i radne angažovanosti u odnosu na sektor kojem pripadaju kao i razlike između državnog, privatnog i neprofitnog sektora po pitanju zahteva posla, socijalne podrške, upravljanja promenama, izgaranja na radu i radne angažovanosti. Uzorak se sastojao od 200 ispitanika zaposlenih u državnom, neprofitnom i privatnom sektoru na teritoriji Republike Srbije. Instrumenti koji su se koristili u istraživanju su Upitnik karakteristika posla (UKP:Popov, 2017), Skala radne angažovanosti (Utrecht Work Engagement scale UWES), Skala izgaranja na radu (Work burnout WB: Borritz & Kristensen, 1999, adaptirali Berat, Jelić & Popov, 2016). Rezultati su pokazali da postoji moderatorski efekat pripadnosti sektoru na odnos između izvora stresa sa jedne strane i indikatora blagostanja sa druge strane. Dodatno, rezultati pokazuju da zaposleni u državnom sektoru izgaraju u najvećoj meri, imaju najmanje radnih resursa i najmanje su radno angažovani u poređenju sa zaposlenima u privatnom i neprofitnom sektoru.

Ključne reči: Radna angažovanost, Izgaranje, Zahtevi posla, Resursi na radu, Model zahtevi-resursi

ABSTRACT

The aim of this research was to examine how job demands, change management, and social support predict employee's well-being in terms of burnout and work engagement in the relationship to type of sector as well as differences across sectors in terms of job demands, social support, change management, burnout and work engagement. The survey involved 205 people employed in public, non-profit and private sectors on the territory of the Republic of Serbia. Instruments used in this research are Job Characteristics Questionnaire (UKP; Popov, 2017), Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) and Work Burnout Scale (WB: Borritz & Kristensen, 1999, adaptirali Berat, Jelić & Popov, 2016) as well as Questionnaire on Demographic Characteristics. The results of our research indicate that there is a moderation effect of type of sectors on the relation between sources of stress on one hand and indicators of well-being on the other hand. Additionally, results show that people employed in the public sector experience more burnout, have the least work resources and show the least work engagement, compared to private and non-profit sectors.

Keywords: Job demands, Job resources, Work burnout, Work engagement, Job demands-resources model

UVOD

Stres

Razlog za nepostojanje jasne definicije stresa ogleda se najpre u individualnim razlikama. Kada bismo različite ljude pitali šta za njih predstavlja stres, svako od njih bi dao drugačiji odgovor. Takođe, različite discipline proučavaju stres iz različitih uglova pa ogroman broj definicija stresa ne predstavlja iznenađenje.

U 17-om veku reč stres (izvedena od latinske reči *stringere*, što znači povući se) je korišćena u značenju teskoba, teškoća, nedaća ili nevolja. Tokom 18-og i 19-og veka, reč stres je opisivala "pritisak, silu ili snažan napor" i to najčešće u kontekstu ljudskih organa ili mentalnih moći (Hinkle, 1974). U polju fizike i inženjerstva, stres se odnosio na deformaciju koju stvara spoljna sila ili pritisak. Početkom dvadesetog veka, Vilijam Osijer (Osier, 1907, prema Tapper-Jones, 2002) je posmatrao povezanost angine pektoris i brzog životnog ritma svojih pacijenata. Prema njegovom zapažanju, stres i hronično naprezanje bi mogli da dovedu do komplikovanih poremećaja a ne samo do kratkotrajnih bolesti (Edelstein, 1946). Volter Kenon (Cannon, 1935) je među prvima uveo termin stresa u naučnu zajednicu. Prema njemu, stres se definiše kao odgovor, posebno onaj koji se odnosi na vanredne situacije koje zahtevaju da se osoba izbori sa opasnošću izazovne situacije (Tapper-Jones, 2002).

Hans Seli (eng. Hans Selye) je prvi uveo pojam stresa u psihološkom smislu i to u okviru opisa opštег adaptacionog sindroma i definisao ga je kao "stanje nespecifične napetosti u živom organizmu koja se javlja kao reakcija na spoljne uticaje" (Nedic, Filipovic & Solak, 2001). Seli je na osnovu laboratorijskih eksperimenata nad pacovima koji su tokom dužeg vremenskog perioda bili izloženi niskim temperaturama došao do zaključka da postoji isti obrazac preko kojeg telo reaguje i da telo prolazi kroz 3 faze: fazu alarma, fazu otpora i fazu iscrpljenosti (Bensaba, 2002).

- Faza alarma je prva faza i Seli je ovu fazu nazvao i fazom šoka pre svega zbog ogromnih psiholoških promena na početku ove faze koje se ogledaju u fiziološkim reakcijama poput atonije mišića, sniženog krvnog pritiska ili hipotermije. Drugi deo faze alarma, suprotan prvoj, koju je Seli nazvao

kontrašok fazom, karakteriše rad hormona i angažovanje veće količine energije npr. povećanje nivoa glukoze u krvi ili ubrzanog disanja. (Selye, 1946).

- Ako izvor stresa i dalje postoji, ulazi se u drugu fazu - fazu otpora. Telo pruža otpor stresoru kojem je izloženo a zatim se i putem različitih mehanizama adaptira na izloženost stresoru i iz tog razloga je ovu fazu Seli definisao i kao fazu adaptacije.
- Sa kontinuiranom izloženošću istom stresoru, ulazi se u fazu iscrpljenosti. U ovoj fazi se ponovo ispoljavaju simptomi slični fazi alarma s tim što su sada mnogo intenzivniji i ukoliko telo predugo prolazi kroz ovu fazu, moguć je čak i smrtni ishod. (Selye, 1956).

Prema Seliju (Selye, 1976) termin "stres" može imati dvojako značenje, odnosno može imati i pozitivne i negativne efekte. Naime, kada ljudi osete blag nivo stresa, oni se osećaju euforično i stimulisano pa je Seli, s obzirom na njegovu sklonost ka grčkom jeziku, ovo pozitivno iskustveno stanje nazvao "Eustres". Suprotno tome, osoba koja doživljava previše ili premalo stresa će se verovatno osećati disforično, napeto ili umorno i takvo stanje je Seli nazvao negativnim stresom ili "Distresom" i u modernoj literaturi se termini stres i distres često koriste kao sinonimi.

Mnogi autori su osporavali Selijeve modele i koncepte okarakterišući ih kao pojednostavljene. Na primer, Mejson (Mason, 1971) je kao kontra argument navodio činjenicu da postoje neki neprijatni stimulusi poput fizičke aktivnosti u vidu treninga, posta ili vrućine koji nisu izazivali obrazac reagovanja koji je Seli opisivao. Lejsi, (Lacey, 1967) je prikazao nisku interkorlaciju između različitih fizioloških indeksa koncepta opštег adaptacionog sindroma. Ljudski odgovori ne moraju pratiti obrazac već oni reaguju u zavisnosti od stimulusa, posebno u kontekstu lučenja kateholamina. Na primer, događaji koji izazivaju anksioznost su povezani sa lučenjem adrenalina dok su događaji koji provociraju agresiju povezani sa lučenjem noradrenalina. Jedna od najvećih zamerki Selijeve teorije je da ne obuhvata psihosocijalne faktore prilikom razumevanja ljudskog stresa. Osnovni problem je u tome što se model ne bavi individualnim razlikama ni u kontekstu procene situacije niti u kontekstu odgovora na stresne situacije.

Iako Selijeva teorija sa današnje perspektive izgleda pre svega empirijski problematično, njegov doprinos i uvođenje psihološkog aspekta u izučavanja stresa su nemerljivi (Hagen, Allchin & Singer, 2009).

Jedan od najzastupljenijih pristupa izučavanju stresa predstavlja Lazarusov transakcionistički model koji stres definiše kao proces u kome učestvuju mnogobrojni faktori kako iz spoljašnje sredine, tako i iz samog pojedinca koji doživljava stres, ističući na taj način važnost subjektivne procene pojedinca u celokupnom procesu (Zotović, 2002). Novina koju uvodi transakcionistički model je prepoznavanje da osoba i njena okolina nisu u nezavisnom odnosu već su povezane i zajedno se menjaju pod uticajem trenutne transakcije. Osim dvosmerne veze okoline i osobe, model podrazumeva dvosmerni odnos okoline i osobe sa stresnim iskustvom odnosno, ne samo da odnos osobe i okoline dovodi do stresa nego i sam stres vrši povratni uticaj kako na okolinu tako i na osobu (Lazarus & Folkman, 1984).

Lazarus i Folkman (1987) su pojmove procene i prevladavanja stavili kao centralne u svojoj teoriji. Kada se govori o proceni, misli se na kognitivnu procenu koja može biti primarna i sekundarna. Primarna kognitivna procena podrazumeva evaluiranje značajnosti situacije za pojedinca odnosno, osoba procenjuje kakvi su gubiti i dobici vezani za tu konkretnu situaciju. Lazarus je definisao tri tipa primarne procene: potencijalna pretnja, doživljeni gubitak i izazov (Lazarus & Folkman, 1987; Lazarus, 1995). Sa druge strane, sekundardna procena predstavlja izbor i procenu strategija suočavanja sa stresom. Međutim, sekundarna procena ne mora nužno pratiti primarnu procenu, posebno ne u istom vremenskom okviru (Cohen & Lazarus, 1983). Ponekad naša sekundarna procena usled ograničenosti resursa može dovesti do primarne procene opasni tamo gde se ona inače ne bi procenila na takav način (Coyne & Holroyd, 1982). Lazarus (1976) i MekGrat (McGrath, 1970) ističu važnost načina na koji pojedinci percipiraju sebe i događaje koji ih pogađaju. Strategije ljudskog suočavanja sa stresom mogu biti na problem usmerene i na emocije usmerene. U istraživanjima je dokazano da su u kontekstu radnog stresa najzastupljenije na problem usmerene strategije za prevladavanje stresa (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986).

Način življenja koji uslovljava današnje vreme kao i brze promene koje se dešavaju na dnevnom nivou predstavljaju plodno tlo za veliki broj stresnih situacija koje utiču na skoro svakog pojedinca. Simptomi stresa se mogu manifestovati u različitim oblastima funkcionalisanja poput ponašanja, emocija, mišljenja i našeg fizičkog zdravlja. Takođe, simptomi stresa se pojavljuju se u različitim fazama izloženosti stresu i mogu biti različitog intenziteta (Lazarus & Folkman, 2004). Simptomi koje doživljavamo kao reakciju na stresne situacije ne treba ignorisati jer oni predstavljaju jasan alarm da se u nama i u našoj okolini odvija stres proces koji, ukoliko je prolongiran, može biti veoma opasan po nas.

Radni stres

Uprkos činjenici da se ključne reči poput poslovni i radni stres u širokoj upotrebi u istraživanjima i literaturi, naučna zajednica još uvek nije došla do konsenzusa o jasnom značenju i definiciji radnog stresa (Hart & Cooper, 2001). Bilo je značajnih debata u naučnim krugovima na primer o tome da li radni stres treba definisati u kontekstu osobe, okoline ili oba (npr., Cooper, 1998). Veći deo stručne literature je usresređen na činjenicu da je radni stres povezan sa averzivnim i neprijatnim emocionalnim stanjima koja ljudi doživljavaju kao posledicu svog rada (Hart & Cooper, 2001). Međutim, dobar deo ovih teorija je doveden u pitanje zbog minimiziranja uloge karakteristika ličnosti (Costa & McCrae, 1990) i emocija (Worrall & May, 1989) u celokupnom stres procesu.

Termin "Radni stres" se odnosi na psihološko stanje koje jeste ili predstavlja nesklad i neusaglašenost između percepcije radnika o zahtevima koje imaju pred sobom i njihove sposobnosti da se nose sa tim zahtevima (Cox et al., 1993). Zaposleni su pod sve većim stresom i na to ukazuju mnogobrojna istraživanja poput Tilsonovog (Tilson, 1997) koja ukazuju na to da oko 88% menadžera prijavljuje povišen nivo stresa koji je prouzrokovao poslom. Prema statistici, na području Evrope, radni stres je jedan od najčešćih radnih zdravstvenih problema. Pored zdravstvenih problema sa kojima se radnici suočavaju, organizacije takođe gube pa je tako npr. procenjeni ekonomski trošak kompanija na području Australije procenjen na oko 200 miliona dolara godišnje sa tendencijom rasta (National Occupational Health and Safety Commission, 2003). Opšteprihvaćen prikaz stresa na radu kao nečeg negativnog se pokazalo značajnim u kontekstu pravljenja razlike u odnosu na pozitivnu stranu stresa, tzv. Eustres, kako ga je Selye definisao (Selye, 1976), koji bi se u poslovnom kontekstu mogao ogledati kao motivaciono uzbuđenje ili upuštanje u izazove u vidu obavljanja zacrtanih poslovnih ciljeva. Ukoliko želimo da izučavanju stresa na radu pristupimo temeljno, trebali bismo na umu imati obe strane radnog stresa tj. i stres kao vrstu motivišućeg faktora ali i stres kao vrstu negativnog i disfunkcionalnog funkcionisanja (Parker & DeCotis, 1983).

Iako zaposleni u različitim profesionalnim grupama svoj posao opisuju kao stresan, čini se da neka zanimanja nose više stresa od drugih. Kako bismo došli do odgovora na pitanje koji poslovi nose više stresa, bitno je razumeti koji su to izvori radnog stresa (Tapper-Jones, 2002).

Izvori radnog stresa

Na isti način na koji se kognitivne procene i stilovi suočavanja sa stresom razlikuju od osobe do osobe (Lazarus, Deese, & Osler, 1952), tako i različiti izvori radnog stresa pogadaju ljude na različite načine (Selye, 1976). Svaka organizacija se može izučavati na individualnom, grupnom i organizacionom nivou pa tako i radni stres, koji je nezaobilazni deo funkcionisanja svake organizacije. U kontekstu radnog stresa, individualni nivo podrazumeva stresore koji na zaposlene utiču neposredno i na različite načine, pre svega u zavisnosti od radne uloge zaposlenog. Grupni nivo radnog stresa često je prouzrokovani narušenom grupnom dinamikom i/ili ponašanjem rukovodilaca. Najveći broj zaposlenih pogadaju stresori na organizacijskom nivou koji na sličan način utiču na sve zaposlene u organizaciji. Pored individualnih, grupnih i organizacijskih stresora, postoje i tzv. izvanorganizacijski stresori i to su uslovi koji nisu deo organizacije ali koji utiču na osobu i na taj način utiču na povećanje nivoa doživljenog stresa (Popov, 2018).

Radni stres može imati mnogo različitih izvora na nekoliko nivoa funkcionisanja pa je u skladu sa tim i formiran veliki broj modela koji pokušavaju da definišu i opišu izvore radnog stresa. Jedan od modela koji opisuje izvore radnog stresa su predstavili Kuper i Maršal (Cooper & Marshall, 1976). Prema ovim autorima, kategorije izvora stresa su sledeće:

1. Faktori koji potiču od samog posla
2. Uloge u organizaciji
3. Međuljudski odnosi
4. Razvoj karijere
5. Organizacijski stresori
6. Izvanorganizacijski stresori

Prvih pet kategorija se bavi stresom na poslu dok je šesta kategorija interakcija između posla i stresora koje osoba doživjava van poslovnog konteksta. Takođe, uzroci stresa na poslu nisu ograničeni na radno okruženje i važno je imati na umu da su stresori van radnog konteksta podjednako važni kao i oni koji se odvijaju u radnom kontekstu. S obzirom na to da su zahtevi vanorganizacijskog okruženja značajno povezani sa radnim stresom, neophodno ih je uključiti u ovakve kategorizacije izvora stresa u svrhu potpunijeg razumevanja fenomena. U nastavku ćemo opisati najznačajnije kategorije izvora stresa koji se sreću u naučnoj literaturi.

Faktori koji potiču od samog posla

Unutar ove kategorije, istraživači su dokumentovali mnoge faktore poput: Fizičkih uslova na radu, radnog opterećenja (uključujući radno preopterećenje, podopterećenje i duže radno vreme, smenski rad/noćni rad, rizike i opasnosti, nove tehnologije i putovanja).

Fizički uslovi na radu

Fizički zahtevi radnog okruženja poput buke, neadekvatnog osvetljenja i ekstremnih temperatura mogu značajno uticati na raspoloženje i mentalno stanje zaposlenih. Kornhauser (1965, prema Rout & Rout, 2002) je otkrio da su neprijatni radni uslovi, posao koji zahteva brz rad i mnogo prekovremenih sati negativno povezani sa mentalnim zdravljem. Drugi istraživači (Cooper & Smith, 1985) su dokazali da na mentalno zdravlje negativno utiče ponavljajući i dehumanizujući poslovni kontekst poput montažnih linija sa brzim trakama. Iz studija koje su ispitivale uticaj buke na radni stres je utvrđeno da prekomerna buka koja je hronična i koja se ponavlja može izazvati visok nivo stresa (Ivancevich & Matteson, 1980). Keli i Kuper (Kelly & Cooper, 1981) su otkrili da loši uslovi rada poput preterane buke, toplove ili isparenja pored socijalnih i psiholoških posledica izolacije i napetosti, su imali značajan negativan uticaj na manuelne radnike. Remzijevi (Ramsey et al., 1983, prema Rout & Rout, 2002) nalazi ukazuju na visoku korelaciju između komfora i performansi osobe na zadacima motoričke percepcije. Naime, rad u prezagrejanom okruženju može za rezultat imati nižu toleranciju na ostale stresore kao i nižu motivaciju za rad (Smith et al., 1978. Sve gore navedene nalaze treba uzeti u obzir prilikom redukovanja radnog stresa zaposlenih kao i povećanja njihove radne angažovanosti i poboljšanja odnosa prema poslu.

Radno opterećenje

Naučnici i preopterećenje i podopterećenje vide kao značajne izvore radnog stresa. Bitno je napraviti razliku između kvantitativnog i kvalitativnog podopterećenja i preopterećenja. Kao kvantitativno preopterećenje se navodi situacija u kojoj zaposleni ima previše posla u datom vremenskom periodu dok se kvantitativno podopterećenje odnosi na premalo radnih zadataka u datom vremenskom okviru. Sa druge strane, kvalitativno preopterećenje odnosi se na radni zadatak koji je pretežak za osobu a kvalitativno podopterećenje na situacije u kojima radni zadaci ne iziskuju veštine zaposlenih (French & Caplan, 1973). U naučnim krugovima je opštepoznat Jerks-Dodsonov zakon (Yerkes &

Dodson, 1908) koji objašnjava krivolinijski odnos između pobuđenosti organizma i učinka u vidu obrnute U krive, što bi značilo da i premalo i previše posla vodi ka stresu tj. narušenom zdravlju. Istraživači su pronašli da je i kvantitativno i kvalitativno preopterećenje povezano sa visokom anksioznošću i depresijom na uzorku britanskih poreskih inspektora (Cooper & Roden, 1985). Podopterećenost je opisana kao repetitivni, dosadni, rutinski i nestimulativni posao koji je povezan sa lošim zdravljem (Singleton, 1980) i to potvrđuju mnogobrojna istraživanja na ovu temu (Npr. Kelly & Cooper, 1984; Rout & Rout, 2001). Poslovi koji zahtevaju duže radno vreme od standardnog nedvosmisleno imaju negativan uticaj na mentalno i fizičko zdravlje zaposlenih što dokazuje i istraživanje Breslova i Buela (Breslow & Buell, 1960) u kojem su zaposleni sa dužim radnim vremenom češće oboljevali od koronarne bolesti srca.

Smenski rad/noćni rad

Za mnoge zaposlene, rad u smenama predstavlja ogroman izvor stresa. U jednoj studiji (Rutenfranz et al., 1977) je utvrđeno da se zaposleni koji rade u smenama češće žale na gastrointestinalne poremećaje nego zaposleni koji uvek rade istu dnevnu smenu. Smenski i noćni rad često vodi ka nedostatku sna i poremećajima spavanja. Poremećeni obrasci spavanja mogu prouzrokovati pogoršanje zdravlja i psihološkog blagostanja osoba (Rout & Rout, 2002).

Rizici i opasnosti

Različite radne pozicije sa sobom nose određeni nivo rizika i potencijalne opasnosti po zaposlene. Na primer, u kontekstu zdravstva su zabeležena povišena očekivanja i zahtevi od samih lekara i u skladu sa tim i povećan broj pretnji, napada ili čak ubistava lekara (Rout & Rout, 2002). Profesionalne grupe koje se suočavaju sa opasnošću i rizikom kao što su rudari, policajci, vatrogasci ili vojnici, često nivo svog stresa smanjuju putem adekvatnih i prilagođenih treninga (Arnold, Robertson & Cooper, 1991).

Nove tehnologije

Potreba za sticanjem veština za upotrebu nove tehnologije može kod velikog broja zaposlenih da izazove visok nivo stresa, posebno u radnom okruženju koje se brzo menja i gde naučene veštine mogu vrlo brzo zastreti. U studiji koja je obuhvatila japanske izvršne direktore i menadžere je pokazano da su izvršni direktori često patili od tzv. "stresa praćenja novih tehnologija". Sličan rezultat je dobijen i na uzorku britanskih menadžera (Cooper, 1974). Kompjuterizacija radnih mesta dovodi do velike promene u načinu na koji se obavlja posao pa

je tako istraživanje na uzorku britanskih lekara pokazalo da su lekari bili pod vremenskim pritiskom pokušavajući da održe pažnju između računara i pacijenata koji su dolazili na pregled (Rout & Rout, 1993).

Putovanja

Put od kuće do posla ili različita poslovna putovanja, ukoliko su duga i česta, mogu biti veliki izvor stresa za zaposlene. U jednoj studiji (Rout & Rout, 1993) su lekari koji pružaju usluge lečenja direktno u domu pacijenata izveštavali o mnogo većem nivou stresa ukoliko je taj put bio dug i ukoliko su bili loši vremenski uslovi. Članovi porodice zaposlenih koji često putuju i samim tim manje vremena provode kod kuće, mogu patiti i doživeti visok nivo stresa.

Uloge u organizaciji

Jedan od glavnih izvora radnog stresa predstavlja uloga zaposlenog koju ima u organizaciji i uključuje neodređenost radne uloge, konflikt uloge i odgovornost.

Neodređenost radne uloge

Prvi tip stresa iz uloga koje zaposleni ima u organizaciji predstavlja neodređenost uloga koja se odnosi na situacije u kojima zaposleni ima neadekvatne informacije vezane za svoju radnu ulogu i ponašanje koje se očekuje od kolega. Na primer, postoji nejasnoća između opisa posla dva menadžera u okviru jedne organizacije što kod njih može predstavljati faktor koji umnogome ometa njihov rad i doprinosi stvaranju radnog stresa. Sprovedeno je istraživanje koje je pokazalo da su muškarci koji su patili od neodređenosti radne uloge imali niže zadovoljstvo poslom i samopouzdanje kao i viši nivo tenzije povezan sa poslom (Kahn et al., 1964). Takođe je dokazano da žene češće doživljavaju neodređenost radne uloge od muškaraca (French et al., 1982).

Konflikt radne uloge

Do konflikta radne uloge dolazi kada postoje sukobljeni zahtevi posla različitih članova u organizaciji ili prilikom angažovanja zaposlenog na poslu koji se sukobi sa njegovim ličnim vrednostima. Istraživanja nedvosmisleno pokazuju da konflikt radne uloge izaziva smanjeno zadovoljstvo poslom i viši nivo radnog stresa (Kahn et al., 1964; Vansell et al., 1981). Širok spektar situacija može dovesti do konflikta radne uloge i samim tim i do pojave radnog stresa ali i do povišenog rizika za dobijanje kardiovaskularnih oboljenja. Neke od tih situacija su

dobijanje novog nadređenog, prvi posao, premeštanje u drugi sektor ili unapređenje, promena kompanije i različite promene u strukturi kompanije (Ivancevich & Matteson, 1980).

Odgovornost

U literaturi se odgovornost navodi kao potencijalni izvor radnog stresa i ona može biti odgovornost za ljude i odgovornost za stvari i resurse. Istraživači su otkrili da odgovornost za ljude kod zaposlenih izaziva mnogo više stresa nego odgovornost za stvari i resurse i često dovodi do povišenog krvnog pritiska, holesterola i povišenog konzumiranja duvanskog dima (French & Caplan, 1970). Povećana odgovornost za ljude znači da pojedinac mora da pojedinac mora da provodi više vremena sa drugim zaposlenima, prisustvuje sastancima i sve to radeći sam što za posledicu ima poteškoće u poštovanju zadatih rokova, rasporeda i pritisaka (French & Caplan, 1970). U istraživanju na uzorku kontrolora leta, pokazano je da odgovornost za ljudsku bezbednost predstavlja veliki faktor u predviđanju rizika za bolesti srca (Crump et al., 1980). Sa druge strane je bitno istaći da i premali nivo odgovornosti može dovesti do stresa.

Međuljudski odnosi

Rad sa drugim ljudima u isto vreme može biti i izvor stresa i socijalne podrške. Odnos koji obiluje podrškom predstavlja centralni faktor organizacijskog zdravlja i psihološkog blagostanja zaposlenih. Lazarus (1966) ukazuje da podržavajući socijalni odnos sa kolegama, nadređenim i podređenim ima pozitivne efekte na smanjenje radnog stresa kao i na smanjenje šanse za stvaranje međuljudskih konflikata i pritisaka. Sa druge strane je dokazano da bezobzirno ponašanje od strane nadređenih ima negativne efekte na blagostanje zaposlenih (Buck, 1972). Postoje i mnogi drugi negativni faktori poput narušene grupne kohezivnosti, mobinga, seksualnog uznemiravanja i sl. (Popov, 2018). Danas je stavljanje naglaska na timski rad i učestvovanje svih radnika ključni faktori u očuvanju međuljudskih odnosa unutar organizacije. Važnu stvar predstavljaju i menadžerske veštine, pre svega nadređenih. Istraživanje na uzorku britanskih lekara (Rout, 1996) pokazuje da stariji lekari ne poseduju mnogo menadžerskih veština potrebnih za održavanje međuljudskih odnosa u organizaciji.

Razvoj karijere

Brojni faktori vezani za razvoj karijere mogu potencijalno dovesti do stvaranja radnog stresa. Na primer, nesigurnost zaposlenja, promocije (Kako u vidu unapređenja tako i u vidu premeštanja zaposlenog na niže-rangiranu radnu poziciju, strah od otkaza i penzionisanje.

Ljudi koji prikazuju visok nivo stresa vezan za razvoj karijere često pokazuju nizak nivo zadovoljstva poslom, radnih performansi kao i visok nivo izgaranja na radu (Ivancevich & Matteson, 1980).

Nesigurnost zaposlenja

Savremeni trendovi u poslovanju su doveli do povećanog broja ljudi koji se zapošljavaju na određeni vremenski period, lizinga radnika i različitih oblika samozapošljavanja i sl. (Popov, 2018). Različita istraživanja (Cobb & Kasl, 1977) govore o povezanosti straha od gubitka posla sa različitim zdravstvenim problemima poput čira na želucu, kolitisa i alopecije. I pored tog straha, dosta je čest slučaj da osoba ostaje na radnoj poziciji na kojoj nije zadovoljna jer ne percipira adekvatnu zamenu u ovom momentu. Takođe, dobar deo ljudi nažalost nije želeo da se bavi ovim čime se sada bavi i tu je spletom različitih okolnosti, pre svega kako bi dobili neki vid sigurnosti u vidu stabilnog posla. Npr. većina lekara opšte prakse radi taj posao jer nisu imali dovoljno prilika da se ostvare kao specijalisti i danas se ustručavaju da ponovo pokušaju zbog diskriminacije i stigmatizacije (Rout, 1989).

Promocije

U kontekstu promocija postoje dva najčešća scenarija koja predstavljaju izvore radnog stresa: Situacija u kojoj osoba ima utisak kao da presporo napreduje i kada osoba biva unapređena preko svojih kompetencija. Na primer, ukoliko hotelski recepcionar bude unapređen u mesto menadžera hotela od te osobe će se zahteva mnogo viši nivo različitih odgovornosti. Možda će tom radniku biti teško da radi administrativne i poslove delegiranja jer nema dovoljno iskustva u tim oblastima jer kada se osoba prerano promoviše u viši rang, moguće je da ona nema dovoljno veština za te radne zadatke i to može da dovede do negativne evaluacije sebe, pre svega u vidu sniženog samopouzdanja. Nedostatak mogućnosti za napredovanje takođe može biti izvor stresa kada je pojedinac savladao sve veštine vezane za obavljanje tog posla i kada su njegove ambicije i veštine mnogo veće od onih koje se nude na trenutnoj radnoj poziciji. Kao rezultat prebrze ili prespore promocije, zaposleni mogu razviti različite poremećaje ponašanja, mentalne i psihosomatske poremećaje (Brook, 1973).

Otkaz i penzionisanje

Poseban pritisak se često stavlja na osobe koji su prisiljeni da se na različite načine povuku sa svoje radne pozicije. Promena godina dovoljnih za odlazak u penziju, promena tipa ugovora koje zaposleni dobijaju, posebno u srednjim godinama, kao i odluka o tehnološkim

viškovima samo su neki od primera načina na koji organizacija ili zakonodavstvo mogu doprineti razvoju stresa kod zaposlenih u kontekstu potencijalnog otkaza ili penzionisanja. Mnoga istraživanja (npr. Fryer & Payne, 1986; McGoldrick & Cooper, 1985) ukazuju na pojavu negativnih osećanja, depresije i izolacije koje prate otkaz ili neželjeno penzionisanje.

Organizacijski stresori

Potencijalni izvori radnog stresa mogu poticati i iz same organizacije, njene klime i kulture što može i poboljšati i pogoršati radni život zaposlenog. U slučaju negativnih efekata na zaposlenog, u literaturi se najčešće sreće malo ili nikakvo učestvovanje u donošenju odluka, nedostatak efikasne komunikacije i ograničenja u ponašanju (Cooper & Marshall, 1976). U istraživanju na uzorku američkih uposlenika, pronađeno je da je neučestvovanje dosledan i značajan prediktor stresa i izgaranja na radu, niskog samopoštovanja, depresije, niskog zadovoljstva poslom i povišene namere za napuštanjem organizacije (Margolis et al., 1974; French & Caplan, 1970). Veće organizacijske promene poput promena u strukturi organizacije, uvodenje novih sektora, akvizicije, smanjivanje broja zaposlenih mogu predstavljati ozbiljan izvor stresa (Rafferty & Griffin, 2006) i stoga je na menadžmentu da ovakve promene predvidi i da sa zaposlenima blagovremeno radi kako bi uz što manje stresa podneli. Ostali organizacijski stresori poput hijerarhijske i birokratske strukture organizacije, manjak participacije, neadekvatna komunikacija i sl. mogu takođe biti izvori radnog stresa u zavisnosti od toga kako ih zaposleni proceni (Popov, 2018).

Izvanorganizacijski stresori

Stres na poslu se može preliti i imati negativan efekat na porodični život a isto tako i koji zaposleni proživljava kod kuće može uticati na njegovo funkcionisanje na poslu. Istraživači veruju da postoji potreba za boljim razumevanjem uzajamnog odnosa između poslovnih i vanposlovnih zahteva (Burke & Greenglass, 1987) međutim, dokazi sugerisu da posao ima mnogo jači uticaj na porodični život od obrnutog (Evans & Bartolomè, 1984). Teški životni događaji poput razvoda ili smrti partnera mogu uticati na život na poslu. Istraživači su otkrili da je interakcija poslovnog i porodičnog života veoma važan izvor stresa kako za muškarce tako i za žene, iako postoje određene razlike između polova (Davidson & Cooper, 1983). Naime, udate žene sa malom decom sve više ulaze na tržište rada i samim tim nose nesrazmeran udeo u obavezama kako kod kuće tako i na poslu i stoga one izveštavaju o

visokom nivou stresa prilikom balansiranja između porodičnih i poslovnih obaveza (Lewis & Cooper, 1988). Nor (1994) nije pronašao razlike u blagostanju zaposlenih i nezaposlenih žena ali je u sličnim istraživanjima (McLanahan & Adams, 1987) pronađeno da su žene sa malom decom imale niži nivo psihološkog blagostanja nego one bez dece. Istraživanja pokazuju da je u proseku ukupno radno opterećenje (Suma plaćenih i neplaćenih radnih dana) žena 78 sati nedeljno dok je kod muškaraca 68 kao i da je to važan faktor zbog kojeg žene izveštavaju o mnogo višem nivou stresa (Frankenhaeuser et al., 1989). Praktično je nemoguće odvojiti oblasti privatnog i poslovnog života zato je bitno zaposlenima pružiti podršku u što efikasnijem balansiranju između privatnog i poslovnog života jer poteškoće u tom balansiranju mogu negativno da se odraze i na samu organizaciju u vidu visokih finansijskih gubitaka, povećana stopa fluktuacije i apsentizma (Clausen, Nielsen, Gomes Carneiro & Borg, 2012).

Teorijski okvir istraživanja

Model zahtevi-resursi

Kao teorijski okvir ovog istraživanja, postavljen je model Zahtevi-Resursi (Demerouti, Bakker et al., 2001) koji je nastao na bazi modela kao što su Zahtevi - Kontrola i Zahtevi - Kontrola - Podrška (Karasek, 1979, prema Lunchman & Gonzales-Morales, 2013). Većina modela organizacijskog zdravlja i radnog stresa se fokusiraju isključivo na stres na poslu i stresne odgovore zaposlenih. Ovi modeli na taj način potencijalno ignoriraju pozitivne strane posla poput radne angažovanosti. Sa druge strane, model Zahtevi-Resursi predstavlja primer uravnoteženog pristupa koji nastoji da objasni kako negativne npr. izgaranje na radu, tako i pozitivne aspekte blagostanja zaposlenih poput radne angažovanosti (Schaufeli et al., 2009).

Osnovna premla modela Zahtevi-Resursi je da se bez obzira na tip posla, psihosocijalne radne karakteristike mogu podeliti u dve grupe: Zahteve posla i Resurse na radu (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Resursi se odnose na socijalne, psihološke, fizičke ili organizacijske aspekte posla koji mogu da smanje zahteve posla i psihološke resurse koje zaposleni koriste kako bi odgovorili na zahteve posla. Resursi takođe imaju funkciju da zaposlenima omoguće lični rast, učenje i razvoj kao i im pomognu da uspešno ostvare radne ciljeve. Prisustvo resursa na radu može povećati spoljašnju motivaciju preko rešavanja poslovnih ciljeva ili zahteva posla, ali takođe može uticati i na unutrašnju motivaciju preko zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba zaposlenih poput autonomije, kompetencije ili osećanja pripadnosti (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008, prema

Hakanen et al., 2008). Resursi se mogu nalaziti na više nivoa i to na organizacijskom nivou u vidu plate i sličnih beneficija, na grupnom nivou kroz podršku kolega ili nadređenih, na ličnom nivou u vidu personalnih karakteristika i na nivou zadatka i organizacije rada (Popov, 2018). Zahtevi posla se odnose na one aspekte posla koji iziskuju fizički, psihološki ili emocionalni napor odnosno iziskuju trošenje fizičkih, psiholoških i emocionalnih resursa zaposlenog. Iako zahtevi nisu sami po sebi negativni, oni mogu postati radni stresori ukoliko ispunjavanje zahteva uključuje previše napora od kojeg se zaposleni ne može oporaviti (Sonnenstag & Zijlstra, 2006).

Dokazi koji podržavaju model Zahtevi-Resursi su mnogobrojni i model je potvrđen u kros-kulturalnim studijama (Bakker & Demerouti, 2007). Istraživanja dokazuju da su zahtevi i resursi međusobno različite dimenzije sa malom do srednjom negativnom korelacijom. Takođe, zahtevi posla ostvaruju pozitivnu korelaciju sa izgaranjem na radu, posebno sa dimenzijom iscrpljenosti. Niži resursi su povezani sa povećanim izgaranjem na radu, posebno na dimenziji cinizma. (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004, prema Hanaken et al., 2008).

Potencijalno ograničenje modela Zahtevi-Resursi predstavlja činjenica da se model fokusira isključivo na psihosocijalno radno okruženje i ne uzima u obzir faktore koji nisu povezani sa poslom. Studija na ovu temu nema mnogo i jedna od retkih koja je istraživala odnos privatnih zahteva i resursa sa onim na poslu (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005). Pronađeno je da su zahtevi i resursi na privatnom nivou povezani sa stanjima vezanim za posao poput radne angažovanosti i izgaranja na radu ali ne u tolikoj meri kao što je slučaj sa zahtevima i resursima na poslu. Takođe, jedina oblast u kojem su pronađene polne razlike bila je domen emocionalnih kućnih zahteva kod žena (Hanaken et al., 2008).

Teorijski okvir istraživačkih varijabli

Nakon teorijskog prikaza istraživanih fenomena, u nastavku će biti prikazan teorijski okvir varijabli korišćenih u ovom istraživanju.

Zahtevi posla

Varijabla zahtevi posla, preuzeta je iz teorijskog okvira ovog istraživanja, modela Zahtevi-Resursi koji je prethodno opisan.

Prema podeli koju su predložili Piters i saradnici (Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005) zahtevi posla se dele na kvantitativne, emocionalne i kognitivne. *Kvantitativni*

zahtevi posla podrazumevaju poslovno preopterećenje, pritisak na poslu ili situacije u kojima zaposleni ima previše posla za premalo vremena. *Emocionalni* zahtevi posla predstavljaju emocionalnu komponentu posla i nivo u kojem posao dovodi do situacije koje su emocionalno stresne za zaposlene. *Kognitivni* poslovni zahtevi predstavljaju stepen u kojem radni zadatak provokira mentalni angažman od strane zaposlenog u svrhu ispunjenja radnog zadatka (Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005). U ovom istraživanju smo koristili Upitnik karakteristika posla (Popov, 2017) koji meri sva tri goreopisana tipa zahteva posla. Upitnik kvantitativne zahteve posle meri preko nedostatka vremena, nedostižnih vremenskih rokova i zahtevane brzine posle. Emocionalni zahtevi se mere preko emocionalnog rada tj. rada koji podrazumeva direktni kontakt sa ljudima i situacije u kojima zaposleni mora da potiskuje svoje emocije i prezentuje neke druge, čak i kada se ne oseća tako. Kognitivni zahtevi posla se mere preko situacija sa kojima se zaposleni nisu ranije sretali, broja informacija koje je potrebno da obrade i preko nivoa zahtevane skoncentrisanosti tokom rada (Radošević et al., 2018). U ovom istraživanju smo obuhvatili sva tri tipa zahteva posla.

Resursi na radu

Kao i varijabla zahtevi posla i varijabla resursi na radu je preuzeta iz modela Zahtevi-Resursi koji predstavlja teorijski okvir ovog istraživanja.

Mnogobrojna istraživanja (Npr. Demerouti, Bakker et al., 2001; Karasek, 1979; Hakanen et al., 2008) govore o važnosti resursa na radu za blagostanje zaposlenih i kategorišu resurse u aspektu poput fizičkih, organizacijskih, socijalnih ili psiholoških. Resursi na radu obuhvataju mogućnost za rast i razvoj, kontrolu nad radom, učešće u odlučivanju, raznovrsnost zadatka, socijalnu podršku i povratne informacije (Crawford, LePine & Rich, 2010, prema Radošević et al., 2018). Ovo istraživanje će obuhvatiti upravljanje promenama i socijalnu podršku na radu kao istraživane varijable i one će biti ispitane putem Upitnika karakteristika posla (Popov, 2017).

Upravljanje promenama

U poslednje vreme je u naučnoj literaturi sve više prepoznata važnost pozitivnog od strane zaposlenih prema organizacijskim promenama i propisanim pravilima ponašanja unutar organizacije. Sa druge strane, negativan stav prema organizacijskoj promeni može predstavljati veliki problem za organizaciju, posebno u slučajevima kada se zaposleni udruže i zajedno

pružaju otpor organizacijskim promenama (Hetty Van Emmerik et al., 2009). Prema faznom modelu autora Luekea (Luecke, 2003) postoje 4 faze kroz koje zaposleni prolaze nakon organizacijskih promena: Prva je faza šoka koju karakteriše povlačenje zaposlenih, dominiraju osećanja poput nesigurnosti, plašljivosti i ugroženosti. Druga faza je nazvana fazom odbrambenog povlačenja u kojoj zaposleni negoduju zbog promena i ispoljavaju bes, uglavnom pasivno a nekad i otvoreno agresivno. Treću fazu karakteriše svojevrsno priznanje. Zaposleni više ne negira činjenicu da se nešto dogodilo i priznaje da je nešto izgubljeno. Poslednja faza je faza prihvatanja i adaptacije. U ovoj fazi većina zaposlenih internalizuje promenu, adaptira se na novonastale okolnosti i krene dalje. Ovaj fazni model ističe da zapravo većina ljudi prolazi bez većih poteškoća kroz sve faze ali da određeni zaposleni ostaju zaglavljeni u nekoj od faza i na taj način usmeravaju svoju energiju u negativno evaluiranje procesa promene (Luecke, 2003).

Generalno, mali broj istraživanja koji govori o uticaju zahteva i resursa na poslu na organizacijsku promenu, iako imaju direktnu vezu sa promenom jer predstavljaju kontekst u kom se promena organizacijska promena odigrava i tako stvarajući dvosmernu vezu s obzirom na to da i promena takođe utiče i direktno moderira radnu sredinu zaposlenog. Jedno od takvih istraživanja nalazi da su emocionalni radni zahtevi negativno povezani sa pozitivnim ishodom organizacijskih promena. U kontekstu resursa na radu, podrška od strane nadređenih, kontrola i prilika za lični razvoj su povezani sa pozitivnim ishodima organizacijske promene (Hetty Van Emmerik et al., 2009).

Jedan od važnih aspekata procesa organizacijske promene je učešće zaposlenih u donošenju odluka u kontekstu organizacijskih promena. Kao deo modela Zahtevi-Resursi predstavlja resurs na radu. Nemački autor Šanc (nem. Schanz) je definisao pojam učešća kao pravo na učestvovanje u donošenju odluka. Iz organizacijske perspektive, učestvovanje ne znači direktno biti uključen u dešavanja već biti uključen u proces donošenja odluka. Američki naučnik Džon Kotter (Kotter, 2001, p. 90) rekao je da je "Jedan od razloga zbog kog organizacije imaju problema sa adaptacijom na brzorazvijajuće tržište ili na tehnološke promene jeste taj da se mnogo ljudi u ovim organizacijama oseća relativno bespomoćno". Ovaj citati ističe važnost učestvovanja zaposlenih u organizacijskom odlučivanju kao i njihovu uključenost u proces razvijanja same organizacije. U naučnoj literaturi se varijabla učešća često spominje kao važan deo dizajna organizacijskih promena (Wengel & Wallmeier, 1999). Istraživanja pokazuju da učešće i psihološka podrška od strane nadređenih i kolega predstavljaju važan deo strategija organizacijskih promena (Cameron & Green, 2007, prema

Žilinek, 2018). Prema Štajnmanu (2005), jedno od zlatnih pravila uspešne organizacijske promene predstavlja aktivno učešće zaposlenih na implementiranju samih promena, učešće u odlukama vezanim za promenu i davanje zaposlenima dovoljno informacija vezi promene koja se trenutno odvija.

Istraživanja pokazuju da je zaposlavljanje potreba zaposlenih razlog za 70% neuspešno odrađenih projekata organizacijskih promena (Born, 2001, prema Žilinek, 2018). Uzveši u obzir sve gore navedene istraživačke nalaze i činjenice, nameće se zaključak da su glavni zadaci osoba koje sprovode organizacijske promene uzimanje u obzir stavova svih zaposlenih kao i konstruisanje i sprovođenje strategija koje bi olakšale celokupan proces organizacijske promene. Strategije bi trebale da sadrže dosta empatije, podrške, asertivne komunikacije kao i učešća i uključivanja zaposlenih (Cummings & Worley, 2005). Sa druge strane, proces participacije zaposlenih potencijalno može da ima određene nedostatke. Naime, ako ovaj proces nije precizno i pažljivo isplaniran, može doći ne samo do loših trenutnih rešenja već može i oduzeti previše vremena i organizacijskih resursa kako bi se šteta zbog lošeg planiranja popravila. Ako se organizacijska promena izvede prebrzo, velika je verovatnoća da se njom nisu obuhvatili svi relevantni članovi organizacije što može da dovede do neuspeha u projektu organizacijske promene (Kotter, 2008).

U ovom istraživanju smo kroz Upitnik karakteristika posla (Popov, 2017) obuhvatili i aspekt učešća zaposlenih u kontekstu organizacijskih promena.

Socijalna podrška

Kao istraživačka varijabla, socijalna podrška proizilazi iz modela Zahtevi-Kontrola-Podrška da bi se kasnije našla i u modelu Zahtevi-Resursi, koji predstavlja teorijski okvir ovog istraživanja, kao važan domen resursa na radu.

Socijalna podrška predstavlja ključni aspekt ljudske potrebe za sroдnoшću (Ryan & Deci, 2000) pa tako i socijalna podrška na poslu predstavlja važan aspekt kako organizacijskog tako i zdravlja zaposlenih. Karasek (Karasek & Theorell, 1990) socijalnu podršku vidi kao korisnu socijalnu interakciju koja je dostupna zaposlenom od kolega i nadređenih. Osnovne 4 vrste socijalne podrške koje se javljaju kroz naučnu literaturu su: (1) Emotivna - u vidu saosećanja, topline i neosuđujućeg ponašanja. (2) Informaciona - kao davanje informacija i saveta relevantnih za rešavanje problema u poslovnom kontekstu. (3) Instrumentalna - konkretna i opipljiva pomoć npr. u vidu novca i (4) Podrška u vidu druženja i provođenja slobodnog vremena.

Od svih varijabli u ovom istraživanju, najbrojnija su istraživanja na temu efekata socijalne podrške. Ona se često kroz istraživanja dovodi u pozitivnu vezu sa zadovoljstvom poslom i dužinom zaposlenja na određenom poslu (Harris, Winskowski, & Engdahl, 2007, prema Kerksieck, Bauer & Brauchli, 2019). Socijalna podrška je negativno povezana sa emocionalnom iscrpljenošću a u istom istraživanju (Lee & Ashforth, 1996) se podrška od strane kolega pokazala kao značajnija u prevenciji izgaranja na radu od podrške od strane nadređenih. To ne mora da znači da podrška od strane nadređenih nije značajna jer u ostalim istraživanjima (npr. Demerouti et al., 2001) podrška od strane nadređenih ostvaruje pozitivnu korelaciju sa iscrpljenošću. Mnogobrojna istraživanja dokazuju uticaj socijalne podrške na poslu u kreiranju atmosfere koja smanjuje verovatnoću nastanka izgaranja na radu kao i da je percipirana socijalna podrška na radu moderirala odnos između konflikta uloge i emocionalne iscrpljenosti (Jawahar et al., 2007, prema Kim, Sunhee & Wang, 2018).

U ovom istraživanju smo merili socijalnu podršku od strane nadređenih i socijalnu podršku od strane kolega putem Upitnika karakteristika posla (Popov, 2017). U upitniku karakteristika posla, podrška od strane kolega se odnosi na dobru radnu atmosferu i korektne međuljudske odnose, podršku od strane kolega u teškim situacijama i nekritikovanje od strane kolega kad god im se ukaže prilika za to. Sa druge strane, podrška koju pružaju nadređeni podrazumeva da nadređeni dobro rešava konflikte na poslu, da daje jasnu povratnu informaciju, da se odnosi jednakim prema svima, vrednuje uložen trud od strane zaposlenog i da ne plane na zaposlenog bez razloga.

Zahtevi posla, upravljanje promenama i socijalna podrška u ovom istraživanju predstavljaju izvore stresa zaposlenih.

Radna angažovanost

Focus psiholoških istraživanja je mnogo više usmeren ka negativnim stanjima nego ka pozitivnim. Dinerovo istraživanje (Diener et al., 1999) govori da je odnos između članaka o negativnim stanjima i članaka o pozitivnim stanjima 17 prema 1. Novi talas pozitivne psihologije sve više skida fokus sa patologije i ljudskih nedostataka i usmerava ga ka ljudskim snagama i blagostanju (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Radna angažovanost predstavlja mentalno stanje u kom osoba sprovodi neku radnu aktivnost i pritom je potpuno fokusiranja na tu aktivnost, entuzijastična je i oseća se energično. Vilijam Kahn (Kahn, 1990, prema Bakker, 2017) je prvi skovao termin angažovanst i tada ga definisao kao istovremeno zapošljavanje i iskazivanje "preferiranog sebe" u zadacima vezanim

za poslovni kontekst. Kada su zaposleni autentično uključeni na svim nivoima funkcijonisanja, to dovodi do maksimiziranja radnih performansi. Prema ovoj konceptualizaciji, zaposleni koji su radno angažovani ulažu mnogo truda u posao jer se snažno identifikuju sa njim. Najčešća definicija radne angažovanosti i najčešći način na koji se ona meri je kada je predstavljena kao pozitivno i ispunjeno stanje uma vezano za posao (Bakker, 2017).

Veoma je bitno napraviti razliku između radne angažovanosti i zadovoljstva poslom. Osnovna razlika je da radna angažovanost pored zadovoljstva poslom obuhvata i visoko aktiviranje zaposlenog dok je zadovoljstvo poslom pasivniji oblik blagostanja zaposlenih. Takođe, radna angažovanost se razlikuje od poslovne motivacije po tome što pored motivacije obuhvata i kogniciju i afekat. Stoga ne iznenadjuju mnogobrojni nalazi koji ukazuju na to da je radna angažovanost najbolji prediktor radnog učinka od svih prethodnih konstrukata korišćeni za merenje ovog fenomena (Bakker, 2011).

U kontekstu modela Zahtevi-Resursi, radna angažovanost je u funkciji zahteva posla i resursa od strane organizacije, konkretno, ona je posredni faktor u uzročnom procesu u kom se zahtevi posla i resursi na radu ili njihova interakcija, vide kao prediktori radnog ili organizacijskog učinka. Radno angažovani zaposleni imaju više resursa na radu i to im omogućava da mobilišući sopstvene resurse, budu proaktivni i kreativni u svom poslu (Bakker, 2017). Globalne konsultantske firme pokazuju da je 25% američkih i 15% evropskih zaposlenih pokazuje visok nivo radne angažovanosti (Schaufeli et al., 2014). Istraživanje na uzorku španskih medicinskih sestara nalazi da je 13.3% njih visoko radno angažovano (Jenaro et al., 2010, prema Van den Broeck et al., 2017).

Upitnik koji je korišćen u ovom istraživanju je Skala radne angažovanosti (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) koja radnu angažovanost meri preko 3 dimenzije: Posvećenost, apsorbacija i energija. Energičnost se odnosi na visok nivo energije i psihičku otpornost tokom rada kao i sposobnost za investiranjem sopstvenih resursa u rad. Posvećenost predstavlja jaku uključenost u posao i osećanje entuzijazma, inspiracije i smisla u poslu. Apsorbacija se odnosi na potpunu koncentrisanost i udubljivanje u posao prilikom čega zaposlenima vreme brzo proleti (Bakker, 2017). Upitnik takođe može da meri radnu angažovanost i kao jednodimenzionalni konstrukt, što je slučaj u ovom istraživanju.

Izgaranje na radu

Veza koju ljudi imaju sa svojim poslom i sa poslovnim poteškoćama koje nastaju kada ta veza krene po zlu, su odavno prepoznati kao značajan fenomen modernog doba. Prvo

učestalije pominjanje termina izgaranja na radu (eng. Burnout) počelo je među osobama zaposlenim u ljudskim resursima 70-ih godina prošlog veka u Sjedinjenim Američkim Državama. Popularnosti termina doprineo je Grinov roman "Slučaj izgaranja" (eng. A Burn-out Case; Green, 1961) u kom se arhitekta kojeg je posao iscrpeo, doveo ga do gubitka životnog smisla i na kraju naterao na preseljenje u afričku džunglu. Problem izgaranja na radu je bio prepoznat pre nego što je zvanično počeo da se istražuje u naučnom kontekstu i to od strane sociologa i različitih praktičara kao vrsta socijalnog problema (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Izgaranje na radu se najčešće definiše kao sindrom emocionalne iscrpljenosti i deprersonalizacije ili cinizma (Maslach et al., 2001). Izgaranje je prvi put kao pojedinačni slučaj izdvojeno 70-ih godina prošlog veka među uslužnim radnicima koji su patili od ogromnog mentalnog umora pa su stoga depersonalizovali svoje mušterije jer nisu mogli da izaju na kraj sa visokim emocionalnim zahtevima koji su pratili taj posao (Van den Broeck et al., 2017). Prema podeli koju je dala Kristina Maslach (Maslach, 1976), izgaranje na radu se sastoji iz tri dimenzije: (1) *Emocionalna iscrpljenost* - Karakteriše je osećaj izuzetno velikog umora i osećaj iscrpljenosti i emocionalne praznine. Može da se javi u situacijama koje podrazumevaju visok nivo odgovornosti ili emocionalnog rada. (2) *Depersonalizacija/Cinizam* - Predstavlja negativan stav koji karakteriše potpuna otuđenost i ravnodušnost prema klijentima, kolegama i poslu. Javlja se kada je osoba potpuno iscrpljena i obeshrabrena. (3) *Lična neefikasnost* - je smanjen doživljaj ličnog postignuća praćen padom osećaja kompetentnosti i niskim profesionalnim samopouzdanjem (Berjot et al., 2017).

Od gore navedena tri aspekta izgaranja, emocionalna iscrpljenost je najviše izučavana. Ogranak nivo poistovećivanja emocionalne iscrpljenosti sa izgaranjem doveo je do razmišljanja od strane nekih autora (npr. Shirom, 1989) da su ostale dve dimenzije izgaranja nepotrebne. Sa druge strane, činjenica da je emocionalna iscrpljenost statistički najznačajniji i neophodan kriterijum za opisivanje izgaranja ne znači da je i sam po sebi dovoljan. Iako emocionalna iscrpljenost predstavlja stresni dimenzija izgaranja, ona nije u mogućnosti da obuhvati važne aspekte koju zaposleni imaju sa svojim poslom. Emocionalna iscrpljenost nije nešto što se samo doživljava već podrazumeva i kognitivno i emocionalno distanciranje od svog posla kao neki vid odbrambenih mehanizama (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Depersonalizacija i cinizam predstavljaju neposrednu reakciju zaposlenog na emocionalnu iscrpljenost i izučavanje ovog fenomena je dovelo do bitnih nalaza u organizacijskom i kontekstu radnog stresa. Odnos koji lična neefikasnost ima sa ostale dve dimenzije je dosta složen i uglavnom se neefikasnost predstavlja kao posledica emocionalne iscrpljenosti ili

cinizma ili kombinacije obe dimenzije (Lee & Ashforth, 1996). Sasvim je logično da situacije na poslu koje izazivaju hronični stres sa previše radnih zahteva dovedu do emocionalne iscrpljenosti i cinizma što će i kasnije vrlo verovatno narušiti i osećaj lične efikasnosti. Prema nekim autorima (Leiter, 1993, prema Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) lična neefikasnost se razvija paralelno sa emocionalnom iscrpljenosti i cinizmom i proizilazi iz nedostatka resursa na radu dok emocionalna iscrpljenost i cinizam proizilaze iz preopterećenosti poslom i socijalnih konflikata na poslu.

Koliko je izgaranje ozbiljan problem za ogroman broj radnika, govore istraživanja o povezanosti izgaranja sa brojnim posledicama po zaposlene. U jednoj studiji je pronađeno da 17% populacije svih zaposlenih karakteriše visok nivo izgaranja (Lindblom et al., 2006). Ove posledice se mogu posmatrati na više nivoa: (1) *Afektivnom nivou* - U vidu depresivnog raspoloženja, zaravljenog afekta, tuge i anksioznosti (Hakanen & Schaufeli, 2012). (2) *Fizičkom nivou* - Kao psihosomatska oboljenja i narušen imuni sistem. (3) *Motivacionom nivou* - Povlačenje od drugih ljudi i smanjena posvećenost poslu i organizaciji. (4) *Kognitivnom nivou* - Može se ispoljiti u vidu nižeg nivoa kontrole, kognitivne deterioracije. (5) *Bihevioralnom nivou* - Najčešće u vidu apsentizma i fluktuacije (Schaufeli & Buunk, 2003, prema Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

U ovom istraživanju smo za merenje izgaranja na radu koristili Skalu izgaranja na radu (WB; Borritz & Kristensen, 1999) i izgaranje merili kao jednodimenzionalan konstrukt. Izgaranje na radu i radnu angažovanost smo u ovom istraživanju koristili kao indikatore blagostanja zaposlenih.

Međusektorske razlike

Veruje se da su državni, privatni i neprofitni sektor tri najveća sektora društva. Često se stvara konfuzija oko sinonima za ove sektore pa se tako državni često naziva i javni ili vladin sektor, privatni sektor se vidi kao biznis, poslovni ili profitni sektor dok su česti sinonimi koji se koriste za neprofitni sektor treći sektor, civilni sektor ili nevladin sektor. Tokom prikupljanja podataka za ovo istraživanje, delovalo je kao da su ispitanici imali najviše poteškoća prilikom razumevanja značenja pojma neprofitnog sektora i koji sve tipovi posla i vrsta zaposlenja spadaju u taj sektor. Prema sajtu Kancelarije za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije (2021) u organizacije civilnog društva spadaju udruženja građana, fondacije, zadužbine, sindikati, političke partije, sportska udruženja i različiti tipovi neformalnih grupa. Još jedna podela organizacija jeste na državne i nedržavne u okviru kojih postoje *profitne* i

neprofitne organizacije. Kao osnovni cilj profitnih organizacija postavlja se stvaranje profita i uvećanje kapitala dok kod neprofitnih to ne mora da znači jer neprofitne organizacije iako prihoduju novac, taj novac investiraju u rešavanje različitih društvenih pitanja a ne u uvećanje kapitala. Neprofitne organizacije uglavnom osniva grupa građana i tada je reč o *nevladinim organizacijama* ali neprofitne organizacije može osnovati i vlada pa se takve organizacije nazivaju *vladinim organizacijama* (Paunović, 2011). Često spominjani termini su i *udruženja građana* i *građanske inicijative* i obe grupe predstavljaju deo neprofitnog sektora i sferi civilnog društva s tim da je osnovna razlika da građanske inicijative nastaju spontano kao reakcija na neko goruće društveno pitanje dok se udruženja građana okupljaju zarad zajedničke inicijative, preferencija, ciljeva ili interesa (Paunović, 2011).

S obzirom na to da je neprofitni sektor, ili kako ga često nazivaju treći sektor, najkasnije razvijeni sektor, ne začuđuje podatak da zapošljava mnogo manji broj osoba od državnog i privatnog sektora pa tako istraživanja na području SAD-a pokazuju da je 1990-te godine oko 15% udela u ukupnoj zaposlenosti sa tendencijom rasta (Weisbrod & Burton, 1997). U državama zapadne Evrope taj procenat iznosi između 9 i 10 % (Benz, 2005). Takođe, Svetska Banka pokazuje nalaze da se u poslednjih 20 godina finansirani projekti koji uključuju nevladine organizacije ili slične forme civilnog društva, povećao sa 21% na 90% kao i da se više od 20% ukupne bilateralne pomoći državama odvija kroz nevladine organizacije (Brass et al., 2018, prema Navajas-Romero et al., 2020).

Istraživanja koja porede sektore a posebno ona koja u obzir uzima sva tri sektora nema mnogo. Dobar deo tih istraživanja pretpostavlja da zaposleni u državnom sektoru imaju duplo više šanse da osete visok nivo stresa na poslu nego osobe zaposlene u privatnom sektoru (Moorehead et al., 1997). Sa druge strane, jedna studija (Otto, 1980, prema Macklin, Smith & Dollard, 2006) pronašla je da su zaposleni u privatnim automobilskim pogonima pod mnogo većim stresom i šansom za razvijanje psiholoških i fizioloških poteškoća nego osobe zaposlene na sličnoj radnoj poziciji u državnom sektoru. Takođe, kada su zaposlene u privatnom sektoru u Australiji pitali za razloge implementiranja organizacijskih promena, na poslednjem mestu se našla bezbednost i poboljšanje zdravlja (Macklin, Smith & Dollard, 2006). Istraživane su razlike u stavovima između zaposlenih u različitim sektorima pa su tako zaposleni u neprofitnom i državnom sektoru srećniji od zaposlenih u privatnom (Hamann & Foster, 2014) kao i to da su službenici zaposleni u javnom sektoru manje srećni nego službenici zaposleni u privatnom sektoru (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006). Još jedno istraživanje je poredilo zaposlene u privatnom i neprofitnom sektoru i rezultati su pokazali da su zaposleni u

neprofitnom sektoru srećniji nego zaposleni u privatnom sektoru (Benz, 2005). Postoje i istraživanja koja u većini merenih varijabli nisu dobila međusektorske razlike, konkretno su razlike dobijene u nivou kontrole i socijalne podrške gde su i kontrola i nivo socijalne podrške bili viši u državnom nego u privatnom sektoru (Macklin, Smith & Dollard, 2006). Jedna studija (Goulet & Frank, 2002) je poredila državni, privatni i neprofitni sektor po jačini organizacijske privrženosti i rezultati studije ukazuju na to da su najviši nivo organizacijske privrženosti pokazali zaposleni u privatnom, zatim neprofitnom i na kraju najniže zaposleni u državnom sektoru.

Najmanje istraživanja u kontekstu sektorskih razlika ima na uzorku neprofitnog sektora. Istraživanja koja postoje izveštavaju o visokoj radnoj angažovanosti (Duraisingam et al., 2020) i visokom nivou stresa izazvanim nesigurnošću posla i preopterećenjem poslom (Nahar et al., 2013). Istraživanje na uzorku zaposlenih u nevladinoj organizaciji koja posluje u Ugandi pokazuje da više od polovine zaposlenih ima visok rizik od izgaranja na radu i razvijanja anksioznih i depresivnih poremećaja (Ager et al., 2012). U kontekstu modela Zahtevi-Resursi i Zahtevi-Kontrola-Podrška, zaposleni u neprofitnom sektoru su pokazali određene pravilnosti što je dovelo do stvaranja tzv. Hipoteze Izolacija-Distres (eng. Isolation-Strain Hypotesis) prema kojoj postoje niski zahtevi posla, posebno u slučajevima kada je u pitanju visoko kontrolišući posao gde osoba ima nizak nivo radne nezavisnosti ali visok nivo socijalne podrške (Attiq et al., 2017, prema Navajas-Romero et al., 2020; Del Pozo-Antúnez et al., 2018). Ovakav tip poslova se takođe nazivaju i nisko stresni poslovi (Radošević et al., 2018). Na osnovu ove ideje, većina autora povezuje neprofitni sektor sa nejasnim procesom donošenja odluka i niskom produktivnosti (Banks & Hulme, 2012). Ono što karakteriše neprofitni sektor u kontekstu zahteva posla jeste direktni rad sa ljudima, timski rad i saradnja sa drugim organizacijama dok sa druge strane iako neprofitne organizacije imaju određeni uticaj na društvo i vladu, one i dalje imaju visoka ograničenja u radu što dovodi do smanjene kontrole nad radom što kod dobrog dela zaposlenih može dovesti do nezadovoljstva poslom i izgaranja na radu (Navajas-Romero et al., 2020). Bitno je ove razlike uzeti u obzir pa tako na primer prilikom zapošljavanja u neprofitnom sektoru treba tražiti sa unutrašnjom motivacijom koji će raditi na postizanju višestrukih radnih ciljeva bez ozbiljnije procene učinka, nagrada/sankcija i tolerancije na nisku kontrolu nad poslom (Ben-Ner et al., 2011, prema Hamann & Foster, 2014) dok se u privatnom sektoru više gleda profit i traže se zaposleni koji motivisani spoljašnjim faktorima poput novca (Hamann & Foster, 2014). Istraživanje koje je obuhvatilo razlike između privatnog i državnog sektora u kontekstu izgaranja na radu ukazuje

na to da zaposleni u privatnom sektoru izgaraju u većoj meri nego zaposleni u državnom sektoru (Cahoon & Rowney, 1989).

Na osnovu teorijske analize međusektorskih razlika, deluje kao da mnogo varijabli igra ulogu u celokupnom procesu kao i da mnogo toga zavisi od tipa posla koji zaposleni obavlja unutar samog sektora zaposlenja.

Istraživački problem i ciljevi istraživanja

Glavni istraživački problem je ispitivanje načina na koji se zaposleni u državnom, privatnom i neprofitnom sektoru razlikuju po pitanju izvora stresa i indikatora blagostanja. Konkretno, cilj je razumeti i opisati način na koji se zaposleni u drugačijim sektorima razlikuju po pitanju zahteva posla, socijalne podrške, upravljanja promenama kao izvora stresa i radne angažovanosti i izgaranja na radu kao indikatora blagostanja zaposlenih. Dodatni cilj biće ispitivanje načina na koji zahtevi posla i resursi na radu predviđaju izgaranje na radu i radnu angažovanost u različitim sektorima.

Hipoteze istraživanja

Iz prethodno navedenih istraživačkih problema i ciljeva kao i iz dostupnih ranijih istraživanja koja su se bavila ovom temom (npr. Moorehead et al., 1997; Otto, 1980; Macklin, Smith & Dollard, 2006; Hamann & Foster, 2014; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006; Benz, 2005; Goulet & Frank, 2002; Duraisingam et al., 2020; Nahar et al., 2013; Attiq et al., 2017, prema Navajas-Romero et al., 2020; Del Pozo-Antúnez et al., 2018;) formulisane su hipoteze koje želimo da ispitamo i proverimo ovim istraživanjem.

X1: Međusektorske razlike u odnosu na izvore stresa - zahteve posla, socijalnu podršku i upravljanje promenama.

X1a: Očekuje se da će zaposleni u neprofitnom sektoru imati manje zahteva posla od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru.

X1b: Očekuje se da će zaposleni u neprofitnom sektoru imati više socijalne podrške od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru.

X1c: Očekuje se da neće biti statistički značajnih razlika u načinu upravljanja promenama unutar privatnog, državnog i neprofitnog sektora.

X2: Očekuje se da će postojati statistički značajne međusektorske razlike u odnosu na indikatore blagostanja - radnu angažovanost i izgaranje na radu

X2a: Očekuje se da će zaposleni u privatnom sektoru više izgarati u odnosu na osobe zaposlene u državnom i neprofitnom sektoru

X2b: Očekuje se da će zaposleni u neprofitnom sektoru biti radno angažovaniji od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektor

X3: Očekuje se da sektor neće imati moderatorsku ulogu u odnosu između izvora stresa sa jedne strane i indikatora blagostanja sa druge strane.

METOD

Uzorak ispitanika i način prikupljanja podataka

U istraživanju je učestvovalo 205 ispitanika ali je statističkom analizom utvrđeno postojanje 5 aberantnih slučaja pa su ti ispitanici izbačeni iz dalje analize. Konačni uzorak je činilo 200 ispitanika zaposlenih u nekom od tri sektora na teritoriji Republike Srbije. U istraživanju je učestvovalo 69 muškaraca (34.5%) i 131 ispitanika ženskog pola (65.5%). Prikaz ostalih demografskih varijabli je u tabeli 1. Ispitivanje je sprovedeno tokom marta i aprila 2021. godine i prikupljanje podataka je potrajalo duže pre svega zbog slabe dostupnosti osoba zaposlenih u neprofitnom sektoru. Kako bi se uzorak ujednačio, uslov za učešće je bio da je ispitanik zaposlen u nekom od tri sektora sa minimum 20 sati radnog vremena nedeljno. S obzirom na situaciju izazvanu pandemijom virusa Covid-19, istraživanje je sprovedeno putem Gugl forme (eng. Google Forms). Ispitanici su do upitnika dolazili najčešće putem društvenih mreža (Facebook i LinkedIn) kao i preko ličnog upita koji se najčešće koristio kako bi se došlo do zaposlenih u neprofitnom sektoru. Pre startovanja popunjavanja upitnika, ispitanici su na početnoj strani upitnika bili upoznati sa konkretnim uputstvima za popunjavanje upitnika kao i o poverljivosti korišćenja podataka a zatim se prikupila saglasnost za učešće u istraživanju. Takođe, tokom onlajn distribuiranja upitnika su se potencijalni ispitanici upoznali sa osnovnim informacijama o studiji koje su pratile objavu.

Tabela 1.

Frekvencije demografskih karakteristika ispitanika

Varijabla	Kategorija	N	%
Pol	Muško	69	34.5
	Žensko	131	65.5
Nivo obrazovanja	Osnovna škola	1	0.5
	Srednja škola	51	25.5
	Viša škola	22	11.0
	Osnovne studije	70	35.0
	Master studije	44	22.0
	Doktorske studije	12	6.0
Tip sektora	Državni	59	29.5
	Neprofitni	60	30.0
	Privatni	81	40.5
Dužina zaposlenosti	Manje od 1 godine	27	13.5
	Između 1-3 godine	59	29.5
	Između 3-5 godina	33	16.5
	Više od 5 godina	81	40.5
Broj radnih sati	Do 20 radnih sati	13	6.5
	40 radnih sati	131	65.5
	Više od 40 sati	56	28.0

Instrumenti

Skala izgaranja na radu (Work Burnout; Borritz & Kristensen, 1999) je u ovom istraživanju korišćena za merenje izgaranja na radu i to kao jednodimenzionalnog konstrukta. Upitnik je sačinjen od 7 ajtema (primeri ajtema su „Da li se osećate iscedeno na kraju radnog

dana?"; "Da li u slobodno vreme imate dovoljno energije za porodicu i prijatelje?") za koje ispitanici odgovaraju na petostepenoj skali Likertovog tipa („u vrlo maloj meri“, „u maloj meri“, „umereno“, „u velikoj meri“, „u vrlo velikoj meri“). Način na koji je izvršeno skorovanje podrazumeva da odgovor u vrlo maloj meri ima vrednost 0, u maloj meri dobija vrednost 25, umereno ima vrednost 50, u velikoj meri vrednost 75, u vrlo velikoj meri dobija vrednost 100. Ukupan skor predstavlja aritmetičku sredinu svih sedam odgovora, odnosno vrednosti. Ranija istraživanja su potvrdila dobre metrijske karakteristike upitnika i izvršen je prevod na srpski jezik (Berat, Jelić & Popov, 2016).

Skala radne angažovanosti (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) je upitnik koji meri osećanja zaposlenih u vezi sa njihovim radnim mestom. Sastoji se od 9 ajtema, na koje se odgovara na sedmostepenoj Likertovoj skali od 0 (nikad) do 6 (svaki dan). Primeri ajtema su: "Ponosan sam na posao koji obavljam"; "Na svom poslu, osećam se snažno i energično". Skala je prevedena na srpski jezik i koeficijent interne konzistentnosti iznosi .93.

Upitnik karakteristika posla (UKP; Popov, 2017) služi za merenje različitih vrsta karakteristika posla poput zahteva posla u vidu kvantitativnih zahteva posla, emocionalnih zahteva posla, kognitivnih zahteva posla i fizičkih zahteva posla. Takođe, upitnik meri i raznovrsnost posla, kontrolu/autonomiju, podršku od strane kolega, podršku od strane rukovodioca, radnu ulogu, upravljanje promenama i radno okruženje. Upitnik je grupisan u gorenavedenih 11 grupa karakteristika posla i sadrži ukupno 46 ajtema na koje ispitanici odgovaraju na petostepenoj skali Likertovog tipa od 1 (Skoro nikad) do 5 (Skoro uvek). Primeri ajtema koje sadrži ovaj upitnik su: "Dešava se da vam se dodele zadaci koji nisu u opisu vašeg posla"; "Nadređeni se odnosi jednako prema svim zaposlenima"; "Vaše kolege su spremne da saslušaju probleme vezane za posao koji obavljate".

Način obrade podataka

Statistička analiza podataka je izvršena u programu IBM SPSS Statistics verzije 23.0. Urađena je deskriptivna statistika, korelacije i interkorelacije između varijabli dok je u svrhu testiranja hipoteza odraćena analiza varijanse, multivarijatna analiza varijanse kao i višestruka regresiona analiza.

REZULTATI

Deskriptivna analiza

U svrhu testiranja metrijskih karakteristika varijabli poput koeficijenta interne konzistentnosti (Kronbahova Alfa), kao i karakteristike distribucije (Skjunis i Kurtozis), aritmetička sredina, standardna devijacija i ostvari raspon. Rezultati su prikazani u tabeli 2.

Granična donja vrednost koeficijenta interne konzistentnosti (α) prema Fajgelju (Fajgelj, 2013) iznosi .70 pa bi prema ovom kriterijumu skale Izgaranje na radu ($\alpha=.76$), Radna angažovanost ($\alpha=.93$), Upravljanje promenama ($\alpha=.76$), Podrška kolega ($\alpha=83$) i Podrška rukovodioca ($\alpha=.85$) ostvarili dobru odnosno odličnu pouzdanost dok skale Emocionalni zahtevi ($\alpha=.51$), Kognitivni zahtevi ($\alpha=.39$) i Kvantitativni zahtevi ($\alpha=.66$) ne bi imale zadovoljavajuću pouzdanost. Ovaj rezultat bi trebalo uzeti sa rezervom s obzirom na to da sve tri skale koje ne zadovoljavaju dati kriterijum imaju samo po tri stavke u svom sastavu a poznato je da između ostalog i broj stavki koje skala ima utiče na visinu alfe. Naime, alfa koeficijent ima tendenciju da bude viši ukoliko skala ima više stavki (Dinić, 2019). Takođe, kada se sprovede analiza na svih 9 stavki varijable Zahteva posla, alfa koeficijent iznosu .68 što je oko prihvatljive granične vrednosti.

Rezultati analize su pokazali da nivoi skjunisa tj. zakošenosti i kurtosisa tj. spljoštenosti ne prelaze $\pm 1,5$ što je po većini autora (npr. Tabachnick & Fidell, 2013, prema Dinić, 2019) dovoljan kriterijum da kod svih varijabli ne postoji odstupanje od normalne distribucije.

Tabela 2.

Deskriptivni pokazatelji skala (N=200)

Varijabla	AS	SD	Raspon	SK	KU	α
Zahtevi posla (9)	31.85	5.03	18-44	-.01	-.04	.68
Kvantitativni zahtevi (3)	9.05	2.48	3-15	-.01	-.32	.66
Kognitivni zahtevi (3)	11.46	1.89	6-15	-.20	-.38	.39
Emocionalni zahtevi (3)	11.33	2.50	6-15	-.68	.10	.51
Podrška rukovodioca (6)	22.15	5.04	8-30	-.33	-.59	.85
Podrška kolega (6)	24.31	4.14	13-30	-.60	-.28	.83
Upravljanje promenama (5)	13.37	4.37	5-23	.07	-.78	.76
Radna angažovanost (9)	37.87	8.99	12-54	-.30	-.41	.93
Izgaranje na radu (7)	50.05	17.48	18-96	.27	-.55	.76

Napomena: AS - aritmetička sredina; SD - standardna devijacija; SK - skjunis; KU - kurtosis; α - alfa koeficijent interne konzistentnosti; Broj u zagradi pored naziva skali označava broj stavki uključenih u merenje te varijable

Kako bi se utvrdio stepen korelacije između istraživačkih varijabli, odrđena je analiza interkorelacija varijabli čiji su rezultati prikazani u tabeli 3. Varijable uglavnom značajno koreliraju jedna sa drugom sa izuzetkom varijable Radna angažovanost koja korelira samo sa Podrškom rukovodioca (.46) i negativno korelira sa Upravljanje promenama (-.41). Takođe, varijabla Kognitivni zahtevi značajno korelira sa samo 3 varijable, Emocionalnim zahtevima (.25), Upravljanje promenama (.15) i Izgaranje na radu (.14). Ostale varijable značajno koreliraju ili sa svim varijablama ili sa izuzetkom jedne varijable.

Tabela 3.

Matrica interkorelacija varijabli

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Kvantitativni zahtevi	1							
2. Kognitivni zahtevi	.47**	1						
3. Emocionalni zahtevi	.22**	.25**	1					
4. Podrška rukovodioca	-.42**	-.06	-.13	1				
5. Podrška kolega	-.29**	-.03	-.17*	.53**	1			
6. Upravljanje promenama	.41**	.15*	.29**	-.72**	-.44**	1		
7. Radna angažovanost	-.13	.13	-.08	.46**	.45	-.41**	1	
8. Izgaranje na radu	.42**	.14*	.33**	-.52**	-.52**	.60**	-.58**	1

Napomena: *korelacije su značajne na nivou .05; **korelacije su značajne na nivou .01

Legenda: 1 - Kvantitativni zahtevi; 2 - Kognitivni zahtevi; 3 - Emocionalni zahtevi; 4 - Podrška rukovodioca; 5 - Podrška kolega; 6 - Upravljanje promenama; 7 - Radna angažovanost; 8 - Izgaranje na radu

Testiranje hipoteza

Nakon deskriptivne analize, u svrhu proveravanja prve dve hipoteze kao i njihovih podhipoteza, sprovedena je analiza varijanse. Rezultati analize pokazuju da su svi F testovi, osim za varijablu emocionalni zahtevi, značajni. Varijable kvantitativni zahtevi ($p= .03$), kognitivni zahtevi ($p= .04$) i upravljanje promenama ($p= .02$) su značajni na nivou .05 dok su varijable podrška rukovodioca (.00), podrška kolega ($p= .00$), radna angažovanost ($p= .00$) i izgaranje na radu ($p= .01$) značajne na nivou .01. Rezultati F testova su prikazani u tabeli 4. S obzirom na to da su skoro svi F testovi značajni, odrđeni su post-hok testovi kako bi se utvrdilo između kojih grupa konkretno postoje značajne razlike. U ovom istraživanju smo koristili LSD post-hok test (eng. Fisher's Least Significant Difference).

Tabela 4.

Rezultati F testova za istraživačke varijable

Varijable	F test	Broj stepeni slobode	Nivo značajnosti
Kvantitativni zahtevi	3.40	2	.03
Kognitivni zahtevi	3.15	2	.04
Emocionalni zahtevi	.92	2	.40
Podrška rukovodioca	5.98	2	.00
Podrška kolega	6.45	2	.00
Upravljanje promenama	3.81	2	.02
Radna angažovanost	8.01	2	.00
Izgaranje na radu	4.36	2	.01

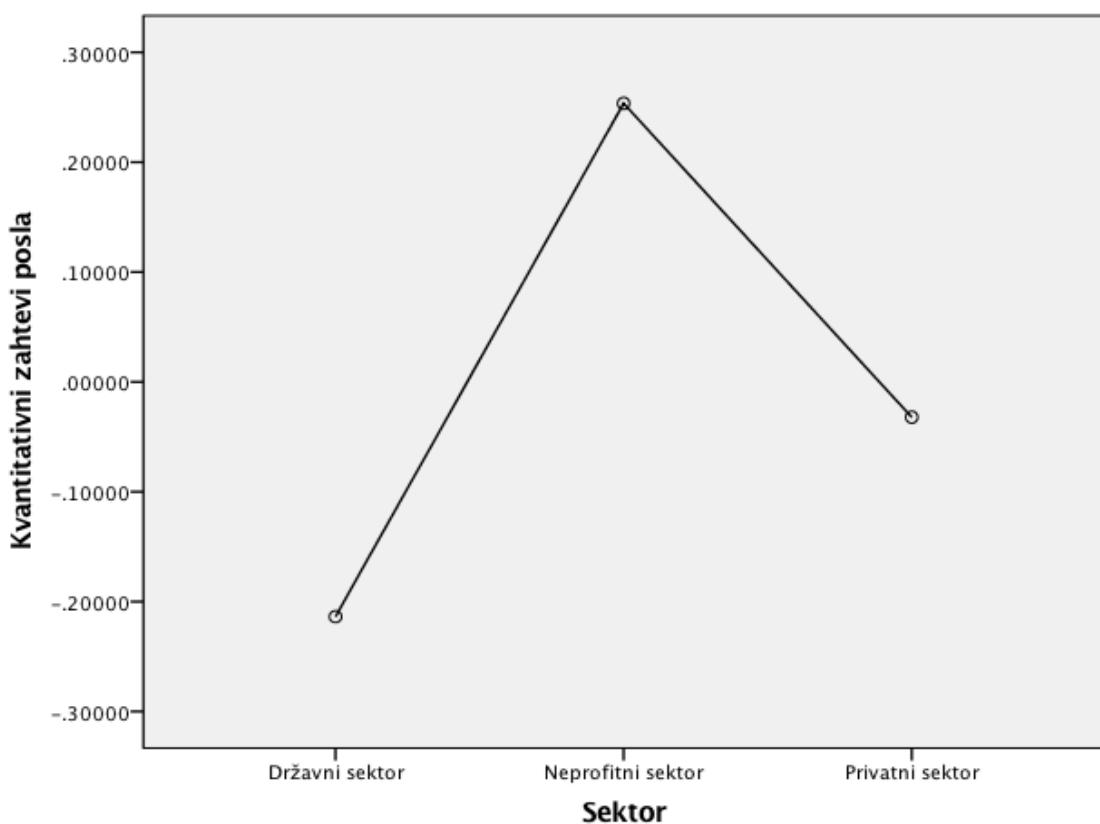
X1a: Očekuje se da će zaposleni u neprofitnom sektoru imati manje zahteva posla od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru

Sa ciljem provere ove hipoteze sprovedena je multivarijatna analiza varijanse. Varijablu zahtevi posla smo obradili i interpretirali kroz 3 varijable: kvantitativne, kognitivne i emocionalne zahteve posla. Dobijeni rezultati pokazuju da se zaposleni u državnom sektoru ($AS = -.21$) u neprofitnom sektoru ($AS = .25$) dok statistički značajne razlike nisu pronađene između privatnog ($AS = -.03$) i ostala dva sektora. U kontekstu kognitivnih zahteva, značajne razlike su dobijene između privatnog ($AS = .19$) i državnog ($AS = -.22$) sektora dok značajne razlike nisu pronađene između neprofitnog ($AS = -.34$) sektora i ostala dva sektora. Nijedan sektor se ne razlikuje statistički značajno po varijabli emocionalni zahtevi. Navedene rezultate treba uzeti sa rezervom s obzirom na nisku pouzdanost datih skala (Tabela 2.). Rezultati su prikazani u tabeli 5. kao i na graficima 1, 2 i 3.

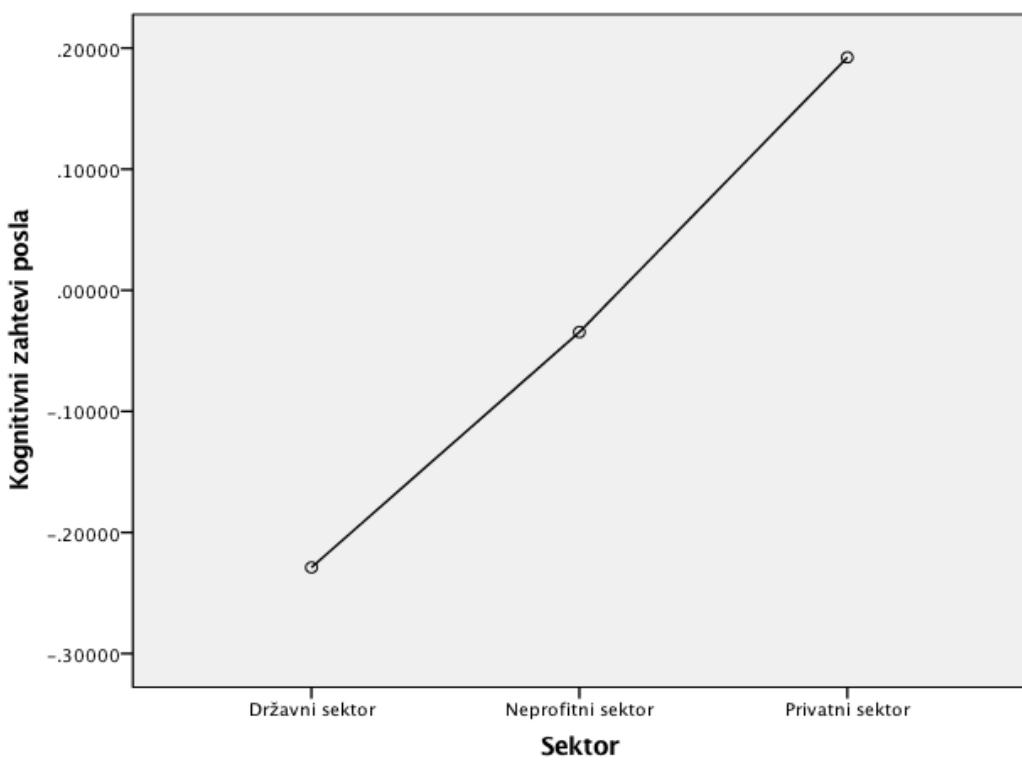
Tabela 5.

Rezultati Manove za Zahteve posla

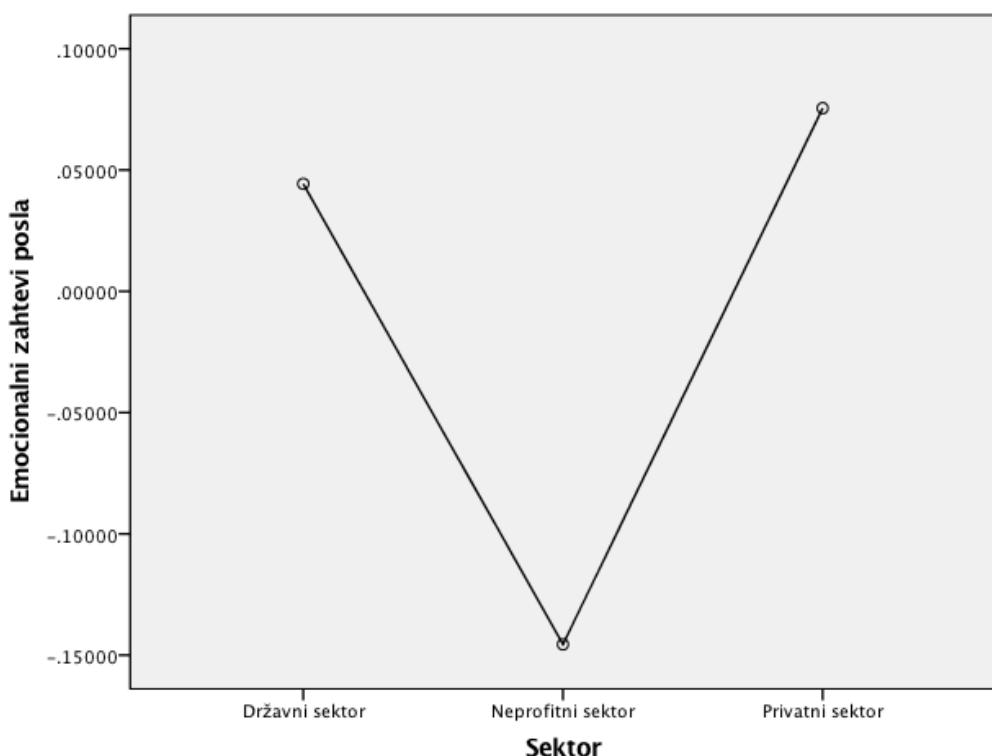
	Državni		Neprofitni		Privatni		F	η_p^2
	AS	SD	AS	SD	AS	SD		
Zahtevi posla								
Kvantitativni zahtevi	-.21	.94	.25	.89	-.03	1.09	3.40	.03
Kognitivni zahtevi	-.22	.99	-.34	.96	.19	1.01	3.15	.03
Emocionalni zahtevi	.04	1.01	-.14	.91	.07	1.05	.92	.01



Grafik 1. Medusektorske razlike prema kuantitativnim zahtevima posla



Grafik 2. Medusektorske razlike prema kognitivnim zahtevima posla



Grafik 3. Međusektorske razlike prema emocionalnim zahtevima posla

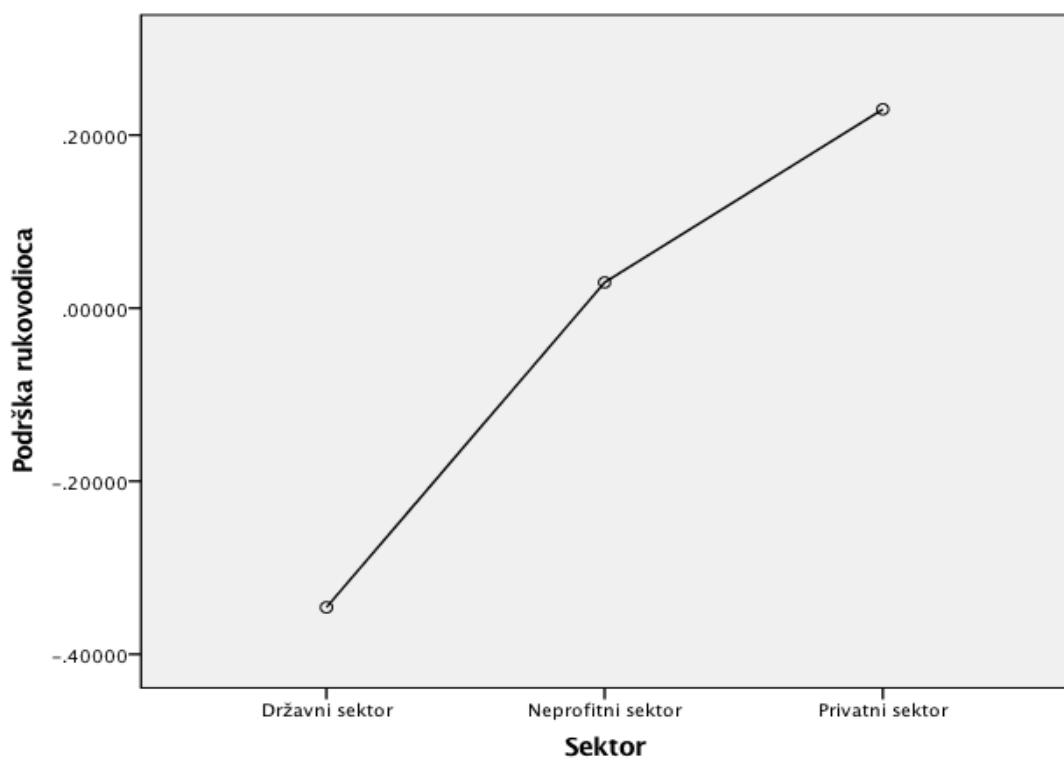
XIb: Očekuje se da će zaposleni u nefrofitnom sektoru imati više socijalne podrške od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru

Socijalnu podršku smo merili preko podrške nadređenih i podrške kolega. Statistički značajne razlike su dobijene na varijabli podrška nadređenima gde se zaposleni u državnom ($AS = -.35$) statistički značajno razlikuju u odnosu na zaposlene u nefrofitnom ($AS = .03$) i privatnom ($AS = .23$) sektoru. Značajne razlike nisu pronađene između privatnog i nefrofitnog sektora. Rezultati ukazuju na to da je na varijabli podrška kolega isti slučaj po pitanju statističke značajnosti kao i na varijabli podrška nadređenih. Naime, državni ($AS = -.37$) sektor se značajno razlikuje u odnosu na nefrofitni ($AS = .24$) i privatni ($AS = .09$) sektor dok između privatnog i nefrofitnog sektora ne postoje statistički značajne razlike. Rezultati su prikazani u tabeli 6. i na graficima 4 i 5.

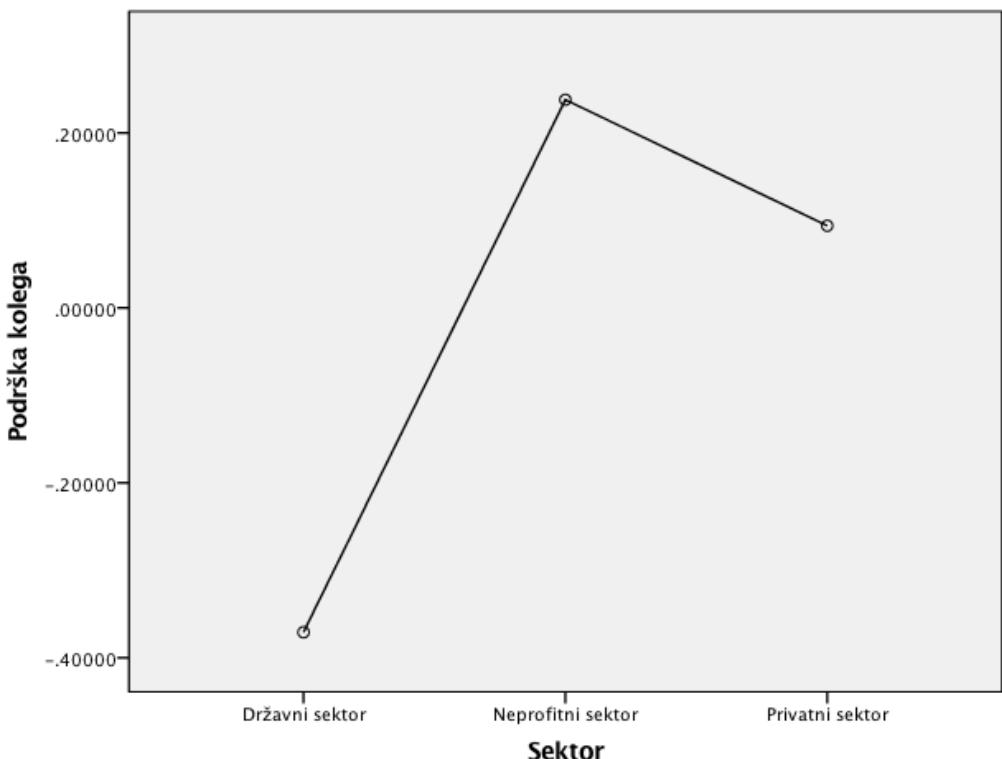
Tabela 5.

Rezultati Manove za socijalnu podršku

Socijalna Podrška	Državni		Neprofitni		Privatni		η_p^2	<i>p</i>
	<i>AS</i>	<i>SD</i>	<i>AS</i>	<i>SD</i>	<i>AS</i>	<i>SD</i>		
Podrška Nadređeni	-.35	1.05	.03	.86	.23	1.00	5.98	.057 .003
Podrška Kolege	-.37	.93	.24	.88	.09	1.06	6.45	.061 .002



Grafik 4. Međusektorske razlike prema podršci nadređenih



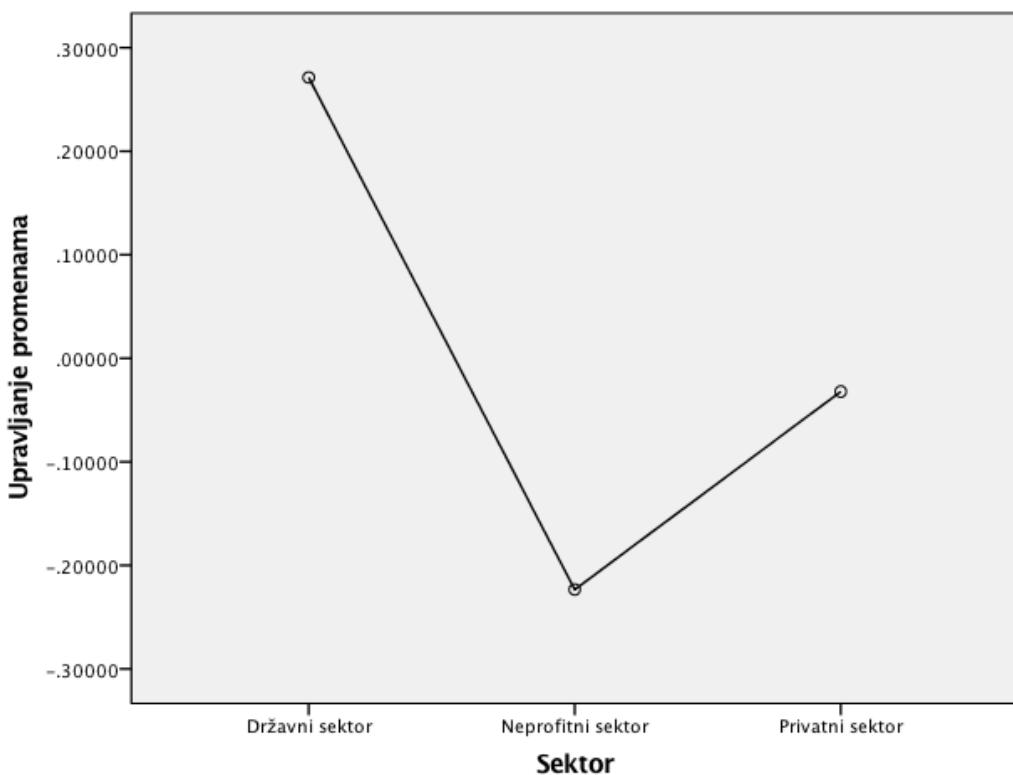
Grafik 5. Međusektorske razlike prema podršci kolega

XIc: Očekuje se da neće biti statistički značajnih razlika u načinu upravljanja promenama unutar privatnog, državnog i neprofitnog sektora.

Dobijeni rezultati ukazuju postojanje statistički značajnih razlika samo između državnog ($AS = .27$) i neprofitnog sektora ($AS = -.22$) dok se privatni sektor ($AS = -.03$) statistički značajno ne razlikuje ni sa jednim drugim sektorom. Ovde je važno napomenuti da viši skor aritmetičke sredine označava više stresora u vezi sa procesom upravljanja promenama. Rezultati su prikazani u tabeli 6. i na grafiku 6.

Tabela 6.
Rezultati Anove za upravljanje promenama

	Državni		Neprofitni		Privatni		F	η_p^2	p
	AS	SD	AS	SD	AS	SD			
Upravljanje promenama	.27	.89	-.22	.90	-.03	1.01	3.81	.037	.024



Grafik 6. Medusektorske razlike prema upravljanju promenama

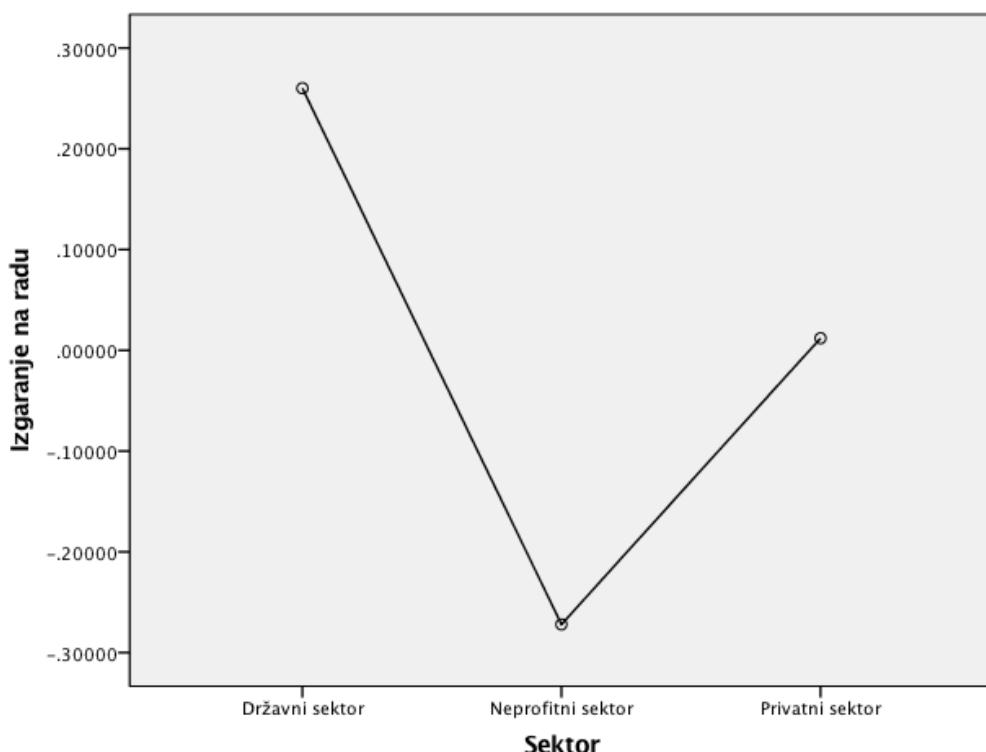
X2a: Očekuje se da će zaposleni u državnom sektoru više izgarati u odnosu na osobe zaposlene u privatnom i neprofitnom sektoru

Izgaranje je u ovom istraživanju mereno kao jednodimenzionalni konstrukt gde je nakon rekodovanja skala postavljena od 0 do 100 gde svaki ispitanik pojedinačno dobija skor u zavisnosti od svojih odgovora i viši skor ukazuje na viši nivo izgaranja. Rezultati pokazuju da se zaposleni u državnom sektoru ($AS= 54.6$) statistički značajno razlikuju od zaposlenih u neprofitnom sektoru ($AS= 45.3$). Sa druge strane, zaposleni u privatnom sektoru ($AS= 50.0$) se statistički ne razlikuju ni od ispitanika zaposlenih u državnom ni od ispitanika zaposlenih u neprofitnom sektoru. Rezultati su prikazani u tabeli 7 i na grafiku 7.

Tabela 7.

Rezultati Anove za izgaranje na radu

	Državni		Neprofitni		Privatni		F	η_p^2	p
	AS	SD	AS	SD	AS	SD			
Izgaranje na radu	54.6	14.1	45.3	16.6	50.0	19.5	4.36	.042	.014



Grafik 7. Međusektorske razlike prema izgaranju na radu

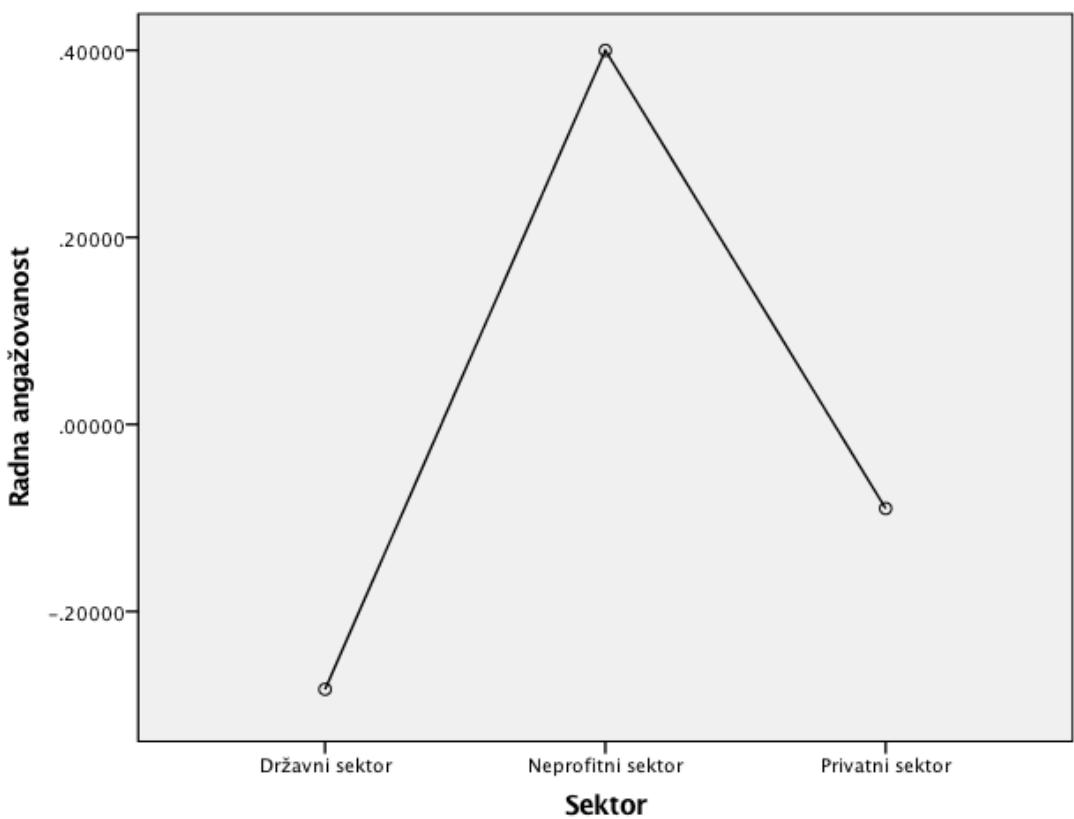
X2b: Očekuje se da će zaposleni u neprofitnom sektoru biti radno angažovaniji od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru

Radna angažovanost je u ovom istraživanju tretirana i merena kao jednodimenzionalni konstrukt. Rezultati pokazuju da se ispitanici zaposleni u neprofitnom sektoru ($AS = .40$) statistički značajno razlikuju i od zaposlenih u državnom sektoru ($AS = -.28$) i od zaposlenih u privatnom sektoru ($AS = -.09$) dok između državnog i privatnog sektora nisu dobijene statistički značajne razlike. Rezultati su prikazani u tabeli 8. kao i na grafiku 8.

Tabela 8.

Rezultati Anove za radnu angažovanost

	Državni		Neprofitni		Privatni		F	η_p^2	p
	AS	SD	AS	SD	AS	SD			
Radna angažovanost	-.28	.90	.40	.82	-.09	1.10	7.49	.075	.000



Grafik 8. Međusektorske razlike prema radnoj angažovanosti

X3: Očekuje se da sektor neće imati moderatorsku ulogu u odnosu između izvora stresa sa jedne strane i indikatora blagostanja sa druge strane.

U svrhu testiranja ove hipoteze, sprovedene su tri višestruke regresije tj. po jedna za svaki nivo varijable sektor dok su kao prediktori uzete varijable socijalna podrška (koju čine podrška od strane nadređenih i podrška od kolega), upravljanje promenama i zahtevi posla (koju čine kvantitativni, kognitivni i emocionalni zahtevi posla).

Urađena analiza za zaposlene u državnom sektoru i dobijeni rezultati ukazuju da je $F(59N) = 5.95$ statistički značajan na nivou $p= .001$. Model objašnjava 24% varijanse odnosno $R^2=0.24$. Rezultati su prikazani u tabeli 9.

Tabela 9.

Parcijalni doprinos prediktora za državni sektor

Prediktori	β	t	p
Socijalna Podrška	-.33	-2.29	.02
Zahtevi posla	-.30	-2.42	.01
Upravljanje promenama	.19	1.30	.19

Dalje je urađena druga višestruka regresija i to za ispitanike zaposlene u neprofitnom sektoru. Prema dobijenim rezultatima, vrednost F testa ($60N$) = 1.33 na nivou značajnosti $p=.27$ što nam govori da model nije značajan. Vrednost $R^2=0.06$ što znači da model opisuje samo 6% varijanse kriterijuma. Rezultati su prikazani u tabeli 10.

Tabela 10.

Parcijalni doprinos prediktora za neprofitni sektor

Prediktori	β	t	p
Socijalna Podrška	-.01	-.03	.97
Zahtevi posla	.09	.66	.51
Upravljanje promenama	-.27	-1.29	.20

Treća linearna regresija je obuhvatila zaposlene u privatnom sektoru. Rezultati govore da je vrednost F testa ($81N$) = 1.84 na nivou značajnosti koji iznosi $p=.14$. Model nije statistički značajan. Opisuje 6% varijanse kriterijuma ($R^2=.06$). Rezultati su prikazani u tabeli 11.

Tabela 11.

Parcijalni doprinos prediktora za privatni sektor

Prediktori	β	t	p
Socijalna Podrška	.28	1.95	.05
Zahtevi posla	.17	1.35	.18
Upravljanje promenama	.06	.40	.69

DISKUSIJA

Predmet ovog istraživanja bio je da se ispita način na koji se zaposleni u državnom, privatnom i neprofitnom sektoru razlikuju po pitanju izvora stresa koji su predstavljeni kao zahtevi posla, socijalna podrška i upravljanje promenama i indikatora blagostanja tj. radne angažovanosti i izgaranja na radu. Dodatni cilj je bilo ispitivanje načina na koji zahtevi posla i resursi na radu kao izvori stresa predviđaju izgaranje na radu i radnu angažovanost kao indikatore blagostanja i to u različitim sektorima.

Prvom istraživačkom hipotezom (**X1**) se nastojalo ispitati međusektorske razlike u odnosu na izvore stresa - zahteve posla, socijalnu podršku i upravljanje promenama. U svrhu preciznijeg definisanja hipoteze i istraživačkog problema, prva hipoteza je podeljena na tri podhipoteze.

Prva podhipoteza (**X1a**) je ispitivala da li će zaposleni u neprofitnom sektoru imati manje zahteva posla od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru. Rezultati pokazuju da se sektorske grupe statistički značajno razlikuju po dva od tri tipa radnih zahteva i to po kvantitativnim i kognitivnim zahtevima dok u kategoriji emocionalnih zahteva nije pronađena statistički značajna razlika. Dalje, nakon post-hok testova, saznali smo da zaposleni u neprofitnom ($AS = .25$) sektoru imaju više kvantitativnih radnih zahteva u odnosu na zaposlene u privatnom ($AS = -.03$) a zaposleni u privatnom imaju više kvantitativnih zahteva posla nego zaposleni u državnom ($AS = -.21$) sektoru, što je u suprotnosti sa nalazima dobijenim u prethodnim istraživanjima na ovu temu (Moorehead et al., 1997; Otto, 1980). U kontekstu kognitivnih zahteva posla, najviše kognitivnih zahteva posla imaju ispitanici zaposleni u privatnom sektoru ($AS = .19$), zatim ispitanici zaposleni u državnom sektoru ($AS = -.22$) dok prema rezultatima najmanje kognitivnih zahteva posla ima u neprofitnom sektoru ($AS = -.34$). Dobijeni rezultati su delimično u skladu sa ranijim istraživanjima (Attiq et al., 2017; Del Pozo-Antúnez et al., 2018) koja ukazuju na to da zaposleni u neprofitnom sektoru imaju manje zahteva posla. S obzirom na to da rezultati pokazuju da zaposleni u neprofitnom sektoru imaju najviše kvantitativnih zahteva a najmanje kognitivnih zahteva u odnosu na ostala dva sektora, objašnjenje za ovakav rezultat možemo pronaći u činjenici da se stavke koje mere kvantitativne zahteve posla Upitnika karakteristika posla odnose na zahteve u vezi brzine rada i završavanja radnih zadataka. Naime, čest je slučaj da zaposleni u neprofitnom sektoru nemaju jednako

radno angažovanje tokom cele godine i period angažovanja zavisi od tipa posla kojim se organizacija bavi pa se veruje da u tom periodu zaposleni u neprofitnom sektoru imaju nekarakteristično puno posla i često ne mogu sve da postignu. Dobar primer za ovo bi bili i meseci u kojima najčešće izlaze konkursi za finansiranje različitih projekata koji su uglavnom osnovni izvor finansiranja neprofitnog sektora.

Druga podhipoteza (**X1b**) je očekivala da će zaposleni u neprofitnom sektoru imati više socijalne podrške od osoba zaposlenih u državnom i privatnom sektoru. Ranija istraživanja na ovu temu (Attiq et al., 2017, prema Navajas-Romero et al., 2020; Del Pozo-Antúnez et al., 2018) ističu to da neprofitni sektor karakteriše visok nivo socijalne podrške, timski rad i saradnja sa drugim organizacijama. Rezultati su u skladu sa prethodnim istraživanjima i govore o statistički značajnim razlikama između sektora i to na nivoima $p=0.02$ za podršku od strane kolega i $p=0.03$ za varijablu podrške od strane nadređenih. Takođe, rezultati govore i o visokoj socijalnoj podršci ko zaposlenih u neprofitnom sektoru i u kontekstu podrške nadređenih i podrške od strane kolega. Naime, najviše podrške od strane nadređenih ima u privatnom sektoru ($AS=.23$) zatim u neprofitnom ($AS=.03$) i na kraju najmanje u državnom sektoru ($AS=-.35$). Ovo se može objasniti postojanjem jasne strukture i hijerarhije u privatnom sektoru za razliku od neprofitnog sektora gde se više neguje zajedništvo i često se i ne definišu nadređeni eksplisitno. Najniža socijalna podrška u državnom sektoru je u suprotnosti sa ranijim istraživanjima (Macklin, Smith & Dollard, 2006). Jedno od objašnjenja može se naći u uzorku s obzirom na drugačije funkcionisanje državnih organizacija u Srbiji nego u npr. zapadnoj Evropi i Americi gde su rađena konkretna istraživanja. Kada je u pitanju podrška od strane kolega, rezultati pokazuju da je najviše ima u neprofitnom sektoru ($AS=.24$), zatim u privatnom sektoru ($AS=.09$) i na kraju u državnom sektoru ($AS=-.37$). Rezultati za podršku od strane kolega su očekivani, pre svega zbog načina funkcionisanja neprofitnih organizacija u odnosu na one koje su za profit, gde se ističe zajedništvo, kolektivizam, saradnja i timski duh.

Treća podhipoteza (**X1c**) očekuje se da neće biti statistički značajnih razlika u načinu upravljanja promenama unutar privatnog, državnog i neprofitnog sektora. Dosta mali broj istraživanja se bavio međusektorskim razlikama i mi nismo uspeli da pronađemo studije koje porede sektore eksplisitno po varijabli upravljanja promenama ili nekoj sličnoj. Prilikom interpretiranja rezultata, važno je napomenuti da veća aritmetička sredina ukazuje na viši stepen stresa kod zaposlenih vezan za upravljanje promenama od strane menadžmenta. Rezultati pokazuju statističku značajnost razlika na nivou $p=0.02$ kao i to da najviše stresa u

vezi sa upravljanjem promenama možemo pronaći u državnom sektoru ($AS= .27$), zatim u privatnom (-.03) i najmanje u neprofitnom sektoru (-.22). S obzirom na to da je važan deo upravljanja promenama učestvovanje u donošenju odluka, ne iznenađuje podatak da neprofitni sektor prikazuje najniži nivo stresa vezan za upravljanje promenama. Naime, u neprofitnom sektoru se promene ne dešavaju toliko često s obzirom na to da nisu toliko okrenuti ka profitu i prilagođavanju tržištu, potrošačima i slično. Takođe, sve odluke vezane za veće promene se uglavnom donose zajednički pa to samo po sebi redukuje stres vezan za promene.

Druga istraživačka hipoteza (**X2**) očekuje da će postojati statistički značajne međusektorske razlike u odnosu na indikatore blagostanja, odnosno na radnu angažovanost i izgaranje na radu. Hipoteza je potvrđena i nivoi značajnosti za izgaranje i radnu angažovanost iznose $p= .01$ tj. $p= .00$. Kako bi se hipoteza jasnije razumela, napravljene su 2 podhipoteze.

Prva podhipoteza (**X2a**) očekuje se da će zaposleni u privatnom sektoru više izgarati u odnosu na osobe zaposlene u državnom i neprofitnom sektoru. Prethodna istraživanja na ovu temu (npr. Cahoon & Rowney, 1989) ukazuju na to da zaposleni u privatnom sektoru izgaraju u većoj meri u poređenju sa osobama zaposlenim u državnom sektoru. U kontekstu neprofitnog sektora, dostupna istraživanja (Ager et al., 2012; Navajas-Romero et al., 2020) govore o generalno visokom nivou izgaranja u neprofitnom sektoru ali nismo pronašli studije koje su vršile međusektorska poređenja sa neprofitnim sektorm po pitanju izgaranja na radu. Nakon rekodovanja, svaki ispitanik je dobio skor na skali od 1-100 gde viši skor označava viši nivo izgaranja na radu. Rezultati analize ukazuju na to da zaposleni u državnom sektoru ($AS= 54.6$) izgaraju u većoj meri nego zaposleni u privatnom ($AS= 50.0$) i neprofitnom sektoru ($AS= 45.3$). Dobijeni rezultati su u suprotnosti sa ranijim istraživanjima koja su predstavljala teorijski okvir ove hipoteze. Sa druge strane, teorijski okvir ovog istraživanja, model Zahtevi-Resursi govori da je rizik od izgaranja na radu veći ukoliko postoje visoki radni zahtevi i niski resursi na radu (Demerouti et al., 2001). Naime, ideja je da je u situacijama u kojima ima manje radnih resursa zaposleni prinuđen da uloži više napora u svoj rad i samim tim poveća šansu za pojavu izgaranja na radu (Crawford, LePine & Rich, 2010). Objašnjenje možemo videti u analizi rezultata koji su proveravali hipoteze vezane za resurse na radu. Zaposleni u državnom sektoru pokazuju najmanje resursa na radu koji su mereni u vidu socijalne podrške i upravljanja promenama pa je veza sa visokim nivoom izgaranja na radu u ovom sektoru jasna.

Druga podhipoteza (**X2b**) očekuje da će zaposleni u neprofitnom sektoru biti više radno angažovaniji od osoba zaposlenih u privatnom i državnom sektoru. Hipoteza je formirana u skladu sa ranijim istraživanjima (npr. Duraisingam et al., 2020) i koja govori o visokoj radnoj angažovanosti u neprofitnom sektoru i to pre svega zbog načina na koji se formiraju organizacije u neprofitnom sektoru, odnosno, zaposleni u neprofitnom sektoru prikazuju viši nivo unutrašnje motivacije za rad od osoba zaposlenih u sektorima usmerenim na profit (Ben-Ner et al., 2011, prema Hamann & Foster, 2014). Rezultati analize pokazuju da zaposleni u neprifitnom sektoru ($AS=.40$) pokazuju najviši nivo radne angažovanosti kada se porede sa zaposlenima u privatnom ($AS= -.09$) i državnom ($AS= -.28$) sektoru. Hipoteza je potvrđena i u skladu je sa prethodnim istraživanjima koja su predstavljala teorijski okvir hipoteze. Prema modelu Zahtevi-Resursi (Demerouti, Bakker et al., 2001) ukoliko zaposleni nema dovoljno resursa za rad, on će biti manje radno angažovan dok sa druge strane oni zaposleni koji imaju visoke radne resurse imaju dobru podlogu da se radno angažuju (Bakker, 2017). U ovoj studiji, istraživanje hipoteze radnih resursa pokazalo je da zaposleni u neprofitnom sektoru poseduju viši nivo resursa na radu od zaposlenih u privatnom i neprofitnom sektoru pa je ideja da više radnih resursa vodi ka većoj radnoj angažovanosti potvrđena.

Treća hipoteza (**X3**) ovog istraživanja je očekivala da sektor neće imati moderatorsku ulogu u odnosu između izvora stresa sa jedne strane (Mereni preko zahteva posla, socijalne podrške i upravljanja promenama) i indikatora blagostanja sa druge strane (Mereni preko izgaranja na radu i radne angažovanosti). Rezultati pokazuju da je vrednost F ($59N$) = 5.95 statistički značajan na nivou $p= .001$ dok regresioni model objašnjava 24% varijanse i vrednost $R^2=0.24$. U prilog odbacivanju hipoteze da sektor neće imati moderatorsku ulogu idu i nalazi da regresioni model na uzorku zaposlenih u privatnom sektoru nije statistički značajan ($p= .14$) kao ni na uzorku zaposlenih u neprofitnom sektoru ($p= .27$). Nalazi pokazuju na to da, s obzirom na to da je kod ispitanika zaposlenih u državnom sektoru pripadnost državnom sektoru uticala na obrazac povezanosti između izvora stresa i indikatora blagostanja, možemo zaključiti da varijabla sektor moderira odnos između izvora stresa i indikatora blagostanja.

Ograničenja istraživanja i smernice za buduće istraživače

Ovo istraživanje ima određena ograničenja. Prvo se ogleda u vidu prigodnog uzorka. Činjenica da uzorak čine manje-više zaposleni koji su deo socijalnih mreža i kontakata istraživača može da utiče na reprezentativnost dobijenih rezultata. Ono što je takođe moglo da

predstavlja ograničavajući faktor je to što je ispitivanje sprovedeno putem online forme a ne putem standardnog papir-olovka načina zadavanja. Univerzalno potencijalno ograničenje predstavlja i to što su korišćeni upitnici zasnovani na samoproceni što može da dovede do socijalno poželjnih odgovora.

Preporuke za buduća istraživanja se mogu ogledati pre svega u istraživanju varijabli teorijskog modela Zahtevi-Resursi koje nisu obradivane ovim istraživanjem. Takođe, zanimljivo bi bilo i ispitati postojanje novih moderator ili medijator varijabli s obzirom na to da je tema međusektorskih razlika generalno slabo istražena tema. Tokom prikupljanja podataka, istraživači su se susreli sa poteškoćom u vidu kategorisanja osoba koje su samozaposlene kao frilenseri i tim osobama je savetovano da ne popunjavaju upitnik. Naime, sve je veći broj frilensera i postavlja se pitanje da li oni čine novi, četvrti, sektor zaposlenja? Sa jedne strane deluje kao da je podela na državni, privatni i neprofitni sektor pregruba jer ne uključuje zaposlene osobe poput frilensera dok sa druge strane postoji problem poređenja frilensera kao potencijalno zasebnog sektora sa ostalim sektorima. Na budućim istraživačima je da pronađu način na koji bi se adekvatno moglo sprovesti ujednačavanje i dalja analiza sa frilenserima kao zasebnim sektorom.

Praktične implikacije istraživanja

Pre svega, *teorijski značaj* ovog istraživanja se ogleda u tome što na našim prostorima, prema znanju istraživača, ne postoji istraživanje koje se bavilo razlikama između tri glavna sektora društva. Istraživanje samim tim otvara temu međusektorskih razlika i predstavlja dobru polaznu tačku i bazu za nova istraživanja na ovu temu.

Praktični značaj istraživanja je najpre činjenica da se analizom i tumačenjem dobijenih rezultata u različitim sektorima može uočiti u kom sektoru postoje određeni nedostaci koji se mogu korigovati i kasnije unaprediti poslovanje organizacije i blagostanje zaposlenih u datom sektoru. Tako je, na primer, važno sprovesti različite analize unutar državnog sektora kako bi se uočilo koji su to faktori koji doprinose da zaposleni u tom sektoru izgaraju više od zaposlenih u ostala dva sektora kao i to da poseduju najmanje radnih resursa i najmanje su radno angažovani od svih sektora.

ZAKLJUČAK

Na osnovu nalaza istraživanja koji su ranije navedeni, osnovni zaključak koje možemo izvesti su da je potvrđeno dve od tri istraživačke hipoteze. Konkretno, hipoteze koje se odnose na međusektorske razlike po pitanju izvora stresa i indikatora blagostanja su potvrđene dok hipoteza koja je očekivala da sektor neće biti moderator odnosa između izvora stresa i indikatora blagostanja, nije potvrđena. Dobijeni rezultati ukazuju na važnost postojanja resursa na radu jer je čest slučaj da oni zaposleni koji imaju malo resursa izgaraju u većoj meri i budu manje radno angažovaniji od osoba zaposlenih u ostalim sektorima društva. Ako se u obzir uzme finansijski aspekt i količina novca koju organizacije gube zbog niske radne angažovanosti i visokog izgaranja svojih zaposlenih, jasno je da je ovo problem koji bi organizacije ozbiljno trebale da uzmu u razmatranje. Dodatno, rezultati dobijeni u ovom istraživanju nam daju mogućnost kreiranja neke vrste profila svakog od sektora gde se prema rezultatima u ovom istraživanju može reći da npr. zaposleni u državnom sektoru imaju najmanje resursa na radu, najmanje su radno angažovani i najviše izgaraju pa se navedene informacije o sektoru mogu iskoristiti za unapređenje procesa selekcije, biznis planova ili strategija odseka za ljudske resurse usmerenih na poboljšanje blagostanja zaposlenih.

Za kraj, možemo zaključiti da pripadnost sektoru sa sobom nosi određeni korpus zajedničkih karakteristika zaposlenih u određenom sektoru i da sama činjenica da je neko zaposlen u određenom sektoru može da utiče na odnos između izvora stresa sa jedne strane i indikatora blagostanja sa druge strane. Smernica menadžerima i odseku za ljudske resurse jeste da je bitno uzeti u obzir kontekst zaposlenog u vidu pripadnosti određenom sektoru kao i varijable poput onih koje čine izvore stresa ili indikatore blagostanja kako bi mogli da utiču na faktore koji narušavaju blagostanje i produktivnost zaposlenih.

LITERATURA

- Ager, A., Pasha, E., Yu, G., Duke, T., Eriksson, C., & Cardozo, B. L. (2012). Stress, Mental Health, and Burnout in National Humanitarian Aid Workers in Gulu, Northern Uganda. *Journal of Traumatic Stress*, 25(6), 713–720. <https://doi.org/10.1002/jts.21764>
- Arnold, J., Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace. London: Pitman.
- Attiq, S., Wahid, S., Javaid, N., Kanwal, M. & Shah, H.J. (2017). The Impact of Employee's Core Self-Evaluation Personality Trait, Management Support, Co-worker Support on Job Satisfaction, and Innovative Work Behaviour. *Pak. J. Psychol. Res.* 32, 247–271.
- Banks, N. & Hulme, D. (2012). The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction; *Working Paper; Brooks World Poverty Institute*: Manchester, UK. Volume 171.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. 58, 661-689.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Ben-Ner, A., Ren, T., & Paulson, D. F. (2011). A sectoral comparison of wage levels and wage inequality in human services industries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 608-633.
- Bensaba, S. (2002). *Živeo stres: Kako najavljeni stres preinaciti u pozitivnu energiju*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>

Berat, N., Jelić, D. & Popov, B. (2016). Serbian version of the work burnout scale from Copenhagen burnout inventory: Adaptation and psychometric properties. *Primenjena psihologija*, 9(2), 177-198.

Berjot, S., Altintas, E., Grebot, E., & Lesage, F. X. (2017). Burnout risk profiles among French psychologists. *Burnout Research*, 7, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.10.001>

Brass, J. N., Longhofer, W., Robinson, R. S., & Schnable, A. (2018). NGOs and international development: A review of thirty-five years of scholarship. *World Development*, 112, 136–149. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.016>

Breslow, L., & Buell, P. (1960). Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California. *Journal of Chronic Diseases*, 11(3–4), 421–444. [https://doi.org/10.1016/0021-9681\(60\)90047-3](https://doi.org/10.1016/0021-9681(60)90047-3)

Brook A. (1973). Mental stress at work. *The Practitioner*, 210(258), 500–506.

Buck, V. (1972) Working under Pressure. Staples Press, London.

Burke, R. J. & Greenglass, E.R. (1987). Work and family. In C Cooper and I Robertson (Eds.) International Review of industrial and Organizational Psychology. Wiley, New York.

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), 834-848.

Cahoon, A., & Rowney, J. (1989). A comparison of burnout across public/private managers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12(1), 79-94.

Cameron, E. & Green, M. (2007). Making sense of change management: A complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page

Cannon, W.B. (1935). Stress and Strain of Homoeostasis. 1,: 1-14.

Clausen, T., Nielsen, K., Carneiro, I. G., & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: a prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 127-136.

Cohen, E., & Lazarus, R. (1983). Coping and Adaptation in Health and Illness. In D. Mechanic (Eds) *Handbook of Health, Health Care and the Health Professions*. New York, The Free Press.

Coyne, J.C. & Holroyd, K. (1982). Stress, Coping and Illness: A Transactional Perspective. In T. Millon, C. Green, and R. Meagher, *Handbook of Clinical Health Psychology* 103-127. New York, Plenum.

Cooper, C. L. (1984). Executive stress: A ten-country comparison. *Human Resource Management*, 23(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230406>

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 49(1), 11-28.

Cooper, C. L., & Roden, J. (1985). Mental health and satisfaction among tax officers. *Social Science & Medicine*, 21(7), 747–751. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(85\)90122-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(85)90122-4)

Cooper, C.L. (1998) *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press.

Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality: Another “Hidden Factor” is Stress Research. *Psychological Inquiry*, 1(1), 22–24. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0101_5

Cox, T., G. Kuk & M.P. Leiter (1993) ‘Burnout, Health, Work Stress, and Organizational Healthiness.

Crump, J.H, Cooper, C.L. & Smith J.M. (1980). Investigating Occupational Stress: A methodological approach'. *J of Occup Psych.* 1: 191-202

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Dale S. Macklin, Luke A. Smith & Maureen F. Dollard (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model, *Australian Journal of Psychology*, 58:3, 130-143, DOI: 10.1080/00049530600940190

Davidson, M. & Cooper, C.L. (1983). Stress and the Woman Manager, Blackwell, Oxford.

Del Pozo-Antúnez, J. J., Ariza-Montes, A., Fernández-Navarro, F., & Molina-Sánchez, H. (2018). Effect of a Job Demand-Control-Social Support Model on Accounting Professionals' Health Perception. *International journal of environmental research and public health*, 15(11), 2437. <https://doi.org/10.3390/ijerph15112437>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J., Janssen, P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279-286.

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.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>

Dinić, B. (2019). Principi psihološkog testiranja. Novi Sad, RS: Filozofski fakultet. Preuzeto sa <http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2019/978-86-6065-540-2>.

Duraisingam, V., Roche, A. M., Kostadinov, V., Hodge, S., & Chapman, J. (2020). Predictors of work engagement among Australian non-government drug and alcohol employees: Implications for policy and practice. *International Journal of Drug Policy*, 76, 102638. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2019.102638>

Edelstein, L. (1946). William Osler's Philosophy. *Bulletin of the History of Medicine*, 20(2), 270-293. Retrieved June 5, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/44441048>

Evans, P. & Bartolome, F. (1984). Must Success Cost So Much? Grand McIntyre, London.

Fain, R. M., & Scheirer, R. A. (1989). Disaster, stress and the doctor. *Medical Education*, 23(1), 91–96. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.1989.tb00818.x>

Fajgelj, S. (2013). Psihometrija: Metod i teorija psihološkog merenja. Centar za Primjenjenu psihologiju Beograd

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992

Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., Myrsten, A. L., Hedman, M., Bergman-Losman, B., & Wallin, L. (1989). Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 321–346. <https://doi.org/10.1002/job.4030100404>

French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1970). Psychosocial Factors in Coronary Heart Disease. Industrial Medicine 39: 383-397.

French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1973) Organisational Stress and Individual Strain. In A. J. Marrow (Eds.) *The Failure of Success*. Amacon, New York.

French, J.R., Caplan, R.D. & Van Harrison, R. (1982). The Mechanisms of Job Stress and Strain. John Wiley & Sons, Chichester.

Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>

Greene G. (1961). A Burnt-out Case. New York: Viking Press

Hagen, J. B., Allchin, D., & Singer, F. (2009). *Doing biology*. Minneapolis, Minn.: SHiPS Resource Cener.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>

Hamann, D. J., & Foster, N. T. (2014). An Exploration of Job Demands, Job Control, Stress, and Attitudes in Public, Nonprofit, and For-Profit Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332–355. <https://doi.org/10.1177/0734371X13491119>

Hart, P.M. & C.L. Cooper (2001) Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework', in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Personnel Psychology), vol. 2, pp. 93–144. London: SAGE.

Heiskanen, T. (1987). Job stress and blue collar work, Cary L. Cooper and Michael J. Smith (Eds), Wiley, Chichester, 1986. No. of pages: ix + 243. Price: 23.95. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 272–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030080309>

Hetty van Emmerik, I.J., Bakker, Arnold B. & Euwema, Martin C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594–613. doi:10.1108/13620430910997312

Hinkle, L. E. (1974). The Concept of “Stress” in the Biological and Social Sciences. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 5(4), 335–357. <https://doi.org/10.2190/91dk-nkad-1xp0-y4rg>

Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 697-711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). Stress at Work. Foresman, Scott, USA.

Jenaro C, Flores N, Begona Orgaz M. & Cruz M. (2010). Vigor and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *J Adv Nurs*.67:865–875.

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142–159. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.142>

Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Saradnja organa državne uprave sa udruženjima i drugim organizacijama civilnog društva. Civilno društvo | Kancelarija za

saradnju sa civilnim društvom. Preuzeto sa: <http://civilnodrustvo.gov.rs/info-servis/civilnodrustvo/civilno-drustvo.367.html>.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R. A. (1964). Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. John Wiley.

Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692—724.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Kelly, M. & Cooper, C.L. (1981). Stress Among Blue Collar Workers. A Case Study of the Steel Industry. *Employee Relations*. 3 (2): 6-9

Kerksieck, P., Bauer, G. F., & Brauchli, R. (2019). Personal and Social Resources at Work: Reciprocal Relations Between Crafting for Social Job Resources, Social Support at Work and Psychological Capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2632. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02632>

Kim, Sunhee & Wang, Jaesun. (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers’ Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at *Local Government. International Journal of Environmental Research and Public Health*. 15. 2894. 10.3390/ijerph15122894.

Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial Worker*. Wiley, New York.

Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 79, 11, 85- 96

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, 86 (7–8)

Lacey, J. L. (1967). Somatic response patterning and stress: Some revisions of activation theory. In M. H. Appley & R. Trumbell (ed.), *Psychological stress* (pp. 14-37) . Appleton-Century-Crofts .

Lazarus, R. S., Deese, J., & Osler, S. F. (1952). The effects of psychological stress upon performance. *Psychological bulletin*, 49(4), 293-317.

Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and coping process*. New York : McGraw-Hill.

Lazarus, R.S. (1976). *Patterns of Adjustment*. McGraw -Hill, New York

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*, 1(3), 141-169.

Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. Occupational stress: A handbook, 1, 3-14.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (2004): *Stres, procjena i suočavanje*, Jastrebarsko: Slap.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237–250). Taylor & Francis.

Luecke, R. (2003), *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lewis, S.N. & Cooper, C.L. (1988). The Transition to Parenthood in Dual-Career Couples. *Psy Med*.18: 477-86.

Lindblom KM., Linton SJ., Fedeli C. & Bryngelsson IL. (2006). Burnout in the working population: relations to psychosocial work factors. *Int J Behav Med*.13:51–59.

Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta- analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37–52.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66, 605-618.

Margolis, B., Kroes, W., & Quinn, R. (1976). Job stress: An unlisted occupational hazard. *Applied Ergonomics*, 7(1), 47. [https://doi.org/10.1016/0003-6870\(76\)90020-x](https://doi.org/10.1016/0003-6870(76)90020-x)

Maslach, C. (1976). *Burned-Out. Human Behavior*. 9. 16-22.

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>

Mason, J. W. (1971). A re-evaluation of the concept of ‘non-specificity’ in stress theory. *Journal of Psychiatric Research*, 8(3–4), 323–333. [https://doi.org/10.1016/0022-3956\(71\)90028-8](https://doi.org/10.1016/0022-3956(71)90028-8)

McGrath, J. E., Dodge, D. L., & Martin, W. T. (1970). Social and Psychological Factors in Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 12(3), 265. <https://doi.org/10.2307/2948564>

Moorehead, A., Steele, M., Alexander, M., Stephen, K., & Duffin, L. (1997). Changes at work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey. Melbourne: Longman.

Navajas-Romero, Virginia & Caridad López del Río, Lorena & Villamandos, Nuria. (2020). Analysis of Wellbeing in Nongovernmental Organizations' Workplace in a Developed Area Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17. 5818. 10.3390/ijerph17165818.

Nahar, L. , Hossain, A. , Rahman, A. & Bairagi, A. (2013). The Relationship of Job Satisfaction, Job Stress, Mental Health of Government and Non-Government Employees of Bangladesh. *Psychology*, 4, 520-525. doi: [10.4236/psych.2013.46074](https://doi.org/10.4236/psych.2013.46074).

National Occupational Health and Safety Commission. (2003). Compendium of Workers' Compensation Statistics, Australia, 2000 – 2001. Canberra: Commonwealth of Australia.

Nedić, O., Filipović, D., Solak Z. (2001): Profesionalni stres i kardiovaskularne bolesti kod zdravstvenih radnika, Novi Sad, Medicinski pregled.

Otto, R. (1980). Occupational stress among factory workers: A restricted sample of men and women in two factories. Sydney: La Trobe University.

Parker D.F. & DeCotis T.A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.

Paunović, Ž. (2011). Neprofitne organizacije - prilog pojmovnom razjašnjenju. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, 5(6), 251-262.

Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>

Popov, B. (2017). *Upitnik karakteristika posla*. Neobjavljen manuskript.

Popov, B. (2018). Stres u radnom okruženju. Novi Sad: Filozofski fakultet.

Presentation to Sir William Osler. (1919). *The Lancet*, 193(5000), 1128. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(01\)25536-6](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(01)25536-6)

Radošević, V., Jelić, D., Matanović, J., & 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>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

Ramsey, J. D., Burford, C. L., Beshir, M. Y., & Jensen, R. C. (1983). Effects of workplace thermal conditions on safe work behavior. *Journal of Safety Research*, 14(3), 105–114. [https://doi.org/10.1016/0022-4375\(83\)90021-X](https://doi.org/10.1016/0022-4375(83)90021-X)

Rout, U. (1989). Occupational Stress in General Practitioners. PhD Thesis, UMIST.

Rout, U. & Rout, J.K. (1993). Stress and General Practitioners. Kluwer Academic Publishers, London.

Rout, U. (1996). Occupational Stress in Practice Managers. Primary Care Management. 6 (1): 5-9.

Rout, U. & Rout, J.K. (2001). Stress, Satisfaction and Mental Well-being among Practice Managers Receptionists.

Rout, U. R., & Rout, J. K. (2002). Occupational stress. Stress Management for Primary Health Care Professionals.

Rutenfranz, J., Colquhoun, W., Knauth, P.& Ghata, J. (1977). Biomedical and Psychosocial Aspects of Shift Work. Scand J of Work Env and Health. 3: 165-182.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

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(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

Schaufeli WB, Salanova M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In: Peeters M, de Jonge J, Taris T, editors. People at Work: An Introduction to Contemporary Work Psychology. Chichester: WileyBlackwell; p. 293–320.

Selye, H. (1946). The General Adaptation Syndrome and the Disease of Adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism* 6: 117-230.

Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.

Selye, H. (1976). *The Stress of Life* (Rev. edit.) New York: McGraw-Hill.

Shirom A. (1989). Burnout in work organizations. In International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. CL Cooper, I Robertson, pp. 25–48. New York: Wiley

Singleton, T. (1981). Current Concerns in Occupational Stress. Edited by C. L. Cooper and R. Payne. *Ergonomics*, 24(4), 318–319. <https://doi.org/10.1080/00140138108928475>

Smith, M.J., Cohen H.H., Cleveland, R. & Cohen, A. (1978). Characteristics of successful safety Programmes. *J of Saf Res*. 10: 5-15.

Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job time activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330–350.

Steinmann, H., Schreyoegg, G. (2005). Management, Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Tapper-Jones L. (2002). Stress Management for Primary Health Care Professionals. *Postgraduate Medical Journal*, 78(925), 699. <https://doi.org/10.1136/pmj.78.925.699-a>

Tillson, T. (1997). Is your career killing you? *Canadian Business*, 70, 78-84.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W., (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.

Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., de Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000964>

Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), 43–71. <https://doi.org/10.1177/001872678103400104>

Wengel J., Wallmeier W. (1999) Worker Participation and Process Innovations. In: Lay G., Shapira P., Wengel J. (eds) Innovation in Production. Technology, Innovation and Policy (Series of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI)), vol 8. *Physica-Verlag HD*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-99801-0_6

Weisbrod, Burton A. (1997). The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government, *Journal of Policy Analysis and Management*. 16(4): 541–551.

Worrall, N. and D. May (1989) Towards a Person-In-Situation Model of Teacher Stress, *British Journal of Educational Psychology* 59: 174–86.

Zotović, M. (2002.). Stres i posledice stresa: Prikaz transakcionističkog teorijskog modela. *Psihologija*, 35 (1-2), 3-23.

Žilínek, M. (2016). Participation as a tool of change management.

PRILOG

INSTRUMENTI KORIŠĆENI U ISTRAŽIVANJU

Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: Razlike između državnog, privatnog i neprofitnog sektora

Poštovani/Poštovana,

Istraživanje se sprovodi za potrebe izrade master rada na Odseku za psihologiju, Filozofskog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu. Cilj istraživanja je ispitivanje načina na koji se zaposleni u tri sektora (Državni, privatni i neprofitni sektor) razlikuju po pitanju izgaranja na radu i radne angažovanosti kao i da li efekat socijalne podrške na izgaranje i radnu angažovanost zavisi od tipa sektora kojem radno mesto ispitanika pripada.

Učešće u istraživanju je potpuno anonimno, dobrovoljno i podrazumeva popunjavanje upitnika u trajanju od 10-ak minuta. Pitanja označena zvezdicom (*) su obavezna i bez rešavanja tih pitanja nije moguće završiti popunjavanje upitnika.

Autor se obavezuje da će sve podatke dobijene ovim istraživanjem tretirati kao strogo poverljive, odnosno, da će pristup svim podacima imati samo istraživački tim. Svi prikupljeni podaci biće korišćeni isključivo u istraživačke svrhe. Popunjavanjem upitnika smatra se da ste razumeli prethodne informacije i da ste saglasni za učestvovanje u istraživanju. Veoma bismo cenili ukoliko biste popunili ceo upitnik.

Ukoliko imate bilo kakvih pitanja vezanih za popunjavanje upitnika ili o samom istraživanju, možete mi se javiti na e-mail: alexandar96@live.com

Zahvaljujemo Vam na vremenu koje ste izdvojili za popunjavanje upitnika!

DEMOGRAFSKE ODLIKE

1.) Pol

- Muški
- Ženski

2.) Nivo Obrazovanja

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Visoka/viša škola
- Osnovne studije
- Master/magistarske studije
- Doktorske studije

3.) U kom ste sektoru zaposleni?

- Državni sektor
- Privatni sektor
- Neprofitni sektor

4.) Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji u kojoj trenutno radite?

- Manje od godinu dana
- Između 1-3 godine
- Između 3-5 godina
- Više od 5 godina

5.) Broj radnih sati u nedelju

- Do 20 radnih sati
- 40 radnih sati
- Više od 40 radnih sati

Upitnik karakteristika posla (UKP; Popov, 2017)

Pred vama se nalazi upitnik koji procenjuje kako zaposleni doživljavaju svoj posao. Ispod su navedeni događaji koji su prisutni na poslu mnogih ljudi. Molimo Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i zaokružite onaj odgovor koji najbolje opisuje koliko je svaki od događaja **prisutan na Vašem poslu**. Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1 – skoro nikad
- 2 – retko
- 3 – ponekad
- 4 – često
- 5 – skoro uvek

	skoro nikad	retko	ponekad	često	skoro uvek
1. Vaš posao zahteva da radite veoma brzo.	1	2	3	4	5
2. Vaš posao uključuje rad na velikom broju različitih zadataka.	1	2	3	4	5
3. Dobijate pomoć i podršku od svojih kolega.	1	2	3	4	5
4. Vaš posao uključuje direktni kontakt sa klijentima (na primer, kupcima, pacijentima ili studentima).	1	2	3	4	5
5. Posao se odvija u okruženju u kom postoji ozbiljan rizik od povređivanja ili nezgoda (na primer, opasne materije, rad na visini, opasnost od požara i sl.).	1	2	3	4	5
6. Dešava se da Vam budu dodeljeni zadaci koji nisu u opisu Vašeg posla.	1	2	3	4	5
7. Imate dovoljno mogućnosti da sa rukovodstvom razgovarate o promenama na poslu.	1	2	3	4	5
8. Događa Vam se da nemate vremena da dovršite sve svoje radne zadatke.	1	2	3	4	5
9. Možete da utičete na to na koji način ćete obaviti svoj posao.	1	2	3	4	5
10. Vaš nadređeni dobro rešava konflikte među saradnicima na poslu.	1	2	3	4	5
11. Vaš posao podrazumeva podizanje teških tereta.	1	2	3	4	5
12. Prisutna je dobra radna atmosfera među kolegama na poslu.	1	2	3	4	5
13. Događa Vam se da dobijate kontradiktorne instrukcije i zahteve na poslu.	1	2	3	4	5
14. U Vašoj organizaciji zaposleni su uvek konsultovani o eventualnim promenama na poslu.	1	2	3	4	5
15. Posao od Vas zahteva da obradujete veliki broj informacija.	1	2	3	4	5

16. Radno vreme Vam je fleksibilno.	1	2	3	4	5
17. Vaš nadređeni vrednuje Vaš uloženi trud.	1	2	3	4	5
18. Potpuno Vam je jasno koji su Vaši zadaci i odgovornosti na poslu.	1	2	3	4	5
19. U Vašoj organizaciji se dešavaju nenajavljenе promene.	1	2	3	4	5
20. Pred Vas se postavljaju nedostižni vremenski rokovi.	1	2	3	4	5
21. Vaš posao podrazumeva stajanje i hodanje u dužim vremenskim razdobljima tokom rada.	1	2	3	4	5
22. Tokom procesa rada, obavljate veliki broj različitih aktivnosti.	1	2	3	4	5
23. Vaše radno mesto je zaštićeno od preterane buke.	1	2	3	4	5
24. Nadređeni je spreman da sasluša Vaše probleme vezane za posao koji obavljate.	1	2	3	4	5
25. Kada je teško na poslu, kolege Vam pomažu.	1	2	3	4	5
26. Tačno znate šta se od Vas očekuje na poslu.	1	2	3	4	5
27. Promene u Vašoj organizaciji se dešavaju toliko često, da ih je postalo teško pratiti.	1	2	3	4	5
28. Vaš posao uključuje rešavanje problema sa kojima se niste susretali ranije.	1	2	3	4	5
29. Radno okruženje Vam je optimalno klimatizovano, u smislu temperature i vlažnosti vazduha.	1	2	3	4	5
30. Sami određujete kada ćete u toku radnog vremena napraviti pauzu.	1	2	3	4	5
31. Povratna informacija koju dobijete od strane nadređenog Vam je jasna i precizna.	1	2	3	4	5
32. Kolege Vas kritikuju kada god im se ukaže prilika za to.	1	2	3	4	5
33. Posao od Vas zahteva da se ponašate ljubazno (u razgovoru sa kupcima, klijentima i sl.) i onda kada se ne osećate tako.	1	2	3	4	5
34. Dešava se da dobijete zadatak za koji niste dovoljno kompetentni.	1	2	3	4	5
35. Ne znate šta će Vas sutra dočekati na poslu.	1	2	3	4	5
36. Vaš posao zahteva da budete jako pažljivi i skoncentrisani tokom rada.	1	2	3	4	5
37. Imate uticaj na to kojim ćete redosledom obavljati radne zadatke.	1	2	3	4	5
38. Dešava se da nadređeni plane i bude grub prema Vama bez posebnog razloga.	1	2	3	4	5
39. Međuljudski odnosi na poslu su korektni.	1	2	3	4	5

40. Posao Vam omogućava da tokom rada sami donosite većinu odluka.	1	2	3	4	5
41. Nadređeni se odnosi jednak prema svim zaposlenima.	1	2	3	4	5
42. Vaš posao zahteva puno fizičkog naprezanja.	1	2	3	4	5
43. Vaše kolege su spremne da saslušaju probleme vezane za posao koji obavljate.	1	2	3	4	5
44. Posao od Vas zahteva da koristite širok spektar različitih veština.	1	2	3	4	5
45. Osvetljenje na Vašem radnom mestu je neadekvatno (previše svetlo ili previše mračno).	1	2	3	4	5
46. Posao od Vas zahteva da prikrivate ili potiskujete Vaša osećanja.	1	2	3	4	5

Skala radne angažovanosti (UWES-9; Schaufeli et al., 2006)

Upustvo: Sledećih 9 tvrdnji odnose se na to kako se osećate na svom radnom mestu. Molimo Vas da pročitate svaku tvrdnju i pažljivo odlučite da li se ikada osećate na takav način u vezi sa svojim poslom. Ako nikada niste imali takav osećaj, zaokružite "0" iza te tvrdnje. Ako ste nekada imali ovaj osećaj, izrazite koliko često ste ga imali zaokruživanjem broja od 1 do 6 koji najbolje opisuje koliko često se osećate na taj način.

Nikada	Skoro nikad	Retko	Ponekad	Često	Veoma često	uvek
0	1	2	3	4	5	6
Nikada	Nekoliko puta godišnje ili ređe	Jednom mesečno ili ređe	Nekoliko puta mesečno	Jedno nedeljeno	Nekoliko puta nedeljno	Svaki dan

1.U svom radu, osećam da kiptim od energije.	0	1	2	3	4	5	6
2.Na svom poslu, osećam se snažno i energično.	0	1	2	3	4	5	6
3.Oduševljen sam svojim poslom.	0	1	2	3	4	5	6
4.Moj posao me inspiriše.	0	1	2	3	4	5	6
5.Kad ustanem ujutru, ide mi se na posao.	0	1	2	3	4	5	6
6.Srećan sam kada intenzivno radim.	0	1	2	3	4	5	6
7.Ponosam sam na posao koji obavljam.	0	1	2	3	4	5	6
8.Udubim se u to što radim.	0	1	2	3	4	5	6
9.Dok radim, posao me ponese.	0	1	2	3	4	5	6

Skala izgaranja na radu (WB; Borritz & Kristensen, 1999)

Upustvo: Pred Vama se nalazi niz tvrdnji koje mere koliko su zaposleni iscrpljeni usled obavljanja svog posla. Molimo Vas da zaokružite onaj odgovor iza svake tvrdnje koji najbolje opisuje kako se osećate u vezi sa poslom **u poslednje 4 nedelje**.

1. Da li je Vaš posao emocionalno iscrpljujuć?	u vrlo maloj meri	u maloj meri	umereno	u velikoj meri	u vrlo velikoj meri
2. Da li osećate da ste „sagoreli” na poslu?	u vrlo maloj meri	u maloj meri	umereno	u velikoj meri	u vrlo velikoj meri
3. Da li Vas posao frustrira?	u vrlo maloj meri	u maloj meri	umereno	u velikoj meri	u vrlo velikoj meri
4. Da li se osećate „iscedeđeno” na kraju radnog dana?	nikad/skoro nikad	retko	ponekad	često	uvek
5. Da li se osećate iscrpljeno ujutru pri pomisli na još jedan radni dan pred Vama?	nikad/skoro nikad	retko	ponekad	često	uvek
6. Da li se osećate da ste svakim radnim satom na poslu sve umorniji?	nikad/skoro nikad	retko	ponekad	često	uvek
7. Da li u slobodno vreme imate dovoljno energije za porodicu i prijatelje?	nikad/skoro nikad	retko	ponekad	često	uvek