



UNIVERZITET U NIŠU  
FILOZOFSKI FAKULTET



**Slobodanka S. Cvetković**

**SINDROM SAGOREVANJA, PSIHOSOMATSKO REAGOVANJE,  
MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM I DIMENZIJE LIČNOSTI  
KOD ZAPOSLENIH NA RUKOVODEĆIM I NERUKOVODEĆIM  
RADNIM MESTIMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Niš, 2016.



UNIVERSITY OF NIŠ  
FACULTY OF PHILOSOPHY



**Slobodanka S. Cvetković**

**BURNOUT, PSYCHOSOMATIC REACTIONS, ACHIEVEMENT  
MOTIVATION AND PERSONALITY DIMENSIONS AMONG  
EMPLOYEES IN MANAGERIAL AND NON-MANAGERIAL  
POSITIONS**

DOCTORAL DISSERTATION

Niš, 2016.

## Podaci o doktorskoj disertaciji

Mentor: dr Zorica Marković, vanredni profesor, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet

Naslov: Sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem i dimenzije ličnosti kod zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima

Rad se bavi ispitivanjem razlika u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti (iz petofaktorskog modela) između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima. Uzorak ispitanika je prigodan i čini ga 338 ispitanika. Za merenje varijabli korišćeni su sledeći instrumenti: MBI-GS, HI test iz baterije KON 6, MOP test, NEO PI-R inventar ličnosti i Fidlerov test stilova rukovođenja (LPC).

Rezime: Rezultati pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti ukupnog sagorevanja na poslu između rukovodilaca i izvršilaca, ali su nađene razlike na skalama iscrpljenosti i cinizma: rukovodici pokazuju veći stepen iscrpljenosti a izvršiooci veći stepen cinizma. Nema razlika u pogledu ukupne motivacije za postignućem ali je utvrđena razlika u izraženosti istrajavanja i planiranja (veće kod rukovodilaca). Nisu nađene razlike u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju niti na dimenzijama ličnosti između poduzoraka ispitanika, osim veće izraženosti neuroticizma kod izvršilaca. Stil rukovođenja i dužina radnog staža nisu značajni izvori razlikovanja ispitanika u pogledu osnovnih varijabli. Rukovodioci muškog pola ispoljili su veći stepen sagorevanja, a žene izvršiooci veću izraženost nekih aspekata motivacije za postignućem. Ovi nalazi potvrđeni su kanoničkom diskriminativnom analizom, kojom je utvrđeno da se profili ličnosti rukovodilaca i izvršilaca statistički značajno razlikuju: izvršiooci pokazuju više vrednosti na Neuroticizmu, Saradljivosti, Cinizmu, Psihosomatici i Takmičenju, a niže na Istrajavanju, Planiranju, Iscrpljenosti i Savesnosti.

Nalazi govore u prilog tome da se zahtevi posla na hijerarhijski različitim nivoima organizacione strukture prelamaju kroz ličnost zaposlenih i mogu doprineti javljanju sagorevanja. Utvrđivanje aspekata sindroma sagorevanja dominantno prisutnim na određenim nivoima organizacione strukture, kao i dalje ispitivanje faktora radne sredine koji doprinose javljanju sagorevanja na radu, predstavljaju mogućnost praktične primene rezultata u cilju prevencije sagorevanja na radu. Ovim se može doprineti unapređenju zdravlja zaposlenih, kao i povećanju njihove motivacije i zadovoljstva na radu, što su preduslovi uspešnog poslovanja.

Naučna oblast: Psihologija

Naučna  
disciplina:

Industrijska psihologija

Ključne reči:

sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem, petofaktorski model ličnosti, Fidlerov kontingencijski model rukovođenja, rukovodioci i izvršiooci.

UDK:

159.923

CERIF  
klasifikacija:

S 260 Psihologija

Tip licence  
Kreativne  
zajednice:

3. Autorstvo-nekomercijalno-bez prerade (CC BY-NC-ND)

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral  
Supervisor:

PhD Zorica Marković, associate professor, University of Niš,  
Faculty of Philosophy

Title:

Burnout, Psychosomatic Reactions, Achievement Motivation And  
Personality Dimensions Among Employees in Managerial And Non-  
Managerial Positions

Abstract:

The aim of this study is to determine if there is a difference among managers and executives in terms of burnout, tendency to psychosomatic reactions, achievement motivation and personality (based on Big Five model). The study was conducted on 338 employees. The instruments that were used are: MBI-GS, HI test from KON 6, MOP test, NEO PI-R & Fiedler's Least Preferred Coworker Scale (LPC).

The results show that there is not difference in burnout between managers and executives. Still it is confirmed the difference in exhaustion and cynicism: managers showed a higher level of exhaustion, while executives showed a higher level of cynicism. There is no difference in overall achievement motivation, but it is confirmed the difference on persistence and planning (higher for managers). There is no difference in psychosomatic reactions or in personality, except higher level of executives' Neuroticism. Managerial styles & the length of service are not significant sources of differentiation of basic variables. Males, managers showed higher level of burnout, while women, executives, showed higher level of some aspects of achievement motivation. These findings were confirmed by canonical discriminant analysis: personality profiles of managers and executives are significantly different - executives showed higher level on Neuroticism, Agreeableness, Cynicism, Psychosomatic & Competition and lower level on Persistence, Planning, Exhaustion and Consciousness.

With taking these results into consideration we can conclude that job demands of different levels of organization reflect on personality of employees and may contribute to the burnout. Identification of burnout aspects within organization and further examination of factors that contribute to burnout, represent the possibility of results practical implementation in burnout prevention. This can contribute to improving the health of employees, as well as increasing their motivation and satisfaction, which are the fundamentals of a successful business.

Scientific  
Field:

Psychology

Scientific  
Discipline:

Industrial Psychology

Key Words: Burnout, Tendency to psychosomatic reaction, Achievement motivation, Big Five model, Fiedler Contingency model, managers, executives

UDC: 159.923

CERIF  
Classification: S260 Psychology

Creative  
Commons  
License Type: CC BY-NC-ND

# SADRŽAJ

<b>I TEORIJSKI OKVIR</b> .....	10
1. UVOD .....	11
2. SINDROM SAGOREVANJA ( <i>BURNOUT</i> ) .....	15
2.1. Određenje pojma sagorevanja i simptomi ispoljavanja sagorevanja na radu.....	15
2.2. Uzročnici ispoljavanja sindroma sagorevanja.....	19
2.2.1. Sindrom sagorevanja i stres.....	30
2.3. Sindrom sagorevanja i vrste profesije .....	40
2.4. Prevencija sindroma sagorevanja na radu .....	42
3. TENDENCIJA KA PSIHOSOMATSKOM REAGOVANJU.....	48
4. MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM.....	60
5. PETOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI.....	71
6. RUKOVOĐENJE.....	80
6.1. Određenje pojma vođstva i osobine uspešnog lidera .....	80
6.2. Teorije vođstva.....	83
6.2.1. Univerzalističke teorije vođstva .....	83
6.2.2. Bihejvioralne teorije vođstva .....	84
6.2.3. Kontingencijske teorije vođstva .....	86
6.2.4. Adivivne teorije vođstva .....	90
6.3. Uticaj rukovođenja na zadovoljstvo poslom zaposlenih.....	92
<b>II METODOLOŠKI PRISTUP PROBLEMU ISTRAŽIVANJA</b> .....	97
1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	98
1.1. Opšta formulacija problema istraživanja.....	98
2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	99
2.1. Opšti cilj .....	99
2.2. Specifični ciljevi.....	99
3. VARIJABLE ISTRAŽIVANJA.....	101
3.1. Nezavisna varijabla .....	101
3.2. Zavisne varijable .....	101
3.3. Sociodemografske varijable .....	103
4. INSTRUMENTI.....	104

5. HIPOTEZE.....	109
5.1. Opšta hipoteza: .....	109
5.2. Posebne hipoteze: .....	109
6. UZORAK I TOK ISTRAŽIVANJA .....	111
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	113
7.1. POUZDANOST PRIMENJENIH INSTRUMENATA .....	113
7.2. PRIKAZ REZULTATA PREMA HIPOTEZAMA .....	116
7.3. REZULTATI KANONIČKE DISKRIMINATIVNE ANALIZE.....	131
8. DISKUSIJA REZULTATA .....	136
8.1. Diskusija rezultata vezana za razlike u pogledu sindroma sagorevanja.....	136
8.1.1. Prevencija sindroma sagorevanja na poslu.....	147
8.2. Diskusija rezultata koji se odnose na tendenciju ka psihosomatskom reagovanju .....	150
8.3. Diskusija rezultata koji se odnose na motivaciju za postignućem .....	152
8.3.1. Razlike u pogledu motivacije za postignućem .....	152
8.3.2. Povezanost između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem .....	157
8.4. Diskusija rezultata koji se odnose na dimenzije ličnosti.....	159
8.4.1. Razlike u pogledu dimenzija ličnosti .....	159
8.4.2. Povezanost između dimenzija ličnosti i sindroma sagorevanja .....	160
8.4.3. Povezanost između dimenzija ličnosti i tendencije ka psihosomatskom reagovanju .....	166
8.4.4. Povezanost između dimenzija ličnosti i motivacije za postignućem .....	167
8.5. Diskusija rezultata u odnosu na preferirani stil rukovođenja .....	169
8.6. Diskusija u odnosu na rezultate kanoničke diskriminativne analize.....	170
8.7. Uticaj sociodemografskih varijabli na ispitivane rezultate .....	171
9. ZAKLJUČAK .....	175
9.1. Glavni rezultati istraživanja .....	175
9.2. Teorijski doprinos sprovedenog istraživanja i praktične implikacije rezultata.....	177
9.3. Ograničenja sprovedenog istraživanja .....	181
9.4. Preporuke za dalja istraživanja.....	182
<b>III LITERATURA.....</b>	<b>184</b>
<b>IV PRILOZI.....</b>	<b>206</b>
Prilog 1 – MOP test motiva za postignućem.....	207
Prilog 2 - NEO PI-R inventar ličnosti .....	210
Prilog 3 – MBI-GS upitnik.....	217



Prilog 4 - Fidlerov test stilova rukovođenja .....	219
Prilog 5 – Upitnik KON 6 – HI.....	220
<b>V. BIOGRAFIJA AUTORA.....</b>	<b>222</b>

## **I TEORIJSKI OKVIR**

Uzimajući u obzir vreme koje savremeni čovek provede na svom radnom mestu, kao i važnost uticaja naših radnih aktivnosti na osećaj ličnog identiteta, ali i zdravlje zaposlenog čoveka, ne iznenađuje porast broja istraživanja koja govore o važnosti sindroma sagorevanja na radu. Kako se sagorevanje na radu određuje kao sindrom koji čine emocionalna iscrpljenost, cinizam, odnosno depersonalizacija i negativan stav prema poslu i smanjenje profesionalne efikasnosti (Maslach & Leiter, 2005, prema; Obrenović, 2014), a koji se zapravo doživljava kao reakcija na hronične izvore stresa na poslu (Arandelović, Ilić i Jović, 2010), ne čudi sve veći fokus istraživanja na specifične karakteristike radnog mesta i radnog okruženja. Oni mogu dovesti do toga da zaposleni oseća pritisak ne samo u radnom okruženju nego i uopšte, u životu, što se može odraziti na njegovo zdravstveno stanje (Schaufeli & Greenglas, 2001).

Prva istraživanja sindroma sagorevanja kreću iz zapadnih industrijskih zemalja koje veliku pažnju posvećuju ovom sindromu jer, dugoročno posmatrano, svaku kompaniju može dovesti do krize. Velike svetske kompanije shvatile su da sindrom sagorevanja na poslu, prisutan kod radnika, utiče na rezultate rada i da može dovesti do značajnih finansijskih problema kompanije (Mazzi & Ferlin, 2004). Pored finansijskog aspekta, pojava sindroma sagorevanja svakako utiče i na zdravstveno stanje zaposlenih, na njihovu motivaciju za radom i osećaj zadovoljstva, usled čega se dominantno javilo interesovanje za bavljenje ovom temom.

Prema Obrenoviću (2014), u osnovi ispoljavanja sindroma sagorevanja jesu fizički, emocionalni i bihejvioralni simptomi. Od fizičkih simptoma javlja se hronični umor, probavne smetnje, pad imuniteta kao i ostali oblici psihosomatskog reagovanja. Kada govorimo o emocionalnim simptomima javlja se emocionalna praznina i osećaj gubitka životnog smisla, pad motivacije za poslom, gubitak samopoštovanja i samopouzdanja, koji se povezuju i sa bihejvioralnim simptomima kao što su pad koncentracije i zaboravnost, interpersonalni konflikti, eksplozivnost, rigidnost, stalna okupiranost poslom i različiti porodični problemi.

Istraživanja koja su bila usmerena na praćenje troškova vezanih za pojavu sindroma sagorevanja upućuju na izrazit značaj pojave ovog sindroma i na ekonomsku sliku ne samo pojedine radne organizacije, već i na ekonomiju čitave zemlje. Tako se trošak američke

ekonomije vezan za posledice pojave sindroma sagorevanja procenjuje na 300 biliona dolara (troškovi bolovanja zaposlenih, dugoročne nesposobosti, napuštanje radnog mesta), dok britansku ekonomiju košta 46 biliona funti godišnje pad produktivnosti i gubitak radnih dana zaposlenih koji su izazvani pojavom ovog sindroma (Maslach & Leiter, 2005).

Međutim, ispitivanje sindroma sagorevanja takođe sve veću pažnju zauzima i u domaćoj literaturi gde su se različiti autori bavili ispoljavanjem ovog fenomena kod zaposlenih koji obavljaju različite profesije (Obrenović, 2014; Stojiljković, 2014; Arandelović i sar., 2010; Dedić, 2005; Penezić, Drezgić i Lalić, 2008).

I domaći i svetski autori upućuju na sve izraženiju pojavu ovog sindroma kod savremenog poslovnog čoveka. Tako recimo, statistika pokazuje da u Japanu i Tajvanu do 69% ljudi ispoljava znake sindroma sagorevanja, oko 20% u Sjedinjenim Američkim Državama, oko 28% u državama Evropske zajednice, isključujući države istočne Evrope (Maslach et al., 2001). U jednom istraživanju sprovedenom u našoj zemlji, sindrom sagorevanja je bio utvrđen kod čak 60% zaposlenih u Hitnoj medicinskoj pomoći u Sremskoj Kamenici i kod 27% zaposlenih u Institutu za neurologiju, psihijatriju i mentalno zdravlje u Novom Sadu (Pavlović, 1977). I upravo usled uticaja samog fenomena kako na zdravlje tako i na zadovoljstvo i motivaciju vezanu za rad, javila se zainteresovanost za bavljenje ovom temom.

Istraživanje sindroma sagorevanja na poslu postaje društvena potreba sa ciljem unapređenja zdravlja i kvaliteta života zaposlenih uz promovisanje zdravlja na radnom mestu primenom preventivnih mera. Ovakva potreba u društvu prepoznata je i Uredbom Evropske unije o zdravlju i sigurnosti na radu čije se odredbe mogu primeniti i na psihosocijalne karakteristike posla (89/391/EEC). Takođe, postoje i definisane odredbe o potrebi usklađenosti karakteristika posla, sposobnosti i potreba zaposlenih kao i o potrebi prevencije nesklada između zahteva posla i mogućnosti zaposlenih (Resolution A4-0050/99) a sve u cilju sprečavanja rizika na radnom mestu i unapređenja zdravlja (Arandelović i sar., 2010).

Većina istraživanja sagorevanja na radu bazira se na ispitivanju situacionih faktora radnog okruženja koji mogu biti uzročnici ove pojave (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Naime, veliki broj autora smatra da jedna grupa faktora, uzročnika sagorevanja, upravo potiče iz organizacione strukture, načina rada kao i dominantnih interpersonalnih odnosa kako između kolega tako i između zaposlenih i rukovodilaca (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Međutim, već pri ispitivanju uticaja faktora okruženja isticala se i važnost subjektivnog doživljaja radnog okruženja kao intenzivnog i ugrožavajućeg; odnosno, individualne specifičnosti u reagovanju

na stresogene faktore. Dakle, iako brojni radovi upućuju na važnost faktora radnog okruženja na pojavu sagorevanja, smatra se da i ličnost sa svojim karakteristikama utiče na individualne varijacije u javljanju sagorevanja (Pick & Leiter, 1991). Nas zato u radu, pored samog stepena izraženosti sindroma sagorevanja na radu, interesuje i povezanost ovog fenomena sa dimenzijama ličnosti.

Takođe neki autori upućuju na veoma blisku vezu pojave sindroma sagorevanja i različitih oblika psihosomatskog reagovanja, bez obzira da li je reč o psihosomatskim poremećajima koji podrazumevaju da je reč o funkcionalnim izmenama nekog organa ili sistema ili psihosomatskim bolestima koje ukazuju da postoje i poremećaji strukturalne prirode. Stres se danas smatra najvažnijim faktorom koji utiče na psihičko zdravlje čoveka. Ukoliko osoba nije u stanju da se izbori sa stresorima, uslediće niz fizičkih, psihičkih i bihevioralnih promena. Jednom od glavnih posledica prolongiranog stresa smatra se upravo sindrom sagorevanja (Pakseresht, Khodayari, & Mohamadi, 2014). Sasvim je jasno kako pojava ovakvih problema zaposlenih utiče na njihovu celokupnu zdravstvenu sliku, a samim tim i na nivo odsustvovanja sa posla u vidu kratkoročnih i dugoročnih bolovanja, odnosno na njihovu radnu efikasnosti i produktivnost. Stoga nas u radu interesuje i povezanost između sindroma sagorevanja i tendencije ka psihosomatskom reagovanju zaposlenih.

Potvrđena je i korelacija između pojave sagorevanja i konflikta uloga koje zaposleni doživljava kao i negativnih interpersonalnih relacija, pogotovo sa rukovodiocima (Leiter & Maslach, 1988). Takođe, stresori radnih uloga, neodređenost radnih zadataka, preopterećenost poslom, odnosno snažni emocionalni zahtevi radnog okruženja, doživljaj nepravde i obmane, smanjen osećaj zajedništva i disbalans poslovnog i privatnog života, snažno utiču na doživljaj sindroma sagorevanja na radu (Schaufeli & Greenglass, 2001). Stoga nas je intresovalo da li radna uloga, specifična u odnosu na hijerarhijski nivo organizacione strukture, utiče na nivo ispoljavanja sindroma sagorevanja na radu. Da li specifičnosti opisa posla koji rukovodioci imaju u odnosu na izvršioce mogu uticati na javljanje sagorevanja na radu? Rukovodioci su u svom radu svakako odgovorni za ostvarivanje rezultata svog tima; njihovi rezultati rada upravo se ogledaju kroz ostvareno postignuće grupe zaposlenih kojom upravljaju. Sa druge strane, od izvršilaca se očekuje da operativno, ekspertski, rešavaju radne zadatke, da savladavaju na svakodnevnom nivou sve poteškoće i maksimalno doprinose ostvarenju postignuća. Ipak, uspešan rukovodilac nije onaj koji obavlja neposredne zadatke izvršioca, već koji ume da definiše ciljeve, direktno usmerava rad drugih, motiviše druge, osmišljava i upravlja strategijom i, konačno, upravlja svim izazovima sa kojima se njegov tim susreće. Naime, zahteve koje savremeno radno okruženje postavlja pred svakog zaposlenog prate

brojni izazovi koje nije lako ostvariti i nadmašiti. Biti uspešan lider nije sigurno lako jer zahteva svakodnevno rast, razvoj i usavršavanje u veoma izazovnom radnom okruženju i ne podrazumeva samo puko ostvarenje dnevnih radnih ciljeva. Kroz obavljanje velikog obima posla i bavljenje raznovrsnim aspektima rada, savremeni rukovodilac treba da razvija veštine koje će omogućiti organizaciji da bude uspešna (bez obzira na polje delovanja), agilna i produktivna; uspešan savremeni lider treba da razvija stratešku agilnost, da rukovodi vizijom, da motiviše i razvija druge kako bi kroz rad sa ljudima ostvarivao ciljeve kompanije (Lombardo & Eichinger, 2008).

Kroz celokupnu prizmu različitih činilaca koji mogu da utiču na sindrom sagorevanja, interesuje nas koji nivo izraženosti sindroma sagorevanja će ispoljiti zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima, kao i da li će se potvrditi povezanost između sindroma sagorevanja i motivacije za postignućem zaposlenih. Takođe, u ovom radu želimo da ispitamo i preferencije stilova rukovođenja a potom i da ispitamo da li kod zaposlenih sa različitim stilom rukovođenja postoji razlika u izraženosti sindroma sagorevanja na poslu. I najzad, ovim radom želimo da utvrdimo da li se javlja veza između sindroma sagorevanja i karakteristika ličnosti primenom petofaktorskog modela ličnosti.

## 2. SINDROM SAGOREVANJA (*BURNOUT*)

---

### 2.1. Određenje pojma sagorevanja i simptomi ispoljavanja sagorevanja na radu

Anglosaksonski naziv *burnout* koristi se u većini država u svetu pa i kod nas. Potiče iz naslova romana *Slučaj Burnout* koji je objavljen 1961. godine i u kome razočarani arhitekta napušta svoj posao i odlazi u afričku džunglu (Dedić, 2005).

Herbert Frojdenberger, zagovornik pojma *burnout*, 1974. godine definiše ovaj pojam kao „*gašenje motivacije i inicijative*“. Opisuje ga kao psihijatrijski i fizički poremećaj kod radnika uslužnih delatnosti (Arandelović i sar., 2010). Po definiciji Frojdenbergera, sindrom sagorevanja predstavlja posledicu dejstva specifičnog stresora, odnosno konflikta, koji nastaje kao rezultat visokih očekivanja osobe, a u odnosu na radnu sredinu koja se protivi ispunjenju takvih očekivanja. Da bi došlo do pojave sagorevanja na radu, kao uslov navodi se poseban mentalni sklop osobe koji pre svega podrazumeva ispoljavanje visokog stepena perfekcionizma i očekivanja u odnosu na posao koji obavlja u okruženju koje joj nije naklonjeno, a prema njenoj ličnoj proceni (prema: Obrenović, 2014).

Neki autori *burnout* definišu i kao „*stanje progresivnog gubitka idealizma, energije i smisla vlastitog rada koji radnici doživljavaju kao reakciju na hronične izvore stresa na poslu, sa već definisanim fazama u njegovom pojavljivanju (entuzijizam, stagnacija, frustracija, apatija)*. Ovaj sindrom smatra se veoma važnom oblašću medicinskog naučnog istraživanja zbog njegovog značajnog finansijskog i socijalnog efekta koji proizilazi iz (ne)zadovoljstva radnim mestom i njegovim posledicama na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih“ (Arandelović i sar. 2010; str. 706). Šaufeli i Gringlas sindrom sagorevanja definišu kao stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti koja nastaje kao rezultat dugotrajne uključenosti u situacije u vezi sa radom, a koje su veoma zahtevne u emocionalnom smislu (Schaufeli & Greenglass, 2001). Maslač i Džekson 1981. godine proširuju pojam, navodeći da ovaj sindrom čine emocionalna iscrpljenost (mentalni i emocionalni zamor), cinizam, odnosno depersonalizacija (negativan stav prema poslu) i smanjenje profesionalne efikasnosti (Arandelović i sar. 2010).

Najsistematičnija istraživanja sindroma izgaranja obavila je upravo Kristina Maslač 80-ih godina prošlog veka, ističući njegova tri nivoa pojavljivanja, i to:

- emocionalnu iscrpljenost,
- smanjeno lično postignuće i
- cinizam.

Ischrpljenosti se odnosi na doživljaj prepoterećenosti, prenapregnutosti, zamora izazvanih emocionalno opterećujućim poslom. Cinizam reflektuje stav indiferentnosti prema poslu, gubitak interesovanja za posao i gubitak smisla. Profesionalna efikasnosti se odnosi na doživljaj kompetentnosti, uspešnosti, ostvarenog učinka. Umanjenje profesionalne efikasnosti podrazumeva gubitak osećaja ostvarenja učinka i kontinuirane efikasnosti na poslu (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

Emocionalna iscrpljenost smatra se najindikativnijim aspektom sagorevanja na radu. Izaziva udaljavanje od posla u emocionalnom i kognitivnom smislu, smatrajući to načinom borbe sa prezahtevnim uslovima rada (Maslach et al., 2001). Drugi autori upućuju na to da je osećaj emocionalne iscrpljenosti jedinstvena, multidimenzionalna, hronična reakcija na stres, koja znači više od samog osećaja preopterećenosti. Smatra se individualnom reakcijom koja nastaje u kontekstu složenih socijalnih relacija i uključuje lični koncept doživljaja sebe i drugih (Cordes & Dougherty, 1993).

Cinizam se odnosi na negativne, uzdržane, oguglale odgovore na različite aspekte posla. U prvobitnim radovima, koji su se ticali profesija iz domena socijalnih i zdravstvenih usluga, depersonalizacija je predstavljala interepersonalni kontekst sindroma sagorevanja. U kontekstu uslužnih delatnosti, sagledavana depersonalizacija bi podrazumevala distancu koju zaposleni stvara u svojoj relaciji sa klijentom i/ili pacijentom. Istraživanja van domena uslužnih delatnosti, koja za ispitivanje sindroma sagorevanja primenjuju verziju upitnika MBI-GS, uvode dimenziju cinizma koja se tiče izgrađene indiferentnosti ili pak izgrađene distance prema samom poslu. Tako zaposleni grade kognitivnu distancu u odnosu na posao izgradnjom ciničnog stava kada postanu iscrpljeni. Umanjenje ličnog postignuća i efikasnosti usmereno je na važnost lične procene u doživljaju nedovoljne kompetentnosti i pada postignuća i produktivnosti u radu (Cordes & Dougherty, 1993).

I drugi autori govore o fenomenu sagorevanja, ističući različite faze, odnosno stepene ispoljavanja istog. Tako su Girdino, Everli i Dusek (prema: Mazzi & Ferlin, 2004, str. 4) definisali sindrom sagorevanja kao „*stanje psihičke, fizičke ili psihofizičke iscrpljenosti uzrokovane preteranim i prolongiranim stresom*“. Razlikuju tri stepena sagorevanja:

I stepen – početnu načetost stresom;



II stepen – reaktivnu kompenzaciju stresa s očuvanjem energije;

III stepen – fazu istrošenosti.

U prvoj fazi početne napetosti stresom javljaju se *psihološke i fiziološke reakcije*, kao npr. stalna razdraženost, anksioznost, periodi sa povišenim krvnim pritiskom, šrkivanje zubima u snu, nesanica, zaboravnost, neuobičajena aritmija, problemi koncentracije, probavni problemi i akutni gastrointestinalni simptomi pri čemu se posao više ne doživljava kao zadovoljstvo. U drugoj fazi dolazi do *čuvanja energije da bi se kompenzovao stres*. Često se preterano kasni na posao, odgađaju se poslovi, nerado se prihvataju novi radni zadaci, produžavaju se radne pauze, dolazi do opadanja seksualne želje, javlja se stalni zamor, osoba se izoluje od prijatelja i porodice, raste pojava ogorčenosti i cinizma, preterano se konzumiraju cigarete, kafa, alkohol, pa čak i uzimaju lekovi i psihoaktivne supstance i javlja se pojava apatije. U trećoj fazi iscrpljenosti *većina oseća da sa njima nešto nije u redu*, posao oseća kao opterećenje, javlja se hronična depresija, dolazi do pada imuniteta organizma uz česta obolevanja; javljaju se hronični želudačni i crevni problemi, hronična psihička i fizička iscrpljenost, hronična glavobolja ili migrena, želja za begom iz društva i/ili porodice, prekidaju se prijateljstva i mogu se javiti čak i suicidalne misli.

Dedić (2005) prihvata određenje sindroma sagorevanja u radu Maslačeve i Lajtera navodeći da isti karakterišu emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i nisko lično postignuće. Sindrom predstavlja prolongirani odgovor na hronične emocionalne i interpersonalne stresore povezane sa radnim mestom. Nastaje kao posledica neusaglašenosti odnosa između zaposlenog i radne sredine. Posebno podložne ovom sindromu jesu osobe koje teže perfekcionizmu, koje imaju nerealno visoka očekivanja i procene vezane za sebe i svoj rad. Javlja se emocionalni zamor usled pojave konflikata vezanih za profesionalnu ulogu, dok je osećaj sniženog samovrednovanja i niskog ličnog postignuća izazvan ambivalentnim odnosom prema poslu, smanjenom podrškom saradnika i niskom poslovnom sposobnošću.

Među simptomima ispoljavanja sindroma sagorevanja na radu javljaju se:

- Fizički simptomi: dugo trajanje zamora, iscrpljenosti, malaksalosti, hronični neodređeni fizički bolovi, glavobolja, bol u leđima, nesanica, stomačne tegobe. Mladi ljudi sa pojavom ovog sindroma imaju često problem sa spavanjem, često se bude tokom noći, dok preko dana ne mogu da zaspe.
- Ponašajni simptomi: nervoza, razdražljivost, stalna napetost, impulsivnost, ljutnja, eksplozivnost, povećano korišćenje alkohola ili droga, problemi u braku i/ili na poslu.

- Kognitivni i afektivni: emocionalna krutosti ili preosetljivost, zatvorenost, tuga, pesimizam, osećaj bespomoćnosti, beznadežnosti, neraspoloženje, pad pažnje (Dedić, 2005).

I Dedić (2005), kao i Penezić, Drezgić i Lalić (2008) govore o sledeće četiri faze sindroma sagorevanja:

- Faza radnog entuzijazma. Osoba je maksimalno posvećena poslu, udovoljava kolegama, ne dopušta sebi dnevni ili godišnji odmor. Međutim, ovoliko angažovanje ne dovodi do zadovoljstva, te osoba postaje razočarana i nezadovoljna. Često je prisutna silna energija, velike nade, ali i nerealna očekivanja.
- Faza stagnacije. Javljaju se teškoće u odnosima, kako sa saradnicima tako i u okviru porodice, prijatelja. Osoba postaje emocionalno ranjiva i nepoverljiva. Najčeće izlaz vidi u sledećoj fazi.
- Emocionalno povlačenje i izolacija (ili faza frustracije). Ovakav obrazac ponašanja još više doprinosi da se posao doživljava kao besmislen i bezvredan. Javljaju se prvi znaci telesne iscrpljenosti, što je dodatni stres i dovodi do sledeće faze.
- Apatija i gubitak životnog interesa. Javlja se kao odbrana od hroničnog nezadovoljstva poslom. Oduševljenje i samouverenost, s početka, prelaze u cinizam, ravnodušnost, gubitak vere u sebe i svoje sposobnosti. Osoba koja dospe u ovu fazu odlučuje se na promenu ili ostaje na poslu, ali potpuno nemotivisana.

Prema Obrenoviću (2014), u osnovi ispoljavanja sindroma sagorevanja jesu sledeći fizički, emocionalni i bihevioralni simptomi:

- fizički simptomi (hronični umor, iscrpljenost, probavne smetnje, nesanica, nagla promena telesne težine i pad imuniteta),
- emocionalni simptomi (emocionalna praznina i osećaj gubitka životnog smisla, anksioznost, pad motivacije za poslom, osećaj tuge i bespomoćnosti, gubitak samopoštovanja i samopouzdanja, doživljaj bezvrednosti, apatija i izolacija) i
- bihevioralni simptomi kao što su pad koncentracije i zaboravnost, preterana osetljivost na spoljašnje stimulse, interpersonalni konflikti, eksplozivnost, rigidnost, stalna okupiranost poslom i različiti porodični problemi.

Prema Petričkoviću (2010), od simptoma sagorevanja na radu najčešće se javljaju:

- U okviru emocionalnih simptoma: depresija, emocionalna praznina, osećaj gubitka životnog smisla, anksioznost, gubitak motivacije za odlazak na posao, gubitak egzistencijalnog entuzijazma, apatija, izolacija, dosada, osećaj tuge i bespomoćnosti,

doživljaj bezvrednosti, gubitak samopouzdanja i samopoštovanja, osećaj gubitka snage i strah od gubitka posla.

- U okviru fizičkih simptoma: hronični umor i iscrpljenosti, nesanica, smetnje u sistemu za varenje, nagle promene telesne težine, različite psihosomatske reakcije, povišeni šećer u krvi, cerebrovaskularne bolesti, smanjenje imuniteta, potreba za uzimanjem sedativa, cigareta i alkohola.
- U okviru pojava tzv. metaboličkog sindroma koji se reflektuje pojavom gojaznosti, visokog krvnog pritiska i povišenog holesterola.

Dakle, sindrom izgaranja za posledicu ima mentalne promene raspoloženja i ponašanja kao i patološke promene fizičkih parametara i metabolizma. Osoba reaguje gubitkom profesionalnog idealizma, životne energije i vlastite egzistencijalne smislenosti, što biva praćeno i različitim fiziološkim reakcijama u formi telesnih bolesti (Petričković, 2010).

Prema nekim autorima, osobe kod kojih je prisutan sindrom sagorevanja mogu da ispolje:

a) *Različite promene ponašanja*, kao što je, na primer, pad koncentracije, smanjenje samopoštovanja, apatija, nepopustljivost i krutost u interpersonalnim odnosima, perfekcionizam, dezorijentacija, zabrinutost za zdravlje, nestrpljivost, preterana opreznost, povlačenje u sebe i izolacija od drugih, preterana zabrinutost za porodicu, nesnošljivost, konfliktnost, preosetljivost, itd. b) *Razne subjektivne simptome*: nesanica, noćne more, smanjenje ili pojačanje apetita, pad seksualne želje, osećaj iracionalnog straha, osećaj krivice, umor, hronično loše raspoloženje, osećaj opšte slabosti, itd. c) *Psihičke promene*, u smislu javljanja opsesivnih misli o svrsishodnosti života, osećaj besciljnost, pa čak i suicidalne misli, religiozni fanatizam ili gubitak vere, patološki skepticizam, itd. d) *Organske poremećaje*: npr. srčane aritmije, pojava hipertenzije, bolovi u mišićima i zglobovima, pojava smetnji u varenju, glavobolja, migrena, poremećaj menstrualnog ciklusa, itd. (Mazzi & Ferlin, 2004).

## **2.2. Uzročnici ispoljavanja sindroma sagorevanja**

Uzročnici sindroma sagorevanja najčešće se diferenciraju na karakteristike radnog okruženja, odnosno specifičnosti organizacije i na individualne faktore (Maslach et al., 2001). Upravo kroz sagledavanje nastanka sagorevanja na radu, usled interaktivne relacije osobe i okruženja, a prema teorijama nastanka stresa, izrazit akcenat se stavlja na momenat relacije što upućuje na individualnost karaktera nastanka sagorevanja (Toppinen-Tanner, 2011).

Prema nekim autorima, sindrom sagorevanja na poslu najviše je istraživana na severnoameričkom tlu, možda baš zato što je njegova pojava na ovom podneblju dostigla razmere epidemije (Maslach & Leiter, 1997). Osnovnim uzrokom ovakve rasprostranjenosti sindroma smatra se korenita promena u radnom okruženju i prirodi samog posla. Radno okruženje je postalo „hladno“, „neprijateljsko“, zahtevno, kako u ekonomskom tako i u psihološkom smislu. Ljudi postaju emocionalno, fizički i duhovno iscrpljeni. Polazeći od svakodnevnih zahteva radnog mesta pa do zahteva i obaveza unutar porodice, nailazimo na brojne faktore koji isrcpljuju energiju i entuzijazam. Sve je teže osetiti zadovoljstvo ostvarenog uspeha. U sve većem padu su posvećenost i predanost poslu. Ljudi su postali cinični, međusobno udaljeni i sa sve manjom željom da budu aktivno uključeni.

Sindrom sagorevanja predstavlja osnovnu prepreku ka boljem i zadovoljnijem poslovnom životu. Istorijski posmatrano, zadnjih vek i po, radno okruženje je poprimalo ideal zajedništva, udaljavajući se od eksploatacije radnika. U XIX veku radnik je doživljavan kao lako zamenljiv deo mašine. Uz snažan napor, vremenom, eksploatacija je iščezla i izgrađeno je radno okruženje u kome su zaposleni počeli da doživljavaju zadovoljstvo poslom. Danas se rezultati ovog napora ponovo stavljaju pod znak pitanja. Ideja o radnom okruženju kao efikasnoj mašini potkopava ideal radnog okruženja kao sigurnog i zdravog u kome zaposleni ostvaruju svoje potencijale, doživljavaju unutrašnje zadovoljstvo samim obavljenim poslom i dobijaju fer nadoknade za svoj trud (Maslach & Leiter, 1997).

Razmatrajući razloge nastanka i ekspanzije sindroma sagorevanja na severnoameričkom tlu, Maslač i Lajter ističu sledeće uzročnike (Maslach & Leiter, 1997):

*Pogrešan sistem vrednosti.* Umesto da se ulaže u istraživanja i dugotrajni rast, korporacije su sve više usmerene na kratkoročne finansijske ciljeve. Novčane pozajmice dovode do umrežavanja i akvizicije internacionalnih korporacija. Zbog ovakvog enormnog pritiska, organizacije kao prvi prioritet stavljaju ostvarivanje protoka novca kako bi pokrili svoja dugovanja, a ne izgradnju snažnih zajednica. Umesto da radna organizacija utiče na porast kapaciteta svojih zaposlenih i ostvarivanje značajnih postignuća, zaposleni se sve više žrtvuju da bi zaradili za život i svoje težnje žrtvuju za dobrobit organizacije. Rad počinje da se doživljava isključivo kao nametnuta obaveza. Vrednosti koje određuju kvalitet radnog života nisu usmerene na ostvarivanje koherentnih grupa koje teže izradi odličnih kvaliteta usluga (ili odličnih proizvoda), već se tiču usmerenosti rukovodioca ka ostvarivanju protoka novca.

*Globalna ekonomija.* Razvoj komunikacije i transporta dozvoljava „pomeranje“ mesta rada u oblasti koje omogućavaju najjeftinije troškove poslovanja. Vlade industrijskih zemalja umanjuju granice trgovine koje su štitile visoke troškove lokalne industrije usled pritiska

moćnih multinacionalnih organizacija. Kao posledicu toga imamo da zaposleni u Severnoj Americi, Australiji i Evropi postaju konkurenti zaposlenima u zemalja koje su u razvoju. Takođe, dolazi do premeštanja brojnih postrojenja van tla Severne Amerike. Tako je tekstilna industrija u Severnoj Karolini, koja ja zapošljavala 1970. godine 148 800 radnika, 1995. godine zapošljavala samo 90 800 radnika. „Gillete“ je preselio 66% svoje imovine, „Mobile“ 63%, IBM 55% , itd. Takođe, mnogo dugotrajniji uticaj se ogledao u promeni kvaliteta samog profesionalnog života. Radno vreme se produžilo, posao se „nosi kući“ i obavlja se posle radnog vremena. Mnogo više vremena se troši na obavljanje radnih zadataka koji se ne tiču direktno samog razvoja karijere i koji ne dovode do zadovoljstva zaposlenih. Čak se i odustajalo od dugotrajnih benefita za zaposlene, kao što su penzioni fondovi i zdravstveno osiguranje.

*Tehnologija.* Zarad osnaživanja produktivnosti primenjuju se dve osnovne strategije: primena sofisticirane tehnologije i kruto upravljanje ljudskim resursima. Roboti zamenjuju čoveka jer rade brže i tačnije. U zapadnom svetu interaktivni informacioni kiosci zamenjuju savetnike za zapošljavanje u državnom sektoru. Sistem studiranja na daljinu aktivira nastavu putem CD-a. Usluge savetovanja i obrazovanja se ostvaruju bez direktnog kontakta sa ljudima. Sa druge strane, tehnologija postavlja i nove zahteve pred zaposlene. Koliko danas lozinki moramo da upamtimo za korišćenje različitih sistema? Koliko često „pad sistema računara“ prekine posao koji radimo ili dovodi do gubitka podataka? Takođe, dolazi i do redistribuiranja moći usled slabljenja uticaja sindikalnih organizacija. Međutim, svakako ova slika može da se poboljša u korist zaposlenog ukoliko se u radnim organizacijama povede računa o sledećim faktorima: o primerenom obimu radnih zadataka, osećaju mogućnosti izbora i kontrole, nagrađivanju i priznanjima, osećaju zajedništva, pravednosti i poštovanja, vrednovanom i sadržajnom poslu (Maslach & Leiter, 1997). Pojedina istraživanja pokazuju da 3-7% populacije pati od ozbiljnih zdravstvenih problema izazvanih delovanjem sindroma sagorevanja na radu. Međutim, smatra se da desetine hiljada pokazuje poteškoće u održavanju svojih radnih sposobnosti, probleme sa osećanjem zadovoljstva na radu i različite oblike simptoma sagorevanja u svojim svakodnevnim radnim aktivnostima. Sagorevanje na radu dovodi do velikih problema u radnim organizacijama, od kojih se kao najčešći navode: ekonomski problemi, interpersonalne poteškoće pojedinaca kao i celih timova. Veoma je stabilno i dugotrajno, što su potvrdila istraživanja koja su se tokom dužeg vremenskog perioda bavila simptomima kod zaposlenih koji su izazvani pojavom sagorevanja na radu. Ipak, svakako da je moguće preventivno delovati na sagorevanje razvojem uslova radnog okruženja i prevencijom zdravlja ( Schaufeli, 2003; Shirom, 2009; Toppinen-Tanner, 2011).

Prema Obrenoviću (2014), u ekstrinzične faktore nastanka sindroma sagorevanja, a koji se tiču pre svega organizacije rada, navode se:

- prekomerna opterećenost na poslu,
- neravnomerni tretman zaposlenih, odnosno forsiranje određenih pojedinaca,
- nedovoljan pristup informacijama važnim za samu organizaciju i rad u njoj,
- nedovoljan odmor,
- nedostatak rukovođenja kao i strogo, kritično, odnosno neadekvatno rukovođenje,
- nedostatak pozitivne stimulacije,
- kratki rokovi za obavljanje posla.

Neki od problema sa kojima se susrećemo na radu, a koji mogu biti uzrok stresa, prema Bensabi (1999; 2002), jesu sledeći :

*Profesionalna neprilagođenost.* Ukoliko obavljamo posao koji nama lično ne odgovara, koji nas ne motiviše, u kome ne pronalazimo smisao ili ukoliko radimo posao koji nam ne pruža zadovoljavajuću materijalnu nadoknadu, možemo reći da smo izloženi stresnom stimulusu. Takođe, ukoliko obavljamo posao koji je monoton ili nemamo uvid u celinu radnog zadatka, ako nas svi ovi uslovi lično pogađaju, radićemo bez entuzijazma i verovatno naši rezultati rada neće biti zadovoljavajući.

*Snažni psihološki pritisci.* Ovde se pre svega misli na situacije kada se pred zaposlene postavljaju vrlo visoki ciljevi koje je teško ostvariti. Da bi uopšte ovakvi ciljevi predstavljali pritisak za osobu, važan je način na koji osoba percipira profesionalne zahteve. Ukoliko osoba, suočena sa ovakvim zadatkom, zapravo ne zna šta da radi i ukoliko ne veruje da uopšte može ostvariti zadati cilj, svakako možemo reći da je pod pritiskom. Sa psihičkim pritiscima sigurno je blisko povezan i osećaj preopterećenost. Kao posledica permanentne izloženosti snažnim psihološkim pritiscima ili napornom i iscrpljujućem radu, osoba će se osećati preopterećeno. Ukoliko više i ne znamo koliko nam traje radni dan (niti koliko će trajati naredni radni dan), iz želje da na vreme završimo sve svoje poslovne obaveze (i to sa izrazitim postignućem), dogodiće se to da jednog dana prosto više nećemo imati miran san i da će početi da nam se lagano javljaju kardiovaskularni problemi, koji su karakteristična posledica stresa.

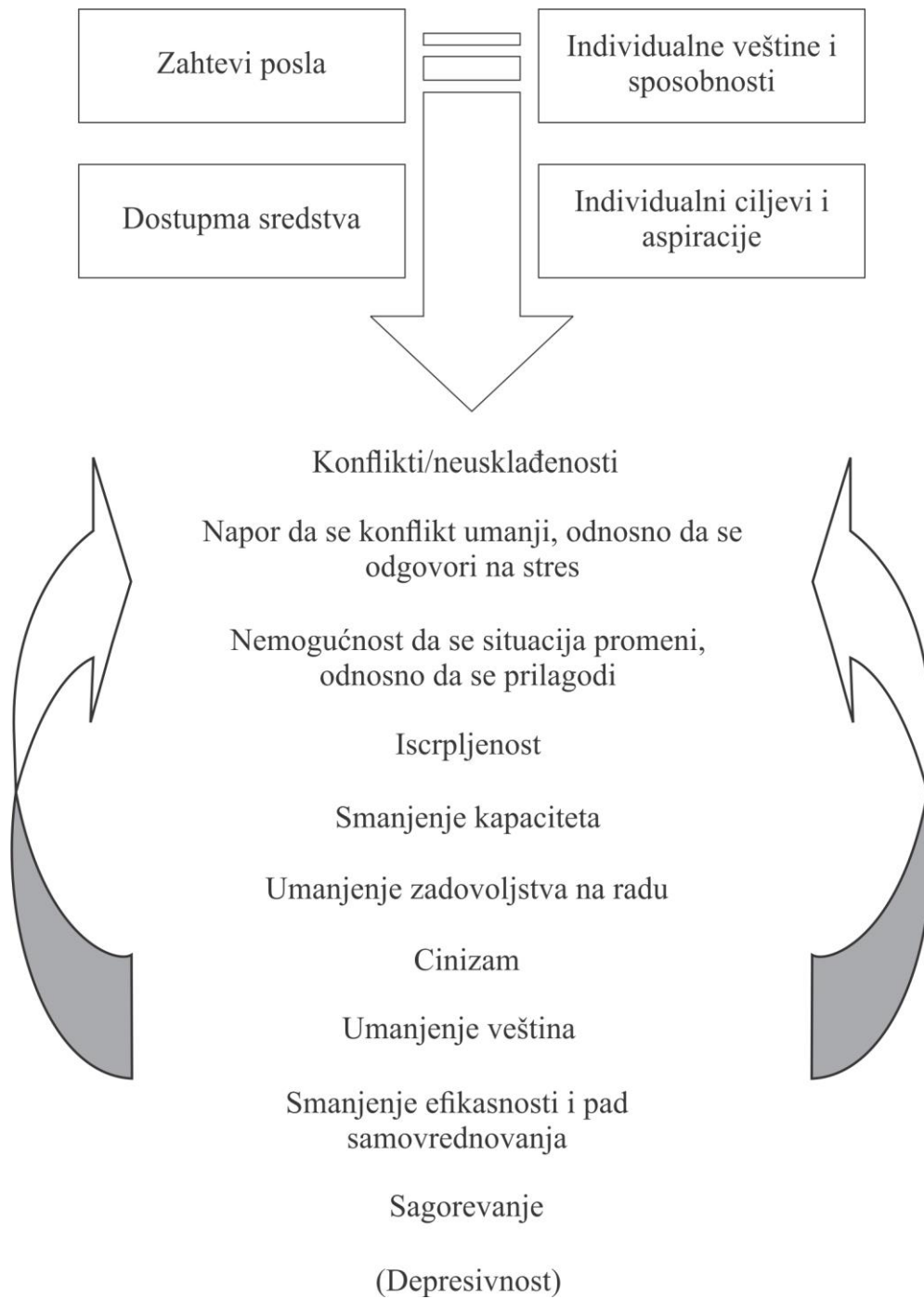
Uz gore navedeno vezuje se i *teret odgovornosti*. Porast odgovornosti koji trpimo na svojim plećima svakako povećava verovatnoću pojave stresa jer dovodi do pojačanog lučenja adrenalina i kortizola. Takođe, i prekomerna i nedovoljna stimulacija radnog okruženja može da prouzrokuje stres. Ukoliko se bavimo poslom koji zahteva prijem velike količine

informacija u isto vreme, to će kod nas prouzrokovati stres. Takođe, ukoliko smo fizički ili intelektualno nedovoljno zaposleni, u nekom dužem vremenskom periodu, to nas može dovesti do stanja depresivnosti ili nekih drugih afektivnih poremećaja. Smatra se da i radno mesto koje zahteva predviđanja (pogotovo dugoročna), pri čemu od tačnosti našeg predviđanja zavisi uspešnost našeg preduzeća, prouzrokuje stanje stresa. Takođe, ukoliko posao zahteva često donošenje vrlo važnih odluka, pri čemu odluke nije lako doneti jer zahtevaju sagledavanje i obradu velike količine informacija, možemo se suočiti sa stresnom situacijom. Ukoliko zaposleni nije u stanju da vlada svojim poslom, bez obzira na uzroke ovakvog stanja (nedovoljno znanja, nedovoljno primljenih informacija, nepostojanje sklonosti za ovaj posao), javljaju se napetost, nervoza, nesigurnost u samog sebe. Naravno da i česti konfliktni odnosi sa rukovodiocem dovode do pojave stresa. Ovi konflikti često sa sobom nose i probleme u komunikaciji. Svakako, svi ovi problemi se ne moraju javiti samo u odnosu sa nadređenim, već i sa našim kolegama sa kojima svakodnevno saradujemo. Potom, neke osobe jako teško organizuju svoj posao; teško planiraju, ne postavljaju prioritete, ne poštuju tuđe vreme, ne poštuju rokove, što ih stavlja u situaciju stresa. I najzad, posao koji zahteva npr. selidbe (što može predstavljati problem ne samo za pojedinca, već i za njegovu porodicu), vrlo česta i/ili dugotrajna putovanja, noćni rad, smenski rad, itd. može dovesti osobu do stanja stresa.

Danas postoje različite podele izvora stresa na radu koje su upravo rezultat različitih pristupa u istraživanju. Napomenimo još jednu, Kuperovu listu organizacionih varijabli koje mogu prouzrokovati pojavu stresa na radu (Kenny, Carlson, McGuigan, & Sheppard, 2000): 1. faktori koji utiču na posao (buka, temperatura, hemijske supstance, smenski rad), 2. odnosi na radu (npr. konflikti sa saradnicima ili nadređenima, nedostatak podrške od strane kolega, itd), 3. radna uloga (dvosmislenost i nejasnoća), 4. razvoj karijere (npr. nedostatak statusa, mogućnosti za napredovanjem, za razvoj karijere, nesiguran posao), 5. organizaciona struktura i klima (npr. nedostatak autonomije, nemogućnost učestvovanja u procesu donošenja odluka), 6. veza između privatnog i poslovnog života (npr. konflikt između radne uloge i uloge u porodici, nedostatak podrške članova porodice za obavljanje radne uloge).

Naglašavajući interakciju između zaposlenog i radnog okruženja kao uzročnika sagorevanja na radu neka istraživanja upućuju na to da se sindrom sagorevanja pre može sagledati kao proces, a ne kao stanje, naglašavajući interakciju između zaposlenog i radnog okruženja kao uzročnika sagorevanja na radu. Nesklad u radnom okruženju izazvan bilo objektivnom neusklađenošću između zahteva posla i ličnih sposobnosti bilo doživljajem umanjene lične kompetentnosti, uvodi osobu u konflikt. Nastupa stresna reakcija gde zaposlen

najpre pokušava da odgovori na nastupajući nesklad. Ukoliko ne uspe da se izbori, doći će do pojave iscrpljenosti, umanjice se kapaciteti tako da će samim tim doći i do pada radnog učinka. Gubi se osećaj zadovoljstva na radu te osoba postaje sve udaljenija i indiferentija prema poslovnim zahtevima. Smanjuje se lično vrednovanje i na kraju nastupa sindrom sagorevanja koji dalje vodi ka psihosomatskim reagovanjima (Toppinen-Tanner, 2011).



Slika 1. Proces sagorevanja (Toppinen-Tanner, 2011)



Kao što smo već pomenuli, autori sa Zapada ističu značaj promena na makroekonomskoj sceni koje svakako utiču na pojavu ovog sindroma. Ovi autori ukazuju na promene „sažimanja“ radnih mesta, restrukturiranja i drugih oblika smanjenja broja radnih mesta (Schaufeli & Greenglas, 2001).

Jedno od istraživanja koje se bavilo ispitivanjem odnosa sindroma sagorevanja, posvećenosti organizaciji i interpersonalnih relacija među zdravstvenim radnicima dovelo je do sledećih zaključaka (Leiter & Maslach, 1988; Maslach & Leiter, 1997): iako su se različita istraživanja sindroma sagorevanja bavila kako uticajem ličnih, tako i uticajem faktora okruženja na ovu pojavu, najveći broj istih je upravo akcentirao na veći značaj karakteristika radnog okruženja, ističući da su ovi faktori značajniji za pojavu sindroma sagorevanja od ličnih ili demografskih varijabli. Međutim, gore pomenuto istraživanje ističe upravo izrazitu važnost interpersonalnih relacija. Iste su podeljene na pozitivne i negativne odnose sa rukovodiocem i ostalim kolegama. Pozitivni odnosi sa rukovodiocem tiču se nagrađivanja, vođenja, promovisanja, dok pozitivni odnosi sa ostalim kolegama upućuju na prijateljstvo i uzajamnu pomoć. Rezultati pomenutog istraživanja ukazuju na korelaciju između emocionalne iscrpljenosti i konflikta uloga, kao i negativnih relacija sa rukovodiocem. Iako su ova dva prediktora povezana, konflikt uloga se više tiče formalnih aspekata posla i odnosi se na to da li zaposleni doživljava da njegov rukovodilac postavlja neprihvatljive zahteve koji se tiču dostupnih izvora i vremena. Ispitanici sa većom izraženošću emocionalne iscrpljenosti i negativnijim interpersonalnim relacijama, kako sa rukovodiocima tako i sa kolegama, pokazali su veći stepen depersonalizacije. Kao što je bilo i očekivano, zaposleni sa izraženijim osećajem depersonalizacije pokazali su i smanjenje postignuća. Dakle, stresni odnosi sa rukovodiocem doveli su do emocionalne iscrpljenosti, a emocionalna iscrpljenost je dalje produbljivala depersonalizaciju u slučaju da zaposleni nisu imali podršku ostalih kolega. I u slučaju da je depersonalizacija trajala, osećaj ostvarivanja ličnog postignuća je opadao, a to je moglo da uspori saradnja i podrška ostalih kolega. Takođe, sagorevanje na poslu je dovelo do osećaja smanjenja posvećenosti organizaciji. Posvećenost organizaciji odnosi se na osećaj identifikacije sa istom i osećaj uključenosti u određenu organizaciju. Viši nivo posvećenosti svakako izaziva manju verovatnoću napuštanja kompanije i povezan je sa povećanjem produktivnosti i kvalitetnijim radom. Iako su sva tri aspekta sagorevanja na poslu bila povezana sa osećajem posvećenosti radu, ipak je odnos između osećaja depersonalizacije i posvećenosti mogao biti umanjen uticajem ostalih aspekata. Takođe, postoji važna direktna korelacija između negativnih odnosa sa rukovodiocem i posvećenosti organizaciji koja se može dodatno objasniti i pored indirektnog uticaja emocionalne iscrpljenosti. Produženi

negativni odnos sa rukovodiocem može uticati na smanjenje osećaja pripadnosti i posvećenosti organizaciji čak i ako ne dolazi do pojave sindroma sagorevanja. Na primer, zaposleni može imati poteškoće sa rukovodiocem, čime se utiče na doživljaj radnog okruženja, iako ne dolazi do javljanja sindroma sagorevanja. Dakle, osećaj sagorevanja nije jedini kojim se objašnjava uticaj loše relacije sa rukovodiocem na smanjenje posvećenosti radnoj organizaciji (Leiter & Maslach, 1988; Maslach & Leiter, 1997).

Sa druge strane, prema Maziju i Ferliniju (Mazzi & Ferlin, 2004) glavnim uzročnicima pojave sindroma sagorevanja na poslu smatraju se psihološke osobine pojedinaca. Oni ističu da su ovom sindromu sklonije nezrele osobe, preterano odgovorne osobe, neuravnoteženi ljudi, oni koji imaju visoko postavljena očekivanja u poslu, oni koji se previše posvećuju poslu i koji u radnoj sredini pronalaze smisao postojanja. Ovo su uglavnom osobe koje jače od ostalih doživljavaju frustracije onda kada nisu adekvatno nagrađene za svoj rad ili kad ne dobijaju priznanje za svoje zalaganje. Pojava ovog sindroma se često neprimetno javlja kod pojedinca koji je nesvestan frustracija koje doživljavaju na radnom mestu kao i vlastite preopterećenosti.

Takođe, Gringlas i Burk u svom istraživanju potvrđuju da vera u sopstvene sposobnosti može da utiče na smanjenje nivoa emocionalne iscrpljenosti. Naime, osobe sa izraženom verom u sopstvene sposobnosti drže kontrolu nad izazovnim zahtevima radnog okruženja (Greenglass & Burke, 1999).

Penezić, Drezgić i Lalić smatraju da izvore stresa ne treba tražiti samo u organizaciji već i u ličnosti osobe, jer su *burnout*-u sklonije ambicioznije osobe sa velikim potencijalom koje teže perfekcionizmu, ali imaju nerealno visoka očekivanja kao i neadekvatnu procenu sebe i svojih sposobnosti (Penezić i sar., 2008).

U pokušaju ukazivanja na moderne trendove radnog okruženja koji utiču na pojavu sindroma sagorevanja, Šaufeli i Gringlas upućuju na sledeće faktore, specifične pre svega za zapadne kulture, ali svakako prihvatljive za sveukupno razumevanje ovog fenomena. To su česte izmene poslova nastale usled smanjenja broja zaposlenih i restrukturisanja radnih organizacija, a promene globalne ekonomije dovele su do nesigurnosti radnih mesta, što je radnike dovelo do povećane osetljivosti na fenomen sagorevanja. Zatim, povećanje slobodne trgovine, zajedno sa izmenom sveta tehnologije, doveli su do smanjenja velikog broja radnih mesta širom sveta. 80-ih godina XX veka više od 1,5 miliona srednjeg rukovodećeg kadra je „ugašeno“, a 90-ih godina 3,1 milion Amerikanaca izgubilo je svoje poslove usled smanjenja broja zaposlenih i reorganizacije (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Današnje nestabilno i neizvesno radno okruženje svakako ne obećava zaposlenom dugu karijeru u okviru iste radne organizacije. Zaposleni danas moraju biti fleksibilni, moraju se prilagoditi stalno promenljivom tržištu rada. Stoga savremena istraživanja iz ove oblasti treba da uzmu u obzir koncept privrženosti radnoj organizaciji, lojalnost i podršku same organizacije, što svakako može uticati na poboljšanje simptoma sindroma sagorevanja. Brojna savremena istraživanja potvrđuju pozitivan efekat na smanjenje simptoma sagorevanja usled podrške kolega i podrške rukovodilaca. Istraživanja potvrđuju da ovakav vid podrške može da ublaži pojavljivanje sindroma sagorevanja, jer pruža zaposlenom izrazitu informacionu, praktičnu i emocionalnu vrednost. Informaciona i praktična podrška, pružena od strane saradnika kao i rukovodilaca, umanjuju efekat pojave sindroma sagorevanja. Znanja koje nam drugi pružaju putem informacione podrške, kao i praktično pomaganje pri ispunjavanju radnih zadataka, izraženo kroz praktičnu podršku, utiču na percepciju radnika da bolje kontrolišu poslovne situacije i kao konačni rezultat dovode do smanjenja pojave sagorevanja na radu. Čak i u slučaju nesigurnosti posla, emocionalna podrška koju zaposlenom pruži njegova radna organizacija štiti zaposlene od cinizma. Posebno je važno da zaposleni oseti da ga kompanija ceni, čime se takođe umanjuje njegov osećaj cinizma (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Iako se smatra da su neke od profesija posebno izložene pojavi sindroma sagorevanja, ipak su istraživanja potvrdila da su pojedinci iz različitih profesija izloženi ovom fenomenu. Govoreći o individualnim razlikama u ispoljavanju sindroma sagorevanja, istraživanja s kraja 90-ih XX veka ukazuju da izraženija vera u ličnu efikasnost predviđa nižu emocionalnu iscrpljenost, niži cinizam, čak i u slučaju radnog okruženja u kome je smanjivan broj radnih mesta. Vera u ličnu efikasnost predstavlja karakteristiku pojedinca koja upućuje na optimističnu veru u sebe i u to da možemo da odgovorimo na kritične zahteve, tj. da adaptivno odreagujemo. Tako je istraživanje potvrdilo da su zaposleni, koji su verovali da su rezultati rada pod njihovom kontrolom, manje imali izražen cinizam kada su bili suočeni sa stresom na radu (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Šaufeli i Gringlas ukazuju na sledeće važne nalaze istraživanja oblasti sindroma sagorevanja:

- Stresori radne uloge, konflikti uloge, neodređenost uloge i preopterećenost u radu predviđaju promene emocionalne iscrpljenosti. Preopterećenost poslom i konflikt radne uloge predviđaju depersonalizaciju, dok određenost uloge predviđa lično postignuće.

- Snažni emocionalni zahtevi radnog okruženja mogu da predvide sva tri elementa sindroma sagorevanja, odnosno smanjenjem intenziteta istih možemo uticati na smanjenje simptoma sindroma sagorevanja.
- Smanjenjem nepravde i obmane radnog okruženja, a osnaživanjem osećaja zajedništva u radnoj organizaciji, možemo smanjiti nivo sindroma sagorevanja.
- Disbalans poslovnog i privatnog života svakako povećava nivo emocionalne iscrpljenosti i cinizma (Schaufeli & Greenglass, 2001).

I Gordana Dedić, ispitujući ovaj sindrom na populaciji zdravstvenih radnika, upućuje na individualne faktore i faktore situacija prilikom objašnjenja sindroma sagorevanja:

*Faktori situacije* – karakteristike radnog mesta (konflikti i gubitak podrške kolega, preopterećenost dužinom radnog vremena i obimom posla), profesionalne karakteristike vezane za posao (radna norma, pritisak obaveza na poslu, učestalost kontakata sa klijentima), odnos posao-emocija (zahtevi da se potisnu ili izraze emocije), organizacijske karakteristike (vrsta radnog mesta).

*Individualni faktori* – demografske karakteristike (godine starosti, pol, bračno stanje, nivo obrazovanja), osobine ličnosti (manje hrabre, smanjenog samopoštovanja, osobe koje izbegavaju suočavanje sa problemima, itd.), odnos prema radnom mestu (prevelika očekivanja od radnog mesta), prethodno radno iskustvo, stil rada. Burnout sindrom češće se javlja kod mlađih osoba, kod neoženjenih/neudatih, kao i kod osoba nižeg nivoa obrazovanja. Manje hrabre osobe, smanjenog samopoštovanja, osobe koje izbegavaju da se suočavaju sa problemima, izloženije su pojavi ovog sindroma.

Tako Gordana Dedić ističe da se sindrom sagorevanja na radu javlja kod osoba koje su „*kontinuirano, kroz duži vremenski period izložene vanrednim psihosocijalnim stresorima na radnom mestu*“ (Dedić, 2005, str. 852). Uglavnom nastaje kada osobe, koje su veoma posvećene svom poslu, shvate da uloženo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se ostvarili željeni ciljevi. Emocionalna iscrpljenost koja se javlja vezuje se za prevelike, preteške radne obaveze koje zaposleni postavljaju pred sebe uz osećaj da su emotivno iscrpljeni poslom i nepovoljnim radnim okruženjem. Menja se odnos prema kolegama, postaje bezličan, javlja se otuđenje. Smanjenje ličnog angažovanja, smanjena radna efikasnost i javljanje tendencije ka samoomalovažavanju, dovode do gubitka osećaja sposobnosti i pada nivoa postignuća i produktivnosti na radu (Dedić, 2005).

Penezić, Drezgić i Lalić ističu sledeće snažne stresogene faktore „savremenog biznisa“: oskudica vremena, loši interpersonalni odnosi u organizacijama, izloženost promenama koje nužno nameću kontinuiranu edukaciju u cilju efikasnijeg obavljanja radnih zadataka,

upućujući na menadžere kao „najugroženije grupe“ za javljanje ovog sindroma (Penezić i sar., 2008).

Kako Petričković ističe, veliki broj autora posmatra fenomen sagorevanja na poslu sa sličnog stanovišta, ukazujući na sledeće aspekte rada koji najčešće dovode do pojave ovog sindroma: prenatrpanost poslom, neispunjenje profesionalnih očekivanja, izostanak stručnih rezultata, konstantan recidiv, svest o ograničenim mogućnostima i ugroženo samopoštovanje, malo vremena za odmor, dugo radno vreme, slaba komunikacija na poslu sa kolegama, nemogućnost napredovanja i sl. (Petričković, 2010).

Dakle, kao što smo pomenuli, različiti autori upućuju na uticaj kako ličnih faktora tako i faktora radnog okruženja na nastanak sindroma sagorevanja na poslu. Tako se među faktorima radnog okruženja ističe važnost interpersonalnih odnosa kako sa kolegama tako i sa klijentima. Na primer, pozitivna korelacija između stepena izraženosti sindroma sagorevanja i vremena provedenog u radu sa klijentima, intenziteta problema sa klijentima i slabe podrške od strane kolega. U nekim radovima čak se interakcija sa kolegama svrstava u najizraženiji faktor uticaja javljanja sindroma sagorevanja na poslu. Tako su se mnoga istraživanja usmerila na ispitivanje uticaja saradnje na radnom mestu na nivo izraženosti sindroma sagorevanja, gde se pod saradnjom ispitivao kako uticaj podrške kolega tako i uticaj podrške nadređenih. Kada se govori o interpersonalnim odnosima na radu, onda se upućuje i na mogućnost postojanja konflikata bilo da je reč o neslaganju oko toga kako posao treba da se izvrši ili oko toga što postoje višestruki zahtevi koje nije lako ostvariti (Maslach & Leiter, 1997).

Mnogi faktori dovode do osećaja sagorevanja na poslu, polazeći od organizacionih promena preko zahtevnog radnog okruženja, prioriteta borbe sa konkurencijom, osiromašene komunikacije do interpersonalnih konflikata. Sindrom sagorevanja može takođe nastati i usled ličnih, porodičnih problema zaposlenog koji još više mogu pogoršati doživljaj pritiska na poslu. Šta god da je razlog izazivanja istog, sindrom sagorevanja svakako negativno utiče na učinak na radu, osećaj odgovornosti i želju da se ostane na poslu, često dovodeći do ugrožavanja zdravlja kao i napuštanja radnog mesta. Sa druge strane, istraživanja pokazuju da se skoro svi rukovodioci suočavaju sa rizikom od pojave sindroma sagorevanja. Kako sindrom sagorevanja može ostaviti mnogo značajnije posledice kako na samog zaposlenog tako i na njegovu radnu organizaciju, važno je prepoznati pojavu istog i svakako pokušati prevazilaženje ovog problema (Bakken, 2007).

### 2.2.1. Sindrom sagorevanja i stres

Etiopatogeneza sindroma sagorevanja na radu je svakako kompleksna, ali se brojni autori slažu da je produženi „negativni stres“ ključni faktor u nastajanju, gde važnu ulogu svakako imaju i individualne karakteristike pojedinaca i nemogućnost uspešnog savladavanja stresogenih faktora. Među ostale patogenetske faktore nabrajaju se: „*robovanje svakodnevnoj rutini*“ kao i „*razočarenje zbog prevelikih očekivanja*“ (Arandelović i sar., 2010).

Ukoliko se osvrnemo na fiziološke uzročnike nastanka sindroma sagorevanja, prema Obrenoviću (2014) izdvajaju se dve vrste shvatanja. Prema jednom shvatanju, osobe sa ispoljenim sindromom sagorevanja pate od insuficijencije srži adrenalne žlezde; drugo shvatanja navodi da je u osnovi sindroma sagorevanja smanjenje nivoa kortizola i testosterona. Naime, u uslovima stresa adrenalna žlezda je povišeno angažovana. Samim tim, ukoliko stres traje ekstremno dugo, a to je slučaj sa sindromom sagorevanja, dolazi do emocionalne iscrpljenosti kao i iznurenosti celog organizma, a to je zapravo posledica smanjene funkcije endokrinih žlezda, odnosno, pre svega, adrenalne žlezde. Nedovoljna količina hormona ove žlezde, noradrenalina i kortizola, za posledicu imaju snažan doživljaj iscrpljenosti. Dakle, hronično stresno stanje dovodi do pojačanog angažovanja adrenalne žlezde koje je kontinuiranog karaktera čime se stvara insuficijencija funkcije ove žlezde, a na kraju dolazi do snažnog doživljaja zamora i iscrpljenosti.

Kao što možemo videti, brojna objašnjenja simptoma sagorevanja upućuju na blisku povezanost sa stresom, a nekada čak i na izjednačavanje sa istim. Prema nekim autorima, u diferencijalnoj dijagnozi, sindrom sagorevanja na radu treba razlikovati od stresa, pre svega po dimenziji vremena, gde je stres privremeno stanje, a sindrom sagorevanja na radu je proces koji duže traje i ima sliku hroničnog poremećaja. Prema istom shvatanju, sindrom sagorevanja na radu treba razlikovati i od depresije. Razlika u odnosu na depresiju je pre svega u domenu, tj. dok se sindrom sagorevanja odnosi na domen radnog mesta, jer su bar u početku simptomi isključivo povezani sa situacijom na radnom mestu, dotle se depresija može povezati sa različitim oblastima čovekovog života (Dedić, 2005).

Prema Joviši Obrenoviću, hronični stres treba razlikovati od sindroma sagorevanja, u smislu da je sindrom sagorevanja zapravo posledica hroničnog profesionalnog stresa, ali ne i jedina, isključiva posledica hroničnog stresnog stanja. Naime, može se desiti da prolongirani stres izazove psihosomatke poremećaje, kada najčešće kardiovaskularni sistem biva ugrožen, ali ne izaziva i negativan odnos prema poslu i cinizam (Obrenović, 2014).

Dakle, prema većem broju istraživanja, stres na poslu se uglavnom javlja kada imamo previše posla koji treba završiti u kratkom vremenskom roku ili sa malo dostupnih resursa.

Štaviše, nekada se određen nivo stresa smatra i poželjnim, odnosno podsticajnim. Tako se „pikovi“ intenzivnih zahteva na poslu mogu javiti ali i proći nakon, recimo, završetka nekog važnog projekta. Ukoliko uspemo da razvijemo zdrav način suočavanja sa osećajem pritiska, ova vrsta stresa neće nužno negativno uticati na nas. Naprotiv, mnogi rukovodioci ističu da se osećaju i podsticajno kada se nađu pred izazovom, tj. kada treba da ispune radne obaveze koje prevazilaze dostupno vreme za izvršenje istih. Međutim, ono što je važno za očuvanje zdravlja jeste da se nakon ovako intenzivnih perioda obezbedi zaposlenima i relaksiraniji period, period u kome ne dominiraju ovakvi zahtevi. Ukoliko se stres produžava i isti se ne prevazilazi tokom vremena, može doći do pojave sindroma sagorevanja koji karakteriše:

- gubitak motivacije za radom,
- psihička i fizička iscrpljenost, uključujući i poremećaj sna kao i psihosomatske tegobe,
- osećaj gubitka bilo kojih ideja u radu,
- nezainteresovanost za posao (Bakken, 2007; Blashe, Borza, De Angelis, Frankus, Gabbianelli, Korunka, & Scholze, 2011).

S obzirom na to da se sindrom sagorevanja smatra produženom, hroničnom stresogenom reakcijom, najčešće se i objašnjava upravo teorijama stresa. Tako, transakcionistički model stresa govori o međusobnoj povezanosti osobe i okruženja kao dve komponente stres procesa. Dakle, u osnovi iskustva stresa osobe jeste procena postojanja nesklada između opaženih zahteva ili izazova i kapaciteta osobe, pri čemu pomenuti nesklad može biti doživljen kao pretnja, gubitak ili izazov. Naša kognitivna procena je veoma važan činilac individualnih razlika u reagovanju na stres i posledice koje stres može imati na zdravlje (Lazarus & Folkman, 1984).

Pored intenzivnih stimulusa koji kod većine ljudi dovode do stanja stresa, npr. fizičkih stresora (buka i vibracije, ekstremna vlažnost vazduha i sl.), hemijskih stresora (hemijski zagađivači) i psihičkih stresora, kao što su veoma važni događaji za život pojedinca (smrt člana porodice, gubitak posla, razvod braka i sl.), vrlo je važno da obratimo pažnju i na neka sitna svakodnevna nezadovoljstva i nedaće koje vrlo često ignorišemo, a mogu nas koštati zdravlja. Upravo se smatra da „mali“ svakodnevni stresovi, koji se uporno ponavljaju, imaju možda i kobniji uticaj na zdravlje i zadovoljstvo čoveka od oštrog i intenzivnog stresa. Naime, permanentni stres i stres koji se ponavlja, pa makar to bile i sitne uvrede našeg šefa, mogu, akumulirano, dovesti i do kobnih psihosomatskih poremećaja. Naravno, ovim ne želimo potisnuti značaj posledica oštrog, ali trenutnog stresa, već upravo istaći značaj

povećanja ukupne „doze“ stresa. Ovde svakako ne treba zaboraviti na individualne razlike. Dok će jedna osoba izuzetno dobro podnositi i veliku „količinu“ pretrpljenog stresa, dotle će druga iscrpiti svu svoju energiju već pri mnogo manjoj količini stresnih stimulusa. Zato je važno da „upoznamo sebe“ i da procenimo sopstveni nivo otpornosti na stres (Cvetković, 2009).

Naime, kad govorimo o stresnim situacijama i našim reakcijama na iste, u smislu javljanja ili ne javljanja različitih posledica, među kojima su i psihosomatske reakcije, ne možemo a da ne pomenemo važnost čovekove sposobnosti savladavanja ovih stresnih situacija. Bitna je uspešnost adaptivnog mehanizma koji može pomoći čoveku da reši stresnu situaciju u svoju korist, tj. da sa lakoćom uspostavi psihofizičku ravnotežu. Adaptacija, kao reakcija na stres, određuje se kao „*aktivno prilagođavanje konkretnim uslovima radi očuvanja funkcionalno-morfološkog i psihološkog jedinstva ličnosti, očuvanja delatnosti i mogućnosti doseganja značajnih ciljeva i ostvarivanja potreba*“ (Štajnberger i Čizmić, 1991, str. 182).

Čovek, suočen sa ugrožavajućim stimulusima, koje doživljava kao prepreke u ostvarivanju svojih ciljeva, aktivira svoje adaptivne mehanizme kako bi date prepreke savladao. Kakva će biti čovekova spremnost za aktiviranje odbrambenih snaga zavisi od njegove dispozicione strukture i stanja organizma. Takođe, vrlo je bitna i psihološka uloga stimulusa. Ne možemo govoriti samo o kvalitetu stresogenih stimulusa već i o njihovom uticaju na ličnost, tj. o njihovoj psihološkoj ulozi. Nije bitna sama karakteristika određenog stresogenog stimulusa, već kako sam čovek razume dati stimulus, odnosno koju težinu, složenost i opasnost mu pripisuje (Cvetković, 2009).

Svaka osoba drugačije reaguje na stresogenu situaciju. Dok se jedni veoma uspešno nose sa stresogenim situacijama, dotle drugi pokazuju izrazite poteškoće čak i kod ne tako intenzivnih stresora. Takođe, neki teže aktivnom suprotstavljanju stresogenoj situaciji, dok se drugi povlače i postaju pasivni pred stresogenom situacijom. Savremena psihosomatska medicina ističe da će tip stresne reakcije zavistiti od strukture ličnosti i individualne istorije pojedinca kroz koje se „prelama“ uticaj stresora. Za određen način reagovanja važan je odnos osobe prema stresnom faktoru; kakav značaj pridaje tom stresnom faktoru; kakva je subjektivna procena verovatnoće i težine stresa. Tako će opšta reakcija na stres zavistiti od trenutnog stanja osobe, njene uverenosti u sebe, stepena odgovornosti za sebe i druge u teškim situacijama. Ako osoba zauzme ulogu žrtve, velika je verovatnoća da će se pojačati doživljaj stresa. Ako je osoba samouverena i dostojanstvena, verovatno će se uspešno suočiti sa stresom (Cvetković, 2009).



Prema Bensabi, s obzirom na današnji ubrzan način života, kao i na ekonomsku situaciju i poprilično materijalizovan sistem vrednosti koji je neminovno zavladao među ljudima, možemo reći da je stres svakodnevna pojava koju doživljava svaki čovek u svom profesionalnom ili privatnom životu. Kako stres može izazvati veoma negativne posledice na zdravlje čoveka važno je upoznati ovaj fenomen i obratiti pažnju na neke tehnike i savete koji nam mogu pomoći u njegovom savladavanju. Stres može izazvati čitav dijapazon negativnih efekata: umor, uznemirenost, lupanje srca, bolove u grudima, ubrzano disanje i vlažnost ruku, osećaj straha koji lako prelazi u paniku, što rezultira veoma čestim konzumiranjem sredstava za umirenje. Pomenuta uznemirenost i strah svakako menjaju naše ponašanje, dovode do gubitka smisla za realno, dovode do stanja neprilagođenosti. Ljudi postaju veoma razdražljivi, čega smo česti svedoci kako u radnom okruženju tako i među prolaznicima na ulici. Česti su poremećaji sna. Budimo se usred noći uz snažan osećaj uznemirenosti, razmišljajući o problemima koji nas čekaju i koji nam onemogućavaju spokojan san. Javljaju se teškoće u pamćenju čak i dobro poznatih informacija kao i gubitak volje i želje. Entuzijizam nestaje. Nismo spremni da se latimo posla. Veoma česti su i poremećaji u varenju, kao i pojave različitih psihosomatskih tegoba (Bensaba, 1999; 2002).

Najčešće je naš profesionalni život uzrok ovakvih stanja. Ukoliko ostavimo po strani ekstremne faktore koji mogu biti uzročnici stanja stresa, treba znati da svakodnevna zbivanja, koja mi tumačimo kao stresogena, mogu izazvati našu sasvim drugačiju reakciju, čime ćemo spasiti svoje zdravlje. Istovetna situacija, zavisno od smisla koji joj dodelimo, može imati ili pozitivno ili razarajuće dejstvo na nas. Primer možemo pronaći u saobraćajnoj gužvi. Dok će jedni saobraćajni kolaps doživeti veoma „tragično“, što će kod njih izazvati veoma burne i agresivne fizičke i verbalne reakcije, drugi će ovu istu situaciju iskoristi za slušanje muzike sa radija, za kratki predah ili pak razgovor sa saputnicima. Takođe, šefova kritika rezultata našeg rada kod nekih može izazvati veoma burne reakcije i pogoršati međuljudske odnose, dok će drugi iskoristiti dobijenu povratnu informaciju za poboljšanje vlastitih sposobnosti i znanja (Bensaba, 1999; 2002).

Stres na radu ne samo da se odražava na zdravlje pojedinca, već svakako utiče i na funkcionalnost radne organizacije i predstavlja značajan izvor troškova za društvo u celini. Danas stres na radu predstavlja jedan od najskupljih zdravstvenih problema zaposlenih (Kenny et al., 2000) i svakako mu treba posvetiti posebnu pažnju.

Najizrazitije promene na psihičkom planu, koje se javljaju kada smo pod uticajem stresne situacije, jesu promene u oblasti emocionalnih procesa: napetost, strah, depresivnost, agresivnost, anksioznost, bes, tuga, krivica, stid, prezasićenost, itd. Emocionalna reakcija koja

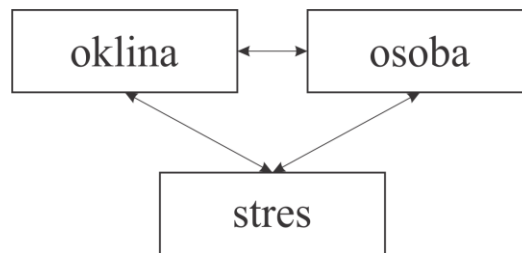
će preovladati kod određene osobe zavisi kako od samih karakteristika ličnosti, tako i od vrste stresora. Ukoliko smo izloženi intenzivnoj ili dugotrajnoj stresnoj situaciji može čak doći i do pojave psihološke krize. Krize su „*burna i dramatična psihološka stanja u kojima se dovodi u pitanje celokupno dotadašnje funkcionisanje osobe, njena uverenja, izbori i sl.*“ (Zotović, 2002, str. 6).

Pored emocionalnih reakcija, psihičke reakcije se odigravaju i na kognitivnom i na bihevioralnom planu. Kognitivne reakcije su vrlo važne za stres. Zapravo, naša reakcija na stres zavisiće od toga kako mi sagledavamo i razumemo stresne stimulse. Značaj koji pridajemo stresnom događaju, kao i način sagledavanja mogućnosti savladavanja date stresne situacije, određuju zapravo efekat stresnog događaja. Takođe, kada smo pod stresom, naše kognitivne funkcije slabe. Dolazi do pada pažnje i koncentracije, te do teškoća u rešavanju zadataka.

Na ponašajnom nivou stresor može izazvati širok dijapazon reakcija, od borbe za savladavanjem stresora, preko blokade, odnosno inertnosti izazvane stanjem šoka, do bega, kao regresivnog načina reagovanja (Obrenović, 2003).

Psihološke teorije stres posmatraju kao proces, tj. kao međusobno delovanje ličnosti i sredine, naglašavajući aktivnu ulogu ličnosti u situaciji koja rađa stres. Ričard Lazarus (Lazarus, 1966, prema: Štajnberger i Čizmić, 1991) se smatra najznačajnijim predstavnikom ove „struje“. Da bismo bolje razumeli Lazarusov model, osvrnimo se nakratko na model Koxa i Mekeja (Cox i Mackay, 1965, prema: Štajnberger i Čizmić, 1991) koji predstavlja prelazni model između Seljeovog fiziološkog modela stresa i Lazarusovog koncepta stresa. Kox i Makej govorili su o pet stadijuma javljanja stresa. Prvi stadijum karakterišu određeni spoljašnji zahtevi i unutrašnje potrebe osobe. Potom sledi saznanje osobe da je potreba nastupila kao i njena sposobnost da datu potrebu zadovolji. Dakle, vrlo je važna čovekova kognitivna ocena stresne situacije kao i kognitivna ocena mogućnosti savladavanja date stresne situacije. Ukoliko nastupi nesklad, neravnoteža između saznanja o postojanju određenih potreba i saznanja o mogućnosti njihovog zadovoljenja, nastupiće stres. Treća i četvrta faza modela jesu naše emocionalno preživljavanje stresa i reakcija na stres koja može biti psihološka i fiziološka. Uz pomoć kognitivnih, bihevioralnih i fizioloških reakcija pokušavamo da oslabimo stresnu situaciju. Peta, poslednja faza jeste povratna veza koja prožima sve stadijume i značajna je za ishod svake faze. U slučaju neefikasne povratne reakcije, preživljavanje stresa se produžava ili intenzivira (Štajnberger i Čizmić, 1991; Jovanović, Lazaridis i Stefanović, 2006).

Transakcionistički model stresa ističe da je stres proces, a ne stanje. Postoji međusobna dvosmerna veza između dve komponente stresa, osobe i okruženja, ali postoji i dvosmerni odnos oba ova činioca sa stresnim iskustvom. Dakle, ne samo da odnos osobe i okoline dovodi do stresa, već stresno iskustvo vrši povratni uticaj na karakteristike osobe i okruženja (Zotović, 2002).



Slika 2. Transakcionistički model stresa (Zotović, 2002)

Po Lazarusu osnovu iskustva stresa čini procena da postoji nesklad između opaženih zahteva ili izazova i kapaciteta osobe. Pomenut nesklad osoba može da doživi kao pretnju, gubitak ili izazov. Lazarus ističe da je za razumevanje pojma stresa nužno da pored stimulusa i odgovora na stres uvedemo i unutrašnje, intervenišuće psihičke procese. Ovaj model ističe važnost sledećih kognitivnih procesa (prema: Štajnberger i Čizmić, 1991):

- *pretnje* – koja predstavlja doživljaj stimulusa iz okoline kao potencijalno opasnog, ugrožavajućeg,
- *primarne procene pretnje* – koja se zasniva na evaluaciji stimulusa iz okoline na bazi iskustva, očekivanja i stavova osobe,
- *sekundarne procene pretnje* – koja podrazumeva izbor ponašanja koji vrši osoba, a kojim se može suprotstaviti pretnji, tj. da li će težiti aktivnom pristupu situaciji ili pasivnom reagovanju.

Sam Lazarus smatra da je teško reći koji vid reakcije je povoljniji: da li aktivna borba sa stresom ili pasivno povlačenje. Zapravo, važno je odabrati najprikkladniji oblik reagovanja za datu konkretnu situaciju. Gore navedeni kognitivni procesi determinisani su kako situacionim faktorima tako i faktorima ličnosti.

Primarna procena pretnje zavisi od toga koliko je osoba sigurna u sebe kao i od nivoa anksioznosti. Što je osoba sigurnija u sebe stepen procene pretnje se više smanjuje; što je osoba anksioznija, stepen njene otpornosti opada.

Sekundarna procena pretnje nalazi se pod uticajem snage ega, motivacione strukture osobe i odbrambenih snaga. Ego snaga utiče na nivo tolerancije na frustraciju, dok struktura motivacije utiče na ponašanje u stresnoj situaciji (agresivno ponašanje ili povlačenje) kao i tip odbrambene reakcije (negiranje opasnosti, intelektualizacija situacije, itd.).

Dakle, psihološke teorije stresa možemo sumirati sledećim zaključkom: stres najčešće nastaje kao rezultat određenog nesklada između čoveka i sredine. Kako osoba doživljava stresno stanje i kako će odgovoriti na njega zavisice od individualnog statusa čoveka i njegove veze sa okolinom.

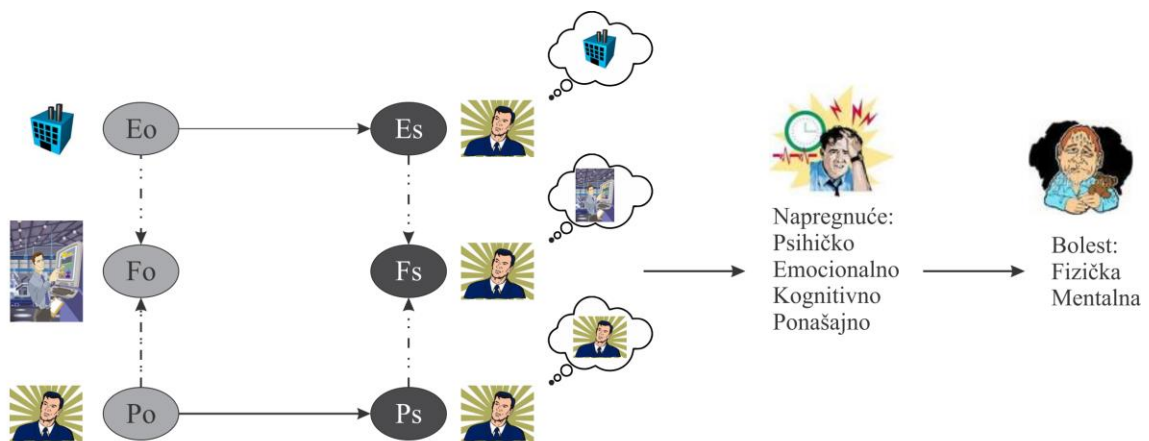
Iz gore navedenog možemo reći da je neadekvatna reakcija na stres rezultat pogrešne procene situacije što će uticati i na pogrešnu procenu vlastitih mogućnosti. Odnosno, možemo reći da je stres rezultat procene zahteva koji nam se nameću kao otežani ili povećani i, sa druge strane, procene naših mogućnosti kao neadekvatnih da se zahtevi na bilo koji način savladaju (Štajnberger i Čizmić, 1991). Dakle, ako osoba oceni da su zahtevi koji joj se nameću ugrožavajući za nju samu, i takođe proceni da snage sa kojima raspolaže nisu adekvatne da se ovi zahtevi razreše, pri čemu su zahtevi intenzivni, dugotrajni, neizvesni, osoba će situaciju doživeti kao pretnju i stres će dovesti do negativnih posledica. Međutim, ukoliko osoba oceni zahteve kao neugrožavajuće ili kao takve da ih može savladati, osoba će, iako oseća posledice stresa i pojačanog naprezanja, situaciju doživeti kao izazov da iskaže svoje potencijale i mogućnosti.

Mekgrejt i Frenč (McGrath, 1976; French, 1974, prema: Štajnberger i Čizmić, 1991) su se bavili fenomenom stresa na radu ističući važnost percepcije radne situacije od strane zaposlenog. Mekgrejtov model ističe da do stresa na radu dolazi onda kada zaposleni opaža da radna situacija svojim zahtevima prevazilazi njegove sposobnosti i mogućnosti, uz uslov da ovakva situacija zaista pogađa zaposlenog u psihološkom smislu (Štajnberger i Čizmić, 1991). Dakle, stres je individualni fenomen, odnosno ne postoji odvojeno od lične percepcije zaposlenog. Javlja se samo kod onih ljudi koji osećaju da su pod pritiskom.

Mekgrejt razlikuje tri područja unutar radne organizacije: fizičku okolinu, socijalnu okolinu i ličnost, koji stoje u uzajamnom odnosu na sledeći način. Obavljanje radnih zadataka posmatra se kroz odnos ličnosti i fizičke okoline; ostvarivanje radne uloge posmatra se kroz odnos ličnosti i socijalne okoline; i ostvarivanje različitih aspekata radnog ponašanja razume se kroz odnos fizičke i socijalne okoline. Polazeći od ovih međusobnih odnosa, Mekgrejt navodi sledeće moguće izvore stresa: 1) područje obavljanja radnih zadataka, 2) ostvarivanje radne uloge, 3) sveukupno ponašanje na radu, 4) međusobne odnose na radu, 5) nepovoljne fizičke faktore, 6) individualne karakteristike radnika (Štajnberger i Čizmić, 1991).

Prema Štajnberger i Čizmić (1991), teorija o skladu čoveka i radne okoline (French, Rodgers, & Cobb, 1974) ističe da do stresa dolazi u slučaju neravnoteže između individualnih potreba i uslova sredine da se te potrebe zadovolje. Akcenat je stavljen na sklad čoveka i okoline. Ovaj model je obuhvatniji od Mekgrejtovog modela, s obzirom na to da pored elemenata Mekgrejtovog modela uvodi i potrebe osobe i izvore i mogućnosti njihovog zadovoljenja u radnoj sredini.

Na slici ispod adaptirala sam šematski prikaz teorije o skladu čoveka i radne okoline (French, Rodgers, & Cobb, 1974).



Slika 3. Šematski prikaz teorije o skladu čoveka i radne okoline Freča, Rodžersa i Kobsa (prema: Cvetković, 2009).

Značenje skraćenica:

Eo = objektivni zahtevi posla - zahtevi posla onakvi kakvi realno jesu

Es = subjektivni zahtevi posla - procena objektivnih zahteva posla od strane individue

Po = objektivne mogućnosti osobe - realne, stvarne mogućnosti osobe

Ps = subjektivne mogućnosti osobe - kako osoba procenjuje samu sebe i svoje mogućnosti i sposobnosti

Fo = objektivno slaganje osobe i okoline - usklađenost između objektivnih zahteva posla i realnih mogućnosti osobe

Fs = subjektivno slaganje osobe i okoline - usklađenost između subjektivnih zahteva posla (procenjenih od strane individue) i subjektivnih mogućnosti osobe (odnosno samoprocene vlastitih mogućnosti)

A = prihvatanje sebe

R = kontakt s realnošću.

Dakle, u šematskom prikazu modela važno je uočiti razliku između objektivne stvarnosti (bez obzira na to da li je reč o osobi ili radnoj okolini) i subjektivne percepcije stvarnosti. Postoje objektivne varijable koje se mogu odnositi ili na okolinu (*Eo*) ili na osobu (*Po*), i subjektivne varijable, tj. kako osoba percipira objektivnu stvarnost, koje se takođe mogu odnositi ili na okolinu (*Es*) ili na osobu (*Ps*). *Eo* su objektivni zahtevi posla, dok je *Es* percepcija, odnosno procena objektivnih zahteva posla. *Po* predstavlja objektivnu, realnu osobu, sa njenim realnim mogućnostima (ono što ona zaista može da učini) i potrebama, dok *Ps* govori o tome kako osoba procenjuje samu sebe i svoje sposobnosti (pri čemu procena može biti optimalna, potcenjena ili precenjena). Slaganje između objektivne osobe i objektivne okoline dovelo bi do „objektivnog sklada“ (*Fo*) osobe i okruženja, dok bi „subjektivni sklad“ (*Fs*) odgovarao slaganju između subjektivne osobe i subjektivne percepcije okoline.

Frenč, Rodžers i Kobs su, polazeći od četiri gore navedene varijable (*Eo*, *Es*, *Po*, *Ps*) i odnosa između njih, naveli četiri moguća nesklada koja određuju sledeće četiri dimenzije mentalnog zdravlja:

1. Objektivno slaganje osobe i okoline (*Fo*); sklad između objektivnih zahteva posla i objektivnih mogućnosti osobe;
2. Subjektivno slaganje osobe i okoline (*Fs*), odnosno sklad između subjektivnih zahteva posla (procene objektivnih zahteva posla od strane zaposlenog) i subjektivne mogućnosti osobe; tj. kako zaposleni samog sebe procenjuje u odnosu na svoje sposobnosti;
3. Prihvatanje sebe (*A*); odnos između objektivnih mogućnosti osobe i njene subjektivne procene vlastitih sposobnosti;
4. Kontakt s realnošću (*R*); odnos između objektivnih i subjektivnih zahteva posla, (kako osoba procenjuje objektivne zahteve posla).

S obzirom na to da su dimenzije mentalnog zdravlja u međusobnoj interakciji, promena u nekoj od njih može izazvati i promene u ostalim dimenzijama (Štajnberger i Čizmić, 1991). Prema ovom modelu, stres na radu može nastati u sledećim situacijama: u slučaju objektivnog nesklada (*Fo*) i u slučaju subjektivnog nesklada (*Fs*). Takođe, stres može nastati i pri neskladu *A* i *R*, tj. pri neskladu vezanom za prihvatanje sebe i za kontakt sa realnošću.

Stres na radu može izazvati različite neprilagođenosti (Štajnberger i Čizmić, 1991):

- na ličnom planu može izazvati nesanicu, depresiju, neurotičnost,

- na fiziološkom planu može dovesti do različitih psihosomatskih obolenja,
- na ponašajnom planu može izazvati izostanke sa posla, nedisciplinu na radnom mestu, odbijanje radnih obaveza, konzumiranje alkohola na poslu, itd.

Istraživanja koja su se bavila ispitivanjem individualnih razlika pri reagovanju na stresnu situaciju možemo podeliti u dve velike grupe, u zavisnosti od toga da li su bila vođena Seljeovim shvatanjem da individualne razlike na stres predstavljaju rezultat individualne produkcije hormona pri stresu ili su rezultat karakteristika ličnosti i motivacije (Štajnberger i Čizmić, 1991).

Istraživanja koja su polazila od hormonalnih osnova došla su do sledećih zapažanja (Štajnberger i Čizmić, 1991):

- Ispitanici koji su pokazivali nezavisan stil života i visok stepen egoizma imali su povećan nivo hormona rasta pri stresu.
- Takođe, povećan nivo hormona rasta imale su i osobe sklone mržnji i preuveličavanju.
- Neurotične osobe imale su, pri stresu, povećanu količinu hormona rasta i kortizola.
- Osobe sklone „odbrambenom ponašanju“ pri stresu imali su povećan kortizol, dok su osobe sklone „borbenom ponašanju“ pri stresu imale neznatne količine kortizola.

Sa druge strane, savremena psihosomatska medicina ističe da će tip stresne reakcije zavisiti od strukture ličnosti i individualne istorije pojedinca kroz koje se „prelama“ uticaj stresora (Štajnberger i Čizmić, 1991).

Dakle, kao što smo videli, upravo teorije stresa su bile u osnovi teorijskih koncepata objašnjenja nastanka sagorevanja na radu. Nadalje su različiti koncepti sagorevanja na radu upućivali na sledeće zajedničke elemente (Schaufel & Enzmann, 1998):

- predominantnost simptoma umora,
- prisustvo različitih simptoma koji su uzrokovani relacijama i faktorima vezanim za posao,
- simptomi mogu da se jave bez uzrokovanja psihopatologije,
- ali dovode do umanjenja efikasnosti učinka usled negativnog odnosa prema radu i pojave iscrpljenja.

Videli smo da stresogenost zahteva radnih uslova hroničnog karaktera, kao i konstantan konflikt između različitih uloga ili između vrednosti radnog okruženja i očekivanja osobe, mogu uzrokovati pojavu sagorevanja na radu (Toppinen-Tanner, 2011).

### 2.3. Sindrom sagorevanja i vrste profesije

Veliki broj istraživanja upućuje na to da je oblast socijalnog rada jedna od profesionalnih oblasti koja je najviše zahvaćena ovim sindromom. Smatra se da primarno rad socijalnih radnika, a potom i rad lekara, psihologa, pedagoga, koji se bave pružanjem egzistencijalne pomoći, uglavnom ljudi u nevolji, dovodi do pojave sindroma tzv. profesionalnog izgaranja (Petričković, 2010).

Šta dovodi do pojave ovog fenomena kod socijalnih radnika?

Petričković smatra da izloženost ove profesije teškim uslovima rada kao i materijalna oskudica raspoloživih sredstava, nedostatak fizičkih uslova rada, dovodi do fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti zaposlenih u ovoj oblasti. Ističući i drugu dimenziju sagledavanja fenomena sagorevanja na radu u oblasti socijalnog rada, Petričković kreće od suština profesije socijalnog rada koja se ogledava u: *„pružanju pomoći i podsticaja, najčešće „marginalnim“ pojedincima, grupama i zajednicama, pri čemu, vrlo često, specifična priroda ljudi, kojima se na ovaj način stručno pomaže, presudno determiniše neuspeh uloženi profesionalnih delatnosti i napora. Siromaštvo, nezaposlenost, nizak nivo obrazovanja, bolest, hendikepiranost, nemoć, kao i zaostajanje u kulturnom razvoju, kao prepoznatljive odlike ljudi sa kojima najčešće saraduju socijalni radnici, radeći na promeni njihovog kvaliteta života, neposredno utiču na neuspeh uloženi nastojanja ovih stručnjaka, što ih sa ostalim uzročnicima (opterećenost i zatrpanost brojem predmeta koje obrađuju, loši uslovi rada, reformska neadekvatna rešenja i promašaji i sl.) i dovodi u stanje profesionalnog beznađa, apatije i sagorevanja“* (Petričković, 2010, str. 405). Slične razloge nastajanja sindroma sagorevanja na radu, objašnjava Petričković, imamo i kod profesija pedagoga, vaspitača, nastavnog osoblja koji se suočavaju sa teškoćama svog rada uz često preispitivanje samog smisla sopstvenog rada. I lekari, kao i prethodno navedene profesije, takođe rade u teškim uslovima i obavljaju vrlo odgovoran i težak posao sa neizvesnim ishodom.

Prema Arandeloviću i saradnicima, veliki broj istraživanja koji je usledio ukazali su na potrebu ozbiljnog sagledavanja ovog fenomena i kod radnika drugih profila a ne samo onih koji se bave uslužnim delatnostima, kako je to bio slučaj u početku. Istraživanja su potvrdila da ovaj fenomen može da zahvati radnike svake profesije, kako zaposlene na administrativnim polovima, tako i radnike u proizvodnim delatnostima. Takođe, *burnout* je prepoznat i kod studentske populacije, *„studijski burnout“* sindrom, koji nosi rizik od



nastanka depresije, psihosocijalnog distresa, neuspeha u prilagođavanju, pa čak i ideje o suicidu (Arandžević i sar., 2010).

I prema Obrenoviću (2014), sindromu sagorevanja su izložene različite profesije koje uključuju interakciju sa drugim ljudima, pri čemu je karakteristično da osoba duže vreme obavlja emocionalno visoko zahtevne poslove. Tako su ovom sindromu izloženi psiholozi, medicinsko osoblje ali i nastavnici.

Prema Šaufeliju i Gringlasu 80-ih godina XX veka isticano je da su pojedine profesije posebno „osetljive“ na pojavu sindroma sagorevanja. Međutim, ako pogledamo uzorak ispitanika pomenutog sindroma baš iz ovog perioda, možemo videti da su se upravo sama istraživanja baš fokusirala na profesije koje u svom opisu podrazumevaju pružanje različitih vidova socijalnih usluga. Tako su najučestalija istraživanja bila u okviru profesije nastavnika (17%), medicinskog osoblja (takođe 17%) i socijalnih radnika (7%). Iako izvori stresa mogu biti različiti kod predstavnika pomenutih profesija, ipak dele zajedničku visoku „osetljivost“ na pojavu sindroma sagorevanja, zbog izrazitih zahteva samih profesija i kratkog vremena za ispunjenje zahteva. Sa druge strane, kako većinu pomenutih profesija obavljaju žene, ranija istraživanja su upravo isticala da su žene podložnije pojavi sindroma sagorevanja. Ovo se objašnjava i obavezama žena kod kuće, van radnog okruženja. Isticanje različitosti među polovima u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja ističu i različita istraživanja s kraja 20. veka navodeći da je kod žena izraženija komponenta emocionalne praznine, dok je kod muškaraca izraženija depersonalizacija (Schaufeli & Greenglass, 2001). Jedno od objašnjenja ovakvih navoda ukazuje na specifičnost uloge muškarca koja postavlja zahtev jačine, nezavisnosti, izdvojenosti, neosetljivosti. Ovaj koncept objašnjava pojavu depersonalizacije koja nastaje kao rezultat potisnute emocionalnosti muškaraca. Drugo objašnjenje upućuje na potrebu za postignućem, što se opet pripisuje ulozi muškarca. Takođe, ukoliko muškarci iskažu kompetitivnost, pa njihova muškost zavisi od ostvarenih postignuća, cinizam nastaje iz nepoverenja prema njihovim suprotstavljenim stranama sa kojima se takmiče. Do ovoga pogotovo dolazi kada su pod uticajem stresa koji dovodi do neprijateljskih osećanja. (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Sindrom sagorevanja ispitivan je u novije vreme i u našoj sredini, na nastavničkoj populaciji (Čabarkapa, 2009; Suzić i Graonić, 2009; Randžević, Stojiljković i Milojević, 2013; Randžević i Stojiljković, 2015). Randžević i saradnici svoje radove baziraju na korišćenju upitnika *Teacher Burnout Scale* - TBS i zaključuju da izgaranje nastavnika nije sa izrazitim intezitetom, te da je uslovljeno različitim personalnim faktorima, kao i procenjenom radnom klimom na poslu. Dobijeni rezultati su uglavnom saglasni, s tim što autori napominju

da bi upotreba nekog drugog instrumenta možda u izvesnoj meri promenila sliku o stepenu izraženosti ovog fenomena zato što se skalom TBS bolje procenjuju ekstremniji simptomi izgaranja na poslu kod nastavnika.

I Snežana Stojiljković (2014) govori o profesionalnom stresu nastavnika koji podrazumeva stres koji proističe iz prirode samog posla, uslova rada i percepcije lične neprilagođenosti, kao i doživljaja da zahtevi posla prevazilaze sposobnosti i kompetencije osobe. Takođe, prema Randelović i Stojiljković (2015), upravo kompleksnost koja karakteriše nastavničku profesiju, značajna socijalna odgovornost, nestimulativna radna klima i oslabljene interpersonalne relacije utiču na javljanje stresa kod nastavničkog kadra. Prema istim autorima sindrom sagorevaja nastavnika se određuje kao mentalno stanje koje na negativan način utiče na radni učinak i stav prema obrazovanju uopšte.

## **2.4 Prevencija sindroma sagorevanja na radu**

Radne organizacije često misle da je pojava sagorevanja na radu problem pojedinca. Međutim, posledice pojave sagorevanja na radu vidljive su i utiču na celu radnu organizaciju (Maslach & Leiter, 1997). Jedan od najizrazitijih posledica pojave sagorevanja na radu je pad radnog učinka, odnosno umanjenje efikasnosti i gubitak ostvarenja poslovnih ciljeva (Maslach et al., 2001). Sa druge strane, osobe koje doživljavaju sagorevanja na radu nisu spremne na timski rad i ne pružaju podršku kolegama, čime se još više osnažuju faktori koji utiču na pojavu sagorevanja na radu. Takođe, sagorevanje utiče i na smanjenje zadovoljstva zaposlenih, umanjenje odgovornosti i na pojačanu želju da se posao napusti. Štaviše, osobe koje doživljavaju simptome sagorevanja čak i izazivaju konflikte sa ostalim kolegama kao i destrukciju radnih zadataka. Na taj način ostale kolege suočavaju se sa faktorima, kako interpersonalnim, tako i onim koji se tiču prirode posla, a koji izazivaju sagorevanje na radu (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Već smo ranije uputili na finansijske aspekte koji pogađaju radnu organizaciju koja je suočena sa sagorevanjem na radu svojih zaposlenih (Maslach & Leiter, 1997). I naravno, iscrpljenost organizma utiče na zdravstveno stanje zaposlenih, izazivajući različite psihosomatske tegobe kao na primer anksioznost, depresivnost i gubitak vere u sebe (Korunka, Tement, Zdrehus, & Borza, 2009).

U slučaju da se radna organizacija ne bavim svojim ljudima – njihovim aspiracijama, postavljenim ograničenjima, načinom rada – hronična pojava sindroma sagorevanja postaje neizbežna. Maslač i Lajter (1997) predlažu 6 načina izgradnje harmonije između zaposlenih i

njihovih radnih mesta. Ovih šest oblasti života organizacije predstavljaju osnovu puta od sindroma sagorevanja do ostvarenog angažovanja zaposlenih. Svaka od šest oblasti sadrži ključne faktore koji izazivaju problem neusklađenosti i pojavu sindroma sagorevanja ili nudi rešenje za ostvarenja angažovanja i usklađenosti sa organizacijom (izazivaju cinizam i otuđenje ili promovišu porast uključenosti i posvećenosti poslu; izazivaju pad postignuća i neusklađenosti ili dovode do porasta efikasnosti i ostvarenja ciljeva). Ukoliko ovih šest oblasti posmatramo iz ugla usklađenosti i angažovanja umesto iz ugla sagorevanja i neusklađenosti, možemo ih istaći kao sledeće smernice:

- trajno zaposlenje,
- osećaj mogućnosti izbora i kontrole,
- priznanje i nagrađivanje,
- osećaj zajedništva,
- pravednost i poštovanje,
- sadržajan i cenjen posao.

Duž puta ostvarenja svakog od ovih šest ciljeva postoje sledeća dva izazova:

- ostvarivanje harmonije između zaposlenih i njihovog posla koji vodi do
- promene radnog okruženja i samih ljudi. Proces promena mora da obuhvati i sam posao, ali i ljude.

Ne postoji jednostavan odgovor kojim putem treba najpre krenuti, odnosno kojim putem ostvarujemo najveći uspeh. Ovo zavisi od sledećeg:

- prirode samog posla,
- karakteristika radne organizacije i radne grupe,
- spoljašnjih faktora koji utiču na organizaciju.

Tako, na primer, pitanje kontrole i autonomije može biti ključan problem za one pojedince koji su naučeni da primenjuju profesionalno mišljenje i ocenjivanje u svom radu a sada funkcionišu u rigidnom sistemu mikromenadžovanja. U nekim drugim slučajevima problem kontrole nije važan koliko recimo problem nagrađivanja. Takođe, ukoliko su timski rad i saradnja centralni za obavljanje posla, problemi zajedništva i nastali konflikti mogu biti posebno značajni. Dakle, kako bismo izabrali pravi put, treba krenuti od sledeća dva odgovora:

- Koja oblast neusklađenosti izaziva najveće probleme?
- Koja oblast može najlakše da dovede do promena?

Međutim, važno je uvideti da odgovori na oba pitanja ne moraju biti isti. Naime, ponekad različite stvari mogu izazvati neusklađenost ali svega nekoliko njih može izazvati promene. Najbolji način je da se uzmu u obzir faktori koji dovode do neusklađenosti većine, a ne oni nebitni, i čije rešavanje ima dalji uticaj i dozvoljava primenu konkretnih rešenja. Takođe, treba znati da nije nužno da odgovorimo na sve neusklađenosti koje mogu postojati. Dovoljno je odgovoriti na neke od njih jer, iako postoji neusklađenost u određenim oblastima, ona postaje izbalansirana izrazitom harmonijom u ostalima (Maslach & Leiter, 1997).

Postoje dva smera interevencije u odnosu na sindrom sagorevanja na radu: lečenje (kada se sindrom već ispoljio) i njegova prevencija. Preporučuju se dve strategije prevazilaženja sindroma sagorevanja na radu: jedna fokusirana na kognitivne funkcije i druga na fizičke aktivnosti i relaksaciju. Promena individualnih faktora upućuje na snalaženje sa izazovima kroz učenje veština (relaksacija, učenje veština komunikacije, sticanje samopouzdanja, meditacija). Promena u organizaciji okruženja na poslu tiče se boljeg snalaženja u kolektivu, učenje strategija povratka na posao, opuštanje. Veoma važna je i samopomoć, kako u sagledavanju stresnih situacija tako i u mogućnosti ublažavanju ili izbegavanju istih. Načini samopomoći mogu biti sledeći:

- Naše opažanje vlastite izloženosti stresu i njegovih posledica (važno je uočiti koliko problemi koje imamo na poslu utiču na spavanje, ishranu, odnose u porodici).
- Način struktuiranja vremena – treba odrediti prioritet zadatka, napraviti raspored rada i odmora za svaki dan.
- Profesionalni ciljevi moraju biti jasni, realni, ostvarivi i mora se omogućiti odmor.
- Pokušaj preformulisanja negativne rečenice („ne mogu“, „ne znam“) u („mogu“, „znam“). Treba samog sebe ohrabriti i naći pozitivne stavove u životu koji dominiraju i biti svestan uzročnika stresa.
- Primena različitih tehnika relaksacije – pasivne (slušanje muzike, čitanje, spavanje) i aktivne (različite tehnike koje organizam dovode do opuštanja).
- Negovanje odnosa sa kolegama na poslu, međusobna podrška koja pospešuje rad i umanjuje faktore koji doprinose javljanju sindroma sagorevanja na poslu.
- Psihoterapijski tretman u težim slučajevima koji dugo traju (Dedić, 2005).

Upravo zbog izrazite rasprostranjenosti sindroma sagorevanja smatra se da se procedure zaštite i zdravlja na radu moraju osavremeniti. Tako Evropska agencija za zaštitu i zdravlje na radu (*European OSH*) koja analizira podatke o zdravlju na radu širom sveta, navodi alarmantne podatke da na svaka 3,5 minuta u EU jedna osoba izgubi život usled bolesti

izazvane uzročnicima u radnom okruženju; kao i da svake godine 142 400 ljudi u EU izgubi život od bolesti koje je prouzrokovalo radno okruženje, a 8900 od nesreća na radu (Korunka et al., 2009). Naime, procesi i procedure vezane za zaštitu zdravlja na radu moraju biti u skladu sa trendovima radnog okruženja i karakteristikama radne snage. Tako, recimo, za radnu snagu u Evropi je specifično:

- u pitanju je pretežno starija populacija stanovništva ,
- dominiraju žene,
- često se zapošljava na određeno vreme,
- i porast korišćenja novih tehnologija (Korunka et al., 2009).

Postoje različiti pristupi prevenciji pojave sagorevanja na radu. Oni koji kreću od internih resursa (tj. specifičnosti pojedinca) kao i oni koji kreću od eksternih, vezanih za specifičnosti radnog okruženja. Od internih strategija to su:

- aktivne strategije suočavanja sa stresorom – sa fokusom na problem;
- pozitivno samovrednovanje i vera u sebe;
- racionalni stavovi;
- aktivno uključanje u radne zadatke;
- porast intrinzične motivacije;
- bliska kooperacija sa kolegama i klijentima.

Aktivne strategije suočavanja imaju kao cilj promenu situacije, odnosno indirektan uticaj na emocije; razvoj planova i aktivno uključanje u aktivnosti kojima se direktno deluje na stresogene faktore. U literaturi se tako pravi distinkcija između strategija koje su usmerene na promenu emocija, za koje se smatra da nisu adaptivne, za razliku od strategija usmerenih na rešavanje problema, za koje se smatra da su adaptivne. Upravo usmerenost na stresogeni faktor i razvoj reakcija adaptacije dovodi do javljanja pozitivnih iskustava, za razliku od usmerenosti na emocije koje su same po sebi negativne i čime ne mogu da se razviju reakcije prilagođavanja. Doživljaj pozitivnih iskustava utiče i na porast samovrednovanja, odnosno veće uspešnosti u radu i porast profesionalne efikasnosti (Korunka et al. 2009).

Lazarus i Folkman (1984) razlikuju prevladavanje usmereno na problem i prevladavanje usmereno na emocije. U prvom slučaju radi se o akcijama koje predstavljaju pokušaj da se izmeni problematičan odnos osobe i okoline. Reč je o pokušaju da se reši, preformuliše stresna situacija ili minimiziraju njeni efekti. Ove akcije ne moraju nužno biti uspešne. One čak mogu imati i negativne efekte, ali ono što je bitno da bismo ih smatrali prevladavanjem je pokušaj. Suprotno tome, druga vrsta prevladavanja uključuje strategije za odvlačenje pažnje,

fantaziju ili druge svesne aktivnosti čiji je cilj regulacija afekata, kao i (uglavnom kognitivne) strategije koje se koriste sa ciljem da se situaciji pripiše novo značenje. To su strategije koje ne menjaju direktno konkretnu situaciju, ali koje ne moraju biti pasivne. Naprotiv, one mogu da uključuju unutrašnju restrukturaciju i da iziskuju znatan napor (prema: Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2013).

Mogućnost da se blisko sarađuje sa klijentima i da se pomogne u rešavanju njihovih problema dovodi do porasta zadovoljstva zaposlenih usled dobro izgrađenih personalnih relacija. Ovim se svakako osnažuje i doživljaj samovrednovanja (Korunka et al. 2009).

Među najčešće primenjivim metodama jesu različite strategije prevladavanja stresogenih faktora, poput relaksacionih tehnika, tehnika kognitivnih rekonstrukcija, treninga razvoja socijalnih veština, promena stavova, didaktično upravljanje stresom (Pines & Aronson, 1988).

Jedna od veština kognitivnih rekonstrukcija bazira se na teoriji jednakosti. Naime, ona kreće od stanovišta da percipirano odsustvo pravednosti može dovesti do pada motivacije i pojave odsustvovanja sa posla, pa čak i napuštanja poslodavca. Stoga se ova tehnika fokusira na tri glavna koraka uspostavljanja percepcije pravednosti u odnosima radne organizacije. Najpre zaposleni treba da prilagode svoj doprinos rešavanju zadataka. Na ovaj način on menja percepciju svog uključenja u radne procese i svog doprinosa ostvarenom radnom učinku. Takođe, zaposleni su bili ohrabreni da posmatraju svoju ulogu na drugačiji način, odnosno da vide mogućnost ličnog rasta i razvoja (Walster, Berscheid & Walster, 1973).

Među eksterne strategije navodi se:

- podrška drugih;
- mogućost poboljšanja uslova rada u smislu dobijanja kontrole nad radnim procesom, učešća u procesu donošenja odluke, autonomije na radu, itd.;
- dobijanje pomoći u različitim radnim situacijama;
- upravljanje vremenom u smislu postavljanja i prioritizacije ciljeva, planiranja aktivnosti i procene napretka (Korunka et al. 2009).

Upravo se smatra da poboljšanjem uslova rada možemo uticati na zadovoljstvo zaposlenih čime oni postaju „otporniji“ na delovanje stresogenih faktora (Visser, Smets, Oort, & DeHaes, 2003). Programi prevencije u radnom okruženju mogu da se fokusiraju na sledeće aspekte:

- eliminisanje stresogenih faktora radnog okruženja;
- razvoj vrednosti organizacione kulture;
- razvoj sistema nagrađivanja;

- razvoj efikasnih oblika podrške drugima;
- adekvatno planiranje resursa;
- primena konsultacija sa kolegama;
- učešće zaposlenih u donošenju odluka koje se tiču promena u radu;
- kreiranje udobnog radnog okruženja sa pozitivnim faktorima radne sredine (Korunka et al. 2009).

Kao oblici terapijskog tretmana sindroma sagorevanja navode se dve grupe psihoterapija: iskustvene grupne terapije i psihoanalitičke grupne terapije. Obe utiču na promenu načina percepcije pojedinca i načina suočavanja sa nepoželjnim situacijama radnog okruženja. Iskustvene grupne terapije baziraju se na aktivnim terapijskim intervencijama, kao što je psihoterapija i tehnike sociodrame. Sa druge strane, psihoanalitičke grupne terapije baziraju se na izgrađenim slobodnim asocijacijama u okviru grupe. U osnovi ovog modela je da učesnici prenose prethodno emocionalno iskustvo na terapeuta i grupu, i to pre svega ona iskustva kojima se evociraju konflikti na radu. Kolektivni pristup omogućava pojedincu da oseti da nije sam u rešavanju problema i da je moguće napredovati uz pomoć drugih (Salmela-Aro, Nataanen, & Nurmi, 2004).

Intervenišuće tehnike mogu da se usmere u dva pravca, delovanjem na simptome ili delovanjem na uzročnike pojave sagorevanja na radu. Tako usmerene na simptome, intervenišuće tehnike koriste različite ponašajne modele kako bi se ostvarili sledeći ciljevi:

- fizička relaksacija kao odgovor na iscrpljenost i umor;
- reorganizacija načina življenja – sa naglaskom na bavljenje omiljenim aktivnostima;
- primena eksternih izvora – društvena podrška, reorganizacija zadataka, sistem nagrađivanja;
- prepoznavanje oblasti interesovanja i motivacije;
- bihevioralni treninzi kao odgovor na frustracije.

Sa druge strane, tehnike koje se usmeravaju na etiologiju sagorevanja na radu uglavnom koriste kognitivne modele kako bi se ostvarili sledeći ciljevi:

- razlikovanje i razvoj racionalnih ideja o zahtevima koje postavljamo pred sebe, pred druge, vezano za rad;
- upravljanje emocijama vezanim za iscrpljenost, umor, iracionalne ideje;
- reorganizacija sistema vrednosti;
- trening samokontrole;
- trening sa svrhom prevazilaženja frustracija (Korunka et al. 2009).

### **3. TENDENCIJA KA PSIHOSOMATSKOM REAGOVANJU**

---

Veliki broj istraživanja koja su se bavila fenomenom sagorevanja bio je posvećen razumevanju faktora koji doprinose pojavi ovog sindroma kao i ispitivanju posledica sindroma na pojedinca i njegovo zdravlje. Istraživanja su pokazala da su stres i sindrom sagorevanja značajni uzročnici fizičkih i psihičkih bolesti pojedinca (McGrath, Houghton, & Reid, 1989).

Efekti sindroma sagorevanja mogu psihološki posredovati putem oštećenja imunog sistema ili preko promena zdravih oblika ponašanja, kao što je, na primer, pojava alkoholizma ili poremećaj spavanja. Kao oblik hroničnog stresa, sindrom sagorevanja može imati psihološki uticaj delovanjem na kognitivnu, autonomnu ili neuroendokrinu funkcionalnost. Takođe, sindrom sagorevanja povezan je i sa kardiovaskularnim faktorima rizika, pojavom depresije, koštano-mišićnim promenama (McEwen, 2008). Posmatrano sa stanovišta radne organizacije, na ovaj način sindrom sagorevanja dovodi do pojave bolovanja kao oblika odsustvovanja sa rada, hospitalizacije ili čak prevremenog penzionisanja. Longitudinalna istraživanja potvrdila su vezu između sagorevanja na radu i sl. oboljenja: pojave depresivnih simptoma, oboljenja miokarda, diabetes, mišićno-skeletna oštećenja, poremećaje spavanja (Toppinen-Tanner, 2011).

Funkcionalni i strukturalni poremećaji pojedinih telesnih organa i sistema u čijoj etiologiji, pored niza drugih činilaca, presudnu ulogu imaju činioci psihičke prirode, nazivaju se psihosomatskim poremećajima i bolestima (Zotović, 2002; 2004). Psihosomatski poremećaji podrazumevaju da je reč o funkcionalnim izmenama nekog organa ili sistema, dok psihosomatske bolesti ukazuju da postoje i poremećaji strukturalne prirode (Adamović, 1983).

Različiti simptomi se opisuju u okviru psihosomatskih poremećaja i bolesti: gojaznost, različite glavobolje, angina pektoris, bolna menstruacija, neurodermatitis, reumatoidni artritis, astma, tahikardija, aritmija, različiti ulkusi, povraćanje, učestalo mokrenje, anksioznost. (Zotović, 2002; 2004).

Prema američkom psihijatrijskom udruženju, psihosomatske bolesti se dele na:

- Kožne: akne, urtikarija, neurodermitis (hronične kožne promene s neprijatnim svrabom) i angioneurotski edem (otok kapaka, usana, jezika, itd.);
- Bolesti probavnog sistema: grč mišića između jednjaka i želuca, želuca i dvanaestopalačnog creva, čir na želucu i dvanaestopalačnom crevu, hronični zatvor (opstipacija), ulcerozni kolitis, hronična upala tankog creva (Crohnova bolest);



- Bolesti disajnog sistema: bronhijalna astma i tuberkuloza;
- Bolesti srca i krvnih sudova: angina pektoris i infarkt, visok krvni pritisak, aritmije;
- Bolesti žlezda s unutrašnjim lučenjem: šećerna bolest, nizak šećer u krvi (hiperinsulinizam i hipoglikemija), pojačan rad štitne žlezde;
- Reumatske bolesti: reumatska upala zglobova, hronična bol u leđima;
- Ginekološke bolesti: bolne menstruacije, spontani pobačaji;
- Ostalo: debljina, alergijske reakcije, migrene i druge glavobolje, hronični svrabeži, tumori (Senić, 2011).

Istraživanje psihosomatskih simptoma kod stručnih radnika u centrima za socijalni rad u Vojvodini (Bursać i Basta) ukazuje na sledeću frekvencu ispitivanih psihosomatskih simptoma:

Tabela 1. Frekvencija psihosomatskih simptoma kod stručnih radnika u centrima za socijalni rad u Vojvodini (Bursać i Basta, n.d.)

	<b>Socijalna zaštita</b>	<b>Uprava prihoda</b>
Iscrpljenost	86%	83%
Bol u leđima	74%	60%
Glavobolja	72%	72%
Bol u očima	65%	40%
Slabost	62%	47%
Nesanica	57%	70%
Depresija	45%	36%
Ubrzan rad srca - svakodnevno	10%	0%
Vrtoglavice	37%	16%
Hipertenzija - svakodnevno	14%	3%

Istraživanje je potvrdilo uticaj sledećih stresogenih faktora:

- raznovrsni problemi klijenata,
- nemogućnost potpunijeg udovoljavanja zahtevima,
- neizvesnost ishoda pružene pomoći,
- osećaj velike odgovornosti,
- česte i oštre kritike javnosti,
- agresivnost klijenata i prateća nesigurnost,

- stručna nekompetencija,
- loši fizički uslovi i opremljenost,
- nesaradnja drugih institucija,
- nemogućnost ličnog napredovanja i nagrađivanja.

Smatra se da su pomenuti faktori dovodili do sledećih simptoma:

Tabela 2. Psihosomatski simptomi kod stručnih radnika u centrima za socijalni rad u Vojvodini (Bursać i Basta, n.d.)

KOGNITIVNI	FIZIČKI
Konfuzija u razmišljanju	Preznojavanje
Teškoće u donošenju odluka	Ubrzan rad srca
Dezorijentacija	Povišen krvni pritisak
	Ubrzano disanje
	Nesvestice
EMOCIONALNI	BIHEJVIOALNI
Emocionalni šok	Izmene uobičajenog ponašanja
Bes	Izmene režima ishrane
Žaljenje	Zapuštenost na planu lične higijene
Depresija	Distanciranje od drugih
Iscrpljenost	Prolongirana alijenacija
Beznadežnost, bespomoćnost	

Istorijski gledano, još 1050. godine pre n.e. postojala je kineska poslovice da „*tuga i briga stvaraju bolest*“ (Hadži-Pešić, Todorović, Brajović i Car, 2007). Takođe, Hipokrat i drugi antički mislioci i lekari govorili su da snažne emocije, kao što su npr. bes, strah, žalost, mogu izazvati telesna oboljenja. Međutim, u kasnijem periodu, sve do dvadesetih godina dvadesetog veka, bilo je napušteno mišljenje da postoji značajna veza između telesnih i psihičkih činilaca. Psihosomatski poremećaj, kao terminološku novinu, uvodi nemački lekar Hajnort (Heinroth) 1818. godine objašnjavajući psihogeni udeo u nastanku insomnije (prema: Zorić, Bjelica i Kovačević-Petljanski, 2003).

Razmatranjem etiopatogeneze psihosomatskih poremećaja bave se dve velike grupe teorija – biološke i psihološke teorije. Dok biološki pristup specifične poremećaje tumači sa stanovišta poremećene aktivnosti pojedinih organskih supstrata u reakciji na stres, dotle psihološki pristup, koji obuhvata brojne psihološke teorije, razmatra karakteristike ličnosti,

kognitivni stil, nesvesna emocionalna stanja i načine prevladavanja stresa kao značajne faktore u nastanku psihosomatskih poremećaja (Zorić i sar., 2003).

Prema nekim autorima (Marković, 2007) kao uzroke nastanka psihosomatskih bolesti u literaturi zatičemo sledeća objašnjenja:

- Somatizaciju – kao mehanizam Ego odbrane, kod kog je konflikt predstavljen fizičkim simptomima od strane delova tela inervisanih autonomnim nervnim sistemom. Konverzija označava da je interpsihički, neurotični konflikt transformisan u simptome delova tela koji imaju motornu ili senzornu inervaciju. Postoje i druge razlike između somatizacije i konverzije. Tako se smatra da u slučajevima konverzivnih poremećaja nema morfoloških promena, dok je kod psihosomatskih oboljenja uvek prisutna somatska komponenta. Takođe, smatra se da kod konverzije postoji uloga simptoma koji imaju simboličko značenje, dok isti nemaju ulogu kod reakcije somatizacije. I po Aleksanderu, kod somatizacije značajna je specifičnost konflikta – konflikt zavisnosti intenzivira parasimpatikus, dok konflikt agresije i neprijateljstva aktivira simpatikus.
- Stres koji visoko korelira sa psihosomatikom. Stres koji dovodi do psihosomatskog oboljenja je emocionalni stres udružen sa konfliktom koji sprečava pražnjenje afekta. Dakle, stres dovodi do povećane sekrecije antidiuretičkog hormona zadnjeg režnja hipofize, do produkcije noradrenalina nadbubrega i kortikosteroida adrenalnog korteksa. Ove supstance utiču na autonomni nervni sistem, izazivajući vazokonstrikciju i podizanje sistolnog i dijastolnog pritiska.
- Govor organa – kao izvesna komunikacija kroz simptom. Ovo je blisko simboličkim elementima kod konverzije. Poruka npr. „brini o meni“ česta je kod ovih poremećaja i izraz je primarne dobiti.
- Specifičnost emocija – dovode do specifičnih poremećaja. Npr. strah, gnev, ljutnja izazivaju određene poremećaje, mada ovo pravilo nije apsolutno. Potvrđena je korelacija između depresivnih stanja, osećaja beznadežnosti, lišavanja i gubitka i nivoa kateholamina, urične kiseline i holesterola.
- Neispražnjene emocije – stvaraju stanje tenzije što dovodi do afekcije organa. Naime, određeno emocionalno stanje dovodi ili do spremnosti za akciju (ispoljavanje emocija) ili do pražnjenja emocija. Iako je reč o kvalitativno različitim pojmovima oba sadrže tenziju, napetost. Kada se emocija ispolji, napetost, koja je pratila

spremnost za akciju, se redukuje i isprazni. Ako se emocije ne isprazne ili ne ispolje, tenzija izaziva psihosomatski poremećaj.

- Tip ličnosti – karakterna struktura – je pokušaj da se opiše profil ličnosti predisponiran da reaguje određenim sistemom ili organom. Iako mnogi slučajevi ne upućuju na „tipičnu“ ličnost i određeno oboljenje, ipak karakterna struktura upućuje na određeni značaj. Na primer, poremećaji vezani za gornji intestinalni trakt u vezi su sa oralnom aktivnošću (dijabetes, obezitas) i imaju oralnu strukturu ličnosti, dok poremećaji donjeg intestinalnog trakta imaju crte koje odgovaraju analnoj strukturi.
- Izbor organa – pitanje koje nije do kraja razjašnjeno, odnosno koje upućuje na složenost ove grupe psihijatrijskih poremećaja. Postoje sledeće teorije (prema: Marković, 2007):
  - Prema Adleru, izbor organa je određen njegovom prethodnom manjom vrednošću i željom za kompenzacijom.
  - Po Kenonu, izbor organa određuju karakteristike emocija.
  - Po Frojdu, izbor organa uslovljen je tipom rasporeda libidinozne energije, tj. tipom erogenizacije organa.
  - Po Flanders Danbarovoj, profil ličnosti ima udeo u izboru organa.
  - Po Bikovu, organizacija uslovnih refleksa određuje izbor poremećaja.
  - Novija shvatanja ukazuju na mogućnost da izbor organa zapravo zavisi od toga koji je više istrošen, iscrpljen usled hiperaktivnosti.

Dakle, možemo videti da se smatra da izbor organa zapravo može biti određen asimbolički, odnosno neadekvatnim pražnjenjem emocija preko vegetativnog nervnog sistema i simbolički, kada izbor organa predstavlja simboličko i neadekvatno rešenje u vidu psihosomatske bolesti. Ali činilaca koji mogu dovesti do psihosomatike ima mnogo i važno je znati da, iako su simptomi identični, različiti faktori mogu da ih prouzrokuju (Marković, 2007).

Smatra se da osobine ponašanja i način emocionalnog reagovanja osobe predisponiraju vrstu stresnog odgovora i mogućnost patoloških promena. Osobe koje imaju kumulaciju neželjenih traumatskih događaja tokom razvoja, razvijaju se kao anksiozne ličnosti ili ličnosti sklone distresu. Ove osobe snažno reaguju čak i na manje frustracije i istovremeno potiskuju i inhibiraju svoju reakciju. Stidljive su, uzdržane i povučene, introvertne osobe, sklone izbegavanju opasnosti somatizaciji i telesnoj disfunkciji kao načinu ispoljavanja stresne reakcije (Nikolić i Žikić, 2013).

Neki autori ističu da u osnovi psihosomatike leži somatizovana anksioznost. Somatizacija je mehanizam kojim se emocionalni sadržaj transformiše u fiziološki, predstavljajući tako osnovu posebnog komunikacionog kanala (govor tela). Zapravo, patologija se javlja tek kada protok anksioznosti kroz telo postane dominantan kanal za "pražnjenje viška anksioznosti" u slučajevima kada se taj "višak" ne može razrešiti kroz motorno, verbalno ili socijalno ponašanje. Tako dolazi do visokog, patološkog napreznja somatskih sistema na periferiji. Produženo, dugotrajno i fiksirano napreznje dovodi do transformacije funkcionalnog (psihološkog) u strukturni (telesni) poremećaj, što čini osnovu psihosomatske bolesti (Senić, 2011).

I psihoanalitičari su u svojim radovima ukazivali na uticaj psihičkih činilaca na telesne funkcije. Tako je još Frojd tvrdio da „*snažne emocije izazvane konfliktom u nesvesnom konvertuju se u poremećaje onih telesnih funkcija koje zavise od voljnog, neuromuskularnogi senzitivno-senzornog sistema*“ (prema: Zorić i sar., 2003, str. 73). I mađarska psihoanalitički orijentisana psihosomatska škola dala je značajan doprinos proučavanju psihosomatike. Tako Sandor Ferenci u svojim konceptima razmatra da li psihosomatska bolest ima ili nema simboličko značenje. I Balint smatra da oko 30% bolesnika konsultuje lekara usled simptomatologije koja u osnovi ima emocionalnu disfunkciju. Melani Klajn uvodi teoriju o psihosomatskoj bolesti kao pregenitalnoj konverziji. Viljem Rajh uvodi osnove psihogeneze karcinoma. Po njemu, karcinom je posledica „*blokade seksualne energije i njeno preusmeravanje na ćeliju koja tako dobija impulse za nesvršishodno i nekontrolisano umnožavanje*“ (prema: Zorić i sar., 2003, str. 73).

Početkom dvadesetog veka smatralo se da specifičan psihološki sklop predodređuje neke psihosomatske bolesti. Tako je Flanders Danbar opisala koronarnu, ulkusnu, dijabetičarsku i traumatofilnu ličnost. Posle mnogobrojnih provera njene teorije, danas postoji slaganje jedino oko postojanja "kronarne ličnosti". Danbar je pružila dokaze da postoje i osobe sklone oboljevanju od kardiovaskularnih smetnji, pogotovo bolesti srca. One su u psihologiji poznate kao osobe "A tipa", a opisujemo ih kao ambiciozne (ili preambiciozne) ljude, radoholičare, kompetitivne i osobe koje ne podnose neuspeh. Često su neprijatni prema drugima, besni i arogantni, umeju da se postave kao apsolutni autoriteti. Proučavajući karakteristike ličnosti američkih biznismena obolelih od kronarne bolesti, Danbar Flanders je izdvojila zajedničke osobine kao faktore koji uzrokuju obolevanje: veliki radni kapacitet, ambicioznost, hiperaktivnost, pripadnost višim socijalnim slojevima, dobra socijalna adaptacija, pragmatizam, postojanost. Kasnije je izdvojila osobine karakteristične za pojedine bolesti i tako došla do zaključka o postojanju kronarne, ulkusne, dijabetične i traumatofilne ličnosti.

Osobine ličnosti i njen životni stil izvor su hroničnog stresa i uzrok su iscrpljivanja mogućnosti adaptacije i obolevanja. Tip A nije jedinstvena dimenzija ličnosti, već skup različitih crta, ponašanja i stila reagovanja koji se javlja u specifičnim okolnostima. „*Osobine tipa A: hostilnost, kompetitivni životni stil, ambicioznost i užurbanost u službi nerazrešenog edipalnog konflikta: razrešiti ambivalenciju uz pokušaj identifikacije sa idealizovanom roditeljskom figurom „biti bolji od oca“.* Agresivnost je izražena osobina, ali je kontrolisana pod uticajem moralnih principa i usvojenih socijalnih normi ponašanja što sprečava verbalno ili motorno pražnjenje prisutne agresivnosti. Emotivna tenzija ostaje povišena i može dovesti do neuroendokrine disfunkcije, ili se delimično prazni ekscesivnim konzumiranjem hrane, duvana, alkohola, povremenim eksplozivnim afektivnim reakcijama“ (prema: Nikolić i Žikić, 2013, str.19).

Koncept o tipu A, kod koronarnih bolesnika, uvršćen je u zvanično priznate etiološke faktore koronarne bolesti. Sa druge strane, pominje se i tip B koji ima suprotne osobine: zadovoljstvo malim, pasivnost, neambicioznost, usporenost i lenjost, opuštenost, bezbrižnost, maštovitost. Kao osnovna patogena komponenta tipa A smatraju se hostilni stav, cinizam i agresivnost. Osoba doživljava da je okolina generalno neprijateljski nastrojena, da ljudi nisu vredni poverenja i da ne može očekivati pomoć i podršku; ovim održava negativna osećanja, stav nepoverenja i latentne ljutnje prema spoljašnjem svetu. Hostilnost često uvodi u osećanja pesimizma i negativnog iščekivanja u odnosu na sopstveni oporavak te utire put ka depresiji i odustajanju od angažovanja na polju svog zdravlja (Ilić, 2002, prema: Nikolić i Žikić, 2013).

Posebnu ulogu i snažan uticaj na razvoj psihosomatskog koncepta dao je Franc Aleksander, psihoanalitički teoretičar, osnivač čikaške psihosomatske škole. On zaključuje da psihosomatske bolesti predstavljaju vegetativnu neurozu i da se javljaju samo u organima koje inerviše autonomni nervni sistem. Prema njemu, emocionalna tenzija se prazni preko vegetativnog sistema, što dovodi do poremećaja u funkcionisanju telesnih organa i, ukoliko isti dugo traju, dovode do strukturalnih promena (prema: Zorić i sar., 2003).

Pasivan ili aktivan životni stil predisponira ličnost da usled hroničnog stresa oboleva od određenih bolesti. Franc Aleksander formira teoriju o vegetativnoj neurozi, po kojoj osobe koje reaguju na stres pasivno, povlačenjem i izbegavanjem, tj. reakcijom umrtvljavanja obolevaju od astme i kolitisa, a one koje reaguju aktivno obolevaju od hipertenzije, migrene i dijabetesa (prema: Nikolić i Žikić, 2013).

Zorić i saradnici (2003) navode saznanja neurofiziologa Kenona i njegovu teorije o „borbi ili begu“ prema kojoj je smatrano da kad osoba uoči opasnost, i to najčešće iracionalnu, organizam se sprema za reakciju. Srčana frekvenca se ubrzava, arterijska tenzija

raste, disanje se produbljuje, depoi glikogena se prazne i luče se velike količine kateholamina. Ako ne dođe do akcije, tj. do borbe ili bega, nema pražnjenja kroz mišićni rad već se vegetativno razdraženje odražava na telesnim organima. Tako najpre nastaju funkcionalni, a potom i strukturni poremećaji. U psihosomatske bolesti Kenon je uvrštavao ulkus, ulcerozni kolitis, bronhijalnu astmu, esencijalnu hipertenziju, reumatoidni artritis, hipertireozu i neurodermatitis i smatrao je da psihosomatski simptomi nemaju simboličko značenje. Nastanak psihosomatske bolesti objašnjava na sledeći način: reaktiviranje osećaja dečije zavisnosti, koje nastaje zbog emocionalne traume u ranom detinjstvu, kada je osoba u odraslom dobu i spoljašnje okolnosti podsećaju na ranu traumu, dolazi do razvoja vegetativne neuroze, odnosno do nastanka simpatikotonije ili parasimpatikotonije. Postoji i značaj naslednog, konstitucionalnog, "X faktora". Ako se konflikt prazni putem simpatikusa, biološkom agresivnošću, nastaju arterijska hipertenzija, obolenje štitne žlezde, reumatoidni artritis i tzv. srčana neuroza, dok u slučaju postojanja parasimpatikotonije, odnosno povlačenja iz borbe, razvija se ulkusna bolest, astma i kolitis (prema: Zorić i sar., 2003).

Prema Nikolić i Žikić (2013) reakcija na stres može da postane patološka ukoliko je povezana sa akutnim ili hroničnim negativnim afektima i neadaptivnim mehanizmima prilagođavanja. Ovo se smatra regulatornim procesom koji pojačava negativne emocije i ne otklanja stresore. Akumulacija nerazrešene emocionalne tenzije je psihološki faktor koji dovodi do mnogobrojnih posledica koje po svojoj prirodi mogu biti psihopatološke i psihosomatske. I Nikolić i Žikić navode dva osnovna tipa reagovanja na stresogene faktore, prema Kenonovoj teoriji: govore o borbi ili bekstvu, što predstavlja osnovnu simpatičku ili parasimpatičku aktivaciju. Aktivan, ali disfunkcionalni tip hronične stresne reakcije dovodi do nastanka nekih somatskih bolesti kao što su hipertenzija, aritmija, migrena, hipertireoza, dok je pasivan tip reakcije povezan sa nastankom ulkusa, astme i kolitisa. Prema ovim autorima, dokazano je da su psihološke varijable povezane sa reakcijom na stres i procesom adaptacije. Osobe sa povišenim neuroticizmom doživljavaju više svakodnevnog stresa. Ove osobe koriste pasivne mehanizme adaptacije i sklone su neurotičnim reakcijama. Biraju mehanizam izbegavanja i pasivizaciju. Aleksitimične osobe su one koje na stres ne reaguju psihološkim mehanizmima već potiskuju povećanu tenziju i oslobađaju je kroz somatizaciju. Oni razvijaju psihosomatske poremećaje kada su izloženi hroničnom stresu. Tip A ličnosti su hostile osobe, ambiciozne, ali dobro socijalno adaptirane koje svesno inhibiraju svoja agresivna osećanja. Hronične akumulirane negativne emocije ekscitiraju limbički sistem i simpatičku aktivnost i tako utiču na kardiovaskularnu disfunkciju. Upravljanje stresom je značajno za prevenciju i lečenje poremećaja uzrokovanih stresom (prema: Nikolić i Žikić, 2013).

Dakle, kako će ličnost reagovati u nepovoljnim okolnostima zavisi od više činilaca: od genetske predispozicije za telesno oboljenje, psihofiziološke konstitucije, rane emocionalne traume koje predisponiraju određenu strukturu ličnosti, individualnog životnog iskustva jedinke koje takođe modulira reakcije, hroničnog stresa koji se akumulira, navika rizičnog zdravstvenog ponašanja (Kecmanović, 1989).

Pariska psihosomatska škola, na čelu sa Pjerom Martijem, navodi da psihosomatski simptom predstavlja nedostatak fantazmičke sposobnosti i da je psihosomatska bolest asimbolična. Tako psihosomatskog bolesnika karakteriše opertativno mišljenje, koje je pragmatično, precizno, konformističko, reproduktivno, i uz odsustvo kreativnih sposobnosti. U isto vreme, osamdesetih godina dvadesetog veka, u Bostonu se grupa autora takođe bavila psihosomatskim bolestima, na čelu sa Piterom Sifneosom. Oni uvode pojam aleksitimije, koja predstavlja specifičnu psihološku strukturu psihosomatskog bolesnika koji nije u stanju da izrazi i opiše svoje emocionalni doživljaj čak ni da doživi različita emocionalna stanja. Ovakva osoba ne može da obradi konflikt kroz proces imaginacije, fantazme ili reaktivno stvaralaštvo, pa se instinktivni naboj, zaobilazeći neokorteks, preko hipotalamusa pretvara u vegetativno razdraženje (prema: Panić i sar., 2013; Marti, 1995).

Aleksitimične ličnosti, kako ih opisuje Sifneos (prema: Nikolić i Žikić, 2013) su emotivno uskraćene, deluju kruto i ukočeno u ponašanju i orijentisani su na praktične aspekte života. *„Specifičan kognitivno-afektivni sklop pretpostavlja uticaj bioloških faktora, tj. prisustvo funkcionalne komisurotomije leve i desne hemisfere mozga, te je integrativna funkcija kore nedovoljna, mišljenje je pragmatično, a emotivnost, fantazmatičnost, intuitivnost nedovoljno razvijeni. Nedovoljnost kortiko-limbičkih veza daje fiziološku podlogu za prekomerno razdraženje hipotalamičkih centara, jer se konflikti i probuđene ekscitacije ne obrađuju dovoljno na kortikalnom simbolično-psihološkom nivou već se prazne autonomnim putem“* (Nikolić i Žikić, 2013, str. 18). Svakodnevene traume, odnosno hronični stres, nedovoljno se imagincijom obrađuju, a sirova energija negativnog afekta se pretvara u vegetativno razdraženje. Govor tela, umesto simboličkog procesa, smatra se da je nastao somatizacijom nesvesnih pulsija. Aleksitimičar se žali na telesne tegobe, bolove, tištanje, grčeve, unutrašnji nemir i napetost. Ovakve osobe su monotone, imaju oskudnu verbalizaciju, siromašnu maštu i insistiraju na detaljima. Njihovi snovi su retki i reflektuju dnevna iskustva. Emotivni život je nestabilan, ponekad neadekvatan situaciji, impulsivni su u terapiji i u interpersonalnim odnosima te su i socijalne relacije siromašne (Nikolić i Žikić, 2013).

Volf i Volf, predstavnici Njujorške psihosomatske škole, u svom učenju o životnom stresu ističu da je mnogo značajnije uočiti celokupnu atmosferu u kojoj je pojedinac živeo,



nego osvrtni se na akutne psihičke traume. Po njima, u nastanku psihosomatskih bolesti važniji je hronični stresor nego akutni. Od većeg značaja je način na koji jedinka doživljava svoje okruženje nego kako je doživljava i opisuje spoljašnji posmatrač. Spoljašnji faktori i okolnosti prelamaju se kroz intimnu prizmu pojedinca i pretvaraju se u različite moguće varijetete stresogenih reakcija i odgovora: strah, adicija, anksioznost, seksualna disfunkcija (prema: Zorić i sar., 2003).

Suočavanje sa stresogenim događajima utiče u značajnoj meri na svakodnevno funkcionisanje čoveka. Od svih reakcija na stresne događaje možda su najizraženije promene na planu emocija. Tako se najčešće ispoljavaju upravo negativne emocije, kao što su strah, tuga, žaljenje, ljutnja, koje mogu biti različitog intenziteta, pa se tako mogu kretati sve do snažnih izliva anksioznosti i depresije, a može se javiti i potpuna emocionalna zaravnjenost (Marić, 2010).

Prilikom delovanja neželjenih, stresogenih događaja, aktiviraju se mehanizmi njihovog prevladavanja. Osoba pokušava da se prilagodi delovanju ugrožavajućih faktora, što zapravo predstavlja dinamičan proces između osobe i okoline.

Prema Senić (2011), proučavanjem ličnosti sa psihosomatskim smetnjama ustanovilo se da postoje dva tipa: a) tip s agresivnim odbranama – koji se definiše kroz karakteristične bolesti, kao što su migrena, visok pritisak, srčane smetnje, šećerna bolest i reumatska upala zglobova i b) tip s pasivnim odbranama koji se oslikava u sledećim oboljenjima: čir na želucu ili dvanaestopalačnom crevu, hronični zatvor, ulcerozni kolitis (hronična upala debelog creva), bronhijalna astma i dugotrajni umor. Oštećenja tih tkiva i organa nastaje zbog dugotrajnog nadražaja određenog dela nervnog sistema, koji nije pod uticajem naše volje (autonomni nervni sistem).

U savremenoj literaturi preovladava shvatanje da stres i poremećaji nisu u direktnoj vezi, već se kao medijator između ova dva koncepta umeće prevladavanje. Stres predstavlja činilac koji pokreće prevladavajuća ponašanja, a ona su, u stvari, ta koja su u vezi sa ishodom stresa. Za načine prevladavanja se smatra da predstavljaju jedan od najznačajnijih izvora individualnih razlika. Termin „prevladavanje“ prevod je engleskog termina *coping*. U izvornom značenju termin *coping* odnosi se praktično na sve ono što osoba čini u borbi sa teškoćama, a preciznije se može definisati kao „specifični psihološki i bihejvioralni napor ljudi, aktiviran u cilju kontrole, tolerancije ili minimiziranja stresnih događaja“ (Panić i sar., 2013, str. 738).

Fenomen anksioznosti smatra se najboljim primerom koji „ilustruje dokaz bio-psihosocijalne prirode i jedinstva čoveka“ (Jašović-Gašić i Damjanović, 2007, str. 119). Najčešće

se određuje kao strepnja, bojazan ili teskoba i smatra se posledicom složenih interakcija bioloških, psiholoških i socijalnih činilaca. Smatra se da doživljaj anksioznosti ima svoje psihičke i telesne korelate i da svakako utiče na odnose, a i zavisi od odnosa koje jedinka uspostavi sa socijalnom sredinom u kojoj živi. Anksioznost se smatra univerzalnim fenomenom koji „*deli granice kako sa normalnim tako i sa psihopatološkim fenomenima*“ (Jašović-Gašić i Damjanović, 2007, str. 118). Anksioznost podrazumeva neprijatno stanje koje karakteriše osećaj strepnje i doživljaj stalnog straha niskog intenziteta, vezan za anticipiranje buduće neprijatnosti. Međutim, kada postane jačeg intenziteta, ili kada izostane adekvatna potvrda za strepnju, odnosno kada se prekomerno prolongira ili kada prouzrokuje odbrambene mehanizme koji značajno otežavaju svakodnevno življenje pojedinca, govorimo o patološkom obliku (Duišin, Barišić, Milovanović, Nikolić-Balkoski i Pantović, 2012).

Prema Nikolić i Žikić (2013) i u preventivnom i u terapijskom smislu veoma je važno uspešno upravljanje stresom. Ovim se utiče na smanjenje patološke napetosti i pratećih fizioloških disfunkcija; redukuju se negativne emocije kao što su bespomoćnost i ljutnja; doprinosi se porastu samopouzdanja i doživljaju uspostavljene kontrole nad svojim reakcijama. Osnajivanjem pozitivnih iskustava zapravo dovodimo do psihološkog rasta osobe, odnosno povećavamo spremnost za buduće izazove. Važno je usvojiti veštine savladavanja stresa, jer borba protiv patološkog odgovora na stresnu situaciju, tj. distresa podrazumeva jačanje ličnosti i njeno osposobljavanje da se izbori sa stresom. Ovim izbegavamo pojavu psihosomatike, odnosno dolazimo do toga da na intenzivni stimulus radnog okruženja odgovorimo adekvatno. Veštine savladavanja stresa možemo steći kroz životno iskustvo ali i učenjem, putem savladavanja veština asertivnosti, čime se čuva samopoštovanje i samovrednovanje kroz iskazivanje svojih stavova bez ugrožavanja, odnosno agresije prema drugome. Dakle, kako bismo uspešno savladali pojavu stresa, najpre je važno da prepoznamo stresogene faktore. Važno je napraviti hijerarhijsku lista stresogenih elemenata i to od najlakšeg do najtežeg, i upravo tim smerom krenuti u rešavanje situacija. Ovim putem stičemo pozitivno početno iskustvo i ohrabrenje za dalje korake. Kada razmišljamo o cilju treba da razmišljamo i o mogućim preprekama i teškoćama koje nam stoje na putu. Sa postavljanjem cilja planira se i način savladavanja teškoća. Putevi kojima možemo krenuti u rešavanje poteškoća mogu biti raznovrsni zato što na različite načine zapravo možemo doći do cilja kome težimo. Kojim ćemo putem krenuti zavisi od naših iskustva, osobina ličnosti, usvojenih moralno-etičkih principa i izgrađenih stavova u ponašanju. Takođe, značajno je uočiti prisustvo loših navika, predrasuda, negativnih emocija ili osobina

koje nas mogu sputavati na našem putu ka cilju. Kada isplaniramo put ostvarenja cilja krećemo u praktičnu realizaciju. Ovaj korak zahteva najveće ulaganje energije, pokretanje, savladavanje otpora, promenu uobičajenog ponašanja i treba da bude svesno kontrolisano. Ukoliko pažljivo pratimo sve postupke moći ćemo da uočimo i dobre i loše strane u izabranom načinu savladavanja stresa. Uočene greške se mogu ispraviti, a dobri koraci doprinose efikasnom dostizanju cilja i porastu samopouzdanja. Kako budemo napredovali u savladavanju stresa, naša ličnost će biti sve snažnija u smislu povećanja otpornosti na stresne situacije. Ovo podrazumeva uspostavljanje stabilnije emocionalno-fiziološke ravnoteže u organizmu tako da stresni odgovori ne prelaze granicu patološkog. Važno je i da negujemo zdrav životni stil (adekvatnu ishranu, fizičku aktivnost, uzdržavanje od pušenja i konzumiranja alkohola) čime povećavamo fizičku kondiciju i opštu otpornost organizma. Psihofiziološka ravnoteža i stabilnost se mogu postići i relaksacionim tehnikama kojima se otklanja višak napetosti, tj. neproduktivna tenzija koja iscrpljuje organizam i otežava adaptaciju. Relaksacionim tehnikama smiruje se hiperaktivnost simpatičkog nervnog sistema i njegovih posledica na telesne funkcije. U medicini se danas primenjuje progresivna mišićna relaksacija, autogeni trening, vežbe relaksacionog disanja. Relaksacionim tehnikama i redovnom primenom može se poboljšati imunološki odgovor organizma i otpornost na infekcije (Nikolić i Žikić, 2013).

Dakle, možemo zaključiti da savremeni život i savremeno radno okruženje postavljaju intenzivne zadatke i ciljeve, koji se ipak mogu dostići uz ulaganje napora, a što sa svoje strane zahteva zrelost i stabilnost ličnosti. Različiti zahtevi radnog okruženja i otežane interpersonalne relacije, udruženi sa specifičnostima ličnosti, mogu dovesti do stresnih reakcija u toku pokušaja da se dostignu ciljevi i zadovolje potrebe. Stresni odgovor može uzrokovati mnogobrojne psihičke i telesne patološke reakcije. Za njihovo lečenje, tj. savladavanje, potrebno je osnaživanje ličnosti i usvajanje tehnika i veština savladavanja stresnih odgovora. Upravljanje stresom doprinosi lečenju neželjenih psihofizioloških posledica, ali i preventivnom povećanju otpornosti na stres (Nikolić i Žikić, 2013).

## 4. MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM

---

*„Proces pokretanja aktivnosti čoveka, njenog usmeravanja na određene objekte i regulisanja aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva - naziva se motivacijom. Pokretačke snage koje izazivaju aktivnost čoveka, koje usmeravaju i upravljaju njome - nazivamo motivima“ (Rot, 1994, str. 215).*

S obzirom na to da postoji veliki broj motiva, postoje i različiti pokušaji njihove klasifikacije. Motive tako možemo podeliti na (Rot, 1994):

- urođene i stečene motive – u zavisnosti od toga da li se baziraju na urođenim ili stečenim potrebama,
- primarne i sekundarne – nekada se pod primarnim motivima podrazumevaju urođeni, dok se pod sekundarnim podrazumevaju stečeni motivi. Međutim, primarni motivi mogu da se odnose i na sve motive koji su važni za čovekovu biološku i socijalnu egzistenciju, pa tako i važni socijalni motivi (kao što je potreba za sigurnošću) mogu da se nađu na listi primarnih motiva,
- biološke i socijalne – zavisno od toga da li se baziraju na telesnim potrebama ili pak na psihološkim potrebama za čije ostvarenje je važan kontakt sa drugim ljudima.

I kako Rot (1994) navodi, od davnina datira interesovanje različitih autora za motivacijom ljudi. Često se postavljalo pitanje šta je to što pokreće čovekovu aktivnost uopšte, šta usmerava njegov lični rast i razvoj kao i njegove profesionalne rezultate. Na ovaj način težilo se ka odgovorima koji su nam važni kako za pokretanje aktivnosti pojedinca tako i za ostvarivanje ciljeva organizacije. Takođe, brojne autore je interesovalo i na koji način se pokreće čovekova aktivnost, odnosno koji su mehanizmi ili procesi motivacije. Dakle, suštinski momenat ispitivanja motivacije odnosi se na razloge ili uzroke ljudskog ponašanja, odnosno na faktore koji ga organizuju, usmeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija daje odgovor na pitanja zašto se neka osoba ponaša baš na određeni način i kakva je njena radna uspešnost. O motivaciji vrlo često donosimo zaključke na osnovu ponašanja zaposlenih, stepena njihovog zalaganja, istrajnosti i rezultata rada. Jedan od najznačajnijih pokazatelja motivacije je upravo radna uspešnost ili radni učinak. Ispitivanje motivacije zaposlenog ka postignuću veoma je interesantno sa stanovišta praćenja njegove karijere. Ukoliko razvoj karijere postavlja izazovne zahteve pred nas, verovatno će upravo osobe sa visoko izraženim motivom za postignućem biti spremne da odgovore na date zahteve i time ostvare značajne

profesionalne ciljeve. Tako osobe sa izraženom motivacijom za postignućem ostvaruju značajne uspehe kako na ličnom profesionalnom nivou tako i na nivou organizacije. Upravo je ovo razlog zbog čega su se mnogi autori bavili baš ovom vrstom motivacije, a kako bi utvrdili najpovoljnije načine podizanja radne motivacije zaposlenih. Motiv za postignućem spada u stečene, socijalne motive i to socijalne motive usmerene na obezbeđenje lične egzistencije i afirmaciju, za razliku od socijalnih motiva koji su usmereni na veze sa drugim ljudima, sa društvom (Rot, 1994).

Među prvima je o motivu ili potrebi za postignućem govorio Marej (Murray, 1938), ističući da ova vrsta motivacije predstavlja tendenciju da se savladaju prepreke kao i nastojanje da se postigne nešto što se ceni – da se takmiči i istakne pred drugima, odnosno želja da se uloži napor da se ostvari nešto što se smatra teškim (prema: Rot, 1994).

Marej je takođe konstruisao i Test tematske apercepcije (TAT) koji je potom koristio i Mek Kleland (McClelland) za empirijsko istraživanje motiva za postignućem. Mek Kleland (Mc Clelland, 1953, prema: Rot, 1994, str. 231) je motiv za postignućem odredio kao „*tendenciju da se ulaže napor da se postigne i ostvari nešto što se smatra vrednim i čime će se istaći pred drugima*“.

Pored ovog motiva, u svom razmatranju potreba koje ljudi mogu da zadovolje u radnim organizacijama, Mek Kleland je razlikovao i potrebu za druženjem i pripadanjem, kao i potrebu za moći. Tako u radnim organizacijama osobe koje imaju razvijen motiv za postignućem karakteriše težnja ka ostvarenju ciljeva, odnosno ostvarenju uspeha u poslu, ali ne zbog nagrade same po sebi, već zbog samog osećaja zadovoljstva prilikom postizanja rezultata. Stoga, osobe sa izraženim motivom za postignućem težiće ka poslu koji im omogućava samostalnost, odgovornost i izazove. Veoma im je važna povratna informacija o tome da li dobro obavljaju svoj posao i kako je percipiran njihov uspeh, te im svakako ne treba dodeljivati nedovoljno izazovne repetitivne poslove (Lukić, 2009).

Kako Bek (Beck, 2003) navodi Mek Kleland je motiv za postignućem smatrao stečenim motivom čiji razvoj zavisi od načina i sadržaja vaspitanja kao i od vrednosti koje se postavljaju i cene u određenoj kulturi. Smatrao je da dominantan faktor razvoja ovog motiva leži u vaspitanju, putem koga se zapravo i prenose dominantne vrednosti u određenom društvu. Ukoliko roditelji podstiču takmičarski duh svog deteta, podstiču ga da ovlada različitim zadacima i nagrađuju ga za ostvarene uspehe. Mek Kleland smatra da će takvo dete razviti snažan motiv za postignućem. Dakle, za razvoj ovog motiva najvažniji je postupak roditelja prema deci. Ukoliko je pri rešavanju određenih zadataka u prošlosti dete doživelo pozitivno iskustvo, smatra se da će se i u budućnosti više truditi pri obavljanju datih zadataka

za koje je bilo nagrađivano. Nasuprot tome, ako je dete kažnjavano zbog neuspeha verovatno će razviti strah od neuspeha i težiće da izbegne neuspeh u budućnosti. Ukratko, u sličnim situacijama ljudi čine ono za šta su pre bili nagrađivani. Smatra se da ljudi sa snažno izraženim motivom za postignućem potiču iz porodica u kojima su se trud i zalaganje nagrađivali (prema: Beck, 2003).

I Nikić i Nikić (2010) u svom istraživanju polaze od teorije Mek Klelanda gde se navodi da se motiv za postignućem kod menadžera razvijao kao rezultat ponavljanog afektivnog iskustva koje je bilo povezano sa određenom situacijom gde motiv za postignućem uključuje nadmetanje sa standardom uspešnosti. Motiv postignuća izražen je kod menadžera koji su izrastali u porodicama koje su isticale standard sposobnosti i uspešnosti deteta da samo reši svoje zadatke. Smatra se da podrška, podsticaj i ohrabrivanje detetu uliva osećaj samopoštovanja. Međutim i organizacija može biti podsticajno okruženje za razvijanje motiva postignuća kod zaposlenih. Vrednosti unutar organizacije određuju podsticajnu kulturu, stimulišu aktivnost i energičnost zaposlenih, samoinicijativu u izboru težih zadataka, takmičarski duh i kreativnost zaposlenih. Sa visokim motivom za postignućem povezane su osobine ličnosti kao što su: istrajnost (upornost u rešavanju zadataka), sklonost ka napornom radu i sklonost ka rizikovanju, što je vrlo važno imati u vidu u postupku selekcije kandidata koji teže ka rukovodećim ulogama u organizaciji. Osobe sa izraženim motivom za postignućem često postaju preduzetnici ili menadžeri u organizacijama. Ove osobe izražavaju nezavisnost, manje ih remete osećanja drugih i napreduju kada imaju neposredne povratne informacije o svom ponašanju i kada su adekvatno nagrađivane. Menadžeri sa visokim motivom za postignućem u većoj meri su nezavisni i ne podležu pritiscima za konformisanjem (prema: Nikić i Nikić, 2010).

Kako Rot (1994) navodi, različiti autori, koji su bili nadahnuti ovom Mek Klelendovim shvatanjem, ispitivali su uticaj procesa socijalizacije na razvoj motiva za postignućem. Kao rezultat brojnih istraživanja mogu se istaći tri momenta važna za razvoj ovog motiva: 1. Doslednost u naglašavanju i razvijanju samostalnosti i nezavisnosti u vezi sa postizanjem ciljeva kojima će se dete istaći pred drugom decom i izvršavanje zadataka kojima će pokazati da je bolje i da ima više uspeha od drugih; 2. Relativno rano postavljanje različitih i teških zadataka, manifestujući zadovoljstvo zbog postignutog uspeha u rešavanju istih i nezadovoljstva usled neuspeha; 3. Uticaj majke i postavljanje njenih, relativno visokih očekivanja, i manifestovanje zadovoljstva i ljubavi usled uspešno obavljenih zadataka (prema: Rot, 1994).

Prema navodima Rota, Mek Kleland je motiv za postignućem dovodio u vezu i sa širim društvenim problemima. Tako je pokušao da pomoću ovog motiva objasni uspon i pad kultura. Bio je podstaknut radom sociologa M. Vebera (Weber) koji je 1904. godine izdao knjigu pod nazivom „Protestantska etika i duh kapitalizma“. Veber je smatrao da je protestantizam uslovio razvoj modernog industrijskog kapitalizma putem vrednosti koje je propagirao. Prema ovom shvatanju, protestantizam je izazvao veću preduzimljivost i radnika i vlasnika sredstava za proizvodnju, veću energičnost i preduzimljivost, upravo prekidanjem veze sa autoritarnošću katoličke crkve čime je stvorio veću društvenu i crkvenu slobodu. Širenjem protestantizma u zemljama kao što su Nemačka, Švajcarska, Engleska i Holandija paralelno dolazi do snažnog ekonomskog razvoja. Mek Kleland u objašnjenje snažnog ekonomskog razvoja u protestantskim zemljama uvodi i psihološki momenat, odnosno razvoj motiva za postignućem. On smatra da vrednosti i karakteristike protestantizma određuju način vaspitavanja dece čime se jača njihova samostalnost i nezavisnost. Ovako se stvara i razvija motiv za postignućem i njemu odgovarajuće vrednosti, čime se jača preduzimljivost radnika, karakteristična za moderni industrijski kapitalizam, što konačno rezultira snažnim ekonomskim razvojem (prema: Rot, 1994).

Mek Kleland je čak svoja objašnjenja potkrepljivao i primerima konkretnih društava. Tako je utvrdio da protestantske zemlje imaju veću proizvodnju električne energije od katoličkih zemalja. Složenije istraživanje, koje je uključilo 23 zemlje, i u kom je praćen motiv za postignućem u vremenskom intervalu od 25 godina, bavilo se analizom sadržaja školskih čitanki i utvrđivanjem prisutnosti motiva za postignućem. Paralelno je poređen intenzitet motiva za postignućem sa ekonomskim razvojem zemlje u vremenskom periodu kada su deca, čiji su udžbenici bili analizirani, već odrasla kao aktivni učesnici u razvoju društva. Potvrđena je pozitivna korelacija između intenziteta motiva za postignućem i ekonomskog razvoja zemlje (Rot, 1994; Beck, 2003). Takođe, Mek Kleland je smatrao da opadanjem motiva za postignućem možemo da objasnimo slabljenje moći i pad civilizacije pojedinih društava. Posebno je istakao dva uzroka ovog fenomena: prepuštanje vaspitanja dece robovima i razvoj novih motiva (nakon zadovoljenja motiva za postignućem), koji postaju dominantniji (kao, na primer, motiv za uživanjem i estetski motiv). Tako je u zemljama sa snažnim ekonomskim razvojem uvođeno robovstvo pri čemu je robovima bilo prepušteno vaspitanje dece. S obzirom na to da su sami robovi imali nizak nivo motiva za postignućem (što je Mek Kleland kasnije i potvrdio u svojim radovima), nisu mogli da podstaknu razvoj ovog motiva kod dece. Kao primer, Mek Kleland navodi južne države SAD u kojima je robovstvo bilo snažnije razvijeno nego u severnim državama, što je i rezultiralo snažnijim ekonomskim razvojem severa od

osamnaestog veka. Drugi uzrok slabljenja motiva za postignućem, odnosno dominaciju drugih motiva, Mek Kleland objašnjava primerom Firenze. Firenca je u petnaestom veku bila jedna od vodećih evropskih zemalja, kada je iznedrila i brojne istorijske ličnosti, vodeće trgovce, arhitekte, naučnike, muzičare, itd. Nakon ovog razdoblja uspona Firentinske Republike sledi opadanje motiva za postignućem i jačanje drugih interesovanja, prema ljubavi, umetnosti, uživanju. Tada dolazi do pada ekonomske moći nekada superiorne Firenze (prema: Rot, 1994).

Međutim, i pored brojnih istraživanja koja su nam pomogla da bolje razumemo motiv za postignućem, Mek Klelandova teorija je pretrpela i izvesne kritike. Najpre se zamera da nije precizno definisala sam pojam motiva za postignućem. Smatra se da u okviru Mek Klelandove definicije motiva za postignućem zapravo postoji više motiva i motivacionih faktora: obuhvata i težnju za afirmacijom i samoaktualizacijom, težnju da se kompetencijom ostvari viši ekonomski standard, težnju da se postigne više od ostalih i da se bude moćniji od drugih. Najčešća kritika ticala se jednostranosti psihologističkog tumačenja ekonomskog razvoja. Naime, ističe se da je upravo ekonomski razvoj i razvoj svesti građanstva da feudalizam koči napredak dovelo da razvoja novih motiva, kao što je i motiv za postignućem. Potom, u skladu sa Mek Klelandovom teorijom, dalji razvoj može da se objasni upravo podstaknutim razvojem motiva za postignućem. Međutim, svakako se Mek Klelandu pripisuje zasluga za isticanje psiholoških činilaca u pokretanju društvenih zbivanja (Rot, 1994).

I dok po Mek Klelandu motiv za postignućem sadrži dve komponente: tendenciju osobe ka postavljanju ciljeva i takmičenje sa drugim osobama, novija istraživanja upućuju na složeniju strukturu motiva za postignućem. Prema Frančesko, Mihić, Bala, (2002) izdvojene su četiri komponente ove složene motivacione dispozicije. To su: takmičenje sa drugim ljudima, istrajnost u ostvarivanju cilja, ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva i orijentacija ka planiranju. Autori zaključuju da ovi rezultati uglavnom potvrđuju stanovište Mek Klelanda o postojanju dve osnovne komponente motiva postignuća (ulaganje napora da se postigne ono što se smatra vrednim i čime će se istaći pred drugima), dok su druge dve izdvojene komponente instrumentalne osobine ili oblici ponašanja koje osoba razvija kako bi bila uspešna u takmičenju sa drugim ljudima i/ili u ostvarivanju ciljeva. Dakle, prema rezultatima najnovijih istraživanja u ispitivanju motiva za postignućem nije dovoljno utvrditi samo stepen razvijenosti ove motivacione dispozicije, nego i njegovu strukturu ili profil na izdvojenim komponentama. Razlike u strukturi motiva postignuća velikim delom ukazuju da li je kod osobe samo razvijena želja ka postignuću ili osoba ima i „sposobnost“ da bude uspešna. Naime, za osobe koje imaju tendencije ka takmičenju i/ili postizanju cilja, ali nisu razvile



osobine da budu uporne, istrajne i orijentisane ka planiranju, vrlo verovatno neće biti uspešne. Ova kontradiktornost u strukturi motiva postignuća praćena je čestim frustracijama, gubitkom samopouzdanja, neefikasnošću, ali i destruktivnim reakcijama u interakciji sa drugim ljudima, kao što su zavist, pakost, mržnja i slično (Frančesko, Kodžopeljić i Mihić, 2002; Frančesko, Mihić i Bala, 2002).

Atkinson (Atkinson, 1964, prema: Beck, 2003) je svoje shvatanje o motivaciji za postignućem razvio u okviru teorije očekivanja i istakao je značaj sukoba između potrebe za postignućem i straha od neuspeha. Da bismo bolje razumeli Atkinsonovu teoriju potrebno je najpre navesti Teoriju očekivanja u klasičnoj ekonomskoj teoriji. Tvorac ove teorije, još u osamnaestom veku, bio je matematičar Danijel Bernoulli, a osnovna pretpostavka ove teorije jeste da ljudi postupaju tako da ostvare najbolju pogodbu i najbolji posao za sebe na osnovu onoga što misle da je vredno i na temelju procene verovatnoće da to što smatraju vrednim zaista mogu i da ostvare. Tako se možemo naći u dilemi da li da izaberemo ono što je zaista vredno, pri čemu postoji mala verovatnoća uspeha, ili da izaberemo ono što se lako može ostvariti ali je vrednost toga neznatna. U svetlu ovog shvatanja, Atkinson je smatrao da naša spremnost da se angažujemo u nekoj aktivnosti koja je usmerena ka postignuću zavisi od tri komponente:

- našeg motiva za postignućem,
- naše ocene verovatnoće uspeha (tj. naših očekivanja),
- podsticajne vrednosti uspeha.

$$\textit{Težnja za uspehom} = \textit{motiv za postignućem} * \textit{verovatnoća uspeha} * \textit{podsticajna vrednost uspeha}$$

Dakle, ukoliko je bilo koja od komponenti jednaka nuli, težnja za uspehom ne postoji. Teorija smatra da je podsticajna vrednost uspeha obrnuto proporcionalna verovatnoći uspeha. Tako ostvarenje nekog teškog zadatka (gde je verovatnoća uspeha mala) dovodi do veće podsticajne vrednosti uspeha.

Kako Bek dalje navodi, Atkinson uvodi još jedan element u svoju teoriju. On smatra da zadaci koji su povezani sa postignućem ne izazivaju samo pozitivna afektivna očekivanja (u smisli motivisanosti da se angažujemo u realizovanju zadataka i da uspemo) već i negativna afektivna očekivanja, ogledana u *strahu od neuspeha* (Beck, 2003; Rheinberg, 2004; Evans, 1975). Strah od neuspeha vezuje se za prethodna negativna iskustva koja smo imali pri

doživljavanju neuspeha. Tako Atkinson pored Težnje za uspehom govori i o Težnji za izbegavanjem neuspeha, koja takođe zavisi od tri komponente:

- motiva za izbegavanje neuspeha (strah od neuspeha uglavnom se meri upitnicima anksioznosti),
- verovatnoće neuspeha,
- negativne podsticajne vrednosti neuspeha.

$$\text{Težnja za izbegavanjem neuspeha} = \text{motiv za izbegavanje neuspeha} * \text{verovatnoća neuspeha} * \text{negativna podsticajna vrednost neuspeha}$$

Tako prema Atkinsonovoj teoriji, a kako Bek navodi, osobe sa izraženim motivom za postignućem, odnosno motivom za izbegavanjem neuspeha, imaju različite težnje ka zadacima određene težine. Naime, osobe kod kojih je izraženiji motiv za postignućem sklone su preuzimanju umerenih rizika i one preferiraju *zadatke umerene težine* (sa srednjom verovatnoćom uspeha ili neuspeha). Atkinsonov model ovo objašnjava na sledeći način. S obzirom na to da se verovatnoća uspeha kreće od 0 do 1, a podsticajna vrednost uspeha od 1 do 0, sledi da će se maksimalna moguća vrednost verovatnoće uspeha, pomnožene sa podsticajnom vrednošću uspeha, dobiti ukoliko je verovatnoća uspeha 0.50. Dakle, kada imamo da je motiv za postignućem 1, verovatnoća uspeha 0.50 i podsticajna vrednost uspeha 0.50, primenom formule dobijamo da je težnja za uspehom 0.25 (odnosno  $0.25=0.50*0.50*1$ ). Bilo koja druga vrednost verovatnoće uspeha daće nižu vrednost težnje za uspehom. Dakle, osoba sa izraženim motivom za postignućem biraće zadatke umerene težine jer ukoliko je zadatak pretežak, male su šanse za uspeh, a ukoliko je zadatak isuviše lagan, uspeh neće imati značajnu podsticajnu vrednost za osobu. Sa druge strane, osobe sa izraženim motivom za izbegavanjem neuspeha težiće da izbegnu zadatke u kojima mogu da dožive neuspeh. Opet će težnja za izbegavanjem neuspeha imati maksimalnu vrednost onda kada je verovatnoća neuspeha 0.50. Dakle, težnja za izbegavanjem neuspeha je najveća kod zadataka sa umerenim očekivanjem neuspeha, tako da će ove osobe težiti zadacima koji su toliko lagani da je skoro nemoguće doživeti neuspeh ili pak zadacima koji su preteški, tako da neuspeh neće dovesti do osećanja stida.

Atkinson je takođe smatrao da iskustva, kroz koja prolazimo u rešavanju zadataka određene težine, svakako određuju nivo naših aspiracija ka budućim zadacima. To bi značilo da, kod ispitanika kod kojih dominira motiv za postignućem, prethodno doživljeni neuspeh dovodi do snižavanja nivoa aspiracija, dok će postignuti uspeh dovesti do porasta nivoa

aspiracija. Atkinson to objašnjava na sledeći način: ukoliko osoba lako ostvari uspeh u nekom zadatku, ona će, potom, verovatnoću uspeha proceniti višom od prethodno očekivane. I obrnuto, ako doživi neuspeh pretpostaviće da je verovatnoća uspeha niža od ranije očekivane te će ubuduće izabrati jednostavniji zadatak (Beck, 2003).

Kako Nikić i Nikić (2010) navode, ukoliko rukovodilac izabere da obavlja izuzetno težak zadatak, ostavljeno mu je malo izgleda za uspeh, dok sa druge strane obavljanje izuzetno laganog zadatka nema podsticajnu vrednost. Stoga je poželjno delegirati zadatke umerene tj. srednje težine. Kada postigne poslovni uspeh, rukovodilac oseća ponos, ali može osećati i stid ako mu se desi neuspeh. Zato pokušava da izbegne neuspešan ishod. Težnja za izbegavanjem neuspeha proizilazi iz ranijih negativnih iskustva (kazna, nipodaštavanje, ruganje). Rukovodilac kod koga je izražen strah od neuspeha težiće ili mnogo laganim zadacima u organizaciji kako bi izbegao ponovni doživljaj neuspeha, ili zadatak dovoljno težak da nije nikakva sramota ako ga sa uspehom ne izvrši. Rukovodioci sa izraženim motivom za postignućem različito se ponašaju u organizaciji od rukovodilaca koji nemaju izražen motiv za postignućem. Uzroke razlika pronalazimo i u ranom detinjstvu menadžera. Detinjstvo menadžera struktuirala je kultura u kojoj su se sticala prva iskustva, gde su presudnu ulogu imali negovatelji kao najuticajnije predstavnici kulturnog okruženja. Dakle, smatra se da je visok nivo motiva za postignućem kod rukovodioca zapravo rezultat njegovih aktivnosti iz ranog detinjstva kada su bili ohrabrivani i kada im je ulivan osećaj samopoštovanja, a u nastojanju da se ostvare postavljeni standardi. Porodično okruženje rukovodioca, koje je ispoljavalo veliku restriktivnost, gde dete nije bilo ohrabrivano da bude samostalno i gde se razvijala veća zavisnost od roditelja, nedostatak samopoštovanja i nesigurnost, neće dovesti do razvitak motiva za postignućem (Nikić i Nikić, 2010).

Poznato je da ne reaguju svi ljudi podjednako na uspeh i neuspeh. Neko će već nakon prvog doživljenog neuspeha veoma lako odustati od date aktivnosti, dok će se neko drugi uporno truditi dokle god ne ostvari uspeh. Upravo ovim problemom, odnosno različitim razumevanjem uzroka vlastitog i tuđeg ponašanja, kao i uticajem ovih atribucija na motivaciju, emocije i buduće ponašanje, bavi se atribuciona teorija (Beck, 2003).

Vajnerova atribuciona teorija postignuća, kako Bek navodi (Weiner, 1985, prema: Beck, 2003) smatra se jednom od najambicioznijih atribucionih teorija u oblasti motivacije za postignućem. Govori o različitim načinima razumevanja uzroka doživljenog uspeha i neuspeha, svojstvima kauzalnog mišljenja i o različitim emocionalnim iskustvima povezanim sa postignućima. Po ovoj teoriji postoje različite vrste atribucija:

- **Unutrašnje prema spoljašnjim atribucijama**

Jedna od glavnih dimenzija za razlikovanje atribucija odnosi se na *mesto uzroka* kojim se objašnjava vlastito i tuđe ponašanja. Tako će neke osobe uzroke ponašanja videti kao **unutrašnje**, odnosno ponašanje će objašnjavati kompetencijama, sposobnostima, stručnošću, itd. Kao primer možemo uzeti sledeću rečenicu: „Zadatak sam uspešno rešio jer sam pametan“.

Drugi će uzrok ponašanja pripisivati **spoljašnjim** uticajima (sreći, težini zadatka), itd. I tada će reći: „Dobio sam slabu ocenu na ispitu jer je ispit bio pretežak“.

Uobičajeno je da ljudi doživljeni uspeh pripisuju samom sebi (svojim sposobnostima, znanjima, naporima), a da neuspeh pripisuju spoljašnjim činiocima.

Takođe, postoji fenom nazvan temeljna atribuciona greška, prema kojoj postoji tendencija da se tuđe ponašanje objašnjava unutrašnjim, a vlastito spoljašnjim uzrocima. Npr. „On je pao jer je nespretn.“; „Ja sam pala jer je trava bila mokra“.

- **Stabilne prema nestabilnim atribucijama**

Stabilne atribucije podrazumevaju da osoba uspeh objašnjava trajnim osobinama, na primer sposobnostima, težinom zadatka, itd. Obratno, govorimo o nestabilnom atribucijama ukoliko je ponašanje objašnjeno promenljivim uzrocima, na primer slučajem, srećom, trenutnim zdravstvenim stanjem, uloženim naporom, itd.

- **Kontrolabilne prema nekontrolabilnim atribucijama**

Ukoliko mi sami možemo da kontrolišemo uzroke ponašanja, govorimo o kontrolabilnim atribucijama (uloženi trud). Međutim, ako uzročnici nisu pod našom kontrolom, kao na primer bolest, onda se radi o nekontrolabilnim atribucijama.

S obzirom na to da je moguće ukrštanje različitih atribucija, pogledajmo sažet prikaz kategorija kauzalnih atribucija na dole navedenom primeru biciklizma.

Uspeh (U): Pobedio sam na trci zato što...

Neuspeh (N): Nisam bio prvi na trci zato što...

Tabela 3. Kategorije kauzalnih atribucija na primeru biciklizma (Beck, 2003)

Vrste atribucija:	STABILNE	NESTABILNE
	KONTROLABILNE	
	(iskustvo)	(napor)
<b>UNUTRAŠNJE</b>	U: sam bio dobro utreniran. N: sam bio loše utreniran.	U: sam se jako trudio. N: nisam uložio dovoljno truda.

	(tuđa veština)	(trud drugoga)
<b>SPOLJAŠNJE</b>	U: su ostali takmičari bili slabo utrenirani.	U: se ostali takmičari nisu trudili.
	N: je pobjednik bio bolje utreniran.	N: se pobjednik puno potrudio.
<b>NEKONTROLABILNE</b>		
	(sposobnost)	(umor, raspoloženje, bolest)
<b>UNUTRAŠNJE</b>	U: sam rođeni sportista.	U: sam bio raspoložen.
	N: su mi pokreti bili neusklađeni.	N: sam bio previše umoran.
	(težina zadatka)	(sreća)
<b>SPOLJAŠNJE</b>	U: su protivnici bili slabi.	U: sam imao sreće sa vetrom.
	N: je biciklizam jako težak sport.	N: sudije nisu videle greške pobjednika.

Dakle, prema Beku (2003), Vajner je smatrao da je svaka kauzalna atribucija povezana sa specifičnom emocionalnom posledicom. Tako su buduća ponašanja uslovljena očekivanim ishodom i specifičnom emocionalnom posledicom tog ishoda. Ukoliko je očekivani ishod *dobar*, i osoba će osetiti ponos, ili *loš*, kada će se osetiti stid. Svakako atribucija uspeha i neuspeha najviše je interesantna u oblasti predviđanja budućeg ponašanja usmerenog ka postignuću. Međutim, ova teorija nije još uvek postigla značajne uspehe na ovom polju. Tako je u nekim istraživanjima pokazano da su ispitanici sa visokim motivom za postignućem pripisali svoj neuspeh nedovoljnom zalaganju (što se i očekivalo), ali kod narednog zadatka nisu pojačali trud (ondnosno nije se moglo predvideti buduće ponašanje na osnovu ove atribucije). Po Mek Klelandu, opšti zaključak vezan za atribucije i postignuće jeste da su osobe, kod kojih je motiv za postignućem izražen, sklone da svoj uspeh objasne sposobnostima, a neuspeh nedovoljnom zalaganju, dok su osobe sa slabim motivom za postignućem sklone da doživljeni neuspeh pripišu nedostatku vlastitih sposobnosti.

Dakle, istraživanja potvrđuju nesumnjivo izrazit značaj motivacije za postignućem zaposlenih za uspešnost radne organizacije. Potvrđeno je da motivisanjem zaposlenih uvećavamo njihov učinak čak za 20% (Sirota, Mischkind, & Meltezer, 2005). Svakako je presudna uloga rukovodioca u izgradnji podsticajnog radnog okruženja, odnosno prepoznavanju važnosti faktora okruženja koji utiču na motivaciju pojedinca, što jeste jedna od odlika agilnog rukovodioca (Joiner & Josephs, 2006).

Povećanje kompleksnosti radnog okruženja, koje je uticalo na intenziviranje zahteva psihološke prirode, zahteva i promene u načinu sagledavanja motivacije zaposlenog, odnosno načina rukovođenja timom, ukoliko želimo da zaposleni ostanu posvećeni i da ostvaruju učinak. Naime, dok je nekada osnovna uloga rukovodioca bila da što bolje kontroliše rad zaposlenih, zadnjih desetak godina koncept razumevanja uloge zaposlenog se menja. Naime, izvršiooci se sve više doživljavaju kao partneri rukovodioca koji donose odluke u radnom procesu kako bi ciljevi bili ostvareni. Nekada se očekivalo da će zaposleni svoj posao ostvariti motivisani ekstrinzičnim, materijalnim nadoknadama i beneficijama. Danas strogo praćenje poštovanja pravila rada i praćenje izvršenja zadataka nije dovoljno. Važno je da zaposleni sami organizuju svoj rad, da preuzimaju i realizuju svoje inicijative i budu posvećeni poslu. Smislačnost radnih zadataka koji ispunjavaju zaposlenog u velikoj meri može povećati motivaciju ka ostvarenju učinka. Smatra se da je upravo za intrinzične motivatore karakteristično da deluju neposredno, jer nagrađivanje sledi samim obavljanjem zadatka. Rukovodioci treba da podrže zaposlene, da im pomognu u nalaženju izvora nužnih za ostvarenje zadatka. Uspešan rukovodilac treba da inspiriše svoje zaposlene, da deli sa drugima svoju viziju umesto da kreira cinično radno okruženje, da osnažuje kolaboraciju, jer će ovakvim načinom vođenja ljudi obezbediti njihove intrinzične motive koji će dovesti do veće efikasnosti u radu zaposlenih (Kenneth, 2000).

## 5. PETOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI

---

Videli smo da je za nastanak sindroma sagorevanja na radu, pored uticaja faktora radnog okruženja, od izrazitog značaja i sama ličnost (Kokkinos, 2007). Maslač navodi da svaka osoba ima jedinstvene činioce koji u interakciji sa radnim okruženjem utiču na razvijanje sindroma sagorevanja na radu (Maslach et al., 2001). Ovi faktori se tiču, pre svega, karakteristika ličnosti, kao i ličnog stava prema radu i načina savladavanja stresnih situacija. I savremena psihosomatska medicina ističe da tip stresne reakcije zavisi od strukture ličnosti i individualne istorije pojedinca kroz koje se „prelama“ uticaj stresora (Štajnberger i Čizmić, 1991). Upravo iz tih razloga neophodno je proučavati karakteristike ličnosti.

U naučnoj literaturi možemo naći veliki broj određenja pojma ličnosti. Jedno od najčešće citiranih jeste Olportovo određenje gde je ličnost „*dinamičko ustrojstvo onih psihofizičkih sistema u pojedincu koji određuju njegovo jedinstveno prilagođavanje sredini*“ (prema: Knežević, Džamonja-Ignjatović i Đurić-Jočić, 2004, str. 2). Naučnici su sa različitih stanovišta pokušavali da razumeju i definišu ličnost. Neki su isticali ono što je zajedničko svim ljudima, a drugi su se bavili ispitivanjem različitosti pojedinaca. Dok su jedni pokušavali da izlistaju moguće tipove ličnosti, drugi su se bavili osobinama ličnosti. U pokušaju prevazilaženja mnoštva teorijskih pristupa Stojiljković (2014, str. 215) navodi da se „*ličnost odnosi na one karakteristike osobe koje objašnjavaju relativno trajne i stabilne obrasce osećanja, razmišljanja i ponašanja*“.

Tokom poslednjih nekoliko decenija jedno od najšire prihvaćenih gledišta predstavlja Petofaktorski model ličnosti. Model u osnovi ima crte ličnosti koje možemo odrediti kao „*relativno opšte i relativno trajne, vremenski stabilne osobine ličnosti*“, koje se identifikuju na osnovu leksičkog pristupa (Knežević i sar., 2004; Stojiljković, 2014, str. 216). Prema leksičkom pristupu, smatra se da će svi socijalno relevantni termini, odnosno termini koji su važni za opis i razlikovanje ličnosti, biti zapravo kodirani u svakodnevnom govornom jeziku. Smatra se da su Olport i Odbert (Allport & Odbert, 1936, prema: Knežević i sar., 2004) sprovedi prvu leksičku studiju. Od oko 18 000 opisa ličnosti, koliko su izdvojili iz Websterovog internacionalnog rečnika, samo 25% je svrstano u grupu prirodnih opisa ličnosti. Sažimanje ove velike liste predstavljao je ozbiljnu poteškoću, što pokazuje i činjenica da se istraživački tim ovim poslom bavio više od sedamdeset godina. Opise su grupisali u četiri kategorije: lični opisi, prolazna stanja i raspoloženja, socijalno vrednovanje i metaforički,

dvosmisleni termini (prema: Čolović, Mitrović i Smederavac, 2005). Potom je Katel 1966. godine (Cattell, 1966, prema: Čolović i sar. 2005), preuzeo opise Olporta i Odberta i dopunio ih sa nekoliko stotina kliničkih termina i termina koji se tiču prolaznih stanja i raspoloženja. Na ovim osnovama Katel je bazirao svoju 16-faktorsku teoriju ličnosti. Fiske (Fiske, 1949, prema: Čolović i sar. 2005) je prvi sugerisao da 5, a ne 16 faktora najbolje opisuju ličnost. Tjups i Kristal (Tupes & Christal, 1961, prema: Čolović i sar. 2005) ponovili su Katelov rad i takođe potvrdili egzistenciju pet velikih dimenzija ličnosti, koje su nazvali ekstraverzija, prijatnost, savesnost, emocionalna stabilnost i kultura. Drugu veliku psiholeksičku studiju u engleskom jeziku sproveo je Norman (Norman, 1963, prema: Čolović i sar., 2005). Norman je u konačnom odvojio 1600 termina koje je ocenio kao najadekvatnije opise ličnosti i razvrstao ih na polove faktora istovetne onima koje su dobili Fiske i Tjups (Smederevac i sar., 2010, prema: Stojiljković i Hedrih, 2013).

Olport i Odbert, kao i Norman, klasifikovali su termine preuzete iz rečnika u međusobno isključive kategorije. Zameralo im se to što se pregledom sadržaja moglo uočiti preklapanje i nejasne granice, što može uputiti na zaključak da su razlike između kategorija opisa ličnosti arbitrarne. Nasuprot tome, nastavljači Normanovog rada (Chaplin, John, & Goldberg, 1998, prema: Čolović i sar., 2005) smatraju da je najprikladnije uvesti prototipe kategorija koji bi predstavljali jasne primere određene kategorije, a čije uključanje ne mora biti definisano kao diskretno već kao kontinuirano. Na ovaj način konstruisan je i upitnik za procenu osobina ličnosti modela Pet velikih, nazvan Big Five Inventory (BFI, prema: Čolović i sar., 2005). Dok Goldberg (Goldberg, 1990) nije imao pretenzije ka stvaranju zasebne teorije ličnosti, dotle MekKre i Kosta (McCrae & Costa, 1999) razvijaju model ličnosti posmatrajući pet velikih dimenzija kao deo univerzalne ljudske prirode (Čolović i sar., 2005; Stojiljković i Hedrih, 2013).

MekKre i Kosta (McCrae & Costa, 1997; 1999, prema: Stojiljković i Hedrih, 2013) nisu sprovodili leksičku studiju već su primenili Katelov instrument 16PF koji je zapravo nastao u okviru leksičkog pristupa. Najpre su ponudili trofaktorsko rešenje (neuroticizam, ekstraverzija i otvorenost prema iskustvu) da bi naknadnim analizama zaključili da je potrebno uvesti još dve dimenzije – prijatnost i savesnost. Kosta i MekKre su smatrali da crte ličnosti Petofaktorskog modela nemaju jedinu ulogu da opisuju ponašanja već, pre svega, imaju važnu ulogu u pokretanju ponašanja i ukupnom funkcionisanju ličnosti. Ovaj model ličnosti govori o strukturama ličnosti koje realno postoje, pri čemu su neke određene biološkim činiocima ali se takođe pretpostavlja stalna interakcija biosocijalnih i spoljašnjih uticaja na ličnost (Stojiljković i Hedrih, 2013).



Prvu leksičku studiju u srpskom jeziku sproveda je Smederevac Snežana (2000; 2002) primenom metodologije Telegena i Volera i korišćenjem srpsko-hrvatskog jezika iz 1975. godine. U svrhu ovog istraživanja birani su termini iz rečnika koji se odnose na ličnost (imenice, predivi i glagoli) i to sa svake desete strane rečnika, dok su sinonimi isključivani. Dimenzije do kojih se došlo bile su: negativna emocionalnost, pozitivna valenca, negativna valenca, emocionalna kontrola, savesnost i konvencionalnost (Smederevac, Mitrović i Čolović, 2010).

I Džamonja-Ignjatović navodi da se petofaktorski model ličnosti ne smatra potpunom novinom u psihologiji ličnosti. U rane preteče ovog modela navodi radove Mek Dugala (McDougall) koji je još 1932. godine govorio da se „*ličnost mora analizirati kroz pet različitih faktora koje predstavljaju intelekt, karakter, temperament, dispozicije i raspoloženje, od kojih je svaki aspekt veoma složen i sadrži mnoge varijable*“ (prema: Džamonja-Ignjatović, 1999, str. 28). Dalje, prema Digmanu, Amelang i Borkenau prilikom poređenja Katelovog, Gilfordovog i Ajzenkovog modela dolaze do zaključka da se svi mogu obuhvatiti petofaktorskim rešenjem. Smatra se da je posebno Katelov model ličnosti zaslužan za otkrivanje petofaktorske strukture ličnosti, upravo zato što su Tjups i Kristal korišćenjem Katelove skale došli do pet faktora; kasnije su i druge studije potvrdile petofaktorsko rešenje (Digman 1990; Džamonja-Ignjatović, 1999).

Petofaktorski model ličnosti (Five Factor Model – FFM) (Digman, 1990, prema: Džamonja-Ignjatović, 1999), drugačije zvan i *Big Five*, 90-ih godina dvadesetog veka smatran je dominantnom paradigmom u psihologiji ličnosti. Teorija je nastala empirijskom analizom osnovnih dimenzija koje leže u osnovi inventara ličnosti različitog teorijskog porekla, a nalazi pokazuju konzistentnost na uzorcima iz različitih populacija u odnosu na uzrast, mentalno zdravlje ili kulturu. Ovaj model podrazumeva hijerarhijsku strukturu crta ličnosti. Crte ličnosti klasifikuju se u pet bazičnih dimenzija: neuroticizam (Neuroticism – N), ekstraverzija (Extraversion – E), otvorenost ka iskustvu (Openness – O), saradljivost (Agreeableness – A) i savesnost (Conscientiousness – C). Osnovnih pet faktora nazivaju se domeni („*domains*“) i podrazumevaju skupine različitih kognitivnih, afektivnih i bihevioralnih dimenzija koje mogu da se grupišu na različite načine. Aspekti („*facets*“) su uže crte koje reprezentuju u osnovne domene (Džamonja-Ignjatović, 1999; Knežević i sar., 2004).

Domeni su sledeći:

1. Neuroticizam (N) – razlikuje prilagođenost i emocionalnu stabilnost u odnosu na neprilagođenost i emocionalnu nestabilnost. S obzirom na to da N predstavlja opštu tendenciju da se dožive negativna osećanja poput straha, uznemirenosti, gneva, tuge,

krivice, čime se ometa adaptacija; ove osobe iracionalno reaguju, slabo kontrolišu impulse, imaju slabe kapacitete za prevladavanje stresnih situacija. S druge strane, osobe sa niskim N su emocionalno stabilne, staložene, relaksirane i u stanju su da savladaju stresne situacije (Džamonja-Ignjatović 1999; Knežević i sar., 2004). Dakle, neuroticizam podrazumeva opštu tendenciju osobe da doživi različite negativne afakte poput straha, tuge, uznemirenosti. Ove osobe su uglavnom anksiozne, depresivne, često loše volje, sa poteškoćama u spavanju, kao i mogućnošću javljanja psihosomatskih poteškoća. Osobe sa visokim skorom uglavnom su okupirane stvarima koje bi potencijalno mogle imati loš ishod (bar prema njihovom mišljenju) i veoma intenzivno reaguju na različite stimulse, pri čemu se teško umire nakon intenzivnog emocionalnog doživljaja (Knežević i sar. 2004; Stojiljković i Hedrih, 2013). Uže crte ličnosti ovog domena se određuju na sledeći način:

- N1 – anksioznost – strašljivost, zabrinutost, napetost;
- N2 – hostilnost – osećaj gneva, frustriranosti, iritiranosti i ogorčenosti;
- N3 – depresija – osećanje krivice, tuge, bespomoćnosti, usamljenosti;
- N4 – socijalna nelagodnost – stid, zbunjenost, inferiornost, nelagodnost u kontaktu sa drugim ljudima;
- N5 – impulsivnost – nemogućnost kontrole impulsa i nagona, ćudljivost;
- N6 – preosetljivost – slab kapacitet prevazilaženja stresa, sklonost panici.

2. Ekstraverzija (E) – tiče se socijabilnosti, društvenosti. Osobe sa visoko izraženim E teže velikim skupovima ljudi; reč je o pričljivim, aktivnim osobama koje vole uzbuđenja, koje imaju izražen nivo samopouzdanja, optimistične su i pune energije. Nasuprot njima, introverti su zatvorene osobe, rezervisane, nezavisnije i umerenije (Džamonja-Ignjatović 1999).

Dakle, ekstraverzija ukazuje na to koliko osoba uživa u intenzivnim interpersonalnim relacijama, druženju sa ostalima, odnosno ukazuje na opšti nivo energije koju osoba poseduje. Često se navodi da su ekstraverti optimistični, da vole stimulacije i da često deluju na osnovu trenutnog nadahnuća. Mogu biti i impulsivni, u smislu da teško kontrolišu osećanja i da lako gube strpljenje. Sa druge strane, za introverte se kaže da su umerenije osobe, da su uzdržanije kada su u pitanju interpersonalne relacije, sem sa njima bliskim osobama. Ovo su tihe i introspektivne osobe koje

veoma dobro kontrolišu svoja osećanja (Knežević i sar., 2004; Stojiljković i Hedrih, 2013).

Domen ekstraverzije čine sledeći aspekti:

- E1 – toplina – emocionalnost, prijateljska nastojenost, lako stvaranje emocionalnih veza;
- E2 – druželjubivost – nastojanje da se bude u društvu, socijabilnost;
- E3 – asertivnost – socijalni uspon, dominacija, samopouzdanje;
- E4 – aktivitet – brz tempo, energičnost, aktivnost, entuzijizam, odlučnost;
- E5 – potraga za uzbuđenjem – žudnja za uzbuđenjem i stimulacijom, avanturizam;
- E6 – pozitivne emocije – nastojanje da se iskuse pozitivne emocije kao što su radost, sreća, zadovoljstvo, optimizam.

3. Otvorenost (O) – ukazuje na estetsku senzitivnost, intelektualnu radoznalost, preferenciju različitosti, potrebu za promenom, nezavisnost mišljenja. Osobe sa visokim skorom na ovom domenu su veoma otvorene kako prema svojim unutrašnjim doživljajima tako i prema spoljašnjem svetu. Kaže se da su sklone eksperimentisanju, novitetima, bogatstvu doživljaja, nekonvencionalnim vrednostima. S obzirom na to da su veoma otvorene ka različitim novim idejama, dešava se da i autoritet dovode u pitanje. Međutim, ovo ne znači da su neprincipijelne ili nedosledne. Sa druge strane, osobe sa niskim O su konvencionalnog izgleda i ponašanja. Ove osobe su sklone konzervativnim stavovima, preferiraju poznato u odnosu na novo, interesovanja su im sužena a emocionalne reakcije umerenije. Adaptibilna funkcija ove dimenzije zavisi od okolnosti u kojima se ispoljava (Knežević i sar., 2004; Džamonja-Ignjatović, 1999). Istraživanja pokazuju da je ključna psihološka determinatna određenja političkih opredeljenja ljudi upravo crta otvorenosti. Tako se smatra da će ka liberalnim, progresivnim idejama ići pre osobe koje su otvorene za iskustvo, dok će one sa suprotne strane dimenzije preferirati konzervativne, tradicionalne ideje. Svakako, izraženost otvorenosti ili pak zatvorenosti duha ne upućuje na bolju ili lošiju adaptabilnost, odnosno bolju ili lošiju funkcionalnost osobe – ovo bi svakako zavisilo od okolnosti u kojima se osoba nalazi (Stojiljković i Hedrih, 2013).

Domen otvorenost čine sledeće crte:

- O1 – fantazija – živa imaginacija, dnevna sanjarenja;

- O2 – estetika – naklonost za umetnost i lepotu;
- O3 – osećanja – receptivnost za vlastita unutrašnja stanja, vrednovanje emocija kao važnog aspekta života, intenzivniji emocionalni život;
- O4 – akcija – preduzimljivost, preferencija novina i raznolikosti u odnosu na rutinsko i poznato, spremnost da se ide na nova mesta;
- O5 – ideje – intelektualna radoznalost, otvorenost uma, spremnost da se razmotre nove, nekonvencionalne ideje;
- O6 – vrednosti – spremnost da se preispitaju socijalna, politička i religiozna uverenja (Knežević i sar., 2004; Stojiljković i Hedrih, 2013).

4. Saradljivost (A) – jeste dimenzija koja se tiče interpersonalnih relacija. Podrazumeva poverenje, altruizam, osećajnost, potrebu da se drugima pomogne, nasuprot cinizmu, sebičnosti, sumnjičavosti u pogledu namera drugih ljudi, kompetitivnosti i egocentričnosti (Knežević i sar., 2004; Džamonja-Ignjatović, 1999). Može se prepoznati sličnost domena saradljivost i ekstraverzija upravo u izraženosti interpersonalnih tendencija osobe. Neki autori ovaj domen nazivaju i prijatnost, s obzirom na to da upućuje na prijateljsku nastrojenost ka drugima, pomaganje drugima, verovanje u dobronamernost ljudi. Sa druge strane, nizak skor upućuje na egocentričnost, težnju ka takmičenju sa drugima, sumnju u namere drugih ljudi. Često je reč o arogantnim, netolerantnim, hladnim i ciničnim osobama (Stojiljković i Hedrih, 2013).

Uže crte domena A su:

- A1 – poverenje – verovanje da su ljudi dobronamerni, dobri i poštteni;
- A2 – iskrenost – neposrednost, čestitost, poštenje;
- A3 – altruizam – aktivna briga za dobrobit drugih, velikodušnost, nesebičnost;
- A4 – popustljivost – inhibicija agresivnosti, poštovanje drugih, sklonost praštanju;
- A5 – skromnost – povučenost, koja može ići do samoponištavajućeg ponašanja, ne nužno bez samopoštovanja;
- A6 – blaga narav – simpatija i briga za druge, naglašavanje humanih aspekata socijalne politike (Knežević i sar., 2004; Stojiljković i Hedrih, 2013).

5. **Savesnost (C)** – podrazumeva sposobnost samokontrole kao disciplinovane težnje ka ciljevima i striktno pridržavanje ličnih principa. Ispoljava se u planiranju, organizovanosti, izvršavanju dužnosti i obaveza. Savesne osobe imaju jaku volju, usmerene su ka cilju, tačne su i pouzdane. Smatra se da je visok skor na ovoj dimenziji povezan sa akademskim i profesionalnim uspehom. Negativni aspekt visokog C može se ispoljiti kao sitničavost, „radoholičarsko“ ponašanje ili kompulzivna urednost. Osobe sa niskim C imaju sklonost ka hedonizmu, bezbrižnije su u pogledu ostvarenja ciljeva, manje ih opterećuju moralni principi u ponašanju, što svakako ne podrazumeva nužno i amoralnost (Knežević i sar., 2004; Džamonja-Ignjatović, 1999). Dakle, savesnost upućuje na to koliko je osoba organizovana, koliko je perzistentna i motivisana za ostvarivanje ciljeva. U skladu sa ovim možemo reći da je ovaj domen svakako veoma važan u situacijama planiranja, organizacije, ostvarivanja postignuća (Stojiljković i Hedrih, 2013).

Domen C čine sledeće uže crte:

- C1 – kompetencija – osećaj sopstvene efikasnosti, snage, sposobnosti, poverenje u sebe;
- C2 – red – dobra organizovanost, urednost, čistoća;
- C3 – dužnost – ponašanje vođeno osećanjem dužnosti, striktno prihvatanje etičkih principa, ispunjavanje moralnih obaveza;
- C4- postignuće – motiv za postignućem, visoke aspiracije, spremnost da se mnogo i naporno radi da bi se postigao određeni cilj;
- C5 – samodisciplina – sposobnost motivisanja samog sebe da se započne neki posao i da se istraje do kraja;
- C6 – promišljenost – dispozicija da se pažljivo promisli pre nego se krene u neku akciju (Stojiljković, 2014).

Osnovni cilj ovog modela jeste organizacija crta, kao i to da se veliki broj početnih podataka svede na manji broj dimenzija radi lakšeg razumevanja i praktične upotrebe. Ova teorija se predstavlja kao sveobuhvatna taksonomija crta ličnosti koja, sa gore navedenih pet faktora, obuhvata i normalno i patološko u jedinstveno polje ličnosti. Ne smatra se teorijom psihopatologije ličnosti, već nastoji da bude kompatibilna sa drugim psihopatološkim modelima, polazeći od stava da nema kvalitativne razlike između normalne i patološke ličnosti, izuzimajući izmene ličnosti kod šizofrenih stanja ili demencije (Džamonja-Ignjatović, 1999).

S obzirom na to da model opisuje pet širokih domena ličnosti, jasno je da je važan i u kontekstu radnog ponašanja. Krapić (Krapić, 2005, prema: Stojiljković i Hedrih, 2013) navodi da istraživanja koja su se bavila ispitivanjem odnosa crta ličnosti petofaktorskog modela i radnog ponašanja pokazuju da su crte ličnosti korisne za predikciju različitih kriterijuma radnog izvođenja. Savesnost se pokazala kao dimenzija ličnosti koja ima najznačajniji uticaj na ponašanje pojedinca u radnoj okolini. Ova dimenzija ličnosti dobro predviđa širok raspon kriterijuma radnog ponašanja, a od svih dimenzija petofaktorskog modela jedino je njena prediktivna valjanost generalizovana kroz različite poslove i uslove. Tako će pojedinci sa visokim skorom na savesnosti biti asertivniji već u traženju posla i efikasniji u građenju karijere; biće motivisaniji na radnom mestu, više će se od ostalih pridržavati radnih uputstava i manja je verovatnoća da će prikazati neke oblike kontraproaktivnih oblika radnog ponašanja. Ova dimenzija ličnosti će, osim kod zadatka koji zahtevaju kreativnost, biti pogodnija za rad u grupi, jer će grupe sa većim prosekom na ovoj dimenziji imati veću grupnu uspešnost i veću održivost grupe. Neuroticizam, odnosno emocionalna stabilnost takođe, veoma je važna varijabla za predikciju ponašanja vezanih za rad. Pojedinci sa izraženim neuroticizmom najčešće su neodlučni po pitanju karijere i češće se nastoje zaposliti na jednostavnijim poslovima, a kad se zaposle pokazuju manju radnu motivaciju (Stojiljković i Hedrih, 2013). Neuroticizam se posebno štetno pokazao za učinak u grupi, pa je kod skupina sa većim prosekom na ovoj crti moguće očekivati slabije timsko izvođenje. S druge strane, emocionalna stabilnost povezana je sa boljim individualnim radnim uspehom, manjom količinom kontraproaktivnih radnih ponašanja, a kod grupa sa višim skorom na ovoj dimenziji verovatnije je bolje grupno izvođenje i veća održivost grupe. Takođe, i ekstraverzija ima značajne implikacije na predikciju ponašanja u organizaciji. Pojedinci sa izraženom ekstraverzijom biće asertivniji u traženju posla i građenju karijere, verovatnije je da će se brže zaposliti, a na radnom mestu biće uspešniji, pogotovo ukoliko rade na poslovima koji zahtevaju socijalnu interakciju, kao što su recimo poslovi u prodaji. Takođe, ova dimenzija ličnosti prikladna je i za grupno izvođenje i održivost grupe (izuzev za slučajeve prevelike koncentracije takvih pojedinaca u timu). Dimenzija saradljivost je korisna za predikciju kontraproaktivnih radnih ponašanja, jer će pojedinci sa izraženijim skorom na ovoj dimenziji ovakva ponašanja manifestovati u manjoj meri. Pored toga, verovatno će imati i manje nezgoda na radu. Grupe sa većim prosekom na ovoj dimenziji pokazuju bolju grupnu održivost i bolje radno izvođenje (Krapić, 2005).

U skladu sa gore navedenim opisima domena, možemo svakako reći da osobine ličnosti mogu uticati na profesionalno ponašanje, odnosno da mogu biti prediktor radne uspešnosti.

Tako se smatra da ekstraverzija može biti prediktor uspešnosti u obavljanju uslužnih zanimanja koja podrazumevaju blizak rad sa ljudima, uživanje osobe u intenzivnim interpersonalnim relacijama, dok se kod tzv. pomažućih profesija očekuje izražena i saradljivost, u smislu prijatnosti i prijateljske naklonosti ka drugima. Tako se recimo od nastavnika, zdravstvenih i socijalnih radnika očekuje da budu komunikativni, empatični, usmereni na ljude (Stojiljković, 2014). Otvorenost se povezuje sa kreativnošću i izborom umetničkih zanimanja. Takođe, s obzirom na to da visok skor na ovom domenu upućuje i na sklonost ka rizičnom ponašanju, ove osobe mogu da biraju posao ili hobi koji nosi u sebi i dozu rizika, npr. vatrogasne službe, ekstremni sportovi. Visok skor na savesnosti podrazumeva izbor posla koji zahteva istrajnost, organizovanost, izraženost motiva za postignućem, kao i prihvatanje visoke odgovornosti radnog mesta. Iako dimenzija neuroticizma ne utiče na sam izbor profesije, smatra se da je korelat zadovoljstva na poslu, u smislu da visok skor predstavlja prediktor nezadovoljstva samim poslom. Sa druge strane, postoje profesije koje zahtevaju snažnu emocionalnu stabilnost i promišljenost (recimo piloti, hirurzi, vatrogasci) tako da je važno za ove osobe da imaju visok nivo tolerancije na stres i sposobnost samokontrole, odnosno nizak nivo neuroticizma (Stojiljković i Hedrih, 2013).

### 6.1. Određenje pojma vođstva i osobine uspešnog lidera

U literaturi se mogu naći različita određenja pojma vođstva. Po jednim vođstvo se tiče definisanja zadataka i doslednost ponašanja uz usklađivanje reči i dela (Drucker, 1995), dok drugi ističu važnost usmeravanja grupe ljudi ka zajedničkom cilju (Riggio, 2003). U literaturi novijeg datuma, liderstvo ili vođstvo se određuje kao proces kojim se vrši uticaj na ljude pri čemu se suština vođstva ogleda u realizaciji potencijala ličnosti lidera i ljudi kojima rukovodi (Menkes, 2012). Takođe, vođstvo se ogleda i u sposobnosti da se drugi motivišu kao i da se njihovo ponašanje oblikuje i usmerava (Lojić, Ristić i Karović, 2015). Prema nekim navodima, vođstvo se određuje i sa stanovišta kreativnosti koja se smatra presudnom za uspešno suočavanje sa izazovima i novinama. Tako kreativan lider upravlja kompleksnošću, koristi informacione tehnologije i druge podstiče na kreativnosti (Stevanović, 2015).

U savremenim radnim organizacijama od rukovodilaca se svakako očekuje da budu lideri, da rukovode vizijom, donose strateške odluke, rukovode promenama, grade i motivišu efikasne timove (Lombardo & Eichinger, 2008). Biti uspešan lider u današnjem turbulentnom radnom okruženju svakako nije jednostavno. Jedan od najvećih izazova sa kojima se lider suočava upravo se vezuje za očuvanje sopstvene kompetitivnosti u dinamičnom i stresnom radnom okruženju (Kotter, 2012). Međutim, način rada lidera smatra se ključnim za uspešnost same radne organizacije, s obzirom na to da se uloga lidera ogleda upravo u sprovođenju strategije i vođenju promena u organizaciji (Kaplan & Norton, 2008). Savremena istraživanja upućuju i na važnost uticaja rukovođenja na razvoj zaposlenih, čime se utiče ne samo na njihovu kompetentnost nego i na zadovoljstvo, a što na kraju dovodi organizaciju do uspeha (Axelord & Coyle, 2011).

Upravo zbog prepoznate važnosti uloge rukovodilaca u radnoj organizaciji, različiti autori su se bavili ispitivanjem osobina ličnosti uspešnog lidera. Neka istraživanja pokazala su da postojanje određenih osobina povećava verovatnoću uspešnosti lidera, ali svakako samo njihovo postojanje nije dovoljno da bi se moglo tvrditi da će neko postati uspešan lider (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002). Pored istraživanja samih osobina ličnosti, često se



istražuju i njihove sposobnosti i veštine, mada se ovi termini u literaturi i izjednačavaju (Glomazić, 2011).

Benis (Bennis, 2003) smatra da uspešan lider treba da poseduje određeni set kompetenci. Važno je da bude dosledan, što mu pomaže da izgradi odnos poverenja sa svojim članovima tima; da zna kako da privuče pažnju na sebe, te da bude sposoban da interpretira realnost na pravi način, kao i da ima realnu sliku o sebi i svojim mogućnostima. I drugi autori upućuju da je suština uspešnog liderstva u upravljanju značenjima koje članovi tima pridodaju realnosti (Smirčić i Morgan, 1982; Alvesson, 2002; Janićijević, 2011). Na ovaj način se opisuje i moć lidera i njihov uticaj na sledbenike upravo putem interpretativne moći. Interpretativna moć proističe iz kognitivne zavisnosti koja se ostvaruje tako što akter koji je superioran nameće značenje realnosti ostalim akterima. Ljudi razumeju svet oko osebe i događaje tako što ih interpretiraju, odnosno pojavama, događajima i ljudima pridaju određeno značenje (Berger & Luckmann, 1966). Ova značenja se kreiraju na osnovu sopstvenih iskustava, odnosno svoje interpretativne šeme koju su izgradili tokom godina. Sistem generalizovanih i strukturiranih iskustava predstavlja interpretativnu šemu koja omogućava ljudima da na osnovu percepcije realnosti određuju značenja pojava (Fiske & Taylor, 1991). Dakle, svako u skladu sa svojim iskustvom, odnosno svojom interpretativnom šemom, pridodaje značenje događajima u svom okruženju. Ukoliko govorimo o određenoj socijalnoj grupi, kao što je npr. radna organizacija, onaj ko utiče na proces interpretacije određuje i značenje koje će članovi grupe pridodati pojavama i događajima, a što će uticati i na njihovo ponašanje (Janićijević, 2011). Upravo se smatra da rukovodilac ima ulogu lidera jer ljudima nameće značenje realnosti i pomaže im da razumeju svet oko sebe (Smirčić, 1983). Lider bar delimično utiče na oblikovanje interpretativne moći članova tima radne organizacije.

Lutans (Luthans, 2005) ističe da je za uspešnog lidera važno da je motivisan, da istraje u ostvarivanju svojih ciljeva, da je motivisan da vodi ljude, da poseduje integritet koji uključuje želju za istinom i pretvaranje reči u dela; da ima samopouzdanja koje i druge navodi da imaju poverenje u njega; da bude inteligentan u smislu sposobnosti procesuiranja informacija, rešavanja problema, otkrivanja rešenja, da poseduje emocionalnu inteligenciju i da svakako poznaje biznis kojim se bavi.

Kirkpatric i Lok (Kirkpatric & Locke, 2001) navode da je za uspešne lidere važno da poseduju energiju, želju da se dokažu, da su ambiciozni i da imaju inicijativu; da poseduju integritet i poštenje, pouzdanost, poverenje i otvorenost; da su motivisani da postanu lideri, da žele da dominiraju u ostvarenju zajedničkih ciljeva, da imaju samopouzdanja kao i veru u sopstvene sposobnosti; da poseduju sposobnost percepcije, sažimanja i tumačenja velikog

broja informacija; da poznaju posao i poseduju tehničko-funkcionalna znanja; da su kreativni i originalni i da su u konačnom fleksibilni, odnosno da imaju sposobnost brzog prilagođavanja potrebama tima i zahtevima situacije. Uspešan lider treba da zna kako da upravlja ljudskim kapitalom, kako da pridobije ljude, da ih razvija, da ih zadrži i nagradi, odnosno da podstakne njihovu motivaciju da ostvaruju ciljeve organizacije (Avdagić i Đukić, 2008).

Uspešan lider treba da pokaže smelost i spremnost da ostvaruje učinak i u posebno zahtevnim, stresnim okolnostima. Upravo sposobnost da uspostavi kontrolu nad situacijom u kojoj se nalazi, kao i otvorenost za promene i izazove u životu, omogućava da intenzivne zahteve zapravo doživi kao ostvarive, čak i interesantne, čime se postiže visok radni učinak (Contrada & Type, 1989; Maddi & Kobasa, 1984; Eid, Johnsen, Bartone, & Nissestad, 2008).

Ističe se i važnost uticaja emocionalne inteligencije na uspešnost rukovodilaca (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003). Emocionalna inteligencija upućuje na svesnost i razumevanje vlastitih emocija kao i sposobnost da se iste kontrolišu, odnosno na razumevanje emocija drugih i sposobnost uspostavljanja dobrih interpersonalnih relacija sa ostalima (Goleman, 1995). Analiza i razumevanje interpersonalnih relacija u radnoj organizaciji, prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija, izbor ispravnog načina reagovanja u određenoj situaciji, odnosno donošenje ispravnih odluka i u neodređenim, izazovnim okolnostima i konstruktivan način rešavanja sukoba od izuzetne su važnosti za uspešnost rukovođenja (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, & Reiter-Palmon, 1993). Izraženost emocionalne inteligencije ogleda se u prilagođavanju rukovodilaca osećanjima zaposlenih, efikasnom rešavanju konflikata i nesporazuma i stvaranju atmosfere u kojoj se poštuju različitosti (Sajfert, Stanković i Istrat, 2011).

Istraživanja koja su ličnost rukovodilaca ispitivala primenom petofaktorskog modela, ističu da ekstraverzija i savesnost najizraženije upućuju na efikasnost rukovođenja, dok bi uticaj neuroticizma, otvorenosti ka iskustvu i saradljivosti zavisio od spoljašnjih faktora i konteksta istraživanja (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

I na kraju za uspešnog rukovodioca važna je i agilnost, anticipiranje promena i brzo reagovanje na iste kroz menjanje uslova i strategije poslovanja. Agilan rukovodilac pokazuje sposobnost da sagleda celokupnu perspektivu poslovanja, kao i da istu brzo promeni pri varijabilnim, turbulentnim, zahtevima ekonomske scene; intenzivno saraduje sa svim članovima tima, uspešno rešava konflikte i fokus svog rukovođenja usmerava na razvoj zaposlenih (Joiner & Josephs, 2006).

## 6.2. Teorije vođstva

U literaturi se mogu naći različite teorije vođstva, kao i njihovo različito grupisanje. Jednu od prvih podela predložio je autor Ridio (Riggio, 2003, prema: Marković, 2006) deleći teorije vođstva na:

- univerzalističke teorije vođstva,
- bihejvioralne teorije,
- kontingencijske teorije i
- aditivne teorije vođstva.

### 6.2.1. Univerzalističke teorije vođstva

Kako Marković (2006) navodi, ako se istorijski vratimo na sam početak definisanja teorija vođstva, svakako jedne od najstarijih jesu univerzalističke teorije rukovođenja koje ističu da se vođe razlikuju kao ličnosti (bilo po određenim osobinama ili čitavom sklopu ličnosti) od svojih sledbenika. Ovde spadaju „Teorija velikih ljudi“ (prema kojoj se veliki lideri rađaju, poseduju određene sposobnosti i karakteristike ličnosti tako da za uspešnost vođe nisu važne okolnosti niti vreme njihovog postojanja) i “Teorije crta“ (prema kojima se uspešni lideri razlikuju po nekim osobinama ličnosti od svojih sledbenika). Dakle, da bi vođa bio efikasan, treba da poseduje određene crte ličnosti. Crte su stabilne i mogu se identifikovati i meriti, a što bi zapravo značilo da se mogu predvideti sposobnosti vođa (Rollinson, Edwards, & Broadfield, 1998).

I kao što je već navedeno, različiti autori su isticali važnost različitih osobina koje uspešan lider treba da poseduje. Tako neki autori ove osobine dele na fizičke karakteristike (npr. visina, težina, fizički izgled), sposobnosti (komunikacione sposobnosti, inteligencija, sposobnost donošenja odluka i zaključivanja, tehnička kompetentnost) kao i personalne karakteristike (npr. ekstroverzija-introverzija, dominacija, samopoštovanje, integritet, upornost, odgovornost, itd.) i socijalne karakteristike kao što su socijabilnost, kooperativnost, interpersonalne veštine (Bryman, 1986; Jago, 1982). Prema Stogdilu (Stogdil, 1974), lideri treba da poseduju inteligenciju, dominantnost, samopoštovanje, energičnost i relevantno znanje iz oblasti kojom se bavi, dok je prema Adairu (Adair, 1990) ključan integritet lidera, ali svakako i entuzijazam, toplina i smirenost. Prema Juklu (Yukl, 1994), efikasan lider treba da bude adaptibilan, ambiciozan, usmeren na postignuće, odlučan, pouzdan, kreativan, taktičan, ubedljiv, komunikativan.

Osnovni nedostatak ovih teorija jeste upravo u njihovoj generalizaciji, s obzirom na to da je malo verovatno da će bilo koja od navedenih osobina uvek voditi ka uspešnom vođstvu nezavisno od situacije, strukture zadatka, odnosno tima kojim se rukovodi (Marković, 2006).

### 6.2.2. Bihevioralne teorije vođstva

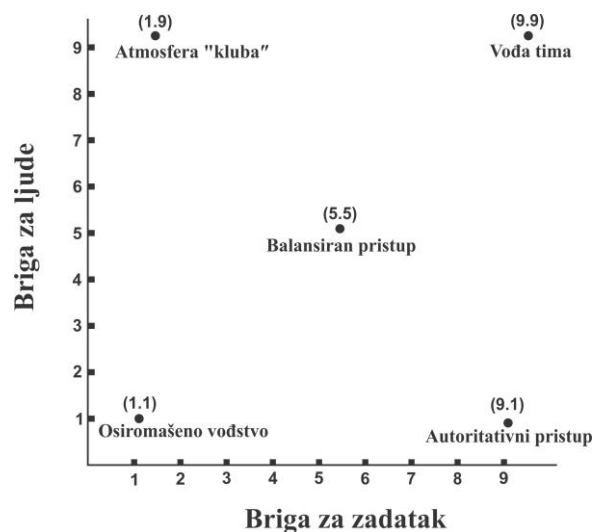
Dalje u svom navođenju Marković (2006) ističe da, sa druge strane, bihevioralne teorije vođstva izučavaju način, model ili stil ponašanja rukovodilaca; govore o „*određenom skupu ponašanja koja se pojavljuju i koja se predvidivo zbivaju kao odgovor na specifične situacije*“ (Adižes, 1979, prema: Marković, 2006, str. 22). Svima je dobro poznata podela osnovnih stilova rukovođenja na demokratski, autokratski i „*laissez faire*“ - prema Levinu, Lipitu i Vajtu (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Demokratski način rukovođenja podrazumeva da vođa sve članove grupe uključuje u proces, svima je dopušteno da iskažu svoju inicijativu, kreativnost. Autokrate, sa druge strane, krasi apsolutističko ponašanje – sve odluke sami donose i u potpunosti određuju aktivnosti svojih članova grupe. I najzad, „*laissez faire*“ karakteriše maksimalna sloboda svih članova grupe. Retko se javlja kao oblik rukovođenja i smatra se da je, zbog svoje specifičnosti, primeren grupi naučnika koji ispoljavaju visok stepen individualnosti ali i lične odgovornosti.

Ohajo studije, sprovedene 1945. godine, gde su ispitanici opisivali ponašanje svojih rukovodilaca, izdvojile su dva nezavisna stila rukovođenja: rukovođenje orijentisano na razumevanje (koje karakteriše obzirnost rukovodilaca prema zaposlenima, stvaranje prijatne radne klime i uvažavanje potreba i ideja zaposlenih) i rukovođenje orijentisano na iniciranje strukture (koje karakteriše nastojanje rukovodilaca da dobro organizuju posao, da planiraju, dele zadatke, koordinišu aktivnosti zaposlenih i kontrolišu ih). Smatra se da dobri rukovodioci nisu isključivi u pogledu stila rukovođenja, već da primenjuju kako jedan tako i drugi stil u zavisnosti od spremnosti zaposlenih da predano obavljaju zadatke.

Na osnovu dugogodišnjeg istraživanja koje je sproveo na Univerzitetu u Mičigenu, Rensis Likert je definisao dva stila rukovođenja: rukovođenje orijentisano na zadatak i rukovođenje orijentisano na ljude. Likert je u svom istraživanju poredio stil rukovođenja u 10 najuspešnijih osiguravajućih agencija sa stilom rukovođenja u 10 najneuspešnijih osiguravajućih agencija, gde je utvrdio da ponašanje rukovodilaca u uspešnim agencijama karakteriše podržavanje i razumevanje zaposlenih kao i nastojanje da im se olakša posao. Prioriteti rukovodilaca orijentisanih na zadatak jesu produktivnost i kvalitet rada, dok rukovodioci usmerene na ljude karakteriše zainteresovanost za same zaposlene, nastojanje da

se izgrade kohezivne radne grupe i da se razumeju potrebe ljudi. Međutim, 1961. godine Likert je sumirao rezultate višegodišnjeg istraživanja kada je definisao četiri sistema vođstva: eksploativno-autoritativni (sistem 1), benevolentno autoritativni (sistem 2), konsultivni (sistem 3) i participativno-grupni (sistem 4) model vođstva. Tako sistem 1 karakteriše donošenje odluka na samom vrhu kompanije i veritkalno „spuštanje“ istih, odnosno sami zaposleni se ne uključuju u proces donošenja odluka. Zaposleni bivaju samo povremeno nagrađeni, rukovodi se pretnjom, pritiskom, strahom. Sistem 2 karakteriše autoritativno vođstvo u kome rukovodioci veruju zaposlenima ali ne kao sebi ravnima. Odluke i ciljevi se uglavnom definišu na samom vrhu organizacije ili ponekad na nižim nivoima, ali uvek u već definisanim okvirima. Interakcija je snishodljiva, kontrola vertikalna, na dole, mada se deo odgovornosti u kontroli rada delegira i na srednjem nivou. Sistem 3 karakterišu rukovodioci koji imaju znatno, ali ne i potpuno poverenje u svoje zaposlene. Zaposleni se samo ponekad uključuju u proces odlučivanja. Komunikacija je dvosmerna, ali i dalje postoji određen nivo snishodljivosti. Sistem 4 karakterišu rukovodioci koji potpuno veruju u svoje zaposlene i odluke se donose na svim nivoima organizacije. Radnici se motivišu uključivanjem u definisanje ciljeva, poboljšanje metoda rada i samim nagrađivanjem. Interakcija je otvorena, dvosmerna, sa visokim nivoom poverenja. Rukovodioci pomažu zaposlenom u rešavanju problema, nastoje da im olašaju i čak pomažu i pri rešavanju privatnih potreba zaposlenih. Dakle, rukovođenje je podržavajuće, teži se razvijanju grupa i jačanju njihove kohezivnosti, pa se zaposleni motivišu privlačnim i izazovnim ciljevima (Marković, 2006).

Blejk i Mauton (Blake & Mouton, 1964) su razvili osnove Ohajo istraživanja i Mičigenskih studija, predlažući koordinatnu mrežu "*managerial grid*".



Slika 4. Mreža rukovođenja (Blake & Mouton, 1964)

U odnosu na dve dimenzije (briga za ljude i briga za zadatak/proizvodnju) tj. ukrštanje istih u niskom, srednjem i visokom nivou, razlikuju 5 stilova rukovođenja:

- 1.1 – osiromašeno vođstvo koje karakteriše minimalna briga za ljude i minimalna usmerenost na zadatke;
- 1.9 – potpuna usmerenost na zaposlene bez usmerenosti na zadatke (atmosfera kluba);
- 5.5 – balans između pomenute dve dimenzije;
- 9.1 – rukovodilac visoko usmeren na izvršenje zadataka bez brige o ljudima; kontroliše, delegira, planira;
- 9.9 – maksimalna pažnja usmerena kako na zadatke tako i na ljude; smatra se najboljim stilom rukovođenja jer se rezultati baziraju na posvećenosti i predanosti zaposlenih.

### 6.2.3. Kontingencijske teorije vođstva

Kontingencijske teorije vođstva naglašavaju značaj odnosa ponašanja rukovodilaca i situacije za samu efikasnost vođstva. Fidlerov kontingencijski model je razvijen 70-ih godina dvadesetog veka na osnovu Fidlerovih brojnih istraživanja fenomena vođstva, kako u vojsci tako i u sportskim klubovima i industrijskim organizacijama. Ovde je reč o situacionom tipu rukovođenja. Fidler je definisao upitnik u kome su rukovodioci trebali da ocene, na skali tipa semantičkog diferencijala, saradnike sa kojima bi najviše voleli da rade u odnosu na one sa kojima bi najmanje želeli da rade. Uz pomoć ovog upitnika razlikovao je 2 mere: ASO („*assumed similarity between opposites*“), odnosno pretpostavljena sličnost među suprotnostima i LPS („*least preferred coworker*“), odnosno najmanje preferirani saradnik. Ove mere pokazuju kako rukovodioci ocenjuju najmanje poželjne saradnike. Naime, niska ASO vrednost i visoka LPC ukazuje da rukovodioci najmanje poželjne saradnike ne ocenjuju prestrogo, odnosno da imaju razumevanja za slabije radnike, da su tolerantni, popustljivi, da prihvataju druge uprkos njihovim slabostima. Sa druge strane, rukovodioci sa visokim ASO, a niskim LPC vrednostima, prestrogo ocenjuju najmanje poželjne saradnike i ne brinu o osećanjima drugih. Mnogo im je važnije kako ljudi rade nego kako se osećaju; zahtevni su i vole da kontrolišu. Kasnije je Fidler koristio samo vrednost LPC jer je utvrđena visoka korelacija među ovi merama. Na osnovu ovih polaznih mera Fidler je odredio dva stila rukovođenja: permissivni (nedirektivni) stil rukovođenja i direktivni stil rukovođenja. Međutim, koji je stil efikasniji, Fidler smatra da zavisi pre svega od situacije u kojoj se rukovodi. Tako Fidler polazi od tri situaciona faktora koja utiču na izbor najefikasnijeg stila

rukovođenja: a) odnosi između vođe i članova, odnosno koliko su članovi grupe vezani za vođu, koliko su spremni da ga slede, zatim b) struktura zadataka – odnosno da li je reč o rutinskom, repetitivnom zadatku ili složenom, kompleksnom i neodređenom zadatku, i c) stepen moći koju rukovodilac ima, odnosno koliko može da utiče na članove tima. Zavisno od kombinacije pomenutih faktora zavisice da li će permisivni ili direktivni tim rukovođenja biti efikasniji i to na sledeći način (Fiedler, 1984, prema: Marković, 2006; Bojanović i Čizmić, 1997):

Tabela 4. Odnos različitih kombinacija situacionih faktora (prema: Marković, 2006)

<b>Situacija</b>				
<b>Slučaj*</b>	<b>Odnos vođa-član</b>	<b>Struktura zadatka</b>	<b>Položaj vlasti</b>	<b>Odgovarajući stil vođenja</b>
1	doobar	strukturisan	jak	zadatak
2	doobar	strukturisan	slab	zadatak
3	doobar	nestrukturisan	jak	zadatak
4	doobar	nestrukturisan	slab	odnos
5	Loš	strukturisan	jak	odnos
6	Loš	strukturisan	slab	odnos
7	Loš	nestrukturisan	jak	odnos
8	Loš	nestrukturisan	slab	zadatak

\*povoljnost situacije za vođu se smanjuje od slučaja 1 do slučaja 8

Dakle, u situacijama kada je vođa prihvaćen, zadatak struktuiran, a vođa ima veliki uticaj, najprimenjenije vođstvo jeste vođstvo usmereno na zadatak, direktivno vođstvo. Naime, kada je situacija izuzetno povoljna onda svakako članovima tima ne pada teško da slede dobijene direktive. Takođe, ukoliko vođa nema baš omiljeno mesto u grupi, kada je zadatak na kome grupa radi nestrukturisan a vođa ima malo uticaja na svoje članove, vođa mora biti direktivan i usmeren na zadatak. U izuzetno teškim situacijama niko ne očekuje da se posebna briga vodi o međuljudskim odnosima, već upravo o samom rešenju zadatka, odnosno izvršenju posla. U umereno povoljnim situacijama, kao recimo kada zadatak nije strukturisan ali je vođa prihvaćen ili obrnuto, Fidler smatra da je najefikasnije vođstvo ono koje je usmereno na odnose (Fiedler, 1967; Bojanović i Čizmić, 1997; Marković, 2006).

Prema Fidleru, stil rukovođenja određen je crtama ličnosti i ne može se treningom menjati. Međutim, on smatra da određeni stil rukovođenja treba „podešavati“ prema situaciji.

Pošto Fidler polazi od toga da se stil rukovođenja teško menja, on smatra da lidere treba obučiti kako da menjaju situacione faktore. Tako recimo, ako lideri žele da menjaju svoj odnos sa članova tima, preporuka je da provode više (ili manje, zavisno od potrebe) neformalnog vremena sa članovima svoje grupe. Ako treba menjati strukturu zadatka, onda se zadatak može podeliti na manje zadatke koji mogu biti visoko strukturisani. Ukoliko je potrebno da se promeni moć lidera, onda se članovi grupe mogu pozvati da utiču na donošenje važnih odluka ili da se pokaže veća autoritativnost u donošenju odluka (Fiedler, 1967; Marković, 2006). Kritike upućene Fidleru ticale su se uvedene mere LPC koja meri emotivni odnos prema saradnicima, a na osnovu koje se određuje stil rukovođenja, na indirektan način (Marković, 2006). Naime, smatra se da je sporno upravo posredno zaključivanje o stilu rukovođenja, odnosno orijentaciji u vođstvu na osnovu emotivnog odnosa prema saradnicima (Ashour, 1973). Neki su smatrali da je osnovni doprinos Fidlerovog koncepta upravo u pokretanju i inspirisanju daljih empirijskih istraživanja u ovoj oblasti (Bojanović, 1985). Međutim, sam Fidler navodi da je njegov model jedan od najviše istraživanih i najbolje potvrđenih teorija vođstva tadašnjeg vremena (Fiedler & Mahar, 1977).

Bojanović i Čizmić (1997) u svom istraživanju upućuju da će izbor određenog stila rukovođenja zavisiti od ličnosti rukovodilaca. Tako rukovodilac koji je orijentisan na ljude, koji se bavi problemima grupe i prepoznaje potencijale pojedinaca, vrlo je blizak određenju pojma demokratske ličnosti. Štaviše, u ovom istraživanju se smatra da upravo demokratska ličnost omogućava prilagođavanje stilova rukovođenja različitim situacijama, dok, sa druge strane, autokratska ličnost to nije u stanju da učini.

Iako ne pripada kontingencijskim teorijama vođstva, ovde bismo pomenuli još jedan model koji ukazuje na značaj situacionog pristupa uspešnog rukovođenja (Hersey, 1985; Hersey & Blanchard, 1988). Ovaj model polazi od toga da će izbor efikasnog stila rukovođenja zavisiti od nivoa spremnosti članova tima. Prilikom određenja nivoa spremnosti rukovodilac treba da vodi računa kako o kompetentnosti članova tima tako i o stepenu privrženosti radnoj organizaciji.

Dakle, postoje četiri nivoa spremnosti:

- nizak nivo spremnosti koji podrazumeva nisku kompetentnosti, a visoku privrženost;
- naredni, nešto viši nivo spremnosti, koji znači nešto izraženiju kompetentnost i nisku privrženost;
- umeren nivo spremnosti koji bi podrazumevao visoku kompetentnost i varijabilnu posvećenost;



- i visok nivo spremnosti – koji bi značio visoku kompetentnosti i visoku posvećenost.

Prilikom procene nivoa kompetentnosti vodi se računa o znanju, iskustvu i veštini zaposlenih, dok se prilikom procene posvećenosti sagledava samouverenost, motivacija, odnosno želja da se obavi zadatak.

Što se stilova rukovođenja tiče, zavisno od procene situacije, odnosno nivoa spremnosti zaposlenih, primenjuje se:

- *Direktivan pristup* – gde rukovodilac ima apsolutno dominantnu ulogu u timu; on definiše uloge članova tima, inicira rešavanje problema, donosi odluke; prisutna je jednosmerna komunikacija, pri čemu rukovodilac jasno naznačava zaposlenom šta treba da radi i na koji način;
- *Coaching* – gde je važna podržavajuća uloga rukovodioca; lider aktivno sluša i podstiče članove tima da daju svoje ideje, mišljenja, predloge; komunikacija je svakako dvosmerna i lider ima ulogu „coach-a“, gde akcenat stavlja na osnaživanje potencijala zaposlenih;
- *Pružanje podrške* – gde rukovodilac nema direktivnu ulogu jer su zaposleni već visoko kompetentni i spremni da donose odluke; tako da rukovodilac ima isključivo ulogu facilitatora;
- *Delegiranje* – gde rukovodilac diskutuje o problemima sa članovima svog tima, zahteva uključenje svih u rešavanje problema i ima ulogu savetnika posmatrajući način rada tima, odnosno uključivanjem samo u posebno kompleksnim momentima.

Koji način rukovođenja je najoptimalniji, zavisiće od nivoa procene spremnosti članova tima. Prema ovom modelu preporučuje se sledeća šema načina rukovođenja: u slučaju niskog nivoa spremnosti predlaže se direktivan model; u slučaju nešto izraženijeg nivoa spremnosti primenjuje se *coaching*, a kada je umereni nivo spremnosti primenjuje se podržavajući model. Kod visokog nivoa spremnosti najoptimalnije je delegiranje. Prema Herseju i saradnicima, ukoliko ovaj model sagledamo sa stanovišta odnosa usmerenosti na zadatak u odnosu na interpersonalne relacije, smatra se da pružanje podrške podrazumeva visok nivo usmerenosti na relacije i nizak nivo usmerenosti na zadatak; delegiranje podrazumeva nizak nivo na kontinuumu usmerenosti kako na zadatak tako i na relacije, dok direktivni pristup podrazumeva visoku usmerenost na zadatak a nisku na relacije. I naravno, „*coaching*“ bi značio podjednako visoku usmerenost kako na zadatak tako i na relacije sa zaposlenima.

#### 6.2.4. Aditivne teorije vođstva

Prema navodima Marković (2006), aditivne teorije vođstva usmerene su na izuzetnost vođe. U odnosu na teoriju crta ili teoriju velikih ljudi, ne govore o univerzalno velikom vođi već o harizmatičnom vođi, vođi koji inspiriše, koji je izuzetan, a što proističe iz odnosa sa podređenima kao i iz zahteva situacije. U ovu grupu teorija vođstva spadaju *Transakciono i transformaciono vođstvo*. Barns (Burns, 1978, prema: Marković, 2006) se smatra stvaraocem transakcionog koncepta. Isti je kasnije razvio Bas (Bass, 1985). Transakciono vođstvo nastaje kad odnos između lidera i sledbenika i bazira se na razmeni, transakciji, bilo da je reč o novcu, nagradi ili uvažavanju za rad, predanost i lojalnost. U ovom obliku rukovođenja zaposleni se slažu da svoje vreme ili energiju ulažu u ostvarivanje organizacionih ciljeva, a vođstvo im obezbeđuje nagradu ili siguran posao. Sa druge strane, transformaciono vođstvo podrazumeva verovanje, stavove, vrednosti, moral sledbenika.

Dakle, dok transformacioni lideri motivišu zaposlene da prevazilaze svoje potencijale i inspirišu ih vizijom koja im je zajednička vodilja, koja stvara radnu kulturu i stimuliše produktivnost, transakcioni lideri motivišu zaposlene da ostvaruju zadatke pružajući im precizne povratne informacije. Transformaciono liderstvo podrazumeva osetljivost na individualne razlike, usmerenost na novinu i inspirisanje članova tima da putem saradnje ostvaruju zajednički cilj. Vođa ohrabruje, nudi kreativne izazove i modeluje način delovanja članova svog tima (Berns, 2009).

Prema Nibergu i saradnicima (Nyberg, Bernin, & Theorell, 2005), postoje četiri karakteristike transformacionog ponašanja rukovodilaca:

- Idealizovano rukovođenje – podrazumeva ponašanje koje podstiče zaposlene da osećaju snažno identifikovanje sa vođom.
- Inspirativno, motivaciono rukovođenje – lideri koji predstavljaju modele visokih vrednosti kao primer; ovaj oblik rukovođenja uključuje i komunikaciju inspirišuće vizije. Takođe, promovišu veoma moćne simbole koji bude osećaj pripadanja.
- Individualno razmatranje pojedinaca – ponašanje koje se javlja prilikom *coaching*-a, koje podržava, ohrabruje zaposlene;
- „Intelektualna stimulacija“ – ponašanje koje utiče na zaposlene tako da problem vide iz drugačije, nove perspektive.

Transformacioni lideri smatraju se vođama i nosiocima promene u radnoj organizaciji. Predstavljaju vizionare koji osnažuju i ohrabruju druge; imaju sposobnost da se suočavaju sa kompleksnošću i neodređenošću (Tichy & Devanna, 1996). Upravo zbog ovih svojih

karakteristika neki autori smatraju da transformaciono vođstvo ima snažnu ulogu u ostvarivanju zadovoljstva zaposlenih i osnaživanju njihove motivacije (Chang, 2003).

Smatra se da transformacioni lideri veću pažnju posvećuje interakciji za kolegama i članovima tima od transakcionih lidera. Umesto proste razmene, transformacioni lideri donose viziju i misiju organizacije, inspirišu osećaj ponosa među zaposlenima i svojom harizmom ostvaruju poštovanje i poverenje među zaposlenima (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1990).

Karakteristike transakcionog vođstva su sledeće (Bass, 1990):

- Kontingentno nagrađivanje – kako bi se uticalo na ponašanje, lider naglašava zadatke koji bi trebalo da budu ostvareni, a potom nagrađuje ili daje povećanja zarade za ostvarena očekivanja.
- Upravljanje putem izuzetka (pasivno) – da bi se uticalo na ponašanje, rukovodilac primenjuje korektivnu akciju ili kažnjavanje kao odgovor za neprihvatljiv učinak ili odstupanje od očekivanih standarda. Dakle, posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda kada preduzima korektivnu akciju.
- Upravljanje putem izuzetka (aktivno) – kako bi se uticalo na ponašanje, rukovodilac aktivno prati učinak zaposlenog i primenjuje korektivne metode kako bi osigurao da krajnji učinak zadovoljava postavljene standarde.
- *Laissez-faire* – rukovodilac je potpuno indiferentan prema zaposlenima i njihovom učinku. On ignoriše potrebe zaposlenih, ne odgovara na postojeće probleme niti posmatra učinak.

Pored gore navedenih, možemo se kratko osvrnuti i na Atribucionu teoriju vođstva koja nije bila data u klasifikaciji Riđia. Naime, prema ovoj teoriji važne su osobine ličnosti lidera, međutim, od presudne važnosti je kako drugi percipiraju ove osobine. Zato se rukovođenje povezuje sa socijalnom interakcijom i socijalnom percepcijom i sagledava kroz atribucije koje ljudi imaju o drugima (Calder, 1977). Kako Grin i Mičel navode (Green & Mitchell, 1979), ljudi konstruišu kauzalna objašnjenja, odnosno utvrđuju uzroke događaja i ponašanja jer imaju potrebu da znaju kakvi događaji ih okružuju. Zato je po njima proces atribucije deo svih društvenih događaja i interakcija. I sami rukovodioci kreiraju atribucije u svom pokušaju da razumeju postupke članova tima, događaje u grupi, a opet kako bi odredili svoje ponašanje u odnosu na iste.

### 6.3. Uticaj rukovođenja na zadovoljstvo poslom zaposlenih

Stil rukovođenja smatra se važnom determinantom osećaja zadovoljstva zaposlenih. Naime, osećaj zadovoljstva na poslu zavisi od samog radnog okruženja koje uključuje kako organizacionu klimu tako i stilove rukovođenja i interpersonalne realacije među zaposlenima (Wexley & Yukl, 1984; Seashore & Taber, 1975). Kvalitet odnosa između izvršilaca i rukovodilaca utiče snažno na osećaj samopoštovanja i zadovoljstva (Chen & Spector, 1991; Brockner, 1988; DeCremer, 2003). Zaposleni su značajno zadovoljniji odnosima na radu ukoliko rukovodioci pokazuju razumevanje prema njima, ukoliko ih podržavaju, za razliku od odnosa koji podrazumevaju nezainteresovanog ili kritički nastrojenog rukovodioca (Yukl, 1971). Štaviše, smatra se da je veoma stresno za zaposlene ukoliko rade sa rukovodiocima koji ih ne podržavaju ili pokazuju neprijatno ponašanje (Wilkinson & Wagner, 1993). Zaposleni u ostvarivanju svoje radne uspešnosti upravo preferiraju rukovodioce koji su u stanju da ih usmere i pruže im potrebne informacije (Wexley & Yukl, 1984). Negativan odnos prema zaposlenima umanjuje njihovu radnu produktivnost, odnosno uvećava pojavu odsustvovanja sa rada (Keashly, Trott, & MacLean 1994; Ribelin, 2003).

Chiok Foong Loke (2001) ukazuje na to da ponašanje rukovodilaca objašnjava čak 29% zadovoljstva zaposlenih, dok Lucas (1991) upućuje da stil rukovođenja može prediktivno da određuje različitost u zadovoljstvu zaposlenih u medicinskom sektoru sa čak 36,6%. Brojna istraživanja, iako sprovedena u različitim vremenskim razdobljima (osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog veka, kao i u skorijem periodu) potvrđuju da ponašanje rukovodilaca koji su usmereni na svoje zaposlene, koji brinu o njima i koji su otvoreni za nove inicijative, pozitivno koreliraju sa zadovoljstvom zaposlenih kao i da doprinose produktivnosti članova tima (Nyberg et al., 2005).

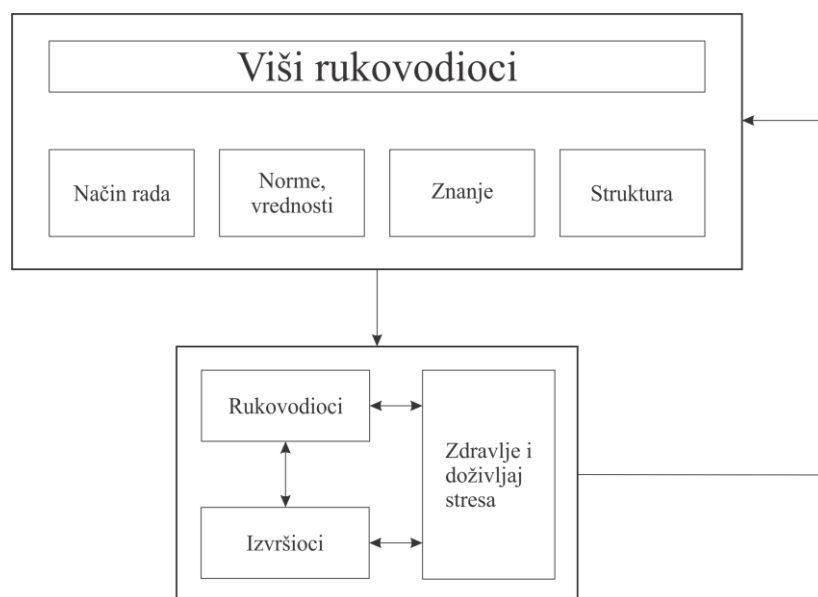
Istraživanje sprovedeno 2004. godine u Švedskoj pokazuje da nedostatak mogućnosti donošenja odluka kao i nedostatak podrške snažno utiče na pojavu dogotrajnih bolovanja (dužih od 60 dana). Istraživanja pokazuju da prisustvo potrebnih informacija, izvora, izloženost različitih mogućnosti umanjuju nivo napetosti na poslu. Takođe, rukovodioci, koji strogo kontrolišu rezultate rada i koriste korektivne metode kako bi se ostvarili zahtevani standardi, povećavaju osećaj emocionalne iscrpljenosti među zaposlenima (Nyberg et al., 2005).

Seltzer je takođe isticao da nedostatak autonomije zaposlenih, proistekao iz izrazito strukturisanog pristupa supervizora, udružen sa slabom brigom za zaposlene, snažno utiče na

doživljaj sagorevanja na radu (Seltzer & Numerof, 1988). Takođe, istraživanja upućuju na blisku vezu između stila rukovođenja i javljanja sagorevanja na radu, pojavu emocionalne iscrpljenosti, cinizma i pada efikasnosti (Langner, 2002; Webster & Hackett, 1999).

Različita istraživanja ukazuju da i transformaciono i transakciono rukovođenje pozitivno utiču na zadovoljstvo zaposlenih (Morrison, Jones, & Fuller, 1997). Pollock (1998) posebno ističe da je ponašanje lidera, koje je motivaciono i inspirativno, od izuzetne važnosti za zadovoljstvo zaposlenih. Neki autori ističu da dok transformaciono rukovođenje pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, dotle transakcioni rukovođenje pozitivno utiče na učinak zaposlenih (Al-Dmor & Al-Awamleh, 2002). Navodi se da transformaciono rukovođenje pozitivno utiče na zaposlene u spoznaji vlastitih moći. Transformaciono rukovođenje snažno utiče na zaposlene u smislu prepoznavanja značaja njihovog posla, te se na ovaj način utiče na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Zapravo, zaposleni na ovaj način bolje razumeju svrhu svog posla čime se utiče na njihov doživljaj zadovoljstva poslom (Brossoit, 2001). Istraživanje grupe autora iz 2012. godine (Risambessy, Swasto, Thoyib, Astuti) potvrdilo je da je transformacioni stil rukovođenja imao značajan pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih, uz negativan uticaj na sindrom sagorevanja, kao i veoma pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i učinak zaposlenih.

Kako Niberg i saradnici navode, rukovodiocice vidimo kao one koji imaju u svojim rukama alate kojima mogu da kreiraju i menjaju strukturu i kulturu same organizacije, a samim tim i da utiču na doživljaj zadovoljstva zaposlenih.



Slika 5. Transakcioni model korporativne kulture (Nyberg, Bernin, & Theorell, 2005)

Prema ovom modelu, lider poseduje alate kojima stvara i menja strukturu i kulturu radne organizacije. Ovi preduslovi određuju način rukovođenja, komunikacioni stil, davanje povratne informacija kao i sistem nagrađivanja. Najviše na zaposlene utiče niži i srednji nivo rukovodilaca - na doživljaj stresa i uticaj na zdravlje. Pre svega zbog njihovog direktnog najintenzivnijeg prisustva; međutim, ovim svakako nije umanjen uticaj visokog rukovodstva koje sa svoje strane najviše utiče, sa stanovišta neposrednog rukovođenja, na rukovodioce nižeg i srednjeg nivoa. Rađena su brojna istraživanja na ovu temu, obuhvatajući različite organizacije kao i različite kulture i profesionalne grupe i sva su imala manje-više slične rezultate. Tako je potvrđeno da percepcija načina rukovođenja može da predvidi zadovoljstvo zaposlenih, odnosno da moderira osećaj anksioznosti na poslu.

Zadovoljstvo zaposlenih je svakako blisko povezano sa pitanjem motivacije, odnosno produktivnosti zaposlenih. Ukoliko zaposleni nemaju pozitivan stav prema poslu, njihova znanja i intelektualni kapaciteti se gube i to često u pokušajima pronalaženja razloga za izbegavanje rada. I upravo uloga rukovodilaca leži u definisanju radne atmosfere i definisanju uslova rada kojima će se obezbediti zadovoljstvo kao i produktivnost zaposlenih. Jedino u stimulativnom radnom okruženju može se očekivati da će zaposleni uložiti svoju maksimalnu energiju, kreativnost i znanje (Ilić, 2006).

Kako se može kreirati stimulativno radno okruženje? Pristalice teorije o internoj motivaciji govore o stanju podstaknutosti osobe, gde se ona sama interesuje za realizovanje zadataka. Dakle, nema potrebe za eksternim faktorima kojima bi se osoba pokrenula i motivisala (Shung & Jing, 2003). Slično ovom shvatanju i teorije samodeterminacije ističu da ponašanje osobe može biti slobodno izabrano, ili izabrano pod uticajem internih ili eksternih ograničenja. Tako se autonomno motivisani ciljevi uklapaju u sistem vrednosti pojedinca i u skladu su sa njegovim ubeđenjima. Nasuprot ovome postoji i kontrolisana motivacija koja podrazumeva da su određeni ciljevi prihvaćeni ali ne i automatski podrazumevani (Bono & Judge, 2003). Svakako, uloga lidera se ogleda upravo u pravilnom balansiranju internih i eksternih motivatora. Naime, iako određeni bonusi, putovanja ili drugi vidovi eksternih nagrada mogu da pokrenu zaposlene da ostvare važne ciljeve, ipak se smatra da intrinzični motivatori vode dugotrajnijem i boljem performansu i većem zadovoljstvu poslom. Upravo kompleksnost motivatora postaje značajna u situacijama multiplih zadataka, u okviru kojih se konkretne aktivnosti teško formulišu ili teško raspoređuju među izvršiocima. Smatra se da upravo kolaborativnim rukovođenjem može da se pokrenu zaposleni ka ostvarenju značajnih organizacionih ciljeva. Reč je o načinu upravljanja gde rukovodioci odustaju od direktivnog

rukovođenja, hijerarhijski vođenog, već dopuštaju zaposlenima veću ulogu u odlučivanju i teže razvijanju timskog rada (Ilić, 2006).

Iz ovoga možemo zaključiti da različiti autori navode da je suštinski uticaj rukovođenja upravo na doživljaj zadovoljstva zaposlenih na radu, a čime se svakako utiče na njihove pojedinačne rezultate, odnosno na učinak čitave organizacije. Uloga rukovodilaca je suštinska u vršenju uticaja upravo na zadovoljstvo, odnosno na motivisanje zaposlenih (Kennerly, 1989).

Dakle, vidimo da se sam uticaj rukovođenja na zadovoljstvo i motivisanje zaposlenih zapravo ogleda i na umanjenje doživljaja sagorevanja na radu. Istraživanja koja su se bavila pojavom sindroma sagorevanja ukazuju da način rada rukovodilaca i način na koji usmeravaju rad članova svog tima može uticati na smanjenje sindroma sagorevanja. Akcenat je na razvoju kadra, uz redovne „*coaching*“ sesije, kreiranje različitih programa obuke i različitih programa beneficija, kao i dublje razumevanje konkretnih uzroka stresa i pojave sagorevanja, sa akcentom na razrešenje istih, mogu uticati na umanjenje posledica sagorevanja na radu, odnosno na pojačanje produktivnosti zaposlenih (Schiffman, 2005).

Istraživanja (prema Nyberg et al., 2005) ističu da lideri, koji balansiraju usmerenost na zadatke i usmerenost na odnose za zaposlenima, kreiraju nizak nivo stresa ili sindroma sagorevanja među zaposlenima. Tako uspešan lider, sa stanovišta uticaja na zdravlje i zadovoljstvo zaposlenih, čini sledeće:

- brine o zaposlenima,
- inicira strukturu kada je to potrebno – pogotovo u stresnim situacijama,
- dozvoljava zaposlenima da kontrolišu svoje radno okruženje; pruža im mogućnost da aktivno učestvuju; daje im autonomiju i prepušta im kontrolu,
- inspiriše zaposlene da vide šire značenje svog posla,
- pruža im intelektualnu stimulaciju,
- harizmatičan je.

Nasuprot ovome, loš rukovodilac:

- ne brine o zaposlenima,
- inicira strukturu ali ne brine o svojim ljudima ili ne dozvoljava zaposlenima da ostvaruju autonomiju ili kontrolu nad svojim radom,
- primenjuje samo jedan isključivi pristup u rukovođenju i
- ponaša se po principu *laissez-faire* – ne odgovara na potrebe zaposlenih i ne bavi se njihovim učinkom.

Dakle, što je veća usmerenost rukovodilaca na zaposlene, sami zaposleni pokazuju manju mentalnu opterećenost i tendenciju ka psihosomatskom reagovanju (Arvonen, 1995).

Svakako stil rukovođenja utiče i na produktivnost, odnosno efikasnost rada zaposlenih (Jeremy, Melinde, & Ciller, 2012). Naime, način rada rukovodilaca smatra se ključnim faktorom koji utiče na jačanje ili umanjenja interesovanja i osećaja odgovornosti zaposlenih. Oni određuju vrednosti, kulturu i strategiju rada organizacije; utiču na interpersonalne relacije i motivaciju zaposlenih (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankere, 2011).

Da zaključimo, rukovođenje se opisuje kao proces vršenja uticaja na druge gde lider predstavlja primer za grupu koju vodi, motiviše zaposlene i ohrabruje ih u ostvarivanju ciljeva organizacije. Samim tim rukovodioci se smatraju odgovornim za učinak svog tima (Osabiya & Ikenga, 2015). Takođe, savremena istraživanja navode da se stil rukovođenja u 21. veku menja, odnosno da umesto „stare škole“, gde rukovodioci donosi odluke u ime svojih zaposlenih i govore im šta treba da rade, savremeni rukovodioci i ne treba da u potpunosti znaju sve procese kojima upravljaju. Rukovodioci kolaboriraju sa svim svojim zaposlenima, podstiču njihove ideje, grade timove i osnažuju njihove potencijale. Upravo se efikasnost lidera ogleda u tome kako usmerava zaposlene u ostvarivanju ciljeva organizacije, razvoju njihovih talenata i mogućnosti (Maxwell, 2002). Za savremenog lidera važno je da uspešno rukovodi promenama, te samim tim da konzistentno doprinosi uspešnosti timova. Tako uspešan lider na adekvatan način primenjuje svoje različite stilove rukovođenja, efikasno komunicira, usmerava učinak i razvija osećaj odgovornosti kod članova tima (Obisi, 1996).



## **II METODOLOŠKI PRISTUP PROBLEMU ISTRAŽIVANJA**

# 1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

---

## 1.1. Opšta formulacija problema istraživanja

Opšti problem istraživanja se odnosi na ispitivanje razlika u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima.

Pored ovako definisanog opšteg problema istraživanja, predmet istraživanja jesu i sledeći specifični problemi:

- Ispitati da li se rukovodioci sa različitim stilom rukovođenja razlikuju u odnosu na stepen izraženosti osnovnih varijabli.
- Ispitati da li postoji povezanost između sindroma sagorevanja na poslu, sa jedne strane, i tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti ispitanika, sa druge strane.
- Ispitati da li postoji povezanost između osnovnih varijabli istraživanja, i to: između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem, tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti kao i između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti kod ispitanika.
- Ispitati da li postoje razlike u stepenu izraženosti osnovnih varijabli kod zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima s obzirom na sociodemografske varijable (pol i dužinu radnog staža).

## 2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

---

### 2.1. Opšti cilj

Utvrđiti da li postoji razlika u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima.

### 2.2. Specifični ciljevi

- Utvrđiti da li postoji razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
- Utvrđiti da li postoji razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
- Utvrđiti da li postoji razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
- Utvrđiti da li postoji razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
- Utvrđiti da li postoji razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu.
- Utvrđiti da li postoji razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju.
- Utvrđiti da li postoji razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti motivacije za postignućem.
- Utvrđiti da li postoji razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti.
- Utvrđiti da li postoji korelacija između sagorevanja na poslu i tendencije ka psihosomatskom reagovanju kod ispitanika.

- Utvrditi da li postoji korelacija između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji korelacija između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji korelacija između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na pol ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na pol ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na pol ispitanika.
- Utvrditi da li postoji razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti s obzirom na pol ispitanika.

## 3. VARIJABLE ISTRAŽIVANJA

---

### 3.1. Nezavisna varijabla

#### Radno mesto

- Zaposleni na rukovodećim radnim mestima (rukovodioci)
- Zaposleni na nerukovodećim radnim mestima (izvršiooci)

### 3.2. Zavisne varijable

#### Sindrom sagorevanja na poslu (*Burnout* sindrom)

- *Teorijsko određenje:* Kristina Maslač je sindrom sagorevanja odredila preko sledeća tri pojavna oblika: povećane emocionalne iscrpljenosti, povećanog cinizma i smanjene profesionalne efikasnosti. Iscrpljenost se odnosi na doživljaj preopterećenosti, prenapregnutosti, zamora, koji je izazvan emocionalno opterećujućim poslom. Cinizam reflektuje stav indiferentnosti prema poslu, gubitak interesovanja za posao i gubitak smisla u onome što se radi. Profesionalna efikasnost se odnosi na doživljaj kompetentnosti, uspešnosti, ostvarenog učinka. Smanjenje profesionalne efikasnosti podrazumeva doživljaj umanjenog ostvarenja učinka i kontinuirane efikasnosti na poslu (Maslach et al., 1996).
- *Operacionalno određenje:* Sindrom sagorevanja na poslu biće meren MBI-GS upitnikom (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*), (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996).

#### Tendencija ka psihosomatskom reagovanju

- *Teorijsko određenje:* Način na koji osoba reaguje na stres može da bude adaptivan ili da vodi ka negativnim afektima i neadaptivnim mehanizmima prilagođavanja. Uspešno savladavanje stresnih situacija znači adekvatno prilagođavanje i zavisi od osobina ličnosti, stečenog iskustva, konstitucionalnih predispozicija, socijalne podrške i opšteg zdravstvenog stanja organizma (Nikolić i Žikić, 2013). Suprotno tome, nedovoljnost subjektivnih snaga u savladavanju hroničnih ili akutnih stresnih

situacija i teškoće koje objektivno postoje izazivaju anksioznost i regresivne mehanizme prilagođavanja koji mogu dovesti do psihosomatskih poremećaja. Smatra se da su anksioznost, agresivnost i depresivnost emocije koje se najčešće vezuju za nastanak psihosomatskih bolesti (Hadži-Pešić, 2009). „*Funkcionalni i strukturalni poremećaji pojedinih telesnih organa i sistema u čijoj etiologiji, pored niza drugih činilaca, presudnu ulogu imaju činioci psihičke prirode, nazivaju se psihosomatskim poremećajima i bolestima*“ (Zotović, 2002, str. 16).

- *Operacionalno određenje*: Tendencija ka psihosomatskom reagovanju biće merena upitnikom sklonosti ka psihosomatskom ispoljavanju (HI) iz kibernetičke baterije konativnih testova (KON 6), autora Momirović, Wolf i Džamonja, 1992.

### **Motivacija za postignućem**

- *Teorijsko određenje*: Motiv za postignućem predstavlja tendenciju da se ulaže napor da se postigne i ostvari nešto što se smatra vrednim i čime će se istaći pred drugima (Rot, 1994). Frančesko, Mihić i Bala (2002) upućuju na složenu strukturu ovog motiva, ističući njegove sledeće četiri komponente: takmičenje sa drugim ljudima, istrajnost u ostvarivanju cilja, ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva i orijentacija ka planiranju.
- *Operacionalno određenje*: Motiv za postignućem biće meren pomoću MOP 2002 upitnika (Frančesko, Mihić i Bala, 2002).

### **Dimenzije ličnosti**

- *Teorijsko određenje*: Dimenzije ličnosti definisane su saglasno Petofaktorskom modelu ličnosti Koste i MekKrea (Costa & McCrae, 1992) koji su smatrali da osobine ličnosti imaju važnu ulogu u pokretanju ponašanja i ukupnom funkcionisanju ličnosti. Ovaj model govori o strukturama ličnosti koje realno postoje, pri čemu su neke određene biološkim činiocima, ali se takođe pretpostavlja stalna interakcija biosocijalnih i spoljašnjih uticaja na ličnost (Stojiljković i Hedrih, 2013). Petofaktorski model podrazumeva hijerarhijsku strukturu u organizaciji crta ličnosti, pri čemu su najviši u hijerarhiji domeni (*domains*) koji predstavljaju grupe koreliranih specifičnijih crta ili aspekata ličnosti (*facets*). Domeni predstavljaju široke bazične dimenzije ličnosti (ukupno ih ima pet) i svaki od domena je sastavljen od po šest specifičnih crta kao što sledi:

- Neuroticizam - razlikuje prilagođenost i emocionalnu stabilnost od neprilagođenosti i neuroticizma; obuhvata anksioznost, hostilnost, depresivnost, socijalnu nelagodnost, impulsivnost i preosetljivost;
  - Ekstraverzija - tiče se socijabilnosti osobe, a obuhvata toplinu, druželjubivost, asertivnost, aktivitet, potragu za uzbuđenjem i pozitivne emocije;
  - Otvorenost - podrazumeva estetsku senzitivnost, intelektualnu radoznalost, intraceptivnost, preferenciju različitosti, potrebu za promenom, nezavisnost mišljenja, tj. sklonost nedogmatičnim stavovima; obuhvata fantazije, estetiku, osećanja, akcije, ideje i vrednosti;
  - Saradljivost - tiče se interpersonalne tendencije osobe i obuhvata poverenje, iskrenost, altruizam, popustljivost, skromnost i blagu narav;
  - Savesnost - podrazumeva sposobnost samokontrole kao disciplinovane težnje ka ciljevima i striktno pridržavanje ličnih principa; obuhvata kompetencije, red, dužnost, postignuće, samodisciplinu i promišljenost (Džamonja-Ignjatović, 1999; Stojiljković, 2014).
- *Operacionalno određenje:* Dimenzije ličnosti biće merene primenom NEO PI-R inventara ličnosti (Knežević i sar., 2004).

### **Stil rukovođenja nadređenih**

- *Teorijsko određenje:* Za određenje stila rukovođenja u radu se primenjuje Fidlerov kontingencijski model koji razlikuje dva tipa rukovođenja – permisivni ili nedirektivni stil rukovođenja i direktivni stil rukovođenja (Marković, 2006).  
Permisivni stil se odnosi na vođstvo koje je usmereno pre svega na međuljudske odnose, dok direktivni stil rukovođenja karakteriše usmerenost na zadatak.
- *Operacionalno određenje:* Stil rukovođenja biće meren Fidlerovim testom stilova rukovođenja, preko LPC mere (the least preferred coworker-najmanje preferirani saradnik), (Fiedler, 1967).

## **3.3. Sociodemografske varijable**

### **Pol**

**Godine radnog staža** - dve kategorije: od jedne do deset godina radnog staža i više od deset godina radnog staža

## 4. INSTRUMENTI

---

**Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)**, (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996) – meri odnose ispitanika prema poslu na kontinuumu od angažovanja do sagorevanja. Angažovanje podrazumeva usmerenost ka postignućima i uverenost u ličnu efektivnost. Nasuprot tome, izgaranje podrazumeva stanje iscrpljenosti u kome pojedinac pokazuje ciničnost u odnosu na vrednosti rada i sumnju u vlastite sposobnosti u ostvarivanju postignuća. Ima ukupno 16 tvrdnji koje su raspoređene u sledeće tri subskele:

- *Emocionalna iscrpljenosti* - doživljaj prepoterećenosti, prenapregnutosti, zamora, izazvan emocionalno optererećujućim poslom (ukupno 5 tvrdnji):
  - Posao mi čini da se osećam “emotivno praznim”.
  - Osećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.
  - Osećam se umorno kada ujutru ustanem i krenem sa novim radnim danom.
  - Radni dan mi je veoma naporan.
  - Osećam se istrošeno zbog posla.
- *Cinizam* - reflektuje stav indiferentnosti prema poslu, gubitak interesovanja za posao i doživljaj gubitak smisla (ukupno 5 tvrdnji):
  - Sve sam manje zainteresovan za svoj rad od kada sam počeo da obavljam ovaj posao.
  - Sa sve manjim entuzijazmom obavljam posao.
  - Samo želim da radim svoj posao i da mi niko ne smeta.
  - Sve manje verujem u to da moj posao uopšte nečemu koristi.
  - Sumnjam da je moj posao značajan.
- *Profesionalna efikasnost* - doživljaj kompetentnosti, uspešnosti, ostvarenog učinka. Umanjenje profesionalne efikasnosti podrazumeva gubitak osećaja ostvarenja učinka i kontinuirane efikasnosti na poslu (ukupno 6 tvrdnji):
  - Efikasno rešavam probleme sa kojima se suočavam na poslu.
  - Osećam da izuzetno doprinosim funkcionisanju moje organizacije.
  - Mislím da sam dobar u svom poslu.
  - Kada ostvarim cilj na poslu, osećam se srećno.
  - Ostvario sam mnoge važne ciljeve na ovom poslu.
  - Uveren sam da efikasno obavljam svoj posao.



Ispitanici određuju stepen slaganja sa tvrdnjama na sledećoj sedmostepenoj skali: nikada, nekoliko puta u toku godine ili ređe, jedanput mesečno ili ređe, nekoliko puta mesečno, jedanput nedeljno, nekoliko puta u toku nedelje, svakoga dana.

Istraživanja potvrđuju da, kao i MBI, i MBI-GS poseduje dobre psihometrijske karakteristike (Schaufeli & Greenglass, 2001). Vrednosti Kronbah alfa koeficijenta se kreću u rasponu od 0.87 do 0.89 za emocionalnu iscrpljenosti, od 0.73 do 0.84 za cinizam, te od 0.76 do 0.84 za profesionalnu efikasnost (Schaufeli et al. 1996, prema: Campbell & Rothmann, 2005).

**KON 6-HI** (Momirović, Wolf i Džamonja, 1992) - ovo je deo kibernetičke baterije konativnih testova KON 6 koji meri tendenciju ka psihosomatskom ispoljavanju. HI je regulator organskih funkcija čiji poremećaji izazivaju funkcionalne poremećaje osnovnih organskih sistema. Sadrži 30 tvrdnji, a ispitanici procenjuju stepen svog slaganja sa istima na petostepenoj skali (potpuno tačno, uglavnom tačno, nisam siguran, uglavnom netačno, potpuno netačno). Evo karakterističnih tvrdnji:

- Ponekad sam ozbiljno zabrinut za svoje zdravlje.
- Često se noću budim preplašen.
- Posle težih napora osećam vrtoglavicu i mučninu.
- Srce mi ponekad toliko lupa da mi se čini da će pući.

Autori izveštavaju o veoma dobrim metrijskim karakteristikama HI testa: pouzdanost- $\rho=0,97$ (Gutman-Najsvonderova mera pouzdanosti), reprezentativnost –  $msa=0,94$  (Kajzer-Rajsova mera reprezentativnosti), homogenost –  $h=0,62$  (Momirovićev koeficijent homogenosti), valjanost –  $0,95$  (koeficijent valjanosti u odnosu na predloženi model) (Momirović i sar., 1992).

**MOP 2002** (Frančesko, Mihić i Bala, 2002) - upitnik za merenje motiva za postignućem. Sastoji se od 55 tvrdnji, a ispitanici procenjuju stepen slaganja sa tvrdnjama na petostepenoj skali (potpuno tačno, uglavnom tačno, nisam siguran, uglavnom netačno, potpuno netačno). Autori navode da je pouzdanost testa visoka - Alfa Kronbah iznosi 0,91. Faktorskom analizom su izdvojena četiri faktora prvog reda koji predstavljaju subskele testa:

- *Ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva:*
  - Uspešno obavljen posao je za mene najveća nagrada.
  - Najbolje se osećam kada postizem dobre rezultate.

- *Orijentacija ka planiranju:*
  - Sve unapred isplaniram da bih postigao/la bolje rezultate.
  - Svaku aktivnost prethodno treba dobro isplanirati.
- *Istrajnost u ostvarivanju cilja:*
  - Uvek istrajem u ostvarenju svog cilja.
  - Čak i kad mi ne ide, lako posao privodim kraju.
- *Takmičenje sa drugima:*
  - Važno mi je da se istaknem svojim uspehom.
  - Težim da u svemu budem ispred drugih.

Takmičenje sa drugima i ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva ukazuju na način definisanja uspeha. Osoba se može osećati uspešnom u situacijama kada je bolja od drugih i/ili kada ostvari neke svoje lične i profesionalne ciljeve. Istrajnost u ostvarivanju cilja i orijentacija ka planiranju odnose se na instrumentalne oblike ponašanja značajne za postizanje uspeha.

Ove komponente nisu nezavisne i čine opšti motiv postignuća kao jedan generalni faktor koji korelira sa sva četiri subfaktora od 0,52 do 0,84.

**NEO PI-R inventar ličnosti** (Knežević i sar., 2004) – predstavlja operacionalizaciju Petofaktorskog modela ličnosti koji su za korišćenje na srpskoj populaciji adaptirali Goran Knežević, Tamara Džamonja-Ignjatović i Dragana Đurić-Jočić. Sastoji se od 240 tvrdnji pored kojih se nalazi petostepena Likertova skala sa ponuđenim odgovorima. Na kraju upitnika dodata su još tri „kontrolna“ pitanja koja mogu poslužiti kao indikator neadekvatno popunjenog inventara. Inventar procenjuje stepen izraženosti 5 širokih domena ličnosti, od kojih svaki ima po šest užih crta, što iznosi ukupno 30 subskala, i to:

N – Neuroticizam (Neuroticism): N1 - anksioznost, N2 – hostilnost, N3 – depresija, N4 – socijalna nelagodnost, N5 – impulsivnost i N6 – preosetljivost.

E – Ekstraverzija (Extraversion): E1 – toplina, E2 – druželjubivost, E3 – asertivnost, E4 – aktivitet, E5 – potraga za uzbuđenjem, E6 – pozitivne emocije.

O (Openness)- Otvorenost ka iskustvu: O1 – fantazija, O2 – estetika, O3 – osećanja, O4 – akcija, O5 – ideje, O6 – vrednosti.

A – Saradljivost (Agreeableness): A1 – poverenje, A2 – iskrenost, A3 – altruizam, A4 – popustljivost, A5 – skromnost, A6 – blaga narav.

C – Savesnost (Consciousness): C1 – kompetencija, C2 – red, C3 – dužnost, C4- postignuća, C5 – samodisciplina, C6 – promišljenost.

Metrijske karakteristike skala namenjenih merenju glavnih dimenzija modela izuzetno su dobre. Reprerentativnost ajtema za svaku od skala je visoka, skale su pouzdane, a koeficijenti homogenosti relativno niski. Relativno niski koeficijenti homogenosti ukazuju da su indikatori glavnih dimenzija raznorodni po svojoj prirodi. Kronbahovi Alfa-koeficijenti interne konzistentnosti za skale koje ispituju pet domena su u rasponu od 0,87 do 0,92, dok se mera test-retest pouzdanosti kreće oko 0,75 (Knežević, Radović, Opačić, 1997).

Kako Knežević i saradnici zaključuju na osnovu obavljenih analiza, NEO-PI-R je izuzetno kvalitetan merni instrument. Metrijske karakteristike čine ga superiornijim u odnosu na sve druge inventare ličnosti, sem KON 6 inventara. Naime, NEO-PI-R pokriva širi segment sfere ličnosti od KON 6 što je posledica različitih paradigmi iz kojih su ovi inventari proizašli (Knežević, Radović i Opačić, 1997).

**Fidlerov LPC test** - najmanje preferirani saradnik (Least-Preferred Co-worker Scale, Fiedler, 1967). Namenjen je proceni dva osnovna stila rukovođenja: permisivni ili nedirektivni i direktivni stil rukovođenja. Permisivni stil se odnosi na vođstvo koje je usmereno pre svega na međuljudske odnose, dok direktivni stil rukovođenja karakteriše usmerenost na zadatak.

LPC vrednost pokazuje kako rukovodioci ocenjuju saradnike sa kojima su imali najviše poteškoća u radu. Ocenjivanje se vrši putem skale semantičkog diferencijala gde rukovodioci brojevima od 1 do 8 određuju stepen izraženosti petnaest osobina svojih saradnika. Upitnik sadrži ukupno 15 stavki. Veća vrednost LPC-a pokazuje da su rukovodioci one saradnike sa kojima su imali najviše problema pozitivnije ocenili, iz čega se, logikom ovog testa, dalje zaključuje da oni prema ovim saradnicima imaju blagonakloniji, pažljiviji odnos, da pokazuju više razumevanja, tj. da imaju permisivan ili nedirektivan stil rukovođenja.

Drugi autori su ovaj stil rukovođenja odredili kao demokratski stil rukovođenja ili na ljude orijentisani stil rukovođenja. Rukovodioci sa niskim LPC-om strože ocenjuju saradnike sa kojima su imali najviše problema, tj. pokazuju ka njima manje razumevanja, iz čega Fidler zaključuje da pokazuju direktivni stil rukovođenja. Ovaj stil rukovođenja karakteriše kontrola, upravljanje, nepružanje podrške, hladni međuljudski odnosi. Ovaj stil rukovođenja neki nazivaju autokratskim ili na zadatak orijentisanim vođstvom.

Zbog ranih kritika ovog modela, u periodu od 20 godina rađene su tri nezavisne analize (Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985; Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994; Strube & Garcia, 1981) kako bi se proverila efikasnost Fidlerovog modela rukovođenja. Iako su sve tri studije koristile različite statističke postupke u svojim meta analizama, njihovi ukupni rezultati nisu

se razlikovali. Naime, istraživanja su usaglašeno ukazivala na valjanost Fidlerovog modela. Unutrašnja konzistentnost mera LPC skale bila je veoma visoka. Pouzdanost testa, merena Alfa Kronbah koeficijentom, bila je 0,89. Takođe, ispitivana je i test-retest stabilnost tokom vremena koja je upućivala na zadovoljavajuće rezultate (0,67) (Ayman, 2002).

### 5.1. Opšta hipoteza:

Postoji statistički značajna razlika u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima.

### 5.2. Posebne hipoteze:

1. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
2. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
3. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
4. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.
5. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu.
6. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju.
7. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti motivacije za postignućem.
8. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti.
9. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i tendencije ka psihosomatskom reagovanju kod ispitanika.

10. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem kod ispitanika.
11. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
12. Postoji statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem kod ispitanika.
13. Postoji statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
14. Postoji statistički značajna korelacija između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.
15. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
16. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
17. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.
18. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na pol ispitanika.
19. Postoji statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na pol ispitanika.
20. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na pol ispitanika.
21. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti s obzirom na pol ispitanika.

## 6. UZORAK I TOK ISTRAŽIVANJA

---

Tokom istraživanja ispitano je ukupno 338 ispitanika, na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima u radnim organizacijama (uglavnom iz privatnog sektora) koje svoju delatnost obavljaju na teritoriji juga Srbije (pretežno u Nišu i okolnim gradovima, dok je jedna radna organizacija iz Novog Sada). Terensko ispitivanje sprovedeno je u periodu od januara 2014. do maja 2015. godine.

S obzirom na veliki broj ispitanika, kao i da je set upitnika veoma obiman i da zahteva više od sat vremena za popunjavanje, a uzevši dodatno u obzir i dužinu radnog vremena zaposlenih u savremenim radnim okolnostima, pogotovo kada govorimo o rukovodećim radnim mestima (mada za njima u pogledu dužine rada ne zaostaju ni zaposleni bez rukovodeće uloge), činilo se da će zaposleni biti spremniji da prihvate popunjavanje upitnika ukoliko se inicijalno dogovori sa rukovodstvom radne organizacije o primeni upitnika među zaposlenima. Upravo, krenuvši u ovom pravcu, kontaktirano je više od petnaest kako domaćih tako i internacionalnih radnih organizacija koje bi po svojoj strukturi mogle da odgovaraju zahtevima uzorka. Već u ovoj fazi istraživanja bilo je interesantno uočiti da poslodavci nisu bili spremni, ili nisu bili zainteresovani, da se suoče sa temom sindroma sagorevanja među svojim zaposlenima. Da bi se došlo do konačne liste uključenih radnih organizacija, bilo je potrebno više od godinu dana istraživanja zainteresovanosti, kako domaćih tako i internacionalnih kompanija koje posluju na teritoriji cele Srbije, za temu sagorevanja među zaposlenima, kontaktiranja, razmene detalja o važnosti značaja ispitivanja ove teme i konačnog dogovaranja svih detalja istraživanja. S obzirom na suočavanje sa visokim stepenom nezainteresovanosti rukovodećeg kadra radnih organizacija da se uključe u samo istraživanje, uprkos navodu da mogu dobiti rezultate istraživanja upravo za njihovu organizacionu strukturu, kontaktirani su zasebno i pojedinci, kako zaposleni na rukovodećim ulogama tako i oni bez rukovodećih uloga, kao predstavnici svojih radnih organizacija. Kao preduslov uključenja radnih organizacija u istraživanje bila im je obećana anonimnost, kao i naravno svim pojedincima, predstavnicima radnih organizacija, koji su bili uključeni u istraživanje.

Uključivanje ispitanika bilo je na dobrovoljnoj bazi, odnosno poštovala se njihova lična želja da se priključe samom istraživanju. Zbog obima upitnika neki ispitanici su nerado prihvatili popunjavanje istih. Takođe, pojedini ispitanici iz uzorka nisu popunili sve upitnike,

odnosno neke od upitnika su popunili delimično. Zbog toga se ukupan broj ispitanika u odnosu na pojedine instrumente ili njegove podskale može razlikovati. Bilo je slučajeva i da su ispitanici upitnike nepravilno popunjavali. Međutim, ovim ipak nije ozbiljnije ugrožena veličina samog uzorka s obzirom na to da su za ispitivanje sindroma sagorevanja u ukupnom skoru uključena 322 ispitanika (odnosno 330 za skalu emocionalne iscrpljenosti, 329 za skalu cinizma i 331 za skalu profesionalne efikasnosti), za ispitivanje tendencije ka psihosomatskom reagovanju 334 ispitanika, za ispitivanje dimenzija ličnosti 338 (jednako na svim podskalama), dok je najveće odstupanje upravo bilo prisutno pri ispitivanju motivacije za postignućem. Naime, iako je za ispitivanje pojedinih subskala bilo uključeno od 300 do 324 ispitanika, u ukupnom skoru imamo uključeno 266 ispitanika (detalji o konačnom broju ispitanika u okviru poduzoraka rukovodilaca i izvršilaca za svaki od instrumenata navedeni su u delu prikaza rezultata prema hipotezama).

Takođe, i uvodnom delu upitnika, gde su beležene sociodemografske varijable kao i radno mesto, pojedini ispitanici se nisu izjasnili, stoga samu strukturu uzorka predstavljamo u odnosu na ukupno, po ovim stavkama, izjašnjenih 326 ispitanika:

Tabela 5. Struktura uzorka prema polu i radnom mestu

Struktura uzorka		Radno mesto		Ukupno
		rukovodioci	izvršioci	
Pol	muški	79 (54%)	72 (40%)	<b>151</b>
	ženski	68 (46%)	107 (60%)	<b>175</b>
<b>Ukupno</b>		<b>147</b>	<b>179</b>	<b>326</b>

Što se podele poduzoraka u odnosu na godine radnog staža tiče, ova podela izgleda na sledeći način: 40% rukovodilaca ima od 1 do 10 godina radnog staža, dok njih 60% ima preko 10 godina radnog staža; poduzorak izvršilaca je sačinjavao 60% onih sa radnim iskustvom od 1 do 10 godina, dok je njih 40% imalo preko 10 godina radnog staža.



## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju najpre će biti prikazani podaci o pouzdanosti primenjenih instrumenata. Za sve primenjene instrumente pouzdanost je ispitana preko Kronbahovog Alfa koeficijenta interne konzistentnosti.

Za obradu podataka korišćene su sledeće statističke tehnike:

- mere deskriptivne statistike – za utvrđivanje stepena izraženosti varijabli istraživanja,
- t- test za nezavisne uzorke – za utvrđivanje značajnosti razlika između aritmetičkih sredina dva poduzorka ili dve grupe,
- korelacija – za ispitivanje povezanosti između varijabli,
- kanonička diskriminativna analiza – za utvrđivanje razlika u profilu rukovodilaca i izvršilaca u pogledu ispitivanih varijabli.

Posle podataka o pouzdanosti instrumenata, sledi prikaz rezultata provere postavljenih hipoteza. Na kraju će biti prikazani rezultati kanoničke diskriminativne analize.

### 7.1. POUZDANOST PRIMENJENIH INSTRUMENATA

Pre same analize rezultata proverena je pouzdanost svih korišćenih instrumenata. Pouzdanost je merena Kronbah Alfa koeficijentom interne konzistentnosti. Upoznavanje sa ovim rezultatima pre prikaza rezultata je važno jer oni predstavljaju informaciju o pouzdanosti zaključaka koji se izvode na osnovu urađenih statističkih analiza. U tabelarnom prikazu pouzdanosti instrumenta biće uključen i prikaz stepena izraženosti ispitivane varijable na ukupnom uzorku.

Tabela 6. Stepen izraženosti sindroma sagorevanja na ukupnom uzorku i pouzdanost inventara ličnosti NEO PI-R

MBI-GS	N	n	minimum	maksimum	AS	SD	teorijska AS	$\alpha$
Iscrpljenost	330	5	0	30	12.61	7.065	20	0.86
Cinizam	329	5	0	30	9.40	6.204	20	0.73
Profesionalna	331	6	11	36	30.78	5.135	24	0.71

efikasnost								
<b>Sindrom sagorevanja</b>	322	16	27.00	96.00	52.89	10.883	64	0.71

n = broja ajtema po skalama

Rezultati ispitivanja pouzdanosti instrumenta MBI-GS pokazuju da su vrednosti Alfa Kronbahovog koeficijenta prihvatljive za istraživačke svrhe (koja arbitrarno iznosi 0,7) i da se sve subskale mogu smatrati dovoljno pouzdanim, kao i test u celini.

Tabela 7. Stepen izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju na ukupnom uzorku i pouzdanost KON 6-HI upitnika

<b>KON 6 – HI</b>	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>minimum</b>	<b>maksimum</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>teorijska AS</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Psihosomatika	334	30	27	126	59.44	19.716	90	0.93

n = broj ajtema po skalama

Pouzdanost HI upitnika je visoka.

Tabela 8. Stepen izraženosti motivacije za postignućem na ukupnom uzorku i pouzdanost MOP upitnika

<b>MOP upitnik</b>	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>minimum</b>	<b>maksimum</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>teorijska AS</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Istrajavanje	300	15	2.20	4.73	3.81	.422	3	0.56
Takmičenje	309	19	1.38	4.33	2.97	.562	3	0.84
Planiranje	320	8	1.50	5.00	3.50	.566	3	0.48
Cilj	324	13	2.77	5.00	4.28	.498	3	0.84
<b>MOP</b>	<b>266</b>	<b>55</b>	<b>10.15</b>	<b>18.08</b>	<b>14.66</b>	<b>1.552</b>	<b>12</b>	<b>0.87</b>

n = broja jateama po skalama

Dobijeni koeficijent pouzdanosti za ukupan test približno je sličan pouzdanosti određenoj od strane autora inventara. Takođe, pouzdanost podskala takmičenje sa drugima i ostvarivanje cilja kao izvora zadovoljstva, zadovoljava zahteve pouzdanosti psiholoških instrumenata. Međutim, koeficijenti pouzdanosti dobijeni za istrajnost u ostvarivanju cilja, kao i za orijentaciju ka planiranju su niski, tako da će u analizama ipak biti uzete u obzir dobijene

mere na ovim subskalama, s tim što dobijeni podaci o njihovoj pouzdanosti upozoravaju na oprez pri zaključivanju.

Tabela 9. Stepen izraženosti dimenzija ličnosti na ukupnom uzorku i pouzdanost NEO PI-R inventara ličnosti

NEO PI-R	N	n	minimum	maksimum	AS	SD	$\alpha$
Neuroticizam	338	48	68	201	129.15	20.989	0.82
Ekstraverzija	338	48	116	200	159.85	15.443	0.83
Otvorenost	338	48	115	208	159.20	15.454	0.73
Saradljivost	338	48	103	215	160.42	15.772	0.70
Savesnost	338	48	113	227	178.32	19.773	0.77

n = broja jatema po skalama

Iako su dobijeni rezultati ispitivanja pouzdanosti instrumenta nešto niži od pouzdanosti inventara dobijene od strane autora instrumenta, ipak za sve podskale vrednost Kronbahovog Alfa koeficijenta je iznad donje prihvatljive granice (koja iznosi 0,7).

S obzirom na to da su preferirani stilovi rukovođenja računati na poduzorku rukovodilaca, najpre je izračunata distribucija preferiranih stilova rukovođenja.

Tabela 10. Distribucija preferiranih stilova rukovođenja na poduzorku rukovodilaca

LPC	Frekvencija	Procenat (%)
Nisko LPC, motivisani zadatkom	59	40.1
Srednje LPC, umerena izraženost oba stila	22	15.0
Visoki LPC, motivisani interakcijom	66	44.9
Total	147	100.0

Tabela 11. Stepen izraženosti preferiranih stilova rukovođenja na poduzorku rukovodilaca i pouzdanost LPC testa

	N	n	AS	SD	teorijska AS	$\alpha$
LPC	147	15	61.54	19.007	67.5	0.94

n = broja jatema po skalama

Koeficijent pouzdanosti je visok i čak iznad vrednosti dobijenih u nekim ranijim istraživanjima.

## 7.2. PRIKAZ REZULTATA PREMA HIPOTEZAMA

### Posebne hipoteze:

1. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Tabela 12. Stepen izraženosti sindroma sagorevanja i razlike između rukovodilaca i izvršilaca

MBI-GS	r.mesto	N	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Iscrpljenost	rukovodioci	143	13.89	6.877	2.549	316	< 0,05	.019
	izvršioci	175	11.87	7.114				
Cinizam	rukovodioci	145	8.63	5.687	2.148	316	< 0,05	.014
	izvršioci	173	10.13	6.593				
Profesionalna efikasnost	rukovodioci	144	30.66	4.617	.103	317	> 0,05	
	izvršioci	175	30.72	5.626				
<b>Sindrom sagorevanja</b>	rukovodioci	141	53.21	10.687	.297	309	> 0,05	
	izvršioci	170	52.84	11.283				

Iako nisu utvrđene statistički značajne razlike između rukovodilaca i izvršilaca u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu na ukupnom skor, dobijene su statistički značajne razlike između izvršilaca i rukovodilaca u pogledu iscrpljenosti i cinizma, kao važnih aspekata sindroma sagorevanja. Rukovodici pokazuju veći stepen izraženosti iscrpljenosti, dok izvršioci pokazuju veći stepen izraženosti cinizma. Osećaj profesionalne efikasnosti, odnosno kompetentnosti i ostvarenja uspeha nije značajno različit kod rukovodilaca u odnosu na izvršioce.

Veličina efekta, tumačena prema Koenu (Cohen, 1988) dobijenih razlika, kako za iscrpljenost tako i za cinizam, je sa malim uticajem (0,01 – mali uticaj, 0,06 – umeren uticaj, 0,14 – veliki uticaj). Veličina efekta ili uticaja se koristi da bi se utvrdila važnost dobijenih rezultata (u ovom slučaju razlike na t-testu); veličina efekta izražena je Eta kvadratom i

ukoliko se pomnoži sa 100 ukazuje na procenat varijanse koji nezavisna varijabla objašnjava u zavisnoj varijabli. Na isti način se veličina efekta može razumeti i na svim ostalim mestima u radu gde se pominje.

2. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Tabela 13. Stepen izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju i razlike između rukovodilaca i izvršilaca

KON 6 – HI	Radno mesto	N	AS	SD	t	Ss	Sig
Psihosomatika	rukovodioci	144	58.76	18.983	.617	320	> 0,05
	izvršioci	178	60.13	20.344			

Hipoteza nije potvrđena. Ne postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

3. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Tabela 14. Stepen izraženosti motivacije za postignućem i razlike između rukovodilaca i izvršilaca

MOP	Radno mesto	N	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Istrajavanje	rukovodioci	131	3.88	.406	2.806	286	< 0,05	.024
	izvršioci	157	3.74	.430				
Takmičenje	rukovodioci	137	2.95	.554	-.665	295	> 0,05	
	izvršioci	160	2.99	.573				
Planiranje	rukovodioci	142	3.58	.567	2.308	307	< 0,05	.016
	izvršioci	167	3.44	.568				
Cilj	rukovodioci	141	4.29	.479	.754	310	> 0,05	
	izvršioci	171	4.25	.517				

<b>MOP</b>	rukovodioci	116	14.84	1.533	1.658	253	> 0,05	.008
<b>(total)</b>	izvršioci	139	14.51	1.581				

Postavljena hipoteza je delimično potvrđena. Iako nisu utvrđene statistički značajne razlike između rukovodilaca i izvršilaca u ukupnom skoru motivacije za postignućem, utvrđena je statistički značajna razlika u istrajavanju kao i planiranju. Naime, rukovodioci imaju veći stepen istrajnosti u ostvarivanju ciljeva, kao i izraženiju orijentaciju ka planiranju u odnosu na izvršioci. Veličina efekta dobijenih razlika u istrajavanju i planiranju dobijena je sa malim uticajem (Cohen, 1988), odnosno ukazuje na mali procenat varijanse koji nezavisna varijabla objašnjava u zavisnoj varijabli.

4. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Tabela 15. Stepenu izraženosti dimenzija ličnosti i razlike između rukovodilaca i izvršioaca

<b>NEO PI-R</b>	<b>Radno mesto</b>	<b>N</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Neuroticizam	rukovodioci	147	125.18	20.617	3.301	324	< <b>0,05</b>	.032
	izvršioci	179	132.78	20.767				
Ekstraverzija	rukovodioci	147	159.98	15.026	.168	324	> 0,05	
	izvršioci	179	159.69	16.067				
Otvorenost	rukovodioci	147	159.75	14.637	.570	324	> 0,05	
	izvršioci	179	158.77	16.166				
Saradljivost	rukovodioci	147	158.56	16.177	1.949	324	> 0,05	.011
	izvršioci	179	161.98	15.405				
Savesnost	rukovodioci	147	179.93	19.344	1.465	324	> 0,05	.006
	izvršioci	179	176.70	20.144				

Hipoteza da će postojati razlike u pogledu dimenzija ličnosti između rukovodilaca i izvršilaca nije potvrđena. Utvrđena je jedino statistički značajna razlika u stepenu izraženosti dimenzije ličnosti neuroticizam između rukovodilaca i izvršilaca, a razlike nisu nađene u odnosu na ekstraverziju, otvorenost ka iskustvu, saradljivost i savesnost. Neuroticizam je značajno više izražen kod izvršilaca nego kod rukovodilaca. Veličina efekta za dobijenu

razliku prema Koenu dobijena je sa malim uticajem (0.032). Veličina efekta izražena je Eta kvadratom i ukoliko se pomnoži sa 100 ukazuje na procenat varijanse koji nezavisna varijabla (radno mesto) objašnjava u zavisnoj varijabli (dimenzije ličnosti).

5. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu.

Tabela 16. Razlike između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti sagorevanja

<b>MBI-GS</b>	<b>F</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Iscrpljenost	1.187	2, 140	> 0,05	.006
Cinizam	1.75	2, 142	> 0,05	.001
Profesionalna efikasnost	2.513	2, 141	> 0,05	.001
<b>Sindrom sagorevanja</b>	.503	2, 138	> 0,05	.002

Hipoteza nije potvrđena. Ne postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u odnosu na stepen izraženosti sagorevanja na poslu.

6. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju.

Tabela 17. Razlike između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju

<b>KON 6 – HI</b>	<b>F</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Psihosomatika	0,514	2, 141	> 0,05	.005

Hipoteza nije potvrđena. Ne postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u odnosu na tendenciju ka psihosomatskom reagovanju.

7. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti motivacije za postignućem.

Tabela 18. Razlike između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti motivacije za postignućem

<b>MOP</b>	<b>F</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Istrajavanje	.324	2, 128	> 0,05	.009
Takmičenje	2.664	2, 134	> 0,05	.007
Planiranje	.429	2, 139	> 0,05	.009
Cilj	2.363	2, 138	> 0,05	.019
<b>MOP (total)</b>	.606	2, 113	> 0,05	.017

Hipoteza nije utvrđena. Ne postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u odnosu na motivaciju za postignućem.

8. Postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti.

Tabela 19. Razlike između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti

<b>NEO PI-R</b>	<b>F</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Neuroticizam	.543	2, 144	> 0,05	.004
Ekstraverzija	.326	2, 144	> 0,05	.001
Otvorenost	.144	2, 144	> 0,05	.002
Saradljivost	.019	2, 144	> 0,05	.000
Savesnost	172	2, 144	> 0,05	.008

Hipoteza nije potvrđena. Ne postoji statistički značajna razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti.

9. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i tendencije ka psihosomatskom reagovanju kod ispitanika.



Tabela 20. Korelacija između sagorevanja na poslu i tendencije ka psihosomatskom reagovanju

		Iscrpljenost	Cinizam	Profesionalna efikasnost	Sindrom sagorevanja
<b>Psihosomatika</b>	R	.353	.312	-.179	.324
	P	<b>&lt; 0,05</b>	<b>&lt; 0,05</b>	<b>&lt; 0,05</b>	<b>&lt; 0,05</b>

Hipoteza je potvrđena u potpunosti. Postoji statistički značajna slaba pozitivna korelacija između stepena izraženosti sagorevanja na poslu u ukupnom skor u i tendencije ka psihosomatskom reagovanju; takođe, postoji statistički značajna slaba pozitivna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i iscrpljenosti kao i cinizma, kao pojedinih aspekata sindroma sagorevanja, odnosno veoma niska statistički značajna negativna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i profesionalne efikasnosti.

10. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem kod ispitanika.

Tabela 21. Korelacija između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem

		Iscrpljenost	Cinizam	Profesionalna efikasnost	Sindrom sagorevanja
<b>Istrajavanje</b>	R	-.176	-.110	.309	-.042
	P	<b>&lt; 0,05</b>	.060	<b>&lt; 0,05</b>	.479
<b>Takmičenje</b>	R	-.068	.057	.174	.055
	P	.238	.321	<b>&lt; 0,05</b>	.345
<b>Planiranje</b>	R	-.090	-.114	.235	-.038
	P	.112	.044	<b>&lt; 0,05</b>	.503
<b>Cilj</b>	R	-.211	-.239	.401	-.093
	p	<b>&lt; 0,05</b>	<b>&lt; 0,05</b>	<b>&lt; 0,05</b>	.103
<b>MOP (total)</b>	r	-.162	-.088	.337	-.015
	p	<b>&lt; 0,05</b>	.155	<b>&lt; 0,05</b>	.807

Iako nije utvrđena statistički značajna korelacija između motivacije za postignućem i sagorevanja na poslu na ukupnom skor u, nađena je statistički značajna korelacija između sledećih podskala:

- Utvrđena je statistički značajna veoma niska negativna korelacija između motivacije za postignućem u ukupnom skoru i iscrpljenosti, kao i statistički značajna slaba pozitivna korelacija između motivacije za postignućem u ukupnom skoru i profesionalne efikasnosti.
  - Utvrđena je statistički značajna veoma niska negativna korelacija između istrajnosti u ostvarivanju cilja i iscrpljenosti, kao i statistički značajna slaba pozitivna korelacija između istrajnosti u ostvarivanju cilja i profesionalne efikasnosti.
  - Postoji statistički značajna veoma niska pozitivna korelacija između tendencije za takmičenjem sa drugim ljudima i profesionalne efikasnosti.
  - Postoji statistički značajna slaba pozitivna korelacija između orijentacije ka planiranju i profesionalne efikasnosti.
  - Utvrđena je statistički značajna slaba negativna korelacija između ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva i iscrpljenosti, kao i između ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva i cinizma i statistički značajna slaba pozitivna korelacija između ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva i profesionalne efikasnosti.
11. Postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.

Tabela 22. Korelacija između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti

		Iscrpljenost	Cinizam	Profesionalna efikasnost	Sindrom sagorevanja
<b>Neuroticizam</b>	r	.399	.472	-.217	.414
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05
<b>Ekstraverzija</b>	r	-.221	-.243	.254	-.179
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05
<b>Otvorenost</b>	r	-.088	-.249	.058	-.189
	p	.110	< 0,05	.292	< 0,05
<b>Saradljivost</b>	r	-.176	-.211	.143	-.164
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05
<b>Savesnost</b>	r	-.248	-.345	.397	-.160
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05

Utvrđena je statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu u ukupnom skoru sa svim ispitivanim dimenzijama ličnosti i to na sledeći način:

- Slaba pozitivna korelacija sa neuroticizmom;
- Veoma niska negativna korelacija sa ekstraverzijom;
- Veoma niska negativna korelacija sa otvorenošću ka iskustvu;
- Veoma niska negativna korelacija sa saradljivošću;
- Veoma niska negativna korelacija sa savesnošću.

Takođe, utvrđene su i sledeće korelacije između pojedinih subskala sindroma sagorevanja i određenih dimenzija ličnosti:

- Slaba pozitivna korelacija između neuroticizma i iscrpljenosti, kao i cinizma; slaba negativna korelacija između neuroticizma i profesionalne efikasnosti.
- Slaba negativna korelacija između ekstraverzije i iscrpljenosti, kao i cinizma; slaba pozitivna korelacija između ekstraverzije i profesionalne efikasnosti.
- Slaba negativna korelacija između otvorenosti i cinizma.
- Veoma niska negativna korelacija između saradljivosti i iscrpljenosti kao i slaba negativna korelacija između saradljivosti i cinizma, i veoma niska pozitivna korelacija između saradljivosti i profesionalne efikasnosti.
- Slaba negativna korelacija između savesnosti i iscrpljenosti, kao i cinizma; slaba pozitivna korelacija između savesnosti i profesionalne efikasnosti.

12. Postoji statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem kod ispitanika.

Tabela 23. Korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem

		Istrajavanje	Takmičenje	Planiranje	Cilj	MOP
<b>Psihosomatika</b>	r	-.219	.079	-.106	-.100	-.072
	p	<b>&lt; 0,05</b>	.170	.060	.073	.246

Iako nije utvrđena statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i motivacije za postignućem u ukupnom skoru, utvrđena je slaba negativna

korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i istrajavanja kao jednog od aspekata motivacije za postignućem.

13. Postoji statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.

Tabela 24. Korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti

		Neuroticizam	Ekstraverzija	Otvorenost	Saradljivost	Savesnost
<b>Psihosomatika</b>	r	.586	-.197	-.100	-.157	-.324
	p	< 0,05	< 0,05	.067	< 0,05	< 0,05

Utvrđena je statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i sledećih aspekata ličnosti:

- Visoka pozitivna korelacija sa neuroticizmom;
- Veoma niska negativna korelacija sa ekstraverzijom;
- Veoma niska negativna korelacija sa saradljivošću;
- Slaba negativna korelacija sa savesnošću.

14. Postoji statistički značajna korelacija između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost) kod ispitanika.

Tabela 25. Korelacija između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti

		Istrajavanje	Takmičenje	Planiranje	Cilj	MOP
<b>Neuroticizam</b>	r	-.175	.082	-.077	-.176	-.096
	p	< 0,05	.149	.167	< 0,05	.119
<b>Ekstraverzija</b>	r	.242	.217	.130	.289	.281
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05
<b>Otvorenost</b>	r	.149	.058	-.025	.113	.082
	p	< 0,05	.312	.657	< 0,05	.180
<b>Saradljivost</b>	r	.143	-.157	.104	.157	.068
	p	< 0,05	< 0,05	.064	< 0,05	.271
<b>Savesnost</b>	r	.497	.166	.326	.590	.461
	p	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05

Utvrđena je statistički značajna slaba pozitivna korelacija između motivacije za postignućem u ukupnom skor u dimenzija ličnosti ekstraverzije i savesnosti. Takođe, potvrđene su i sledeće korelacije pojedinih aspekata motivacije za postignućem i sledećih dimenzija ličnosti:

- Veoma niska negativna korelacija između neuroticizma i istrajnosti u ostvarivanju cilja i između neuroticizma i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva.
- Slaba pozitivna korelacija između ekstraverzije i istrajnosti u ostvarenju cilja, takmičenja sa drugima, i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva; veoma niska pozitivna korelacija između ekstraverzije i orijentacije ka planiranju.
- Veoma niska pozitivna korelacija između otvorenosti i istrajnosti u ostvarivanju cilja i između otvorenosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva.
- Veoma niska pozitivna korelacija između saradljivosti i istrajnosti u ostvarenju cilja i saradljivosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva; veoma niska negativna korelacija između saradljivosti i takmičenja sa drugima.
- Visoka pozitivna korelacija između savesnosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva i istrajnosti u ostvarenju cilja; slaba pozitivna korelacija između savesnosti i orijentacije ka planiranju; veoma niska pozitivna korelacija između savesnosti i takmičenja sa drugima.

15. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.

Tabela 26. Razlike u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku rukovodilaca

<b>MBI-GS</b>	<b>Radni staž</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Iscrpljenost	1.kategorija	14.09	6.970	.303	140	> 0,05	
	2.kategorija	13.73	6.888				
Cinizam	1.kategorija	9.19	5.795	.860	142	> 0,05	
	2.kategorija	8.34	5.657				
Profesionalna efikasnost	1.kategorija	30.13	5.054	1.055	141	> 0,05	.003
	2.kategorija	30.98	4.365				
<b>Sindrom sagorevanja</b>	1.kategorija	53.42	11.697	.170	138	> 0,05	
	2.kategorija	53.10	10.175				

Tabela 27. Razlike u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku izvršilaca

MBI-GS	Radni staž	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Iscrpljenost	1.kategorija	11.90	6.945	.028	171	> 0,05	
	2.kategorija	11.93	7.502				
Cinizam	1.kategorija	10.33	6.929	.388	168	> 0,05	
	2.kategorija	9.92	6.047				
Profesionalna efikasnost	1.kategorija	30.92	5.615	.334	170	> 0,05	
	2.kategorija	30.63	5.510				
<b>Sindrom sagorevanja</b>	1.kategorija	53.21	11.860	.496	166	> 0,05	
	2.kategorija	52.32	10.459				

Nije utvrđena statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža, niti kod rukovodećih niti kod nerukovodećih radnih mesta.

16. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.

Tabela 28. Razlike u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku rukovodilaca

KON 6 – HI	Radni staž	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Psihosomatika	1.kategorija	57.15	19.554	.710	141	> 0,05	
	2.kategorija	59.47	18.614				

Tabela 29. Razlike u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku izvršilaca

KON 6 – HI	Radni staž	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Psihosomatika	1.kategorija	59.02	19.449	.840	173	> 0,05	
	2.kategorija	61.64	21.358				

Nije utvrđena statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na dužinu radnog staža niti kod rukovodećih niti kod nerukovodećih radnih mesta.

17. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika.

Tabela 30. Razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku rukovodilaca

<b>MOP</b>	<b>Radni staž</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Istrajavanje	1.kategorija	3.86	.472	.466	128	> 0,05	
	2.kategorija	3.90	.350				
Takmičenje	1.kategorija	2.99	.585	.758	135	> 0,05	
	2.kategorija	2.92	.536				
Planiranje	1.kategorija	3.54	.600	.782	139	> 0,05	
	2.kategorija	3.62	.549				
Cilj	1.kategorija	4.27	.459	.542	138	> 0,05	
	2.kategorija	4.31	.490				
<b>MOP (total)</b>	1.kategorija	14.86	1.552	.135	114	> 0,05	
	2.kategorija	14.82	1.532				

Tabela 31. Razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža na poduzorku izvršilaca

<b>MOP</b>	<b>Radni staž</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Istrajavanje	1.kategorija	3.75	.415	.419	152	> 0,05	
	2.kategorija	3.72	.463				
Takmičenje	1.kategorija	3.00	.567	.096	155	> 0,05	
	2.kategorija	2.99	.562				
Planiranje	1.kategorija	3.42	.528	.669	162	> 0,05	
	2.kategorija	3.48	.572				
Cilj	1.kategorija	4.27	.515	.962	166	> 0,05	
	2.kategorija	4.19	.522				
<b>MOP (total)</b>	1.kategorija	14.53	1.469	.025	134	> 0,05	
	2.kategorija	14.53	1.666				

Nije utvrđena statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na dužinu radnog staža niti kod rukovodećih niti kod nerukovodećih radnih mesta.

18. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na pol ispitanika.

Tabela 32. Razlike u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između muškaraca i žena na poduzorku rukovodilaca

<b>MBI-GS</b>	<b>Pol</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Iscrpljenost	muški	14.88	6.688	1.916	141	> 0,05	.011
	ženski	12.69	6.962				
Cinizam	muški	9.35	6.235	1.635	143	> 0,05	.008
	ženski	7.81	4.890				
Profesionalna efikasnost	muški	30.79	4.435	.381	142	> 0,05	
	ženski	30.50	4.852				
<b>Sindrom sagorevanja</b>	muški	55.02	11.084	2.265	139	<b>&lt; 0,05</b>	.015
	ženski	50.98	9.805				

Tabela 33. Razlike u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između muškaraca i žena na poduzorku izvršilaca

<b>MBI-GS</b>	<b>pol</b>	<b>AS</b>	<b>SD</b>	<b>t</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>	<b>Veličina efekta</b>
Iscrpljenost	muški	11.73	6.622	.217	173	> 0,05	
	ženski	11.97	7.461				
Cinizam	muški	9.86	5.942	.453	171	> 0,05	
	ženski	10.32	7.023				
Profesionalna efikasnost	muški	30.81	4.645	.181	173	> 0,05	
	ženski	30.66	6.215				
<b>Sindrom sagorevanja</b>	muški	52.37	10.260	.459	168	> 0,05	
	ženski	53.18	11.987				

Utvrđena je statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu u ukupnom skor u između muškaraca i žena kod podgrupe rukovodilaca, gde su muškarc i ispoljili veći stepen izraženosti sindroma sagorevanja. Kod nerukovodećih radnih mesta nije potvrđena statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu između muškaraca i žena.



Veličina efekta dobijene razlike u ukupnom skor u kod muškaraca dobijena je sa malim uticajem (0.015).

19. Postoji statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na pol ispitanika.

Tabela 34. Razlike u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju između muškaraca i žena na poduzorku rukovodilaca

KON 6 – HI	Pol	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Psihosomatika	muški	58.03	20.051	.506	142	> 0,05	
	ženski	59.64	17.750				

Tabela 35. Razlike u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju između muškaraca i žena na poduzorku izvršilaca

KON 6 – HI	Pol	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Psihosomatika	muški	57.49	19.528	1.412	176	> 0,05	.006
	ženski	61.88	20.773				

Nije utvrđena statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju između muškaraca i žena niti kod rukovodećih niti kod nerukovodećih radnih mesta.

20. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti motivacije za postignućem s obzirom na pol ispitanika.

Tabela 36. Razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem između muškaraca i žena na poduzorku rukovodilaca

MOP	Pol	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Istrajavanje	muški	3.8610	.45715	.639	129	> 0,05	
	ženski	3.9067	.33798				
Takmičenje	muški	2.9556	.56563	.073	135	> 0,05	
	ženski	2.9485	.54481				

Planiranje	muški	3.5942	.63646	.099	140	> 0,05	
	ženski	3.5846	.47860				
Cilj	muški	4.2381	.49040	1.426	139	> 0,05	.006
	ženski	4.3529	.46368				
MOP (total)	muški	14.8835	1.61543	.316	114	> 0,05	
	ženski	14.7927	1.44326				

Tabela 37. Razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem između muškaraca i žena na poduzorku izvršilaca

MOP	Pol	AS	SD	t	Ss	Sig	Veličina efekta
Istrajavanje	muški	3.63	.428	2.644	155	< 0,05	.021
	ženski	3.81	.418				
Takmičenje	muški	3.02	.560	.524	158	.601	
	ženski	2.97	.584				
Planiranje	muški	3.41	.540	.498	165	.619	
	ženski	3.45	.589				
Cilj	muški	4.14	.505	2.194	169	< 0,05	.014
	ženski	4.32	.516				
MOP(total)	muški	14.25	1.609	1.610	137	.110	.008
	ženski	14.69	1.545				

Na poduzorku izvršilaca utvrđena je statistički značajna razlika između muškaraca i žena u odnosu na istrajavanje i cilj kao aspekte motivacije za postignućem, u smislu da su žene prikazale veći stepen istrajnosti u ostvarivanju cilja kao i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva u odnosu na muškarce. Ostali elementi ove hipoteze nisu utvrđeni. Veličine efekta dobijenih razlika su sa malim uticajem (0.021 i 0.014).

21. Postoji statistički značajna razlika u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti s obzirom na pol ispitanika.

Tabela 38. Razlike u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti s obzirom na pol ispitanika

Dimenzije ličnosti	Pol	AS	SD	df	t-test	Značajnost
Neuroticizam	muški	127.45	20.667	333	-1.350	.178
	ženski	130.56	21.251			
Ekstraverzija	muški	158.63	13.999	333	-1.241	.215
	ženski	160.73	16.528			
Otvorenost	muški	156.14	13.798	333	-3.323	<b>.001</b>
	ženski	161.71	16.408			
Saradljivost	muški	156.97	13.475	333	-3.669	<b>.000</b>
	ženski	163.23	17.059			
Savesnost	muški	174.28	19.208	333	-3.361	<b>.001</b>
	ženski	181.48	19.777			

Hipoteza je delimično potvrđena. Utvrđena je statistička značajnost razlika između muškaraca i žena u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti otvorenost, saradljivost i savesnost. Dobijene vrednosti ukazuju na značajniju izraženost ovih dimenzija kod žena.

### 7.3. REZULTATI KANONIČKE DISKRIMINATIVNE ANALIZE

Polazeći od dobijenih rezultata, želeli smo da odredimo profil rukovodilaca i izvršilaca, odnosno da odredimo sklop osobina ličnosti koje ih diferenciraju. U tu svrhu postavili smo istraživačko pitanje: Da li postoje značajne razlike u sklopu osobina koju čine sklonost sagorevanju na poslu, izraženost motivacije za postignućem, sklonost ka psihosomatskom reagovanju, neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost i savesnost?

Tabela 39. Test jednakosti grupnih proseka

	Vilksova $\lambda$	F	Ss1	Ss2	Sig
Iscrpljenost	.973	6.814	1	242	<b>.010</b>
Cinizam	.985	3.672	1	242	.057
Profesionalna efikasnost	.999	.135	1	242	.713
Psihosomatika	.995	1.244	1	242	.266
Istrajavanje	.967	8.228	1	242	<b>.004</b>
Takmičenje	.996	1.089	1	242	.298

Planiranje	.977	5.644	1	242	<b>.018</b>
Cilj	1.000	.054	1	242	.817
MOP (ukupan skor)	.994	1.350	1	242	.246
Neuroticizam	.955	11.474	1	242	<b>.001</b>
Ekstraverzija	1.000	.045	1	242	.833
Otvorenost	.999	.278	1	242	.598
Saradljivost	.987	3.079	1	242	.081
<i>Savesnost</i>	.986	3.408	1	242	.066

Rezultati pokazuju da se rukovodioci i izvršiooci statističku značajno razlikuju u iscrpljenosti, kao aspektu sagorevanja na radu, u istrajavanju i planiranju, kao aspektima motivacije za postignućem, i na neuroticizmu.

Za testiranje homogenosti matrica kovarijansi subpopulacija korišćen je Boksov M test. Pošto je Boksov M test statistički značajan (Boksov M = 136.885, sig = 0.005) klasifikacija ispitanika na osnovu dobijene funkcije urađena je na osnovu opcije odvojenih kovarijansi grupa.

U tabeli 40. prikazane su svojstvene vrednosti, procenat od međugrupne varijanse koji otpada na datu svojstvenu vrednost, tj. procenat ukupne diskriminacione moći skupa varijabli koji otpada na date diskriminacione funkcije, kanoničke korelacije i rezultati testiranja značajnosti diskriminacionih funkcija (kanoničkih korelacija) pomoću Bartletovog Hi-kvadrat testa.

Tabela 40. Parametri ocene značajnosti diskriminacionih funkcija

<b>Funkcije</b>	<b>Svojstvene vrednosti</b>	<b>% Varijanse</b>	<b>Kumulativni %</b>	<b>Kanonička korelacija</b>	<b>Vilksova <math>\lambda</math></b>	<b>Hi kvadrat</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>
1	.300	100.0	100.0	.480	0.769	61.716	13	.000

Dobijena je jedna značajna diskriminativna funkcija. Na osnovu značajnosti Hi-kvadrat testa vidimo da se profil ličnosti rukovodilaca i izvršilaca statistički značajno razlikuje. To znači da između subpopulacijske pripadnosti (rukovodioci i izvršiooci) sa jedne strane i skupa osobina ličnosti uzetih zajedno, sa druge strane, postoji povezanost u populaciji.

U Tabeli 41. možemo videti kako nastaje diskriminantna funkcija na osnovu standardizovanih rezultata na izvornim osobinama.

Tabela 41. Standardizovani koeficijenti kanoničkih diskriminacionih funkcija

	<b>Funkcija</b>
	1
Iscrpljenost	-.636
Cinizam	.378
Profesionalna efikasnost	.049
Psihosomatika	-.267
Istrajavanje	-.588
Takmičenje	.279
Planiranje	-.335
Cilj	.417
Neuroticizam	.719
Ekstraverzija	.143
Otvorenost	-.079
Saradljivost	.503
Savesnost	-.100

U Tabeli 42. prikazane su unutargrupne korelacije između diskriminacionih varijabli i standardizovanih kanoničkih diskriminacionih funkcija poređanih po veličini.

Tabela 42. Matrica strukture diskriminativne funkcije

	<b>Function</b>
	1
Neuroticizam	.398
Istrajavanje	-.337
Iscrpljenost	-.307
Planiranje	-.279
Cinizam	.225
Savesnost	-.217
Saradljivost	.206
MOP (ukupan skor)	-.136
Psihosomatika	.131
Takmičenje	.123
Otvorenost	-.062

Profesionalna efikasnost	-.043
Cilj	.027
Ekstraverzija	.025

Složaj osobina koji grade diskriminativnu funkciju su više vrednosti na neuroticizmu, cinizmu, saradljivosti, psihosomatici i takmičenju, a niže na istrajavanju, iscrpljenost, planiranju, savesnosti i ukupnom skoru MOP-a.

U Tabeli 43. prikazani su grupni centroidi.

Tabela 43. Grupni centroidi

Pozicija	Function
	1
Rukovodioci	-.597
Izvršioc	.498

Iz tabele se vidi da je prosek izvršilaca na dobijenoj funkciji pozitivan (veći), tako da možemo zaključiti da je kod njih generalno izraženiji neuroticizam, saradljivost, cinizam, tendencija ka psihosomatici, takmičenje, odnosno da su kod njih manje izraženi istrajnost, iscrpljenost, planiranje, savesnost i ukupna vrednost motiva za postignućem.

Kvalitet diskriminativne funkcije je, sudeći po visini kanoničke korelacije (0.480) i po rezultatima klasifikacije, jak.

U Tabeli 44. prikazani su rezultati klasifikacije.

Tabela 44. Rezultati klasifikacije

	Pozicija	Predviđena grupna pripadnost		
		rukovodioci	izvršioc	
<b>Original</b>	rukovodioci	72.1	27.9	100.0
	izvršioc	30.8	69.2	100.0
	nerazvrstani slučajevi	20.0	80.0	100.0
<b>Kros validacija</b>	rukovodioci	67.6	32.4	100.0
	izvršioc	33.8	66.2	100.0

Možemo videti da je 66.8% ispitanika klasifikovano tačno u izvršioce i rukovodioce na osnovu dobijene funkcije. Dobijeni rezultati nam sugerišu da postoji specifičan profil izvršilaca i rukovodilaca koji se odnosi na ispitivane osobine ličnosti.

Drugo istraživačko pitanje koje smo postavili odnosi se na razlike između rukovodilaca. Grupna varijabla je stil rukovođenja. Kanoničkom diskriminativnom analizom nije dobijena značajna diskriminativna funkcija koja razdvaja rukovodice po stilu rukovođenja s obzirom na osobine ličnosti koje su merene u ovom istraživanju.

Tabela 45. Parametri ocene značajnosti diskriminacionih funkcija

<b>Funkcije</b>	<b>Svojtvene vrednosti</b>	<b>% Varijanse</b>	<b>Kumulativni %</b>	<b>Kanonička korelacija</b>	<b>Vilksova <math>\lambda</math></b>	<b>Hi kvadrat</b>	<b>Ss</b>	<b>Sig</b>
1	.181	74.9	74.9	.392	.798	22.999	26	.633
2	.061	25.1	100.0	.239	.943	6.021	12	.915

Vilksova  $\lambda$  je multivarijantni statistik kojim je testirana značajnost diskriminativnih funkcija. U tumačenju rezultata uzete su u obzir samo one kanoničke diskriminativne funkcije koje daju značajne kanoničke korelacije (Tenjović, 2002).

## 8. DISKUSIJA REZULTATA

---

U ovom delu rada biće sumirani i prodiskutovani rezultati sprovedenog istraživanja. Radi lakšeg praćenja, osnovni rezultati biće prikazani u okviru nekoliko celina.

### 8.1. Diskusija rezultata vezana za razlike u pogledu sindroma sagorevanja

Što se ispitivanja sindroma sagorevanja tiče, iako inicijalni cilj nije podrazumevao praćenje izraženosti ove pojave na celom uzorku, već upravo praćenje razlika između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima, radi dobijanja šire slike najpre krećemo sa diskusijom ukupno dobijenih rezultata na celom uzorku.

Ukoliko dobijene rezultate posmatramo u odnosu na norme (Maslach et al., 1996, prema: Bosley, 2004) vidimo da dobijene vrednosti na skali emocionalne iscrpljenosti, kao i na skali cinizma, ukazuju na srednji, umereni nivo ispoljavanja ovih aspekata sagorevanja. Što se tiče profesionalne efikasnosti, dobijeni rezultati pokazuju da ispitanici nemaju doživljaj smanjenja sopstvene radne efikasnosti, odnosno da pokazuju visok nivo izražene efikasnosti. Maslač je smatrala da treba posmatrati svaku subskalu zasebno i na osnovu toga tumačiti da li postoje neki simptomi sindroma sagorevanja i koliko su oni izraženi.

Takođe, ukoliko posmatramo rezultate podgrupa uzorka, a u odnosu na norme, možemo videti da je odnos istovetan kao i za uzorak u celini. Dobijeni rezultati na skali iscrpljenosti, kao i na skali cinizma, i kod rukovodilaca i kod izvršilaca ukazuju na srednji nivo ispoljavanja ovih aspekata sindroma sagorevanja. Što se profesionalne efikasnosti tiče, dobijeni rezultati za obe podgrupe pokazuju visok nivo izražene efikasnosti.

Ako dobijene rezultate ovog istraživanja poredimo sa radom koji se bavio ispitivanjem sindroma sagorevanja među zaposlenima uslužnog sektora (Campbell & Rothman, 2005) može se videti da su aritmetičke vrednosti svih subskala nešto iznad vrednosti rezultata naše grupe ispitanika. Međutim, ukoliko dobijene vrednosti izrazimo u odnosu na norme (Maslach et al., 1996, prema: Bosley, 2004), možemo reći da je u oba istraživanja dobijen srednji nivo ispoljavanja iscrpljenosti (mada su ispitanici iz Kampbelovog istraživanja iskazali gornju graničnu vrednost srednjeg nivoa ispoljavanja ove skale). Takođe, u oba istraživanja dobijen je srednji nivo ispoljavanja cinizma, kao i visok nivo izraženosti profesionalne efikasnosti.



Tabela 46. Stepen izraženosti sindroma sagorevanja: poređenje našeg i istraživanja Campbell & Rothman, 2005

Radno mesto		Iscrpljenost	Cinizam	Profesionalna efikasnost	Sindrom sagorevanja
Rukovodioci	AS	13,89	8,63	30,66	53,22
	SD	6,88	5,69	4,62	10,69
Izvršiooci	AS	11,87	10,13	30,72	52,85
	SD	7,11	6,59	5,63	11,28
Total	AS	12,78	9,45	30,69	53,02
	SD	7,07	6,23	5,19	11,00
Campbell & Rothman, 2005	AS	15,97	10,40	31,09	

S obzirom na to da različiti autori (Maslach & Leiter, 1997; Toppinen-Tanner, 2011; Schaufeli, 2003; Shirom, 2009) upućuju pre na rasprostranjenost ovog fenomena, a ne na sam intenzitet, odnosno stepen izraženosti sindroma sagorevanja, možemo reći da su dobijeni rezultati stepena izraženosti sindroma sagorevanja u ovom radu u skladu sa očekivanim, jer su upravo i naši ispitanici ispoljili srednji, umereni nivo iscrpljenosti i cinizma, dok je profesionalna efikasnost ostala na visokom nivou. Maslač govori o prisutnosti sindroma sagorevanja u radnom okruženju koji dostižu „epidemijske razmere“ (Maslach & Leiter, 1997). Iako ozbiljnih zdravstvenih teškoća, nastalih usled delovanja sindroma sagorevanja, imamo u malom procentu populacije, ipak se smatra da znatan broj zaposlenih ima poteškoće u održavanju svojih radnih sposobnosti, probleme sa osećajem zadovoljstva na radu i različite oblike simptoma sagorevanja u svojim svakodnevnim radnim aktivnostima.

Ovde se upravo i ogleda važnost najpre ranog prepoznavanja početnih znakova ispoljavanja sindroma sagorevanja kako bi se moglo pravovremeno preventivno odreagovati, odnosno kako ne bi došlo do ozbiljnijih simptoma koji su se, kao razvijeni, pokazali veoma konzistentnim (Toppinen-Tanner, 2011). Izuzetno je važno preventivno reagovanje na pojavu simptoma sagorevanja na radu i to razvijanjem uslova radnog okruženja i prevencijom zdravlja, odnosno blagovremenim reagovanjem na prve simptome ove pojave (Toppinen-Tanner, 2011; Schaufeli, 2003; Shirom, 2009).

Ispitujući sindrom sagorevanja na poduzorcima rukovodilaca i izvršilaca u okviru ovog istraživanja, iako nisu utvrđene statistički značajne razlike između rukovodilaca i izvršilaca u stepenu izraženosti ukupnog sagorevanja na poslu, dobijene su statistički značajne razlike u

stepenu izraženosti emocionalne iscrpljenosti i cinizma. Rukovodioci su pokazali veći stepen izraženosti emocionalne iscrpljenosti dok su izvršioci pokazali veći stepen izraženosti cinizma. Osećaj profesionalne efikasnosti nije značajno različit kod rukovodilaca u odnosu na izvršioce. Da bismo bolje razumeli dobijene rezultate potrebno je da se najpre osvrnemo na razlike u samim radnim ulogama rukovodilaca u odnosu na izvršioce. Koje su to specifičnosti koje diferenciraju zaposlene na različitim nivoima razvoja karijere?

Pre svega, rukovodioci su, pored odgovornosti za obavljanje vlastitih radnih zadataka, podjednako odgovorni i za rezultate svog tima, za njihov razvoj i unapređenje radnog učinka. Takođe, rukovodioci karakteriše i različit set kompetenci, kao oblika ponašanja, koji se postavlja pred njih i koji jeste svakako složeniji i zahtevniji, usmereniji na definisanje i promovisanje strateškog pravaca, proklamovanja vizije i uspostavljanje i održanje interpersonalnih relacija sa najvišim rukovodstvom, kako unutar same kompanije tako i u međukompanijskim relacijama. Iako savremeni korporativni svet pred sve zaposlene postavlja zahteve razvoja agilnosti, kolaboracije, kompetentnosti, ipak se od rukovodilaca očekuje i značajno ostvarivanje uticaja, snažan preduzetnički duh i, naravno, vešto liderstvo. Naime, izvršioci su suštinski odgovorni za obavljanje svojih radnih zadataka. Oni doprinose uspehu organizacije obavljanjem dodeljenog posla u datom vremenskom okviru na način koji je u skladu sa zahtevima organizacije. Od izvršioca se očekuje da preuzima odgovornost za delegirane radne zadatke i da primenjuje svoje profesionalne i tehničke veštine i znanja. Sa druge strane, od rukovodioca se očekuje da doprinese uspehu organizacije tako što će upravljati radom pojedinaca i zapravo svoje rezultate ostvarivati kroz rad drugih. Rukovodilac je odgovoran da planira, organizuje, dodeljuje posao članovima svog tima. Potrebno je da implementira procese, sisteme, standarde posla, ali suštinski zahtev upravo se tiče njegovog rada sa ljudima, bavljenja razvojem zaposlenih i rešavanjem problema. Naravno, ako govorimo o rukovodiocima najvišeg nivoa organizacije, oni su svakako zaduženi za ostvarivanje profitabilnosti organizacije, kako kratkoročno tako i dugoročno, da održavaju i razvijaju sektore u celini ili grupe kompanija. U obavezi su da poznaju globalnu poslovnu dinamiku, da obezbede konkretne reakcije na regionalnom nivou predviđanjem trendova i razvojem poslovanja. Donose značajne odluke koje se tiču potencijalnog prestanka poslovanja određenih grupa ili sektora u celini, ili odluke vezane za njihovo strateški različito delovanje. I svakako, rukovodioci svih nivoa treba da budu ambasadori vrednosti, strategije i vizije organizacije.

Za rukovodioci, prelaz između različitih nivoa razvoja karijere predstavlja stresne i zahtevne momente. Tako se jednim od najzahtevnijih momenata u razvoju karijere upravo

navodi onaj kada rukovodilac dobije ovu funkciju prvi put. Sada vrednost upravljanja drugima mora da definiše kao dominantniju od upravljanja samim sobom. Najtežim zadatkom i zapravo najvažnijom veštinom smatra se delegiranje bez gubitka kontrole nad rezultatima. Veoma je važno podržavanje razvoja zaposlenih kao i distinkcija u odnosu na prethodni položaj, gde oni sada ne treba da rešavaju probleme svojih zaposlenih već da ih podrže u samostalnom rešavanju istih. Pogotovo se stresogenost ovih zahteva usložnjava onda kada ostali članovi tima ne prihvate ovakvu promociju. Dodatna poteškoća nastaje kada organizacija ne obezbedi neiskusnom rukovodiocu nikakav trening koji bi ga uputio bar u osnovne principe formalnih zahteva (procedura, sistema, itd.) koje sada treba da uvrsti u svoje svakodnevne aktivnosti. Ako izostavimo samu veštinu rukovođenja grupom, što predstavlja osnovu uspešnog vođstva, oblasti aktivnosti koje rukovodilac obavlja u odnosu na izvršioca se uvećavaju bar za sledeće zadatke: izbor novih članova tima i njihovo angažovanje, postavljanje ciljeva, planiranje i definisanje kako finansijskih tako i ostalih sredstava rada, upravljanje radnim zadacima i/ili projektima, obučavanje kadra i procenu učinka (Belker, 2005; Lombardo & Eichinger, 2008).

Dakle, rukovodioci sa jedne strane treba da organizuju svoj rad ali i rad svojih članova tima. Poseban zahtev se postavlja pred rukovodioce onda kada njihovi članovi ne ostvaruju zahtevani nivo postignuća i kada treba da ih razvijaju tako da sami uče kroz svoje greške. U tim trenucima oni treba da izbalansiraju nivo ostvarenja ciljeva koji se očekuje od tima kao i „dozvoljene“ greške koje treba da poduče zaposlenog kako iste da rešava. Takođe, veoma zahtevan momenat za rukovodioce jeste delegiranje zadataka uz ukazano poverenje izvršiocima da će se rezultati ostvariti. Jedan od ključnih zadataka rukovodilaca jeste svakako motivisanje članova tima, osnaživanje i pružanje podrške. I možda jedan od najzahtevnijih momenata jeste, maksimalizovanje potencijala zaposlenih, uzimajući u obzir adekvatnu procenu učinka i potencijala kao i individualne različitosti, preference i oblasti za razvoj zaposlenih. Upravo ovo upućuje i na prilagođavanje stila rukovođenja u odnosu na različite pojedince kao i veliki broj raznovrsnih zahteva radnog okruženja. Uz sve to je važno konzistentno ostvarenje kako ličnih rezultata tako i rezultata grupe (Templar, 2005).

Autori upućuju na čitav spektar potencijalnih stresogenih faktora koji utiču na zaposlene sa rukovodećom ulogom. Kako će se isti „nositi“ sa njima, odnosno da li će dovesti do doživljaja sagorevanja, zavisi kako od intenziteta samih faktora tako i od individualnog načina „borbe“. Važno je da rukovodioci, a svakako i ostali zaposleni, uoče i prepoznaju svoje slabe strane, da prihvate svoje greške, iste da reše i da iz toga nauče. Bitno je ostvarenje organizacionih ciljeva, ali je možda još važnije, za osećaj ličnog zadovoljstva i zdravlja,

usklađivanje ličnih i organizacionih sistema vrednosti pa i ciljeva. Važno je uočiti kada je potrebno promeniti lični pristup radu, kada su dosadašnje ponašanje i način rada zapravo predstavljali našu slabu stranu i kada treba da ih razvijemo, unapredimo. Rukovodilac koji to prepozna na konstruktivan način, koji shvata da dotadašnja strategija ne donosi rezultate već da mora da zauzme novu perspektivu gledanja na problem, može proaktivno da odreaguje bez pojave sindroma sagorevanja. Oni koji strasno pokušavaju svoju viziju da primene, a nisu spremni da promene pristup u momentu kada nailaze na otpor, ulaze u stanje konflikta koji ih dovodi do sagorevanja (Snyder, 2013).

Iz svega navedenog vidimo da biti uspešan rukovodilac, koji je prepoznat od strane kolega kao lider, nije svakako lako i jednostavno. Mnogi od pomenutih zahteva za osobu predstavljaju više stresogeni faktor nego izazov koji treba savladati. Takođe, u praksi se dešava da, iako imamo uspešne pojedince, sa snažnim učinkom, upravo zbog nedostatka njihovog leaderskog potencijala, unapređenje na poziciju rukovodioca izostane. Samosvest zaposlenog da zaista nije spreman za ulogu vođe tima često može da izostane, tako da umesto da dalje radi na svom razvoju veština upravljanja ljudima, do juče uspešan zaposleni oseti da nije pravedno tretiran, da njegova očekivanja nisu ostvarena, pa počinje sve intenzivnije da se otuđuje od organizacije, da sada i svoje obaveze oseća kao prepoterećenje i da na kraju razvije sindrom sagorevanja.

Sa druge strane, i radna uloga izvršilaca je pod značajnim uticajem faktora vezanih za načina organizovanja rada koji mogu dovesti do pojave sindroma sagorevanja. Način organizovanja radnika, odnosno sve češća pojava mikromenadžovanja, čini da izvršiocu gube osećaj lične moći i kompetentnosti, kao i osećaj samovrednovanja, a osnažuju osećaj da drugi kontrolišu njihov rad. Svakako da ovo utiče na zadovoljstvo zaposlenih, odnosno na njihovu motivaciju za radom. Danas je svuda prisutno smanjenje radne snage što dovodi do jačanja osećaja straha od gubitka posla, straha od neizvesti, što dovodi i do osnaživanja anksioznosti zaposlenih na različitim nivoima organizacione strukture (Maslach & Leiter, 1997).

Radna praksa pokazuje da radna mesta u savremenim organizacijama, kako ona sa rukovodećom tako i ona bez rukovodeće uloge, sve više karakteriše izrazit obim radnih zadataka, odnosno sve veća „zatrpanost“ poslom i veoma kratki vremenski rokovi, gde se na dnevnom nivou zaposleni suočavaju sa kompleksnim a ujedno i neodređenim radnim zadacim. I upravo u ovakvoj konstelaciji zahteva na poslu i sve većih konflikata uloga u odnosu na privatni život, savremeni zaposleni zaista svakodnevno odoleva velikom broju intenzivnih faktora prema kojima treba da prikaže adaptibilno ponašanje. Sa druge strane, i savremeni rukovodilac ima sve više izazova sa kojima se suočava kako pri pokušaju

upravljanja i organizovanja rada članova svog tima, koje sve zajedno zatiču pomenute „poteškoće“, tako i pri rešavanju kompleksnih organizacionih kao i strateških radnih zadataka.

Zaposleni na različitim nivoima organizacione strukture mogu osetiti otuđenost od same radne organizacije onda kada sistem vrednosti kompanije počne značajno da se razlikuje od njihovog ličnog sistema vrednovanja. Osećaju da su preopterećeni zahtevima posla; uznemireni su zbog nedostatka kontrole nad radnim zadacima koje obavljaju; smanjuju osećaj bliskosti sa kolegama; osećaju da ih drugi često osuđuju za njihove postupke i da nisu pravedno tretirani; zarobljeni su konfliktom zahteva posla i njihovog ličnog sistema vrednovanja. Osećaj sagorevanja vodi ih zapravo do pojave psihosomatskih reakcija, osećaju se iscrpljeno, anksiozno, česte se žale na probleme sa probavnim sistemom i na „probadanja“ u želucu, osećaju povremenu intenzivnu glavobolju (Maslach & Leiter, 1997).

Dešava se da se rukovodstvo organizacije oglašuje o znake pojave sindroma sagorevanja; oni čak znaju da u potpunosti iste ignorišu, izbegavajući zapravo uvođenje različitih programa koji bi, između ostalog, umanjili i nivo zahteva koji se postavlja pred zaposlene. Međutim, ovim ne pokazuju razumevanje da preventivnim reagovanjem na sindrome sagorevanja mogu zapravo umnogome da učine svoje zaposlene zadovoljnijim i produktivnijim (Maslach & Leiter, 1997). Sa ovakvim reakcijama rukovodstva suočili smo se i sami, kao što je već rečeno u delu opisa toka istraživanja, prilikom sprovođenja istraživačkog dela rada, kada je bilo veoma teško uspostaviti odnos razumevanja o važnosti ispitivanja fenomena sagorevanja zaposlenih sa radnim organizacijama. Naime, možda je baš i najinteresantnije to da i sami rukovodioci, koji su takođe zahvaćeni sindromom sagorevanja, što su potvrdile različite studije, upravo se zbog intenzivnih radnih zahteva oglašavaju na potrebe prevencije sagorevanja u radnom okruženju.

Vidimo da je uloga rukovodilaca kao i uloga izvršilaca u radnoj organizaciji izložena delovanju različitih faktora radnog okruženja koji mogu dovesti do pojave sindroma sagorevanja na radu. Izgleda da delovanje ovih faktora osećaju i rukovodioci i izvršioci, ali način reagovanja nije isti i ne dovodi do istih posledica. Rukovodeća uloga podrazumeva drugačiju vrstu zahteva i veću odgovornost koji za posledicu imaju povećanje emocionalne iscrpljenosti rukovodilaca. S druge strane, izvršioci se suočavaju sa izazovima radnog mesta ali se od njih takođe očekuje i da odgovore na zahteve nadređenih u hijerarhijskoj strukturi, bez obzira da li je u pitanju način organizovanja rada koji možda podrazumeva i mikromenadžovanje kao i gubitak kontrole nad procesima rada, a što može biti manje ili više stresogeno. Kao posledica se kod njih javlja doživljaj nezadovoljstva i izvesne otuđenosti, što se manifestuje kao povećanje cinizma kao indikatora sagorevanja na poslu. Međutim, kako su

utvrđene statistički značajne razlike između izvršilaca i rukovodilaca na skalama emocionalne iscrpljenosti i cinizma, gde su rukovodioci pokazali veći stepen izraženosti emocionalne iscrpljenosti dok su izvršiooci pokazali veći stepen izraženosti cinizma, možemo pretpostaviti da je razlog ovome upravo u različitoj prirodi faktora radnog okruženja koji dovode do javljanja sindroma sagorevanja kod rukovodilaca u odnosu na izvršioce. Naime, kako neka istraživanja pokazuju (Winnubst, 1993), iako se slični simptomi sagorevanja mogu javiti na različitim nivoima u organizaciji, uzroci istog se razlikuju, odnosno stresogeni faktori. Ovo se objašnjava razlikama u radnim grupama zaposlenih, njihovim specifičnostima i zahtevima koji se postavljaju zavisno od nivoa odgovornosti (Brown, 1996).

Sa druge strane, osećaj profesionalne efikasnosti nije bio statistički značajno različit kod rukovodilaca u odnosu na izvršioce, a pritom je i kod jednih i kod drugih nađen visok nivo efikasnosti. Možemo pretpostaviti da su dobijeni rezultati nastali usled zahteva radnih organizacija privatnog sektora (koje su većinski učestvovala u ovom istraživanju). Oni jasno ističu usmerenost ka ciljevima i visok radni učinak koji se na redovnom nivou procenjuje kod svih zaposlenih. Težnja zaposlenih da ostvaruju postavljene poslovne ciljeve, koji zahtevaju često i razrešenje složenih prepreka sa kojima se suočavaju, svakako da utiče na doživljaj profesionalne efikasnosti. Takođe, možemo pretpostaviti da je možda i nastojanje da se daju socijalno poželjni odgovori dovelo do ovakvih rezultata, pogotovo što su, bez obzira na naglašavanje da je istraživanje anonimno, zaposleni često skeptični da li će se njihovi rezultati ipak predočiti poslodavcu.

Dobijene rezultate istraživanja pokušaćemo bolje da razumemo na osnovu poređenja sa nalazima drugih istraživanja koja su se bavila ovom temom.

Grupa autora (Lundqvist, Reineholm, Gustavsson, & Ekberg, 2013) u svom radu potvrdila je razliku između rukovodilaca i izvršilaca u stepenu izraženosti sindroma sagorevanja, pri čemu je grupa rukovodilaca pokazala manju izraženost simptoma sagorevanja nego zaposleni bez rukovodeće uloge. Možda nam pojašnjenja dobijenih rezultata pomenute grupe autora može pomoći u razumevanju i tumačenju rezultata koje smo dobili u ovom radu. Naime, grupa autora smatra da je jedan od osnovnih uzroka razlikovanja stepena izraženosti sindroma sagorevanja između rukovodilaca i izvršilaca u mogućnosti (ne) kontrolisanja balansa poslovnog i privatnog života, objašnjavajući da su rukovodioci iz njihovog uzorka imali mogućnost da sami slobodno kreiraju svoje radni kalendar, tj. da uzmu slobodan radni dan kad im je potreban, za razliku od grupe izvršilaca. Prema pomenutoj grupi autora, doživljaj sagorevanja na radu kod zaposlenih bez rukovodeće uloge bio je snažnije uzročno povezan sa nemogućnošću ostvarenja balansa između poslovnog i privatnog života,

dok je mogućnost vršenja uticaja i doživljaj autonomije kod rukovodilaca viših nivoa umanjivao ove simptome. Rukovodioci su mogli da prilagođavaju uslove rada, pa i samo radno vreme, jer nisu bili neposredno odgovorni za operativne zadatke. Kako je njihov posao više usmeren na definisanje strategije i planiranje, mnogo lakše su mogli da uzmu slobodan dan za razliku od izvršilaca. Međutim, učesnici našeg istraživanja ovakvu slobodu delovanja svakako nisu imali, odnosno sigurno ne u izuzetno liberalnom stilu. Svakako, kako i različiti nivoi rukovođenja imaju različito delovanje spoljašnjih faktora radne sredine (ova razlika je možda već prisutna i u razdvajanju rukovodilaca prvog i drugog nivoa delovanja, a zasigurno na nivoima, recimo, direktora odeljenja i rukovodilaca nižeg nivoa), možda objašnjenje primenjeno u pomenutom radu možemo primeniti za rukovodioce viših nivoa organizacione strukture. Ova grupa autora navodi da su društveni odnosi među kolegama bili svakako značajniji uzrok pojave sindroma sagorevanja za izvršioce, za razliku od rukovodilaca viših nivoa koji su zapravo u radu mnogo više povezani sa kolegama iz drugih filijala organizacije. Tako, iako rukovodioce karakterišu visoko zahtevni poslovi koji ih izlažu i većim konfliktima na samom radu i konfliktima uloga na poslu i privatnom životu, ipak ih karakteriše i izraženiji stepen kontrole, veća mogućnost vršenja uticaja, dostupnost informacija, kao i veća sloboda na radu, odnosno veći stepen socijalne podrške u odnosu na zaposlene koji nemaju rukovodeću ulogu. Upravo ove karakteristike njihove radne uloge pružaju im mogućnost da menjaju, prilagođavaju uslove rada, čime se umanjuje nivo stresa (Lundqvist et al., 2013).

I drugi autori su smatrali da su društveni odnosi među kolegama bili značajan uzrok pojave sindroma sagorevanja za izvršioce, dok su rukovodioci imali značajniji stepen socijalne podrške. Prema Maslač (Leiter & Maslach, 1988) smatra se da je interakcija sa kolegama najizraženiji faktor uticaja javljanja sindroma sagorevanja na poslu. I u našem radu dobili smo da je simptom cinizma značajno izraženiji kod izvršilaca u odnosu na rukovodioce. Za neka dalja ispitivanja ostaje da proverimo da li interepersonalne relacije ili neki drugi aspekti radnog okruženja, ili same prirode radnih zadataka, utiču na pojavu izraženijeg cinizma, odnosno indiferentnosti prema samom radu i gubitka entizijazma.

Pored toga, u gore pomenutom istraživanju ističe se da je grupu rukovodilaca karakterisao visoko zahtevan posao. I drugi autori ističu značajan porast radnih zahteva za grupu rukovodećeg kadra. Savremeni rukovodilac treba da razvija veštine koje će omogućiti organizaciji da bude uspešna, agilna i produktivna, da rukovodi vizijom, da motiviše i razvija druge kako bi kroz rad sa ljudima ostvarivao ciljeve kompanije (Lombardo & Eichinger, 2008). Kao što je ranije elaborirano, rukovodioci imaju izrazitu ulogu u upravljanju ljudima,

njihovim ciljevima kao i u podržavanju razvoja zaposlenih, što svakako možemo smatrati osnovom izraženijeg nivoa iscrpljenosti u odnosu na grupu izvršilaca.

Objasnujući složenost sindroma sagorevanja, Maslač napominje da iscrpljenost, kao jedan od aspekata sindroma sagorevanja, zapravo najviše korelira sa doživljajem stresa. Naravno, sindromu sagorevanja pridodaje još i veoma važnu komponentu samovrednovanja koju izražava kroz lični doživljaj profesionalne efikasnosti, kao i veoma važnu komponentu interepersonalnih relacija koja je izražena preko depersonalizacije, koju je potom i generalizovala uvođenjem cinizma, odnosno indiferentnosti prema samom poslu (Maslach & Leiter, 1997). S obzirom na potvrđene korelacije između stresa i iscrpljenosti možemo pretpostaviti da je kod grupe rukovodilaca, možda baš zbog zahtevnosti radnih zadataka i nivoa odgovornosti, odnosno samog doživljaja intenzivnog radnog okruženja, došlo do snažnijeg ispoljavanja iscrpljenosti u poređenju sa grupom izvršilaca.

U radu koji se bavio praćenjem nivoa sagorevanja među zaposlenima iz različitih zemalja, potvrđena je razlika između zaposlenih bez rukovodeće uloge, ali pre svega onih iz proizvodnog dela organizacije i zaposlenih sa rukovodećom ulogom i to u stepenu izraženosti cinizma, kao i u stepenu izraženosti profesionalne efikasnosti, dok nije dobijena razlika u stepenu izraženosti iscrpljenosti. Naime, zaposleni u pogonskom delu proizvodnog sektora pokazali su izraženiji cinizam kao i niži nivo postignuća u odnosu na kadar van proizvodne oblasti, kojoj je pripadala i grupa rukovodilaca. Dobijeni rezultati objašnjeni su povoljnim uslovima rada rukovodilaca u odnosu na izvršioce. To je tako jer rukovodici imaju veću autonomiju rada, svrsishodnije radne zadatke, a takođe i izloženi su povoljnim socijalnim relacijama, češćim izražavanjem poštovanja i pohvaljivanju. Izraženi cinizam u grupi izvršilaca, sa druge strane, reflektuje indiferentnost i otuđenost od samog posla. Smatra se da odnos nepoverenja prema rukovodećem kadru, odnosno negativne interpersonalne relacije dovode do izraženosti cinizma u grupi izvršilaca. Čak su isti rezultati potvrđeni među zaposlenima iz različitih zemalja: Švedske, Danske, Norveške, Finske. Šaufel i u dodatnom istraživanju upućuje da je u grupi izvršilaca iz oblasti održavanja dobijena znatno niža efikasnost u odnosu na rukovodeći kadar (Schutte, Foppinnen, Kalimo, & Schaufeli, 2000).

U našem radu nije nađena značajna razlika u izraženosti profesionalne efikasnosti kod dve ispitivane grupe, međutim, kao i u gore navednim istraživanjima, potvrđena je razlika u izraženosti otuđenosti od rada i posla uopšte. Izgleda da zaista radne organizacije, kako pokazuju istraživanja sprovedena u više različitih zemalja, prave diferencijaciju u pogledu različitih uslova rada zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama, što svakako, vidimo, negativno utiče na ispoljavanje sindroma sagorevanja na radu.



Longitudinalna studija, koju je sprovedela Toppinen-Tanner, pratila je sindrom sagorevanja zaposlenih bez rukovodeće uloge, onih iz proizvodnog pogonskog okruženja i zaposlenih na rukovodećim pozicijama. Sagledavanjem rezultata u periodu od 1986. do 2005. godine, utvrđeno je da osećaj iscrpljenosti perzistira čak i osam godina nakon inicijalnog javljanja, dok cinizam ne potvrđuje ovaku dugotrajnost, čak i ako stresogeni uslovi opstaju. Što se prateće psihosomatike tiče, potvrđeni su različiti nivoi zdravstvenih oštećenja, kako oni trenutni i kratkotrajni, koji su dovodili do pojave privremene sprečenosti za rad, preko onih intenzivnijih zbog kojih je dolazilo do hospitalizacije, pa sve do onih koji su izazivali toliko intenzivne posledice po zdravlje da je na kraju dolazilo i do prevremenog penzionisanja. Rezultati su potvrdili vezu između iscrpljenosti i cinizma sa psihološkim, kardiovaskularnim i probavnim problemima. Tako je potvrđeno da je sagorevanje multidimenzionalan, hronični sindrom, povezan sa uslovima rada koji može značajno da utiče na zdravlje i radnu sposobnost (Toppinen-Tanner, 2011).

U istraživanju koje se bavilo utvrđivanjem faktora koji dovode do javljanja sagorevanja na radu, utvrđeno je da poteškoće u obavljanju zadataka i ostvarivanju profesionalne uloge, nedostatak nagrađivanja kao i nedostatak podrške kolega utiču na javljanje sagorevanja (Borritz, Rugulies, Christensen, Villadsen, & Kristensen, 2006). Takođe, utvrđeno je i da promena u percepciji zahteva posla, odnosno količine radnih zadataka, kao i resursa, kontrole, podrške i uključenja utiče na promene nivoa iscrpljenosti i depersonalizacije prilikom praćenja ispitanika u periodu od godinu dana (Le Blanc, Hox, Schaufeli, Taris, & Peeters, 2007).

Svakako, kao što je već pomenuto, pored specifičnosti radne uloge, ne treba zaboraviti ni individualne karakteristike pojedinaca, a ni stepen zrelosti ostvarenja radne uloge. Dakle, pored organizacionih faktora koji utiču na pojavu sindroma sagorevanja (povećani zahtevi za brzo dostavljanje informacija, restrukturiranja i smanjenje radne snage, nedostatak resursa, informacija, nedostatak pohvale i nagrade za ostvareni učinak, itd.) postoje i lični faktori rukovodilaca koji mogu uticati na pojavu ovog sindroma: poteškoće u delegiranju ili upravljanju ljudima, poteškoće u prilagođavanju dodatim odgovornostima, pogotovo ako govorimo o rukovodiocima sa manjim iskustvom u upravljanju ljudima, poteškoće u prioritizaciji stvari, lični porodični problemi (Bakken, 2007).

Istraživanje sprovedeno u Danskoj pokazalo je da izvršioci imaju izraženiji sindrom sagorevanja od rukovodilaca, kao i veći broj dana bolovanja. Smatra se da veća nestabilnost, nesigurnost i neizvesnost više muči izvršiocyte od rukovodilaca (Godin & Kittel, 2004). Drugi autori navode da je za izvršiocyte karakteristično da imaju manju kontrolu nad procesom rada

kao i nad dostupnim resursima, kao i da nekada njihov posao zna biti jednoličniji u odnosu na rukovodioce, te da imaju osiromašene razvojne mogućnosti (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002; Demerouti, Verbeke, & Bakker, 2005).

Što se izraženosti sagorevanja kod rukovodilaca tiče, smatra se da preopterećenost poslom, kako u kvalitativnom tako i u kvantitativnom smislu, vodi do razvoja iscrpljenosti i pojave ostalih simptoma sagorevanja (Toppinen-Tanner, 2011). Istraživanje koje se bavilo faktorima, uzročnicima sagorevanja kod zaposlenih u proizvodnom sektoru, na nivou izvršilaca kao i kod rukovodilaca, isticalo je da je vremenski pritisak pred kojim se zaposleni našao jače uticao na grupu rukovodilaca nego na grupu izvršilaca. Sa druge strane, konflikti među kolegama znatno su više uticali na izvršioce u odnosu na rukovodioce, dok je kod obe grupe nedostatak poštovanja i prepoznavanja truda uticao na pojavu sagorevanja na radu. Naime, u pomenutom istraživanju izraženije sagorevanje su pokazali izvršioци, i to pre svega u domenu cinizma, što je u skladu sa našim rezultatima. Smatra se da načelno lošiji uslovi rada, sa manjom autonomijom i fleksibilnošću, kao i nedostatak vrednovanja rada i uloženi napor, dovode do pojave sagorevanja kod izvršilaca, dok se sagorevanje, koje rukovodioci prikazuju, tiče drugih uzročnika, npr. vremenskog pritiska (Toppinen-Tanner, 2011).

Dakle, možemo videti da različita istraživanja upućuju na to da je sindrom sagorevanja sve šire rasprostranjen među radnim organizacijama. Simptomi, po intenzitetu, ne moraju biti izraženi, ali postaju sve prisutniji kod zaposlenih. Što se diferencijacije među nivoima razvoja karijere tiče, opet različiti autori govore o raznovrsnim rezultatima – negde grupu rukovodilaca karakteriše izraženije sagorevanje, a negde grupu izvršilaca. Pojedini aspekti sagorevanja su verovatno izraženiji kod pojedine grupe zaposlenih određenog nivoa odgovornosti u organizaciji. Ovo autori objašnjavaju različitim zahtevima radnog okruženja, odnosno specifičnostima pojedinih hijerarhijskih nivoa organizacije, kao i nekim demografskim i socioekonomskim varijablama, npr. nivoom obrazovanja. Međutim i ovde nailazimo na različita tumačenja. Tako neki autori upućuju na to da je kod izvršilaca, pogotovo onih koji rade na tehničkim pozicijama u proizvodnom sektoru koje karakteriše niže obrazovanje, izraženije sagorevanje (Mohren, Swaen, Kant, van Amelsvoort, Borm, & Galama, 2003) dok drugi autori upućuju da su baš zaposleni sa višim nivoom obrazovanja, karakterističnim za rukovodioce, izloženi sagorevanju na radu (Maslach et al., 2001).

I u ovom radu veličina efekta ispitivanih razlika u stepenu izraženosti sindroma sagorevanja između rukovodilaca i izvršilaca, koja je dobijena sa malim uticajem, upućuje da možda specifičnost određene radne organizacije (njen način rada, struktura, itd.) determiniše javljanje razlika u određenim aspektima sindroma sagorevanja među zaposlenima različitih

nivoa hijerarhijske strukture. Međutim, bez obira na razlike u istraživanjima, možemo svakako zaključiti da se uslovi rada i priroda posla, način organizovanja i upravljanja, razlikuju kod predstavnika različitih hijerarhijskih struktura u radnoj organizaciji. I upravo ovo jeste važna grupa faktora koja dovodi do pojave sagorevanja na radu. Iako prisustvo sindroma sagorevanja možda nije intenzivno, već negde tek u povoju, veoma je važno prepoznati da se određeni aspekti sindroma sagorevanja javljaju među zaposlenima, kako bi se preduzele aktivnosti kojima bi se uticalo na njihovo umanjenje, ako ne i eliminisanje.

### **8.1.1. Prevencija sindroma sagorevanja na poslu**

Iako ovo istraživanje nije bilo usmereno na ispitivanje faktora radnog okruženja koji dovode do pojave ispoljavanja emocionalne iscrpljenosti, cinizma i pada profesionalne efikasnosti među zaposlenima, svakako je važno da napomenemo pojedina razmatranja na ovu temu, a na narednim istraživanjima ostaje da se detaljnije bave i ovim aspektima sindroma sagorevanja. Upravo ovo i jeste osnova daljeg preventivnog rada koji može značajno pomoći kako samim radnim organizacijama tako i ličnom doživljaju zadovoljstva i zdravlja, što se preporučuje kao tema budućih radova. U odnosu na opise radnih mesta rukovodilaca, koji podrazumevaju i proklamovanje strategija, vrednosti i kulture organizacija, možemo pretpostaviti da upravo različiti izazovni i intenzivni zadaci, kao i očekivanja najviših organizacionih struktura, postavljenih pred rukovodeći kadar, utiču na doživljaj iscrpljenosti. Na svakoj od organizacija jeste da identifikuje „rizične“ faktore i da se potruži da iste održi na što optimalnijem nivou.

Takođe, prema nekim autorima, konfliktne uloge, neodređenosti uloge i preopterećenosti u radu izazivaju emocionalnu iscrpljenost (Schaufeli & Greenglass, 2001). I prema Dedić (2005), emocionalna iscrpljenost vezuje se za prevelike i preteške radne obaveze koje zaposleni postavljaju pred sebe uz osećaj da su emotivno iscrpljeni poslom i nepovoljnim radnim okruženjem. U istraživanju Lina i saradnika, koje se bavilo ispitivanjem sindroma sagorevanja na grupi rukovodilaca u industrijskom okruženju, navedeno je da su visok nivo stresa na radu i nizak nivo zadovoljstva radnika, kao i ispoljeni neuroticizam, bili značajno povezani sa pojavom sindroma sagorevanja. Ovi faktori doveli su do pojave visokog nivoa emocionalne iscrpljenosti i osećaja otuđenosti od ostalih. Kao posledica javilo se napuštanje radnog mesta, što jeste jedna od značajnih poteškoća sa kojima se moderna radna organizacija može suočiti (čime se dalje otežava ponovno uspostavljanje ekspertize radnih mesta i povećava trošak pronalazjenja, selekcije i obučavanja nove radne snage). Interpersonalne relacije i

socijalna podrška, odnosno nepostojanje iste, bili su prepoznati kao važni faktori koji dovode do pojave sindroma sagorevanja na radu (Lin, Jiang, & Lam, 2013). Naime, i sama praksa pokazuje izrazitu važnost interpersonalnih relacija na uspeh ne samo pojedinca već i tima i radne organizacije uopšte. U radnim organizacijama često smo svedoci situacija gde grupa eksperata, sa izuzetnim znanjem, veštinama i iskustvom, a ipak u nepovoljnom interpersonalnom okruženju, bez saradnje i zajedničkog načina pronalaženja rezultata, ostaje bez elana, bez motiva i na kraju i bez samih rezultata rada i sa neproduktivnim radnim relacijama. Svakako ostaje pitanje koji faktori najviše utiču na pojavu cinizma, ali stoji da kolaboracija jeste sigurno veoma važna vrednost svake organizacije koja kao takva mora biti i primenjena i promovisana u svakodnevnom radu na svim nivoima radne strukture.

U brojnim radovima različitih autora akcenat je stavljen na prevenciju sagorevanja na radu. Upravo zbog važnosti teme napomenućemo sledeća razmatranja, iako ista ne predstavljaju okosnicu ovog rada.

Istraživanja koja su se bavila pojavom sindroma sagorevanja u prodajnim radnim organizacijama upućuju da i sam način rada rukovodilaca, kao i način na koji usmeravaju rad članova svog tima, može uticati na smanjenje sindroma sagorevanja. Razvoj kadrova, uz redovne *coaching* sesije, kreiranje različitih programa obuke i različitih programa beneficija, kao i dublje razumevanje konkretnih uzroka stresa i pojave sagorevanja, sa akcentom na razrešavanje istih, mogu doprineti smanjenju posledica sagorevanja na radu, odnosno pojačanju produktivnosti zaposlenih (Schiffman, 2005). Dakle, istraživanja pokazuju da zadovoljstvo zaposlenih zavisi od odnosa rukovodilaca prema izvršiocima, pre svega u smislu koliko se rukovodioci bave razvojem članova svog tima. Današnje stanje u organizacijama pokazuje da se ipak nedovoljan broj rukovodilaca posvećuje razvoju članova svog tima. Retkost predstavljaju neke svetske organizacije koji čak 30% svog vremena usmeravaju na razvoj zaposlenih, pre svega onih sa visoko pokazanim potencijalom. Istraživanja pokazuju i da, iako kompanije navode da su usmerene na razvoj zaposlenih, ipak njihovo rukovodstvo nema u primarnom fokusu napredovanje i razvoj članova tima. Istraživanja pokazuju da samo 7-10% kompanija postavlja odgovornost pred svoje rukovodioce za razvoj izvršilaca, članova njihovog tima. Štaviše, svega 5% kompanija izveštava da su njihovi rukovodioci sposobni za razvoj članova tima za koje su odgovorni. Da bi se za rukovodioca reklo da je zaista usmeren na razvoj članova tima, potrebno je da se na dnevnom nivou bavi kako produktivnošću i ciljevima rada, tako i razvojem talenata. Prepoznata je izuzetna važnost razvoja zaposlenih ne samo za osećaj njihovog zadovoljstva na radu već upravo i za značajan doprinos razvoju kompanije (Axelrod & Coyle, 2011). Dakle, da bismo povećali zadovoljstvo zaposlenih

uvećanjem njihove kompetentnosti, odnosno razvojem njihovih veština, važno je akcenat staviti upravo na ulogu rukovodilaca u njihovom razvoju. Mnogi od njih navode da nemaju dovoljno vremena da se bave razvojem zaposlenih; da su „pretrpani“ zahtevnim dnevnim obavezama. Međutim, istraživanja pokazuju da svega 10% rukovodilaca prepoznaje kako kroz dnevne aktivnosti na poslu mogu da razvijaju svoje zaposlene. Upravo postavljanje izazovnih zadataka pred zaposlene, na dnevnom nivou, pri čemu se vodi računa o sposobnostima zaposlenih i intenzitetu aktivnosti koji mogu da iznesu, a da ne dođe do sagorevanja, uz naravno stalnu podršku, rukovodilac može doprineti profesionalnom usavršavanju i razvoju njihovih potencijala, kompetencija i veština, a čime se uvećava njihova efikasnost, a samim tim i efikasnost rukovodilaca. Na ovaj način zaposleni ostvaruju produktivnost, razvijaju svoje sposobnosti, čime se osećaj samovrednovanja osnažuje, ali i rukovodioci ostvaruju veću produktivnost i ličnu satisfakciju, što sve zajedno dovodi do osećanja zadovoljstva i uspešnosti, odnosno umanjenja doživljaja sagorevanja na radu. U svemu ovome važno je uspostavljanje pozitivnih relacija između rukovodilaca i izvršilaca, kako bi rukovodilac mogao dobro da upozna svoje članove tima, proceni nivo njihovih sposobnosti, veština i potencijala, a sve sa ciljem da „ukroji“ zadatak „po meri“ zaposlenog. Važno je da se zaposleni ohrabre, da veruju u uspeh i svoju ličnu snagu da ostvare planirani razvojni put koji je smisao i prihvaćen. Treba razumeti potrebe zaposlenih, bez obzira na cilj koji određena razvojna aktivnost ima. I svakako, kao osnovu, osigurati da zaposleni sam prepozna i prihvati svoje razvojne potrebe. Ako zaposleni ne uviđa značaj dodeljenih razvojnih aktivnosti, koje ionako, kao zahtevne, može samo da prepozna kao dodatno opterećenje prebukiranog radnog dana, iste neće imati efekta i dalje će produbiti osećaj iscrpljenosti. Tako da umesto rasta i razvoja možemo kao ishod dobiti sagorevanje, iscrpljenje i nezadovoljstvo (Axelrod & Coyle, 2011).

Jednim od glavnih izvora stresa u savremenom radnom okruženju smatra se osećaj pritiska usled nedostatka vremena za obavljanje svih zahtevanih radnih zadataka. Individualni faktori doživljaja stresogenih faktora i lične metode prevazilaženja stresa svakako će uticati na intenzitet stresogene reakcije. Adekvatno upravljanje vremenom jeste važna odlika uspešnog rukovodioca, odnosno način organizovanja i efikasno korišćenje dostupnih resursa za ostvarivanje ciljeva. Vreme se danas smatra ekstremno važnim resursom organizacije, usled čega se i obraća pažnja na različite metode upravljanja istim, odnosno na veštine samih rukovodilaca vezanih za način upravljanja vremenom kao ličnim resursom, tako i resursom tima, odnosno celokupne organizacije. Tako se za pravilno upravljanje vremenom vezuje postavljanje kratkoročnih ciljeva, način na koji se ciljevi pretaču u aktivnosti kojima će se

ubrzati dostizanje istih, odnosno dnevna prioritizacija i planiranje aktivnosti (Pakseresht et al., 2014).

Veština prilagođavanja zahtevima i očekivanjima rukovodstva, kao i načinu funkcionisanja organizacije, smatra se osnovom uspostavljanja dobrih relacija, sa jedne strane, sa radnim okruženjem kroz ostvarivanje ciljeva, kao i sa samim sobom, kroz usklađivanje sa ličnim principima i vrednostima. Važno je da se negativne emocije, koje mogu biti izazvane različitim faktorima u radnom okruženju, ne produbljuju jer na taj način možemo oboleti, već da istih budemo svesni i da se prilagodimo i nastavimo sa produktivnim ponašanjem (Snyder, 2013).

Istraživanja pokazuju da i sam način, stil rukovođenja utiče na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenih (Chiok Foong Loke, 2001; Nyberg et al., 2005; Lucas, 1991). Dakle, ako se sve zajedno sagleda svakako različiti faktori radnog okruženja mogu dovesti do pojave sindroma sagorevanja među zaposlenima različitih nivoa organizacione strukture. Na izvršnim rukovodiocima ostaje da najpre prepoznaju značaj ispitivanja sindroma sagorevanja u radnim organizacijama, odnosno faktora radne sredine koji mogu uticati na pojavu ovog fenomena, te da primene dobijena saznanja u preventivne svrhe.

## 8.2. Diskusija rezultata koji se odnose na tendenciju ka psihosomatskom reagovanju

Prilikom ispitivanja stepena izraženosti tendencije ispitanika ka psihosomatskom reagovanju dobijeni su sledeći rezultati.

Tabela 47. Stepem izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju

Radno mesto	N	AS	SD
Rukovodioci	144	58,76	18,98
Izvršioc	178	60,13	20,34
Total	322	59,52	19,73
Norme		51,10	

Ukoliko posmatramo dobijene rezultate u odnosu na norme (prema priručniku KON 6, Momirovića i saradnika) možemo videti da su i na ukupnom uzorku, kao i na podgrupi rukovodilaca i podgrupi izvršilaca, dobijeni rezultati nešto viši od prosečnih. Nije dobijena

statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Dakle, sama radna uloga nije se pokazala kao faktor koji bi napravio distinkciju u stepenu izraženosti tendencije ka psihosomatskom reagovanju. Ipak, ispitanici su ispoljili blagu prisutnost ove pojave, te svakako ostaje kao značajno pitanje koji faktori najintenzivnije dovode do javljanja ovakvih reakcija radi njihovog održavanja u optimalnom skor, što je svakako važno ne samo za uspešnost organizacije već i za zdravlje savremenog poslovnog čoveka.

Upravo usled veoma bliske veze između fenomena sagorevanja na radu i pojave psihosomatskog reagovanja, na koju upućuju brojni autori (Mazzi & Ferlin, 2004; McGrath et al., 1989) interesovalo nas je da li će i naša grupa ispitanika pokazati ovu povezanost. Dobijeni rezultati istraživanja su pokazali da postoji statistički značajna slaba pozitivna korelacija između ukupnog sindroma sagorevanja na radu i tendencije ka psihosomatskom reagovanju. Takođe, utvrđena je slaba pozitivna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i iscrpljenosti kao i cinizma, kao pojedinih aspekata sindroma sagorevanja, kao i veoma niska negativna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i profesionalne efikasnosti.

Upravo smo i očekivali ovakve rezultate. Naime, dobijeni rezultati su u saglasnosti sa brojnim teorijskim konceptima koji obrađuju fenomen sagorevanja i koji upućuju da se simptomi psihosomatike javljaju već i pri početnoj fazi javljanja sindroma sagorevanja (aritmija, anksioznost, iscrpljenosti kako psihička tako i fizička, stomadne tegobe, poteškoće u spavanju, razdražljivost, impulsivnost i eksplozivnost). Upravo pri opisivanju simptoma sagorevanja na radu među znacima ispoljavanja ovog fenomena navode se brojne psihološke i fiziološke reakcije: stalna razdražljivost, povišeni krvni pritisak, malaksalost, glavobolja, depresija, emocionalna praznina, povišen šećer u krvi, cerebrovaskularne bolesti, smanjenje imuniteta (Dedić, 2005; Penezić i sar., 2008).

Intenzivno radno okruženje, odnosno doživljaj nesklada između zahteva radne sredine i doživljaja vlastitih mogućnosti prevazilaženja istih, jesu od važnosti za doživljaj intenzivnog stresa koji vodi ka pojavi sindroma sagorevanja, odnosno do ispoljavanja psihosomatskih smetnji kao jednog od načina reagovanja na stresogene zahteve. Veoma često praksa potvrđuje da nam se kolege najčešće žale na blaže oblike migrene, nesanicu, zaboravnost, aritmiju, kao i na različite oblike ispoljavanja anksioznosti.

## **8.3. Diskusija rezultata koji se odnose na motivaciju za postignućem**

### **8.3.1. Razlike u pogledu motivacije za postignućem**

Na samom početku razmatranja rezultata koji se odnose na motivaciju za postignućem važno je istaći da su ispitivani koeficijenti pouzdanosti, dobijeni za istrajnost u ostvarivanju cilja, kao i za orijentaciju ka planiranju, kao aspekte motivacije za postignućem, niski. Ipak, u analizama će biti uzete u obzir dobijene mere na ovim subskalama s tim što dobijeni podaci o njihovoj pouzdanosti upozoravaju na oprez pri zaključivanju. Dobijeni koeficijenti pouzdanosti za ukupan test kao i za podskale takmičenje sa drugima i ostvarivanje cilja kao izvora zadovoljstva, zadovoljavaju zahteve pouzdanosti psiholoških instrumenata.

Ukoliko se najpre osvrnemo na stepen izraženosti ukupne motivacije za postignućem, možemo reći da je u odnosu na teorijsku aritmetičku sredinu dobijena ukupna vrednost nešto iznad aritmetičke sredine. Ukoliko posmatramo vrednosti na pojedinim subskalama, možemo reći da su ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva, istrajnost u ostvarivanju ciljeva kao i orijentacija ka planiranju nešto iznad vrednosti teorijske aritmetičke sredine, dok je vrednost dobijena za takmičenje sa drugima sasvim blizu vrednosti teorijske aritmetičke sredine.

Što se dobijenih vrednosti na poduzorcima tiče, a u odnosu na njihovo poređenje sa teorijskim aritmetičkim sredinama, kako subskala tako i testa u celini, iznosi se kreću na isti način kao i za uzorak u celini. Dakle, i za rukovodioce i za izvršioce ukupna motivacija za postignućem je nešto iznad teorijske aritmetičke sredine. Ukoliko posmatramo vrednosti na pojedinim subskalama, možemo reći da su ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva, istrajnost u ostvarivanju ciljeva kao i orijentacija ka planiranju nešto iznad vrednosti teorijske aritmetičke sredine, dok je vrednost dobijen za takmičenje sa drugima sasvim blizu vrednosti teorijske aritmetičke sredine, kako za rukovodioce tako i za izvršioce.

Ako posmatramo ispitivane razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem možemo reći da nisu utvrđene statistički značajne razlike između rukovodilaca i izvršilaca u izraženost ukupne motivacije za postignućem; međutim, utvrđena je statistički značajna razlika u stepenu izraženosti istrajavanja i planiranja kao pojedinačnih aspekata motivacije za postignućem. Naime, rukovodioci su pokazali statistički značajno izraženiji stepen istrajavanja kao i planiranja u odnosu na izvršioce. Rukovodioci su pokazali veću istrajnost u ostvarivanju ciljeva kao i veću orijentaciju ka planiranju. I pored dobijenih mera pouzdanosti koje su niske za ispitivanu istrajnost i orijentaciju ka planiranju, što nas upućuje da o dobijenim rezultatima zaključujemo sa oprezom, možemo reći da smo i očekivali ovakve



rezultate, pogotovo ukoliko uzmemo u obzir prirodu posla i ulogu rukovodilaca koja se ogleda u adekvatnoj strategiji, planiranju i organizaciji. Kada je reč o rukovodiocima, važnost planiranja ne ogleda se samo u pravovremenom realizovanju njihovih radnih zadataka sa visokim kvalitetom učinka, već u velikoj meri i u planiranju rada članova tima. Pogotovo je važno za rukovođenje zaposlenima koji pokazuju slabiji nivo učinka, odnosno koji ne zadovoljavaju postavljene standarde rada, da se adekvatno planira njihov razvoj i aktivnosti za poboljšanje učinka.

Prema Frančesko razlike u strukturi motiva postignuća velikim delom ukazuju da li je kod osobe samo razvijena želja ka postignuću ili osoba ima i „sposobnost“ da bude uspešna. Naime, za osobe koje imaju tendencije ka takmičenju i/ili postizanju cilja, ali nisu razvile osobine da budu uporne, istrajne i orijentisane ka planiranju, vrlo verovatno neće biti uspešne (Frančesko, Kodžopeljić i Mihić, 2002). I upravo smo u radu dobili da grupu rukovodilaca, čiji ostvareni nivo razvoja karijere možemo smatrati uspešnim, karakteriše kako istrajnost tako i orijentisanje ka planiranju – kao osnove za napredovanje u karijeri.

S obzirom na to da je za ispitivanje motivacije za postignućem korišćen MOP instrument konstruisan od strane Frančesko i saradnika, osvrćemo se kratko i na dobijene rezultate motiva za postignućem koje je ranije ispitivala Frančesko (Frančesko, Kodžopeljić i Mihić, 2002). Međutim, važno je naglasiti da se njeni radovi tiču ispitivanja grupe studenata, odnosno da je u pitanju poređenje ispitanika predstavnika radnih organizacija sa studentskom populacijom. Dakle, ukoliko uporedimo rezultate, možemo zaključiti da su aritmetičke sredine ukupnog testa, kako na našem ukupnom uzorku, tako i na pojedinim podgrupama, nešto niže od ukupne aritmetičke sredine dobijene na uzorku studenata. Ako pogledamo svaki od pojedinačnih elemenata, možemo videti da su vrednosti aritmetičkih sredina istrajnosti u ostvarivanju ciljeva izraženije kako na našem ukupnom uzorku tako i na pojedinim poduzorcima; ista situacija je i sa tendencijom ka takmičenju sa drugima i ostvarivanju cilja kao izvoru zadovoljstva, dok su studenti prikazali izraženiju orijentaciju ka planiranju.

Tabela 48. Stepen izraženosti motivacije za postignućem ispitanika ovog istraživanja i ranijeg istraživanja Frančesko i saradnika

Radno mesto		Istrajavanje	Takmičenje	Planiranje	Cilj	MOP
Rukovodioci	AS	3,88	2,95	3,59	4,29	14,84
	SD	,41	,55	,57	,48	1,53

Izvršiooci	AS	3,74	2,99	3,44	4,25	14,51
	SD	,43	,573	,568	,51	1,58
Total	AS	3,80	2,97	3,51	4,27	14,66
	SD	,42	,56	,57	,50	1,56
Srednjoškcolci						
(Frančesko i sar., 2002)		3,31	2,38	6,27	3,81	15,77

Dobijeni rezultati istraživanja koji upućuju da su rukovodioci pokazali statistički značajno izraženiji stepen istrajavanja, kao i planiranja u odnosu na izvršioce, nije iznenadio s obzirom na to da se u delima različitih autora naglašava važnost prisustva motivacije za postignućem upravo kod rukovodećeg kadra kao i njihov uticaj na razvoj kompetence motivisanja drugih (Lombardo & Eichinger, 2008). Takođe, i ranije opisan nivo razvoja karijere koji podrazumeva rukovođenje drugima, ističe važnost prisustva ovog motiva za ostvarenje uspeha razvoja karijere rukovodioca.

Često se pored same izraženosti motivacije za postignućem postavlja pitanje osnovnih motivatora zaposlenih u radnom okruženju. Iako ovo nije bila tema kojom se ovaj rad bavi, upravo zbog naglašavanja važnosti uloge rukovodilaca i u ovom domenu funkcionisanja radne organizacije, sledi prikaz motiva koji su važni za ostvarenje uspeha u radu, a tiču se odnosa rukovodilaca prema samim zaposlenima.

O motivaciji za postignućem u radnom okruženju vrlo često donosimo zaključke na osnovu ponašanja zaposlenih, stepena njihovog zalaganja, istrajnosti i rezultata rada. Jedan od najznačajnijih pokazatelja motivacije jeste upravo radna uspešnost ili radni učinak. Naime, istraživanja pokazuju da motivisanjem zaposlenih uvećavamo njihov učinak čak za 20%, te je nesumnjivo važno i prisustvo ovog motiva kod samih rukovodilaca. Jedno od istraživanja, koje je trajalo tri decenije i obuhvatilo 2.5 miliona ispitanika, zaposlenih u 237 kompanija, utvrdilo je tri osnovna motivatora u radu: jednak tretman prema svim zaposlenima, ostvarena postignuća i osećaj prijateljstva, odnosno bliskosti među kolegama (Sirota et al., 2005). Osećaj poštovanja i jednak, pravedan tretman prema zaposlenima jeste važan motivator. Pored samih interpersonalnih relacija ovo se ogleda i kroz kompenzacioni paket koji organizacija daje zaposlenima. I važna je uloga rukovodilaca, pogotovo u pravednom definisanju zarade koja se bazira na učinku. Ovde je svakako ključni momenat objektivne procene učinka i kalibracije među grupom zaposlenih. Pogotovo je to značajno u radnim organizacijama koje baziraju zaradu na osnovnoj nadokandi koja se uvećava varijabilno,

odnosno bonusom u odnosu na dodatni učinak. Važno je da zaposleni percipiraju kriterijume koji imaju jasnu meru i evaluaciju. Takođe, osećaj poverenja, bez strogih nadzora, i prijatno radno okruženje motivišu zaposlene da što bolje obavljaju svoje zadatke. Transparentnost i dovoljna količina informacija jesu važni zaposlenima u izvršenju posla. Neke od organizacija limitiraju protok informacija, pogotovo na statusnoj osnovi, tako da, recimo, rukovodioci raspolažu određenim informacijama za razliku od izvršilaca, iako iste ne spadaju u kategoriju poverljivih poslovnih informacija (Sirota et al., 2005). Takođe, svakom zaposlenom je veoma važno da ostvaruje učinak. Zapravo postignuće dalje motiviše ka izvršenju zadataka. Zato je važno da se podrže zaposleni da razumeju misiju i svrhu njihove radne uloge i njihovog doprinosa organizaciji. Biće motivisani kad osete da su važan deo većeg sistema, kao što je radna organizacija, koji prepoznaje smisaonost onoga šta rade. Zaposleni percipiraju kako se organizacija odnosi prema njima samima i prema svojim poslovnim partnerima, što utiče na njihovo osnaživanje morala i osećaj pripadnosti i ponosa za ostvareni uspeh organizacije na tržištu. Zato je važan i način komuniciranja misije organizacije kao i način sprovođenja iste. Zaposleni izjavljaju da je radno okruženje i način na koji su vođeni od velikog značaja za njihovu motivaciju. Naime, direktivan pristup koji guši inicijativu svojom autoritativnošću teško može motivisati zaposlene, iako možda može olakšati način ostvarenja rezultata. Sa druge strane, ni potpuno odsustvo direktive, odnosno usmeravanja na izvršenje zadataka takodje nije dobro za zaposlene jer kreira kaos. Zaposleni podjednako ne vole mikromenadžovanje kao ni dezorganizaciju. Odnos u timu u kome je rukovodilac uključen u rad zaposlenog, koji podržava, deli informacije, gradi poverenje među članovima, osnažuje moral i motivaciju zaposlenih. Za motivaciju zaposlenih važno je da osete da su odgovorni za svoj rad, da ostvaruju rezultate i da budu ponosni na iste. Zato je važno obučavati zaposlene, podržati ih u njihovom razvoju, procenjivati uspeh, davati redovnu povratnu informaciju i na kraju nagraditi učinak. I najzad, osećaj timskog duha utiče na zadovoljstvo na radu i osnaživanje postignuća. Važno je težiti uspešnom razrešenju konflikata, ukoliko se isti pojave, odnosno izgradnji partnerskih odnosa koji se baziraju na iskrenoj komunikaciji. Kako bi se uspostavila i održala motivacija zaposlenih, čitava organizacija mora biti posvećena ovom pitanju demonstriranjem vrednosti, uključivanjem zaposlenih u promene kroz koje organizacija prolazi kao i komuniciranjem na otvoren i iskren način (Sirota et al., 2005).

Povećanje kompleksnosti radnog okruženja koje je uticalo na intenziviranje zahteva psihološke prirode, zahteva i promene u načinu sagledavanja motivacije zaposlenog, odnosno načina rukovođenja timom, ukoliko želimo da zaposleni ostanu posvećeni i da ostvaruju učinak. Naime, dok je s početka dvadesetog veka bilo značajno uvođenje procedura i polisa

kako bi zaposleni bili u skladu sa zahtevima koji se postavljaju pred njih, gde se zadatak rukovodilaca ogledao u koordinisanju aktivnosti, zadnjih desetak godina koncept razumevanja uloge zaposlenog se menja. Naime, izvršioci se sve više doživljavaju kao partneri rukovodilaca koji donose odluke u radnom procesu kako bi ciljevi bili ostvareni. Nekada se očekivalo da će zaposleni svoj posao ostvariti motivisani ekstrinzičnim, materijalnim nadoknadama i beneficijama. Rukovodioci su bili tu da, zavisno od poštovanja procedura rada i stepena ostvarenja učinka distribuiraju, odnosno ukinu dobijanje nagrade ili bonusa. U današnjem radnom okruženju smatra se da ovi motivatori nisu dovoljni za dostizanje zadovoljstva zaposlenih. Danas strogo praćenje poštovanja pravila rada i praćenje izvršenja zadataka nije dovoljno, jer veoma često rukovodioci i nisu eksperti za oblasti koje vode. Važno je da zaposleni sami organizuju svoj rad, da preuzimaju i realizuju svoje inicijative i budu posvećeni poslu. Radni zadaci sami po sebi mogu biti mnogo važniji intrinzični motivator za zaposlene nego sama finansijska nagrada. Ostvarivanjem zadatka koji podstiče zaposlenog oseća se ponos i želja da se nastavi sa nizanjem uspeha. Naravno, određeni nivo ekstrinzičnog nagrađivanja ostaje svakako važan, ali onda kada isti zadovolje zaposlenog, intrinzične nagrade postaju važnije kako bi zaposleni ostao motivisan i dao najbolje od sebe. Smislaonost radnih zadataka koji ispunjavaju zaposlenog umnogome može povećati motivaciju ka ostvarenju učinka. Smatra se da je upravo za intrinzične motivatore karakteristično da deluju neposredno, jer nagrađivanje sledi samim obavljanjem zadatka. Važna je i svrha obavljenog zadatka i da istu zaposleni prepozna i razume kako bi se uvećao značaj i smislaonost njegovog rada. Zato se smatra da današnji rukovodioci treba da prepoznaju značaj svrhe i smislaonosti posla svojih zaposlenih. Ukoliko želimo da zaposlenima damo mogućnost izbora radnih zadataka, svakako treba da poznaju svrhu istih. Ovim mogu da donose intelektualne odluke o načinu na koji će zadatak izvršiti. U današnje vreme stalnih promena radnog okruženja i tržišta rada, za zaposlene je važno da donose odluke u svom radu, da stiču nova znanja, da budu odgovorni i posvećeni svom poslu, odnosno motivisani za ostvarenje učinka. Takođe, veoma je važno da zaposleni sami organizuju svoj rad, odnosno da budu partneri, saradnici rukovodilaca time što će se osećati odgovornim za ostvarenje svojih zadataka koji imaju izvesnu svrhu i namenu, što će birati način i aktivnosti ostvarenja istih i što će pratiti rezultate i ostvareni učinak. Sa druge strane, rukovodioci treba da podrže zaposlene, da im pomognu u nalaženju izvora nužnih za ostvarenje zadatka. Na ovaj način rukovodioci rasterećuju svoje vreme što im ostavlja dovoljno prostora za bavljenje složenijim mogućnostima i izazovima, odnosno planiranjem i strategijom za koje svakako ne bi imali vremena ukoliko svu svoju energiju usmere na

mikromenažovanje kojim umanjuju i motivaciju svojih zaposlenih. Održanjem intrinzične motivacije zaposlenih zapravo se omogućava obavljanje zadataka koje zaposleni percipira kao smislaone i važne; pruža se mogućnost izbora u vršenju aktivnosti; osnažuje se kompetentnost u uspešnom realizovanju zadataka i aktivnosti koje je sam zaposleni izabrao; i svakako, javlja se osećaj ličnog napretka kada se ostvari cilj koji ima svoju namenu, svrhu i smisao. Za rukovodioce je važno da ne donose odluke umesto svojih zaposlenih, već da im veruju i daju slobodu da sami odluče, obezbeđujući im potrebne informacije i jasnu svrhu zadatka; treba da primenjuju *coaching* metod u razvoju ljudi pre nego da direktivno određuju način rada; da pružaju redovnu povratnu informaciju i jasne standarde procene učinka. Uspešan rukovodilac treba da inspiriše svoje zaposlene, da deli sa drugima svoju viziju umesto da kreira cinično radno okruženje, da osnažuje kolaboraciju, jer će ovakvim načinom vođenja ljudi obezbediti njihove intrinzične motive koji će dovesti do veće efikasnosti u radu zaposlenih (Kenneth, 2000).

### **8.3.2. Povezanost između sagorevanja na poslu i motivacije za postignućem**

U radu je ispitivana i korelacija između sindroma sagorevanja i motivacije za postignućem. Sve dobijene rezultate vezane za ispitivanje istrajnosti i orijentacije ka planiranju treba svakako razmotriti sa oprezom, s obzirom na niske dobijene rezultate ispitivane pouzdanosti ovih subskala. Dakle, rezultati pokazuju da, iako nije utvrđena statistički značajna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i ukupnog sagorevanja na poslu, utvrđena je statistički značajna korelacija između sledećih subskala (prema tabeli 21.):

- utvrđena je statistički značajna slaba pozitivna korelacija između ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva i profesionalne efikasnosti, statistički značajna slaba negativna korelacija između ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva i iscrpljenosti, kao i između ostvarivanja cilja i cinizma;
- utvrđena je statistički značajna slaba pozitivna korelacija između istrajnosti u ostvarivanju cilja i profesionalne efikasnosti kao i statistički značajna veoma niska negativna korelacija između istrajnosti i iscrpljenosti;
- utvrđena je statistički značajna slaba pozitivna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i profesionalne efikasnosti kao i statistički značajna veoma niska negativna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i iscrpljenosti;

- postoji statistički značajna slaba pozitivna korelacija između orijentacije ka planiranju i profesionalne efikasnosti;
- postoji statistički značajna veoma niska pozitivna korelacija između tendencije za takmičenjem sa drugim ljudima i profesionalne efikasnosti.

Dobijeni rezultati su svakako u skladu sa očekivanim. U najranijim radovima na temu sindroma sagorevanja govori se o sve većem padu motivacije u radnom okruženju, o smanjenju posvećenosti i predanosti poslu koji su uzrokovani korenitim promenama u radnom okruženju i prirodi samog posla. Svakako, upravo sama pojava sagorevanja u radu zaposlenog za sobom povlači i smanjenje želje za aktivno uključenje u radne zadatke (Maslach & Leiter, 1997). I Dedić, kao i Penezić i saradnici ukazuju da u krajnjoj fazi ispoljavanja sagorevanja zaposleni prelaze u cinizam, ravnodušnost, gube veru u sebe i svoje sposobnosti; ko dospe u ovu fazu ili se reši da promeni posao ili ostaje, ali potpuno nemotivisan (Dedić 2005; Penezić i sar., 2008).

Sa druge strane, motivacija za postignućem, sama po sebi, upravo podrazumeva „*tendenciju da se ulaže napor da se postigne i ostvari nešto što se smatra vrednim i čime će se istaći pred drugima*“ (Mek Klelend, 1953, prema: Rot, 1994, str. 231). Ovim svakako možemo razumeti i objasniti pozitivnu korelaciju između ličnog postignuća i motiva za postignućem, kako u ukupnoj vrednosti tako i sa pojedinim elementima ispoljavanja ovog motiva. Svakako profesionalna efikasnost, kao aspekt koji je važan u razumevanju celokupnog konstrukta sindroma sagorevanja, jeste blisko povezana sa motivacijom za postignućem, što je i ovim radom potvrđeno. Naime, i koncepti koji se nisu u osnovi bavili sindromom sagorevanja, upućivali su takođe na blisku povezanost pa i samu zavisnost težnje za uspehom i motiva za postignućem (Atkinson, 1964). Ipak, nužno je postojanje motiva za ostvarenjem ciljeva i uspeha kao osnove za postignućem. Sa druge strane, jačanjem sindroma sagorevanja i iscrpljenosti, kao jednog od aspekata, očekujemo pad motivacije za postignućem. Očekivano je da naša želja i istrajavanje u ostvarivanju ciljeva pozitivno koreliraju sa našom profesionalnom efikasnošću, odnosno da negativno koreliraju sa iscrpljenošću i pojavom sagorevanja na radu. Takođe, pojava cinizma, smanjen osećaj posvećenosti organizaciji, čak i otuđenost od iste, svakako je očekivano u negativnoj vezi sa težnjom da se ostvaruju ciljevi koji su postavljeni pred nas. Rezultati su pokazali da je na našem uzorku dobijena pozitivna korelacija između tendencije za takmičenjem i profesionalne efikasnosti. Takmičenje samo po sebi, u pozitivnom okruženju i sa dobronamernim ciljevima, može svakako biti podsticajno za ostvarenje dobrih rezultata. Praksa često potvrđuje da pozitivna takmičarska atmosfera u radnom kolektivu dobronosi i podstiče zaposlene da budu

bolji, veštiji, spremniji za ostvarenje ciljeva pred kojima se nalaze. Takođe, rezultati pokazuju da postoji pozitivna korelacija između tendencije ka planiranju i profesionalne efikasnosti. Tendencija ka planiranju ne samo da je važna za nivo izvršilaca, kako bi pravovremeno realizovali zadatke i odgovorili na postavljene rokove, pogotovo ako govorimo o današnjem radnom okruženju koje karakteriše izuzetno veliki broj radnih zadataka koji se postavljaju pred svakog zaposlenog, već i za rukovodioce kod kojih ovaj aspekt motivacije za postignućem dobija još veći značaj, jer utiče na uspešno organizovanje ne samo vlastitih radnih aktivnosti, već i aktivnosti članova tima za koje su odgovorni.

## 8.4. Diskusija rezultata koji se odnose na dimenzije ličnosti

### 8.4.1. Razlike u pogledu dimenzija ličnosti

Prilikom ispitivanja stepena izraženosti dimenzija ličnosti, primenom Petofaktorskog modela, dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 49. Stepenn izraženosti dimenzija ličnosti kod ispitanika (T skorovi)

Radno mesto		Neuroticizam	Ekstraverzija	Otvorenost ka iskustvu	Saradljivost	Savesnost
Rukovodioci	AS	48,11	50,08	50,35	48,82	50,81
Izvršoci	AS	51,73	49,89	49,71	50,99	49,18
Total	AS	50,10	49,98	50,00	50,01	49,92

Uzevši u obzir norme iz priručnika za NEO PI-R (Đurić-Jočić, Džamonja-Ignjatović i Knežević, 2004) vidimo da su, kako na ukupnom uzorku tako i na poduzorcima rukovodilaca i izvršilaca, T skorovi za svaku od ispitivanih dimenzija (Neuroticizam, Ekstraverzija, Otvorenost ka iskustvu, Saradljivost i Savesnost) u okviru prosečnih vrednosti koje se nalaze u rasponu od T-45 do T-55. Ovo znači da su sve dimenzije ličnosti na našem uzorku ispitanika prosečno izražene i da su dobijene vrednosti u okviru normi za normalnu populaciju.

Takođe, ispitano je i da li postoji razlika u pogledu dimenzija ličnosti između rukovodilaca i izvršilaca. Kao što je već ranije rečeno, utvrđena je jedino statistički značajna razlika u izraženosti dimenzije neuroticizam koji je izraženiji kod izvršilaca nego kod

rukovodilaca, dok razlika nije bilo na ostalim dimenzijama. Naglašavamo da ovde treba imati u vidu da i jedni i drugi imaju prosečnu vrednost na ovoj dimenziji, odnosno da je neuroticizam prosečno izražen. Ipak, nađena razlika ukazuje na to da se izvršiocu malo teže adaptiraju na stres, da su vulnerabilniji od rukovodilaca i da u nešto većoj meri nego rukovodioci pokazuju tendenciju da dožive negativne afekte, kao što su anksioznost, hostilnost, depresivnost i socijalna nelagodnost.

#### **8.4.2. Povezanost između dimenzija ličnosti i sindroma sagorevanja**

U radu je ispitivano i da li postoji statistički značajna korelacija između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost).

Ovom prilikom utvrđene su sledeće statistički značajne korelacije između sagorevanja na poslu i dimenzija ličnosti (prema tabeli 22.):

- Slaba pozitivna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa neuroticizmom; takođe i slaba pozitivna korelacija između neuroticizma i iscrpljenosti, kao i ciničnosti, te i slaba negativna korelacija između neuroticizma i profesionalne efikasnosti;
- Slaba negativna korelacija između ekstraverzije i iscrpljenosti i cinizma, kao i slaba pozitivna korelacija između ekstraverzije i profesionalne efikasnosti; veoma niska negativna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa ekstraverzijom;
- Slaba negativna korelacija između savesnosti i iscrpljenosti kao i cinizma, kao i slaba pozitivna korelacija između savesnosti i profesionalne efikasnosti; veoma niska negativna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa savesnošću;
- Veoma niska negativna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa saradljivošću; takođe i veoma niska negativna korelacija između saradljivosti i iscrpljenosti kao i slaba negativna korelacija između saradljivosti i cinizma, i veoma niska pozitivna korelacija između saradljivosti i profesionalne efikasnosti;
- I na kraju, slaba negativna korelacija između otvorenosti i cinizma, odnosno veoma niska negativna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa otvorenošću ka iskustvu.

Dakle, možemo zaključiti u odnosu na dobijene rezultate, da je neuroticizam najbolji korelat sindroma sagorevanja na poslu; ostale dimenzije ličnosti pokazuju nešto nižu povezanost sa ukupnim sindromom sagorevanja, kao i svim njegovim aspektima, osim dimenzije otvorenost za iskustvo.



Prema Krapić (Krapić, 2005) neuroticizam, odnosno emocionalna stabilnost jeste veoma važna varijabla za predikciju ponašanja vezanih za rad, gde su pojedinci sa izraženim neuroticizmom neodlučniji po pitanju svoje karijere, češće nastoje da se zaposle na jednostavnijim poslovima, a kad se zaposle pokazuju manju radnu motivaciju. Takođe, neuroticizam se posebno štetno pokazao za učinak grupnog rada, pa je kod skupina sa većim prosekom na ovoj dimenziji moguće očekivati slabije timsko izvođenje. Možda upravo ovakvo tumačenje možemo povezati sa izraženijim cinizmom i neuroticizmom grupe izvršilaca, što možda i objašnjava njihovu razliku u indiferentnost prema poslu uopšte u odnosu na rukovodioce.

Dakle, izvršioци su pokazali nešto izraženiji neuroticizam, koji sa druge strane, značajno korelira sa cinizmom, za koji smo takođe dobili potvrdu da je izraženije ispoljen kod grupe izvršilaca nego kod rukovodilaca. Takođe, neuroticizam negativno korelira i sa profesionalnom efikasnošću. Iako u našem uzorku, nije nađena razlika u pogledu profesionalne efikasnosti kod rukovodilaca i kod izvršilaca, dobijene rezultate svakako treba uzeti u obzir pri sagledavanju kako individualnog postignuća tako i zadovoljstva zaposlenog, kao i celokupnog radnog učinka organizacije, jer upućuju na bolje razumevanje sindroma sagorevanja i njegovog posledičnog uticaja na pad radnog učinka. Dobijeni rezultati svakako treba da upozore radne organizacije na dalja razmišljanja na temu prevencije javljanja sindroma sagorevanja kako bi se „očuvao“ nivo radnog učinka, odnosno motivacija i zadovoljstvo zaposlenih.

Za dobijene korelacije možemo reći da su u skladu sa očekivanjima. S obzirom na to da neuroticizam upućuje na otežanu adaptaciju na nove, stresne situacije i na snažne destabilizujuće emocije, dobijene korelacije sa sindromom sagorevanja jesu očekivane. Neuroticizam upućuje na bojažljivost, sklonost zabrinutosti, uzbuđenje, napetost, brigu da će stvari poći po lošem, lako obeshrabrivanje, zbunjenost, veću destabilizovanost negativnim socijalnim relacijama (Đurić-Jočić i sar., 2004; Stojiljković, 2014). Upravo i sindrom sagorevanja, u momentima njegove snažne izraženosti, određuje napetost i nervoza, emocionalan preosetljivost, pesimizam, osećaj bespomoćnosti i beznadežnosti (Dedić, 2005).

I druga istraživanja dovode u tesnu vezu neuroticizam i sagorevanje na radu, možda čak i znatno intenzivnije u odnosu na druge ispitivane aspekte ličnosti (Bakker, Van Der Zee, Lewig, & Dollard, 2002). Ove osobe su sklone neefikasnim načinima rešavanja problema, niskom samopoštovanju, socijalnoj anksioznosti. Ove osobe znaju da postavljaju sebi previsoke ciljeve te da potcene svoje sposobnosti; sklone su samokritičnosti, odbijanju problema pre nego konstruktivnom načinu rešavanja, čak i preterano intenzivnim negativnim emocionalnim

reakcijama u susretu sa stresnim faktorima što ih može dovesti čak i do narušavanja zdravlja, odnosno do visokog rizika u razvoju psihopatologije. U skladu sa gore rečenim ne iznenađuje da istraživanja potvrđuju pozitivnu korelaciju između neuroticizma i iscrpljenosti, odnosno negativnu korelaciju sa ličnim postignućem (Bakker et al., 2002).

Ekstraverzija koja podrazumeva „kapacitet za radovanje“, izrazit kvantitet i kvalitet socijalnih relacija, uživanje u interpersonalnim odnosima, preferiranu razmenu u grupama, pričljivost, veselost, optimističnost i socijalnu moć (Đurić-Jočić i sar., 2004; Stojiljković, 2014) svakako ukazuje na negativnu korelaciju sa sindromom sagorevanja, što smo i dobili ovim istraživanjem, mada su naši ispitanici ekstraverziju pokazali u umerenoj, prosečnoj vrednosti. Aktivitet, kao uži aspekt ekstraverzije, koji govori o brzom tempu, energičnosti i potrebi osobe da bude zaposlena, aktivnosti i odlučnosti, upućuju na dobijenu pozitivnu korelaciju sa ličnim postignućem.

Osobe sa izraženom ekstraverzijom prikazuju i visok nivo samopouzdanja, dominantnost, aktivnost i istraživački duh. Takođe, ekstraverzija je povezana sa optimističnošću i pozitivnim stavom ka rešavanju problema (Costa & McCrae, 1992). Upravo zbog izraženog samopouzdanja fokusiraju se na pozitivne strane iskustava (Watson & Clark, 1992). Stoga ne iznenađuje negativna korelacija između ekstraverzije i sagorevanja koja je potvrđena i u drugim istraživanjima (Bakker et al., 2002).

Otvorenost, koja podrazumeva toleranciju osobe prema onome što joj nije blisko, radoznalost, netradicionalnost, sklonost novini (Đurić-Jočić i sar., 2004) očekivano negativno korelira sa cinizmom, što je, prema dobijenim rezultatima naših ispitanika, i izvor koreliranja otvorenosti sa ukupnim sindromom sagorevanja. Visoki skor na otvorenosti upućuje na osobe koje vole druženja, koje intenzivno i otvoreno iskazuju svoje emocije i koje pokazuju intelektualnu radoznalost kao otvorenost mišljenja da se nalaze nove, nekonvencionalne ideje (Stojiljković, 2014). Ove osobe teže učenju novih stvari prilikom delovanja stresogenih faktora i usmeravaju se na rešavanje istih. Tako i druga istraživanja potvrđuju negativnu korelaciju sa cinizmom, odnosno pozitivnu korelaciju između otvorenosti i profesionalne efikasnosti (Bakker et al., 2002).

Osobe sa izraženom saradljivošću uživaju da budu u društvu sa drugima, pokazuju poverenje prema drugima, dok bi nizak skor ukazivao na cinizam (Đurić-Jočić i sar., 2004) što jeste u skladu sa dobijenim rezultatima u ovom istraživanju gde saradljivost negativno korelira kako sa sindromom sagorevanja u celini tako i sa cinizmom i iscrpljenošću, iako su naši ispitanici pokazali prosečan nivo ispoljavanja saradljivosti. Osobe sa izraženom saradljivošću jesu tolerantne, otvorene, ljubazne i uslužne, dok niski skorovi upućuju na

agresivnost, nepopustljivost i nestrpljivost. Ove osobe izražavaju stav simpatije i brige za druge; ponašaju se u skladu sa potrebama drugih (Đurić-Jočić i sar., 2004; Stojiljković, 2014). I druga istraživanja potvrđuju negativnu korelaciju između saradljivosti i iscrpljenosti, kao i cinizma, odnosno pozitivnu korelaciju sa ličnom efikasnošću (Bakker et al., 2002).

Savesnost, koja upućuje na organizovanost, perzistentnost i motivaciju za ponašanje usmereno ka cilju, svakako jeste u skladu sa dobijenim rezultatima koji ukazuju na statistički značajnu pozitivnu korelaciju sa profesionalnom efikasnošću. Visok skor na savesnosti ukazuje da osoba ima visok nivo aspiracija, da je spremna da teško radi na postizanju ciljeva. To su vredne osobe koje imaju osećaj usmerenosti u životu. Ove osobe su efikasne, spremne da se suoče sa životom, imaju samopouzdanja; energične su, preduzimljive, tačne i pouzdane (Đurić-Jočić i sar., 2004; Stojiljković, 2014) što potvrđuje i dobijena negativna korelacija sa iscrpljenošću kao domenom sindroma sagorevanja kao i sagorevanjem u celini. I druga istraživanja takođe potvrđuju pozitivnu korelaciju između savesnosti i profesionalne efikasnosti, kao i negativnu korelaciju sa iscrpljenošću, što svakako ne iznenađuje uzimajući u obzir da ove osobe karakteriše usmerenost na rešavanje problema, samodisciplina, usmerenost na postignuće i kompetentnost (Bakker et al., 2002).

Kao što je pomenuto, različita istraživanja upućuju na snažnu vezu između neuroticizma i sagorevanja, naglašavajući izrazit prediktivni značaj upravo zbog snažne emocionalne reakcije potcenjivanja ličnog učinka te snažne samokritičnosti u susretu sa stresogenim faktorima. Sa druge strane, i nizak skor na skali ekstraverzije upućuje na doživljaj cinizma. Odnosno, sa porastom ekstraverzije prikazuje se snažno odupiranje depersonalizaciji, upravo zbog optimizma i samopouzdanja. Zapravo, radi se o različitim adaptibilnim mehanizmima reagovanja na delovanje stresogenih faktora. Neefikasno reagovanje na stresogene situacije u radnom okruženju dovodi osobe sa izrazitim neuroticizmom do povećane osetljivosti na simptome karakteristične za sagorevanje na radu (Bakker et al., 2002). Zapravo veliki broj različitih istraživanja potvrđuje najkonzistentniju vezu između neuroticizma i sagorevanja na poslu. Pogledajmo prikaz dobijenih korelacija sledeće grupe istraživanja (prema Morgan, 2008):

Tabela 50. Pregled radova koji su ispitivali korelaciju između domena ličnosti i sindroma sagorevanja na radu (prema Morgan, 2008)

<b>Autor</b>	<b>Domene ličnosti</b>	<b>Korelacija</b>
Bakker et al. (2006)	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom; negativna korelacija sa profesionalnom efikasnošću
	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa depersonalizacijom; pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
Buhler and Land (2003)	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom
	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom.
Deary et al. (1996)	Ekstraverzija	Pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
	Saradljivost	Negativna korelacija sa depersonalizacijom
	Savesnost	Pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
Hills et al. (2004)	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom
Hockwalder (2006)	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću
	Saradljivost	Negativna korelacija sa depersonalizacijom
	Savesnost	Pozitivna korelacija sa ličnim postignućem;
Kokkins (2007)	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom; negativna korelacija sa profesionalnom efikasnošću
	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom; pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
Storm i Rothman (2003)	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa iscrpljenošću
	Otvorenost	Pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
Tomic et al. (2004)	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa iscrpljenošću i depersonalizacijom; pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
	Neuroticizam	Pozitivna korelacija sa iscrpljenošću
Zellars et al. (2000)	Ekstraverzija	Negativna korelacija sa depersonalizacijom; pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
	Otvorenost	Negativna korelacija sa depersonalizacijom; pozitivna korelacija sa ličnim postignućem
	Saradljivost	Negativna korelacija sa depersonalizacijom

Možemo zaključiti da su u velikom broju istraživanja dobijeni isti ili bar slični rezultati ispitivanih korelacija. I rezultati naših ispitanika u velikoj meri se slažu sa dosadašnjim istraživanjima koja govore o povezanosti između sindroma sagorevanja i dimenzija ličnosti.

Takođe, istraživanje koje je ispitivalo sagorevanje na radu kod grupe rukovodilaca potvrdilo je da su neuroticizam i ekstraverzija naj snažniji prediktori sagorevanja na radu. Potvrđena je pozitivna korelacija između neuroticizma i iscrpljenosti i cinizma odnosno negativna sa profesionalnom efikasnošću, dok je ekstraverzija potvrdila suprotne veze (Madnawat & Mehta, 2012).

Studija koja je ispitivala vezu između karakteristika ličnosti, primenom Petofaktorskog modela i sagorevanja na radu među zaposlenima automobilske industrije takođe je potvrdila negativnu korelaciju između ekstraverzije i sagorevanja na radu, saradljivosti i sagorevanja, kao i pozitivnu korelaciju između neuroticizma i sagorevanja, što jeste u skladu kako sa ovim istraživanjem tako i sa ostalim pomenutim istraživanjima. Sa druge strane, u pomenutom istraživanju potvrđena je pozitivna korelacija između savesnosti i sagorevanja koju su autori pokušali da objasne navođenjem da njihova visoka odgovornost ne dozvoljava osobi da ostane indiferentna prema poslu, ta da je time više izložena stresu na radu i sindromu sagorevanja, pogotovo ukoliko organizacija ne prepoznaje njihovo zalaganje i trud. Ovaj nalaz svakako je prepoznat kao različit od ostalih istraživanja. Sa druge strane, potvrđeno je da ekstroverti ređe doživljavaju sagorevanje u radnom okruženju (Dargah & Estalkhbijari n.d.).

Dakle, osobe sklone saradnji i otvorenosti ka drugima teže dolaze u stanje sagorevanja za razliku od onih sklonim neuroticizmu. Upravo se smatra da rukovodioci, poznavajući ličnost svojih zaposlenih, mogu zapravo preventivno delovati na sindrom sagorevanja na radu. Dakle, iako ranija istraživanja (Maslach & Leiter, 2005) upućuju da preopterećenost poslom, kontrola rada, sistem nagrađivanja, socijalne interakcije stoje u korelaciji sa sagorevanjem na radu, primenom različitih mera kojima rukovodioci mogu uticati na povećanje zadovoljstva zaposlenih u radnoj sredini, može se uticati na smanjenje izraženosti sagorevanja na radu. Ovakve mere mogu da se usmere kako na faktore okruženja tako i na karakteristike ličnosti, odnosno na objedinjenje oba aspekta. Na primer, može se uticati na osnaživanje interpersonalnih relacija, jačanje snaga suočavanja sa stresogenim faktorima, razvoju kompetentnosti zaposlenih kako bi se uspešnije nosili sa izazovnim radnim zadacima (Dargah & Estalkhbijari n.d.).

Istraživanja koja su ispitivala sagorevanje na radu kod medicinskih sestara naglašavali su pogoršano zdravstveno stanje zaposlenih, u vidu pojave depresije i noćnih mora, kao i izrazit

finansijski aspekt, odnosno milione dolara utrošenih usled slabog radnog učinka zaposlenih izloženih simptomu sagorevanja. Prilikom davanja predloga za adekvatne preventivne mere, akcenat je stavljen na lične karakteristike zaposlenih, navodeći da je zapravo veoma važno uzeti u obzir različite individualne načine suočavanja sa stresom. Predlog je da se ulaže u različite metode što optimalnijeg sagledavanja stresogenih situacija i načina reagovanja na iste (Ecie, 2013).

#### **8.4.3. Povezanost između dimenzija ličnosti i tendencije ka psihosomatskom reagovanju**

U radu je ispitano i da li postoji statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost). Potvrđena je statistički značajna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i sledećih dimenzija ličnosti:

- Visoka pozitivna korelacija sa neuroticizmom;
- Slaba negativna korelacija sa savesnošću;
- Veoma niska negativna korelacija sa ekstraverzijom;
- Veoma niska negativna korelacija sa saradljivošću.

Dakle, neuroticizam je dimenzija ličnosti koja je najvažniji korelat tendencije ka psihosomatskom reagovanju, upravo jer podrazumeva anksioznost, zabrinutost, prestrašenost, tendenciju da se doživi bes i ljutnja, kao i stid, tuga i bespomoćnost. Iako su naši ispitanici pokazali prosečan nivo ispoljavanja neuroticizma, ova dimenzija ličnosti svakako očekivano pozitivno korelira sa tendencijom kao psihosomatskom reagovanju.

Sa druge strane, ekstraverzija sa pozitivnim emocijama i tendencijom da se osećaju emocije kao što su ljubav, radost i uzbuđenje, takođe očekivano negativno korelira sa psihosomatskim reagovanjem. Izrazita druželjubivost, toplina, veselost i srdačnost, spontanost i socijabilnost svakako potvrđuju obrnutu povezanost sa psihosomatikom. Takođe, u obrnutoj korelaciji sa tendencijom ka psihosomatskom reagovanju jeste i saradljivost kao dimenzija ličnosti koju karakteriše tolerantnost i blaga narav kao i savesnost koju specifikuje kompetentnost, spremnost da se suoči sa životom i samopouzdanje.

Kao što je već pomenuto, poduzorak izvršilaca je pokazao izraženiji rezultat od rukovodilaca na dimenziji ličnosti neuroticizam. Iako nije potvrđena statistički značajna razlika između rukovodilaca i izvršilaca u ispoljavanju tendencije ka psihosomatskom reagovanju, svakako treba obratiti pažnju na pojavu psihosomatike s obzirom na to da obe grupe ispitanika pokazuju nešto više vrednosti od prosečnih. Posebnu pažnju treba obratiti na izvršioce koji se značajno razlikuju od rukovodilaca po izraženosti neuroticizma, koji, videli

smo, visoko pozitivno korelira sa psihosomatskim reagovanjem. Dobijene vrednosti nisu alarmantne ali upozoravaju da sindrom sagorevanja postoji, bar u izvesnoj meri, kao i psihosomatsko reagovanje. Stoga je veoma važno za radne organizacije da ne zapostavljaju ispitivanje ovakvih pojava kod svojih zaposlenih, jer ranom detekcijom, kao i pravovremenim i adekvatnim merama, može se uticati na slabljenje sagorevanja kao i psihosomatskog reagovanja, odnosno na jačanje motivacije za daljim ostvarivanjem radnih zadataka i produktivnosti uopšte.

#### **8.4.4. Povezanost između dimenzija ličnosti i motivacije za postignućem**

Takođe, zanimalo nas je i da li postoji statistički značajna korelacija između motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, saradljivost, savesnost).

Ovom prilikom utvrđene su sledeće statistički značajne korelacije (prema tabeli 25.):

- Slaba pozitivna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i savesnosti; visoka pozitivna korelacija između savesnosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva kao i istrajnosti u ostvarenju cilja; slaba pozitivna korelacija između savesnosti i orijentacije ka planiranju kao i veoma niska pozitivna korelacija između savesnosti i takmičenja sa drugima.
- Slaba pozitivna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i ekstraverzije; slaba pozitivna korelacija između ekstraverzije i istrajnosti u ostvarenju cilja, takmičenja sa drugima i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva; odnosno, veoma niska pozitivna korelacija između ekstraverzije i orijentacije ka planiranju;
- Veoma niska pozitivna korelacija između saradljivosti i istrajnosti u ostvarenju cilja i saradljivosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva; kao i veoma niska negativna korelacija između saradljivosti i takmičenja sa drugima;
- Veoma niska negativna korelacija između neuroticizma i istrajnosti u ostvarivanju cilja i između neuroticizma i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva;
- Veoma niska pozitivna korelacija između otvorenosti i istrajnosti u ostvarivanju cilja i između otvorenosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva;

Sve rezultate koji se tiču istrajnosti u ostvarivanju cilja i orijentacije ka planiranju svakako treba uzeti sa oprezom s obzirom na dobijenu nisku meru pouzdanosti subskala kojima su merene.

Dobijene korelacije su očekivane, bez obzira na to što su dobijeni rezultati naših ispitanika na svim dimenzijama ličnosti prosečni. Savesnost, sa svojom kompetentnošću, efikasnošću, samopouzdanjem, temeljnošću, dobrom organizacijom, preciznošću i metodičnošću, kao i odgovornošću i visokim aspiracijama i spremnošću za naporan rad, radoholičnošću, preduzumljivošću, samodisciplinom i spremnošću da se ispune ciljevi (Đurić-Jočić i sar., 2004) potvrđuje dobijenu pozitivnu korelaciju sa ukupnim motivom za postignućem, kao i sa svim njegovim aspektima (istrajnošću, planiranjem, takmičenjem i tendencijom ka ostvarivanju ciljeva).

Istrajnost i tendencija ka ostvarenju ciljeva, kao i orijentacija ka planiranju i tendencija ka takmičenju, odnosno ukupna motivacija za postignućem, pozitivno korelira sa ekstraverzijom. Upravo aktivitet, odnosno energičnost i potreba osobe da bude zaposlena, odnosno spremnost da se život provede u brzom tempu, kao i optimističnost i osećaj zadovoljstva, svakako pomažu i ukazuju na povezanost sa motivacijom za postignućem i spremnost za ulaganje energije u ostvarivanje ciljeva.

Istrajavanje i tendencija ka ostvarivanju ciljeva u pozitivnoj vezi su sa saradljivošću, pozitivnim stavom prema drugima i težnjom za druženjem. Izgleda da težnja ka interpersonalnim relacijama kao i uživanje u istim, doživljaj topline, poštovanja, ljubaznosti i učtivosti prema drugima pozitivno je povezana sa ostvarivanjem ciljeva, odnosno negativno sa tendencijom ka takmičenju. Ovakve osobe ostvaruju svoje ciljeve ali bez usmerenosti na takmičenje sa drugima, što upravo popustljivost, briga za druge, tolerantnost i uslužnost to objašnjavaju.

Neuroticizam sasvim očekivano negativno korelira sa istrajnošću u ostvarenju ciljeva i tendencijom ka postizanju istih. Upravo anksioznost, bojažljivost, nervoza i napetost, kao i osećaj bespomoćnosti, otežavaju usmerenost ka ostvarivanju postignuća. Grupa izvršilaca, za koje smo već videli da pokazuju statistički značajno manju izraženost istrajavanja ka ostvarenju ciljeva i planiranja u realizaciji istih, a izražen neuroticizam, u odnosu na grupu rukovodilaca, u skladu je sa ovim dobijenim rezultatima.

Sa druge strane, otvorenost i spremnost da se preduzmu različite aktivnosti kao i intelektualna radoznalost i namera da se otkrivaju nove ideje pozitivno koreliraju sa težnjom i istrajnošću ka ostvarivanju ciljeva.



## 8.5. Diskusija rezultata u odnosu na preferirani stil rukovođenja

Istraživanje se bavilo i preferiranim stilom rukovođenja u odnosu na Fidlerov kontingencijski model, kao i razlikama između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u stepenu izraženosti osnovnih merenih varijabli (sagorevanja na radu, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem, dimenzija ličnosti). Prema rezultatima istraživanja, veći procenat rukovodilaca, njih 44.9% pokazalo je da preferira nedirektivni tip rukovođenja, odnosno da imaju razumevanja za svoje saradnike, da su tolerantni i da prihvataju druge uprkos njihovim slabim stranama. Znatno broj rukovodilaca, njih 40,1% pokazalo je da preferira direktivni tip rukovođenja, odnosno da su zahtevni, da vole da kontrolišu i da im je važnije kako ljudi rade nego kako se osećaju. Takođe, 15% rukovodilaca pokazalo je umerenu izraženost oba stila.

Prilikom ispitivanja razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u odnosu na stepen izraženosti osnovnih merenih varijabli, kako sagorevanja na radu tako i tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti, nije utvrđena statistički značajna razlika.

Određeni preferirani način rukovođenja nije se pokazao kao faktor koji pravi distinkciju u odnosu na stepen izraženosti sindroma sagorevanja u našoj grupi rukovodilaca. Izgleda da ukupni činioci radnog okruženja koje se postavljaju pred rukovodioce, kao i individualne specifičnosti adaptiranja na intenzivne faktore okruženja, više određuju ispoljavanje sagorevanja i iscrpljenosti samih rukovodilaca, nego način na koji upravljaju svojim timom i sistemom zadataka. Svakako, za naredna istraživanja bilo bi interesantno ispitati kako različiti stilovi rukovođenja određuju sindrom sagorevanja neposrednih zaposlenih.

Usled prepoznate važnosti uloge rukovodilaca u postizanju uspeha radne organizacije kao i zadovoljstva zaposlenih, različiti autori su se bavili ispitivanjem efikasnosti rukovođenja. Tako je Fidler smatrao da je značajan odnos ponašanja rukovodilaca i situacije za samu efikasnost vođstva. Fidler je rukovodioce sa niskom LPC vrednošću opisivao kao osobe koje su dominantne, usmerene na postignuće, za razliku od onih sa visokom LPC vrednošću za koje je karakteristična usmerenost ka drugim ljudima i ostvarivanje intenzivnih interpersonalnih relacija. Prema Fidlerovom kontingencijskom modelu, efikasnost određenog stila rukovođenja zavisi od situacionih faktora. U situacijama kada je vođa prihvaćen, zadatak struktuiran, a vođa ima veliki uticaj, najprimenjenije vođstvo jeste vođstvo usmereno na zadatak, direktivno vođstvo. Naime, kada je situacija izuzetno povoljna, onda svakako

članovima tima ne pada teško da slede dobijene direktive. Takođe, ukoliko vođa nema baš omiljeno mesto u grupi, kada je zadatak na kome grupa radi nestrukturisan, a vođa ima malo uticaja na svoje članove, vođa mora biti direktivan i usmeren na zadatak. U posebno teškim situacijama niko ne očekuje da se izrazita briga vodi o međuljudskim odnosima već upravo o samom rešenju zadatka, odnosno izvršenju posla. U umereno povoljnim situacijama, kao recimo kada zadatak nije strukturisan ali je vođa prihvaćen ili obrnuto, Fiedler smatra da je najefikasnije vođstvo ono koje je usmereno na odnose (prema: Marković, 2006).

Sa druge strane, autori su ukazivali i na važnost određenih osobina ličnosti kojima se povećava verovatnoća uspešnosti liderstva. Neki su govorili o osobinama ličnosti, a drugi o sposobnostima i veštinama. Isticala se važnost npr. ekstraverzije i savesnosti (Judge, et al., 2002), emocionalne inteligencije (Goleman, 2005; Prati et al., 2003), agilnosti (Joiner & Josephs, 2006), integriteta, entuzijazma i smirenosti (Adair, 1990) uspešnih vođa. Rukovodioci u našem istraživanju pokazali su prosečnu vrednost na svim ispitivanim dimenzijama ličnosti: neuroticizmu, ekstraverziji, otvorenosti, saradljivosti i savesnosti. Međutim, preferiranje različitih stilova rukovođenja nije dovelo do razlike u stepenu izraženosti dimenzija ličnosti rukovodilaca.

S obzirom na to da direktivni stil rukovođenja karakteriše primarna usmerenost na zadatak, odnosno snažna usmerenost ka ostvarivanju cilja, o čemu govore brojna istraživanja (Fiedler, 1970; Cartwright & Zander, 1960), očekivalo se da će rukovodioci sa dominantno prisutnim direktivnim stilom rukovođenja izraženije pokazati motivaciju za postignućem. Međutim, moguće da visok nivo zahteva, koji se postavlja pred rukovodioce, uz očekivanje njihove uspešnosti i redovno praćenje ostvarenja učinka (bez ozbira na preferirani stil rukovođenja), utiče na njihovu usmerenost ka postignuću. Upravo rezultati istraživanja i ukazuju na visok nivo efikasnosti rukovodilaca. Dakle, sa stanovišta razmatranja težnje ka ostvarenju uspeha i usmerenosti ka realizaciji ciljeva ne možemo reći da je pojedini stil rukovođenja dominantniji u našoj grupi ispitanika.

## **8.6. Diskusija u odnosu na rezultate kanoničke diskriminativne analize**

Primenom kanoničke diskriminativne analize ispitani su profili rukovodilaca i izvršilaca, odnosno karakterističan sklop osobina koje ih diferenciraju. Primenjena metoda potvrdila je rezultate koji su dobijeni t-testom, kada su ispitivane rezlike između pojedinačnih varijabli. Naime, kanoničkom diskriminativnom analizom potvrđena je statistički značajna razlika

između rukovodilaca i izvršilaca u izraženosti neuroticizma, istrajavanja i planiranja, kao aspektima motivacije za postignućem kao i u iscrpljenosti, kao aspektu sindroma sagorevanja na radu.

Kanoničkom diskriminativnom analizom utvrđena je jedna statistički značajna diskriminativna funkcija koja ukazuje na izvore razlika u profilu ličnosti rukovodilaca i izvršilaca. Prilikom ispitivanja složaja osobina koji grade diskriminativnu funkciju dobijeno je da izvršiocu pokazuju više vrednosti na neuroticizmu, cinizmu, saradljivosti, psihosomatici i takmičenju, a niže na istrajavanju, iscrpljenosti, planiranju i savesnosti. Najveći izvor razlikovanja profila jeste neuroticizam (koji je viši kod izvršilaca), potom slede istrajavanje i planiranje, kao dva aspekta motivacije za postignućem (viši kod rukovodilaca) i iscrpljenost, kao aspekt sindroma sagorevanja (viši kod rukovodilaca), cinizam (viši kod izvršilaca), savesnost (viša kod rukovodilaca) i saradljivost (viša kod izvršilaca).

## **8.7. Uticaj sociodemografskih varijabli na ispitivane rezultate**

U radu je ispitivana i razlika između ispitanika u stepenu izraženosti osnovnih varijabli (sagorevanja na radu, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem), a s obzirom na dužinu radnog staža kako kod rukovodilaca tako i kod izvršilaca. Dužina radnog staža bila je podeljena na dve kategorije: od 1 do 10 godina radnog staža i preko 10 godina radnog staža. Dobijeni rezultati nisu utvrdili statistički značajnu razliku u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu s obzirom na dužinu radnog staža kod ispitanika. Takođe, radni staž nije pokazao značajniji uticaj ni na motivaciju za postignućem kao ni na tendenciju ka psihosomatskom reagovanju kako kod poduzorka izvršilaca tako i kod poduzorka rukovodilaca.

I na kraju, želeli smo da ispitamo da li postoji razlika između muškaraca i žena u stepenu izraženosti ispitivanih varijabli. Rezultati pokazuju da nije utvrđena statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju s obzirom na pol ispitanika. Što se tiče ispitivane motivacije za postignućem, kod poduzorka rukovodilaca nije nađena statistički značajna razlika između muškaraca i žena. Na poduzorku izvršilaca nađena je značajna razlika između muškaraca i žena, gde su žene pokazale veći stepen istrajnosti u ostvarivanju ciljeva i ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva u odnosu na muškarce. Dobijeni rezultati su u skladu sa istraživanjem Frančesko, Kodžopeljić i Mihić (2002) u kome su žene takođe pokazale značajno veću istrajnosti u ostvarivanju ciljeva kao i ostvarivanje cilja kao izvor

zadovoljstva, nego muškarci. Frančesko ove razlike objašnjava u odnosu na nivo frustracione tolerancije. Naime, Frančesko smatra da prepreke, postavljene između osobe i cilja jesu izvori frustracija. U društvu u kome dominiraju patrijahalne vrednosti i obrasci ponašanja (što se smatra odlikom i naše kulture) žene se u većom meri suočavaju sa različitim preprekama. Usled češće suočenosti sa konfliktima uloga ličnih i poslovnih ciljeva u većoj meri grade i otpornost na frustracije. Kako istrajnost u ostvarivanju ciljeva podrazumeva viši nivo frustracione tolerancije, otuda slede i polne razlike u pogledu ove komponente motiva postignuća (Frančesko, Kodžopeljić i Mihić, 2002).

Dodatno nas je još interesovalo i da li postoji razlika u odnosu na ispitivane dimenzije ličnosti s obzirom na pol. Dobijene vrednosti su ukazale na značajno izraženiju otvorenost, saradljivost kao i savesnost kod žena u odnosu na muškarce (prema tabeli 38.).

U radu nije utvrđeno ono što se moglo očekivati na osnovu brojnih istraživanja i priručnika (Momirovića i saradnika) – da je kod žena neuroticizam više izražen zbog veće osetljivosti i bioloških predispozicija. U nekim drugim radovima takođe je utvrđena izraženija saradljivost kod žena, dok su za otvorenost i savesnost dobijeni nekonzistentni rezultati (Chapman, Duberstein, & Lyness, 2007; Costa, Terracciano, & McCrae, 2001; Feingold, 1994).

I najzad, nađena je statistički značajna razlika u stepenu izraženosti ukupnog sagorevanja na poslu kod muškaraca u odnosu na žene kod podgrupe rukovodilaca: muškarci su ispoljili veći stepen izraženosti sindroma sagorevanja. Kod nerukovodećih radnih mesta nije nađena statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu kod muškaraca u odnosu na žene. Među istraživanjima koji su se bavili sindromom sagorevanja najizraženija različitost dobijenih rezultata prisutna je upravo prilikom ispitivanja razlika između polova. Tako je u istraživanjima dobijeno da žene pokazuju izraženiji sindrom sagorevanja, pogotovo one sa manjim brojem godina radnog staža (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002). Naime, što se odnosa polova tiče, možemo reći da je možda i podjednak broj radova koji upućuje na to da žene više ispoljavaju sindrom sagorevanja na radu (Maslach & Jackson, 1981; Poulin & Walter, 1993), odnosno da je to slučaj sa muškarcima (Burke, Greenglass, & Schwarzer, 1996; Price & Spence, 1994; Van Horn, Schaufeli, Greenglass, & Burke, 1997). Takođe, neki radovi upućuju na to da je kod žena izraženija emocionalna iscrpljenost kao suprotnost rezultatima dobijenim u našem radu. Ovo se čak objašnjavalo stereotipima vezanim za uloge polova – da žene lakše ispoljavaju svoje emocije, odnosno da su spremnije da otvoreno govore o svojim zdravstvenim problemima. Takođe, ovakvi rezultati su se objašnjavali i većom opterećenošću žena koje zapravo pored svoje profesionalne uloge obavljaju i svoju

ulogu majke, odnosno domaćice koju čekaju dnevne, veoma zahtevne, kućne obaveze po povratku sa posla (Bakker et al., 2002). Ono što treba naglasiti jeste da se većina ispitivanja sindroma sagorevanja bazirala na ispitivanju profesija koje su posebno „osetljive“ na pojavu sindroma sagorevanja, profesije nastavnika (17%), medicinskog osoblja (takođe 17%) i socijalnih radnika (7%). Međutim, upravo ove poslove i najčešće obavljaju žene, tako da su ranija istraživanja upravo isticala da su žene podložnije pojavi sindroma sagorevanja. Kasnije se tek počelo govoriti o tome da je zapravo pojava sagorevanja na radu može biti prisutna kod svih profesija (Leither & Schaufeli, 1996).

O isticanju različitosti među polovima u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja govore različita istraživanja s kraja dvadesetog veka, navodeći da je kod žena izraženija komponenta emocionalne praznine, dok je kod muškaraca izraženija depersonalizacija. Jedno od objašenja ovakvih navoda ukazuje na specifičnost uloge muškarca koja postavlja zahtev jačine, nezavisnosti, izdvojenosti, neosetljivosti. Ovaj koncept objašnjava pojavu depersonalizacije kao rezultata potisnute emocionalnosti muškaraca. Drugo objašnjenje upućuje na potrebu za postignućem, što se opet pripisuje ulozi muškarca. Takođe, ukoliko muškarci iskažu kompetitivnost, pa njihova muškost zavisi od ostvarenih postignuća, njihov cinizam nastaje iz nepoverenja prema njihovim suprotstavljenim stranama sa kojima se takmiče. Pogotovo kada su pod uticajem stresa, ovo ih dovodi do neprijateljskih osećanja. Ovim se objašnjava i dobijena veća izraženost cinizma kod muškaraca u nekim istraživanjima (Schaufeli & Greenglass, 2001). U nekim istraživanjima je isticano da ne postoji razlika između muškaraca i žena kao i između godina radnog staža, sem u odnosu na cinizam (Bakker et al., 2002).

Neki radovi naglašavaju upravo razliku između iskustva i sindroma sagorevanja, naglašavajući da se sagorevanje izraženije javlja kod mlađih i neiskusnijih zaposlenih, odnosno na početku karijere (Birch, Marchant, & Smith, 1986; Mor & Laliberte, 1984; Poulin & Walter, 1993; Vredenburg, Carlozzi, & Stein, 1999). Takođe, i u radu Bosleja (Bosley, 2004) prikazana je razlika u stepenu izraženosti sagorevanja kod zaposlenih u početnim godina radnog staža u odnosu na nešto iskusnije. Sa druge strane, naše istraživanje nije ukazalo na razliku između godina radnog staža u odnosu na ispitivane varijable, odnosno verovatno je da su drugi faktori bili svakako značajniji za njihovo ispoljavanje. Možda je zapravo naša kategorizacija iskustva (od 1 do 10 i preko 10 godina radnog staža) zapravo bila postavljena „van kritičnih“ godina. Da smo možda ovu granicu nešto niže postavili, recimo da je prva kategorija bila 1-2 godine radnog staža, možda bismo dobili nešto drugačije rezultate.

Što se odnosa polova tiče, videli smo da je kod grupe rukovodilaca, kod muškaraca, dobijeno izraženije prisustvo sagorevanja na radu. Ovo je zapravo i jedina dobijena razlika između polova u grupi rukovodilaca. Što se strukture uzorka tiče, među rukovodiocima imali smo neznatno veći broj muškaraca (54%) u odnosu na broj žena (46%), tako da za dublje razumevanje dobijenih razlika trebalo bi detaljnije analizirati radno okruženje koje se smatra uzročnikom izrazitih zahteva koji dovode do osećaja sagorevanja na radu (Maslach et al., 1996). Npr. nivo rukovođenja grupe muškaraca, u smislu da sa porastom nivoa rukovođenja set obaveza i zahteva raste, te radno okruženje postaje izazovnije i zahtevnije, ili različit set socijalnih relacija. Naime, autori smatraju da demografske varijable ne mogu biti uzročnik pojave sagorevanja na radu već se pre mogu definisati kao prateći faktori. Pol, recimo, ne može biti uzrok sagorevanja, ali je svakako povezan sa očekivanjima postavljenim pred muškarce, odnosno žene, što može biti uzročnik pojave sagorevanja (Bosley, 2004).

### 9.1. Glavni rezultati istraživanja

Uzevši u obzir opšti problem istraživanja koji je usmeren na ispitivanje razlika u pogledu izraženosti sindroma sagorevanja, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima, prikaz glavnih rezultata započinje navođenjem stepena izraženosti ispitivanih varijabli, a potom slede rezultati koji upućuju na ispitivane razlike i na kraju utvrđene statistički značajne korelacije sa  $r$  iznosom većim od .300.

I rukovodioci i izvršioci pokazali su srednji, umereni nivo ispoljavanja emocionalne iscrpljenosti i cinizma, kao aspekata sindroma sagorevanja, odnosno visok nivo izraženosti profesionalne efikasnosti. Nisu nađene statistički značajne razlike u izraženosti ukupnog sagorevanja na poslu između rukovodilaca i izvršilaca. Međutim, utvrđene su statistički značajne razlike na skalama iscrpljenosti i cinizma: rukovodioci su pokazali veći stepen iscrpljenosti, dok su izvršioci pokazali veći stepen cinizma. Osećaj profesionalne efikasnosti, koji posredno govori o kompetentnosti i ostvarenju uspeha, nije bio značajno različit kod rukovodilaca u odnosu na izvršioce.

Što se tendencije ka psihosomatskom reagovanju tiče, i na podgrupi rukovodilaca i podgrupi izvršilaca dobijene su nešto više vrednosti od prosečnih. Nije utvrđena statistički značajna razlika u tendenciji ka psihosomatskom reagovanju između rukovodilaca i zaposlenih bez rukovodeće uloge.

Ukoliko posmatramo ispitivane razlike u stepenu izraženosti motivacije za postignućem možemo reći da nisu utvrđene statistički značajne razlike između rukovodilaca i izvršilaca u izraženost ukupne motivacije za postignućem. Međutim, utvrđena je statistički značajna razlika u stepenu izraženosti istrajavanja i planiranja kao pojedinačnih aspekata motivacije za postignućem. Rukovodioci su pokazali izraženiji stepen istrajnost u ostvarivanju ciljeva, kao i orijentaciju ka planiranju u odnosu na izvršioce.

I rukovodioci i izvršioci su pokazali prosečnu izraženost ispitivanih dimenzija ličnosti. Nisu nađene razlike u dimenzijama ličnosti između ispitivanih poduzoraka, osim u dimenziji neuroticizam koja je izraženija kod izvršilaca. Ovo je potvrđeno i rezultatima kanoničke diskriminativne analize, ali je ona pokazala da postoje još neke manje razlike u profilu

karakterističnih osobina rukovodilaca koji imaju nešto izraženiju dimenziju ličnosti savesnost dok je saradljivost nešto izraženija kod izvršilaca.

Rezultati dobijeni ispitivanjem pojedinačnih varijabli potvrđeni su kanoničkom diskriminativnom analizom. Naime, kanoničkom diskriminativnom analizom potvrđena je statistički značajna razlika između rukovodilaca i izvršilaca u izraženosti neuroticizma, istrajavanja i planiranja kao aspektima motivacije za postignućem i u iscrpljenosti kao aspektu sindroma sagorevanja na radu. Takođe, utvrđeno je da se profili ličnosti rukovodilaca i izvršilaca statistički značajno razlikuju: izvršiocu pokazuju više vrednosti na neuroticizmu, saradljivosti, cinizmu, psihosomatici i takmičenju, a niže na istrajavanju, planiranju, iscrpljenosti i savesnosti.

U radu su utvrđene i sledeće statistički značajne korelacije koje su uglavnom niske i pokazuju na slabu povezanost varijabli:

- Pozitivna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i ukupnog sagorevanja na poslu; pozitivna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i iscrpljenosti, kao i cinizma, kao pojedinih aspekata sindroma sagorevanja.
- Pozitivna korelacija između profesionalne efikasnosti (kao aspekta sindroma sagorevanja na poslu) i ukupne motivacije za postignućem; pozitivna korelacija između profesionalne efikasnosti i ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva; pozitivna korelacija između profesionalne efikasnosti i istrajnosti u ostvarivanju cilja (što se uzima sa oprezom usled niskih vrednosti pouzdanosti subskele istrajavanja).
- Pozitivna korelacija ukupnog sagorevanja na poslu sa neuroticizmom; pozitivna korelacija između neuroticizma i iscrpljenosti kao i ciničnosti (kao pojedinih aspekata sindroma sagorevanja); negativna korelacija između savesnosti i cinizma i pozitivna korelacija između savesnosti i profesionalne efikasnosti.
- Pozitivna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i neuroticizma; negativna korelacija između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i savesnosti.
- Pozitivna korelacija između ukupne motivacije za postignućem i savesnosti; pozitivna korelacija između savesnosti i ostvarenja cilja kao izvora zadovoljstva kao i istrajnosti u ostvarenju cilja; pozitivna korelacija između savesnosti i orijentacije ka planiranju (kao aspekata motivacije za postignućem).



U radu nije utvrđena razlika između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja u odnosu na stepen izraženosti osnovnih merenih varijabli: sagorevanja na radu, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti.

Nije utvrđena razlika između ispitanika u stepenu izraženosti sagorevanja na radu, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem a s obzirom na dužinu radnog staža.

Što se ispitanice razlike između polova tiče, na poduzorku izvršilaca, utvrđena je statistički značajna razlika između muškaraca i žena u odnosu na istrajnost u ostvarivanju cilja i ostvarivanja cilja kao izvora zadovoljstva, kao i pojedinih aspekata motivacije za postignućem. Naime, žene su pokazale veći stepen istrajnosti u ostvarivanju ciljeva i ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva. Takođe, dobijeni rezultati su ukazali i na značajno izraženiju otvorenost, saradljivost kao i savesnost kod žena u odnosu na muškarce. I najzad, utvrđena je statistički značajna razlika u stepenu izraženosti ukupnog sagorevanja na poslu kod muškaraca u odnosu na žene kod podgrupe rukovodioca, gde su muškarci ispoljili veći stepen izraženosti sindroma sagorevanja. Kod nerukovodećih radnih mesta nije utvrđena statistički značajna razlika u stepenu izraženosti sagorevanja na poslu kod muškaraca u odnosu na žene.

## **9.2. Teorijski doprinos sprovedenog istraživanja i praktične implikacije rezultata**

Teorijski doprinos rada ogleda se pre svega kroz dalja unapređenja saznanja o prisutnosti sindroma sagorevanja među zaposlenima u radnim organizacijama. Sindrom sagorevanja na radu postaje veoma važna oblast psiholoških i medicinskih istraživanja od osamdesetih godina XX veka, upravo zbog svojih značajnih implikacija kako na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenih tako i na ekonomiju samih radnih organizacija. Možemo reći da su u pitanju istraživanja relativno novijeg datuma i to dominantnije prisutna u svetu nego u našoj sredini. Teorijski značaj istraživanja upravo se sastoji u daljim saznanjima ispitivanog fenomena i obogaćenju istraživačke prakse u našoj sredini. Pored samog razumevanja stepena izraženosti sagorevanja na radu i njegovih aspekata, odnosno emocionalne iscrpljenosti, cinizma i profesionalne efikasnosti, ovaj rad doprinosi i daljem obogaćenju znanja o povezanosti sagorevanja na radu sa motivacijom za postignućem zaposlenih, tendencijom ka psihosomatskim reakcijama kao i ispoljenim dimenzijama ličnosti. I pored dominante

zainteresovanosti za sindrom sagorevanja, rad doprinosi unapređenju razumevanja uzajamne povezanosti između motivacije za postignućem, tendencije ka psihosomatskom reagovanju i dimenzija ličnosti zaposlenih. Ovim se unapređuju dalja saznanja o prisutnosti ovih varijabli među zaposlenima kao i njihovoj međusobnoj povezanosti. Takođe, ispitivan je i složaj osobina koji daje karakterističan profil rukovodilaca i izvršilaca.

S obzirom na to da se rad bavi i utvrđivanjem razlika između zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima u odnosu na stepen ispoljavanja sagorevanja na radu, tendencije ka psihosomatskom reagovanju, motivacije za postignućem i dimenzija ličnosti, svakako dobijeni rezultati unapređuju saznanja vezana za bolje razumevanje razlika među zaposlenima različitih nivoa organizacione strukture u odnosu na ispitivane varijable, a što svakako ima i svojih praktičnih implikacija.

Praktične implikacije dobijenih rezultata odnose se, pre svega, na utvrđivanje aspekata ispoljavanja sindroma sagorevanja na radu kod pojedinih nivoa hijerarhijske organizacione strukture u odnosu na koje se primenjuju različite mere kojima se može uticati na prevenciju sindroma sagorevanja u radnom okruženju, kao i na umanjenje već prisutnih znakova sagorevanja na radu. Ovim se svakako može uticati na unapređenje zdravlja savremenog zaposlenog čoveka, odnosno na porast njegove motivacije i zadovoljstva na radu. I na kraju, na ovaj način se implicira i rast uspešnosti radne organizacije, odnosno njena ekonomska dobit.

Rezultati rada ukazuju na prisutnost razlike između rukovodilaca i izvršilaca u odnosu na stepen izraženosti emocionalne iscrpljenosti koja je izraženija kod rukovodilaca, odnosno cinizma, koji je izraženiji kod izvršilaca. Kao što smo videli, emocionalna iscrpljenost je umereno izražena i na ukupnom uzorku i kod rukovodilaca i izvršilaca, te je važno da radne organizacije uoče značaj dobijenih rezultata. Dakle, najpre treba prepoznati da je sindrom sagorevanja prisutan među zaposlenima i da postoje razlike u nivoima organizacione strukture, a u odnosu na stepen ispoljavanja pojedinih aspekata ovog fenomena. Kako dobijeni rezultati pokazuju, uzorak još uvek ne pokazuje alarmantne vrednosti, što je veoma dobro, jer ostaje mogućnost hitnog preduzimanja različitih mera za umanjenje dobijenih simptoma, odnosno budućih preventivnih mera.

Uzevši dobijene rezultate u obzir, preporučene mere mogu biti sledeće – dobijene rezultate istraživanja najpre treba iskoristiti za definisanje fokusa delovanja. Dakle, kod grupe rukovodilaca fokus treba usmeriti na njihovu emocionalnu iscrpljenost, a kod izvršilaca na pojavu cinizma.

Svakako se preporučuje da se aspekti sindroma sagorevanja na koje će se organizacija fokusirati na kraju utvrde upravo u odnosu na specifičnosti određene radne organizacije u kojoj će se mere prevencije i primenjivati. Kako bi bili što precizniji u definisanju najefikasnijih mera, preporučuje se ispitivanje mišljenja zaposlenih u odnosu na definisane fokuse rada. Dakle, šta je to što u radnoj organizaciji najviše doprinosi da rukovodioci doživljavaju emocionalnu iscrpljenost, odnosno zaposleni cinizam? Da li je to možda uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života? Ukoliko jeste, treba razmotriti različite načine (upravo one koje zaposlenima najviše prijaju), a koji mogu uspostaviti ovaj balans. Recimo, primena fleksibilnog i kliznog radnog vremena koji će zaposlenima dati slobodu kreiranja „banke“ sati, a koju će kasnije moći da iskoriste kao slobodne dane ili definisanje tzv. „kliznog“ radnog vremena koje će dati zaposlenima fleksibilnost dolaska i odlaska na posao u toku radnog dana. Možda je u pitanju procesni i proceduralni aspekt rada koji je previše glomazan te zahteva dodatno vreme usled repeticije koraka radnog procesa ili nepotrebnih dodatnih zahtevanih odobrenja. Ukoliko se isti pojednostave, mogu svakako uticati na uštedu vremena rada. Dakle, važno je da imamo inicijalno određenje oblasti na koju ćemo usmeriti mere poboljšanja, a to nam upravo pruža ispitivanje prisutnosti sindroma sagorevanja i njegovih aspekata među zaposlenima. S obzirom na ranije isticane poteškoće u toku istraživanja, gde rukovodioci radnih organizacija nisu prepoznali važnost ispitivanja ove oblasti, ili nisu želeli da se bave istom, ovim radom apelujemo na to da rukovodstvo krene da se bavi i ovim fenomenom jer bi preduzimanje relevantnih mera moglo dovesti do zadovoljnih, motivisanih radnika, koji postižu značajna postignuća za radnu organizaciju.

Takođe, dalje razmatranje mogućih mera, pre svega za nivo rukovodilaca, upućuje na usmeravanje organizacija na intenziviranje razvoja zaposlenih, pogotovo ukoliko govorimo o nedovoljno iskusnim zaposlenima. Razmatranja rada koja upućuju na teškoće prelaska na nivo karijere koji podrazumeva rukovođenje drugima upućuje da je veoma važno dobro pripremiti buduće rukovodioce za izazove sa kojima će se suočiti. Dakle, usavršavanje kompetentnosti rukovodilaca kako u funkcionalno-tehničkom smislu tako i u smislu rada sa ljudim, supervizije, da li putem implementacije posebnog *lideršip* programa ili uvođenjem *coaching/mentoring* koncepta, svakako može unaprediti spremnost rukovodilaca, odnosno umanjiti doživljaj iscrpljenosti kao aspekta sindroma sagorevanja na radu. Sa druge strane, važno je utvrditi osnovne faktore koji dovode do prisustva cinizma među izvršiocima. Da li je u pitanju stil rukovođenja koji „guši“ autonomiju rada i fleksibilnost ili su u pitanju interpersonalne relacije među kolegama koje treba unaprediti? Dakle, može se unaprediti sam način rukovođenja, upravo primenom npr. situacionog rukovođenja uz akcenat na razvoj

zaposlenih, čime se svakako osnažuje i njihova kompetentnost, kao i motivisanost za rad. Takođe, moguće su i različite mere unapređenja interpersonalnih relacija, počevši od timskog druženja, preko izmene radnog prostora, npr. uvođenjem rekreacionog dela gde bi i sami zaposleni mogli intenzivnije da se druže. Ukoliko je u pitanju nedovoljna transparentnost protoka informacija u radnoj organizaciji, važno je da se najviše rukovodstvo obraća svim zaposlenima, pogotovo u momentu većih organizacionih ili strukturalnih promena. S obzirom na to da rezultati rada pokazuju da je emocionalna iscrpljenosti, kao i cinizam na srednjem, prosečnom nivou, odnosno da zaposleni i dalje pokazuju efikasnost u radu, može se pretpostaviti da blagovremena primena različitih metoda može uroditi plodom, odnosno da zaposleni, u smislu nivoa izraženost sindroma sagorevanja, još uvek nisu na nivou koji ukazuje na potrebu za rehabilitacijom, već da upravo radna organizacija treba što pre da odgovori na prepoznate pojave. Međutim, utvrđena povezanost između tendencije ka psihosomatskom reagovanju i sindroma sagorevanja, kako u ukupnom skor tako i vezano za emocionalnu iscrpljenost i cinizam, svakako ukazuju da se u slučaju daljeg intenziviranja prisutnosti sindroma sagorevanja može očekivati pojava tendencije ka psihosomatskom reagovanju koja u konačnom može dovesti i do apsentizma na radu u vidu bolovanja i odsustvovanja sa rada što svakako šteti radnoj organizaciji. Dakle, dobijeni nalazi treba da privuku pažnju rukovodstva radnih organizacija da samoinicijativno krenu sa ispitivanjem sindroma sagorevanja među svojim zaposlenima.

Rezultate rada koji se tiču ispitivanja motivacije za postignućem, gde je utvrđeno da su rukovodioci pokazali veću istrajnost u ostvarivanju ciljeva kao i veću orijentaciju ka planiranju, uzimamo sa oprezom upravo zbog dobijenih niskih mera pouzdanosti subskala. Ali, ukoliko se osvrnemo na praktičnu primenu rezultata, upravo planiranje i istrajnosti jesu, prema Frančesko, veoma važni aspekti koji ukazuju da osoba ima i „sposobnost“ da bude uspešna, a ne samo da je razvijena želja za postignućem. Dakle, dobijeni rezultati ispitivanja motivacije za postignućem mogli bi da ukažu da je radna organizacija na dobrom putu razvoja svog rukovodećeg kadra te da svakako treba dalje nastaviti sa unapređenjem njihove kompetentnosti, kao i da što pre krene sa preduzimanjem mera umanjenja delovanja sindroma sagorevanja, a kako bi se dalje održala motivacija zaposlenih. Što se mogućih mera daljeg razvoja rukovodilaca tiče, one zaista mogu biti različite u zavisnosti od potreba organizacije, preko recimo inividualnih *coaching* sesija, različitih oblika usavršavanja na domaćem i stranom tržištu te do uvođenja različitih programa unapređenja efikasnosti rukovođenja. I rezultati utvrđenih povezanosti između motivacije za postignućem i nivoa profesionalne efikasnosti (kao aspekta sindroma sagorevanja), kako u ukupnom skor tako i na nivou

pojedinih subskala, mogu organizacijama takođe pomoći u razumevanju važnosti primene mera kojima bi se umanjila izraženost sindroma sagorevanja a kako ne bi došlo do pada motivacije u radnom okruženju, odnosno do smanjenja posvećenosti i predanosti poslu.

Videli smo da ispitivanje dimenzija ličnosti zaposlenih upućuje na izraženije prisustvo neuroticizma kod grupe izvršilaca u odnosu na rukovodioce. Neuroticizam, sa svoje strane, korelira značajno sa sindromom sagorevanja na radu, kako u ukupnoj vrednosti tako i sa emocionalnom iscrpljenošću, odnosno cinizmom, kao pojedinačnim aspektima sagorevanja na radu. Ovi dobijeni rezultati ukazuju na praktičnu primenu u razumevanju važnosti osnaživanja interpersonalnih relacija, kao i lične kompetentnosti izvršilaca, čime bi se oni lakše suočavali sa izazovima radnog okruženja. S obzirom na to da neuroticizam upućuje na otežanu adaptaciju na stresne situacije i novitete, lako obeshrabrivanje, slabiju adaptaciju na negativne socijalne relacije, upravo akcentovanjem i osnaživanjem pozitivnih odnosa među zaposlenima, kao i razvojem i usavršavanjem zaposlenih da se laške izbore sa izazovima, može se uticati na njihovu spremnost da odgovore na zahteve radnog okruženja. Ovim bi se umanjila mogućnost ispoljavanja sagorevanja na radu. Kako neuroticizam visoko značajno korelira i sa psihosomatikom, još jednom se ukazuje na važnost primene različitih mera prevencije pojave sagorevanja na radu, odnosno održanja zdravlja i zadovoljstva zaposlenih.

Dakle, upravo pravovremeno prepoznavanje početnih znakova ispoljavanja sindroma sagorevanja je od izuzetne važnosti za preventivno reagovanje kako se ne bi razvili ozbiljniji simptomi, a koji su se, prema nalazima nekih istraživanja (Toppinen-Tanner, 2011), pokazali kao veoma konzistentnim.

### **9.3. Ograničenja sprovedenog istraživanja**

Istraživanje ima i izvesnih ograničenja. Pre svega, treba uzeti u obzir činjenicu da su postojale određene poteškoće u fazi prikupljanja podataka, a koje su se ticale nezainteresovanosti i nedovoljne spremnosti radnih organizacija da se bave temom sagorevanja na radu među zaposlenima. Za dobijanje konačne liste uključenih radnih organizacija bilo je potrebno više od godinu dana intenzivnog istraživačkog rada. S obzirom na suočavanje sa visokim stepenom nezainteresovanosti rukovodećeg kadra radnih organizacija da se uključe u samo istraživanje, kontaktirani su zasebno i pojedinci, kako zaposleni na rukovodećim pozicijama tako i oni bez rukovodećih pozicija, kao predstavnici

svojih radnih organizacija, a što je sve na kraju dovelo do kreiranja prigodnog uzorka, usled čega se dobijeni rezultati ne mogu generalizovati.

I najzad, postoje ograničenja koja potiču od primene instrumenta MOP za merenje motivacije za postignućem, u kome su koeficijenti pouzdanosti dobijeni za istrajnost u ostvarivanju cilja, kao i za orijentaciju ka planiranju (kao subskala instrumenta) niski. Međutim, dobijeni koeficijent pouzdanosti za ukupan test približno je sličan pouzdanosti određenoj od strane autora inventara. Pouzdanost subskala takmičenje sa drugima i ostvarivanje cilja kao izvora zadovoljstva, zadovoljava zahteve pouzdanosti psiholoških instrumenata. U analizama su uzete u obzir dobijene mere na svim subskalama s tim što su dobijeni podaci na subskalama istrajnost i planiranje upozoravaju na oprez pri zaključivanju usled dobijene niske pouzdanosti.

#### **9.4. Preporuke za dalja istraživanja**

Interesovanje za fenomen sagorevanja na radu, kako i svetu tako i kod nas, skorijeg je datuma. Sa druge strane, utvrđena je prisutnost ovog fenomena i to ne samo u ovom radu već i u većem broju različitih istraživanja koja su ispitivala sagorevanje na radu među predstavnicima različitih profesija. Pored toga, kako je i ovde nedvosmisleno utvrđena povezanost sindroma sagorevanja, kako sa tendencijom ka psihosomatskom reagovanju tako i sa motivacijom za postignućem i dimenzijama ličnosti, a što su sve veoma važni aspekti u sagledavanju uspešnosti radnih organizacija, zadovoljstva i zdravlja savremenog poslovnog čoveka, jasno je da se istraživačko polje vezano za fenomen sagorevanja na radu tek otvara. Upravo zbog svoje značajne praktične implikacije na rezultate učinka same radne organizacije, a opet uzevši u obzir specifičnosti i razlike radnih organizacija (koje variraju u zavisnosti od velikog broja kako organizacionih tako i strukturalnih faktora), a radi što direktnije primene dobijenih rezultata, preporučuju se dalja istraživanja koja bi se sprovela u okviru pojedinačnih, specifičnih radnih organizacija.

Takođe, pored samog utvrđivanja stepena prisutnosti sagorevanja na radu i razlika u odnosu na hijerarhijske nivoe organizacione strukture, preporučuje se i dalje utvrđivanje faktora koji uzrokuju javljanje određenih aspekata ispoljavanja sindroma sagorevanja na radu. Ovim bi se došlo do najefikasnije primena dobijenih rezultata u definisanju mera unapređenja funkcionisanja konkretnih radnih organizacija. Na ovaj način mogu da se specifikuju razlozi koji dovode do sagorevanja na radu, osećaja anksioznosti i pojačanog doživljaja napora,

nedostatka samopouzdanja i osećaja zaposlenog da ga ostale kolege ne razumeju i ne poštuju, a čime se dovodi do osećaja otuđenja među zaposlenima.

Takođe, iako u ovom istraživanju nisu nađene razlike u sindromu sagorevanja između rukovodilaca sa različitim stilom rukovođenja, smatramo da ima razloga da se ubuduće istražuje upravo uticaj pojedinih stilova na javljanje sagorevanja na radu među zaposlenima. Svakako bi se ovim mogli utvrditi efikasniji, odnosno manje efikasni stilovi rukovođenja u odnosu na javljanje sagorevanja na radu, što bi bila važna informacija za visoko rukovodstvo radnih organizacija koje određuje strukturu i način funkiconisanja rada, upravo sa ciljem korigovanja neadekvatnih stilova, odnosno prilagođavanja u odnosu na različite pojedince kao i različite zahteve radnog okruženja. Naime, rukovodilac igra značajnu ulogu u kreiranju podsticajnog radnog okruženja, tako da svakako treba iskoristiti sve njegove mogućnosti za kreiranje što efikasnije radne sredine. S obzirom na to da su različita istraživanja utvrdila uticaj rukovođenja na zadovoljstvo zaposlenih, te da korporacije upravo rukovodioce vide kao one koji kreiraju i menjaju strukturu i kulturu same organizacije (Nyberg et al., 2005) bilo bi korisno utvrditi kako pojedini stilovi upravljanja zaposlenima utiču na motivaciju za radom i nivo zadovoljstva, odnosno izraženost sagorevanja na radu među zaposlenima.

I na kraju, kako rezultati istraživanja govore o povezanosti između sindroma sagorevanja na radu i motivacije za postignućem, bilo bi važno da se osmisle istraživanja koja bi se sprovodila u dužem vremenskom intervalu a čiji bi glavni cilj bilo utvrđivanje efikasnosti primene određenih mera kako na umanjenje sagorevanja na radu tako i na osnaživanje motivacije za postignućem. Na ovaj način bi se višestruko proverili nalazi dosadašnjih istraživanja u ovoj oblasti i, verujemo, podstaklo veće interesovanje za proučavanje problema i efekata sindroma sagorevanja na poslu u aktuelnom radnom kontekstu.

### **III LITERATURA**



- Adair, J. (1990). *Not bosses but leaders*. London: Kogan Page Limited.
- Adamović, V. (1983). *Emocije i telesne bolesti*. Beograd: Nolit.
- Al-Dmour, H., & Al-Awamleh, R. (2002). Effects of transactional and transformational leadership styles of sales managers on job satisfaction and self-perceived performance of sales people: A study of Jordanian manufacturing public shareholding companies. *Dirasat: Administrative Sciences*, Vol. 29 (1), 247-261. Jordan: University of Jordan.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Arandžević, M., Ilić, I. i Jović, S. (2010), Burnout i kvalitet života kod radnika u prehrambenoj industriji – pilot studija u Srbiji. *Vojnosanitetski pregled*, 67 (9), 705-711.
- Arvonen, J. (1995). *Leadership behavior and coworker health. A study in process industry*. Department of Psychology, Stockholm : Stockholm University.
- Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Avdagić, M. i Đukić, M. (2008). Uticaj promena na upravljanje ljudskim resursima sa posebnim osvrtom na ulogu lidera na povećanje produktivnosti organizacije. *Ekonomika*, 54 (3-4), 90-98.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15 (4), 1-8.
- Ayman, R. (2002). *Contingency Model Of Leadership Effectiveness*. Information Age Publishing.
- Axelord, W., & Coyle, J. (2011). *Make Talent Your Business*. Berrett-Koehler.

- Bakken, E. (2007). *Understanding and Avoiding Burnout as a Manager*. Ceridian Corporation.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An Internet study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 245-260.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2002). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 135 (5).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, 83-104.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4 (1), 231.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter, str. 19-36.
- Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorije i načela*. Zagreb: Naklada Slap.
- Belker, L. (2005). *The First-Time Manager*. AMACOM.
- Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader: the leadership classic – updated and expanded*. USA: Perseus Publishing.
- Bensaba, S. (1999). *Stres je život*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Bensaba, S. (2002). *Živeo stres*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- Berns, V. (2009). *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clio.
- Birch, N. E., Marchant, M. P., & Smith, N. M. (1986). Perceived role conflict, role ambiguity and reference librarian burnout in public libraries. *Library & Information Science Research*, 8, 53-65.
- Blache, J., Borza, A., De Angelis, K., Frankus, E., Gabbianelli, G., Korunka, C., & Scholze, T. (2011). *Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders*. Unternehmensberatungsgesellschaft mbH Wipplingerstraße, 32, 23–26.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bojanović, R. (1985). *Autentična i neautentična ličnost*. Beograd: Prosveta.
- Bojanović, R. i S. Čizmić (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 3, 169-180
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders, *Academy of Management Journal*, Vol.46., Issue 5., p. 31
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 98–106
- Bosley, H. P. (2004). *Levels of Burnout and Job Satisfaction in Large-scale Agribusiness*. The Faculty of the Department of Psychology, Western Kentucky University.
- Brockner, J. (1988). *Self esteem at work*. Lexington, MA: D.C. Health and Company.

- Brossoit, K. B. (2001). Understanding employee empowerment in the workplace: Exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes. *Dissertation Abstracts International*, Section B, Vol. 61 (9-B). US: Univ. Microfilms International.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, No. 120, 235–255.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 261-275.
- Bursać, D. i Basta, M. (n.d.). *Psihosomatski simptomi kod stručnih radnika zaposlenih u Centrima za socijalni rad u Vojvodini*. Preuzeto sa [https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj7oLe9m\\_PKAhUoD5oKHdHPAvQQFggmMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mrezaisp.org%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D102%26Itemid%3D&usg=AFQjCNF082cXL8XR5QpZ8jEdBHLqt7Z2NQ&cad=rja](https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj7oLe9m_PKAhUoD5oKHdHPAvQQFggmMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mrezaisp.org%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D102%26Itemid%3D&usg=AFQjCNF082cXL8XR5QpZ8jEdBHLqt7Z2NQ&cad=rja)
- Calder, B. C. (1977). An attribution theory of leadership. In B.W.Staw and G.R. Salancil (Eds). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St Clair-Press.
- Campbell, C., & Rothman, S. (2005). A psychometric assessment of the Maslach Burnout Inventory (General Survey) in a customer-service environment. *Management Dynamics*, Vol. 14 (2), 16-18.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics-research and theory*. Evanston, IL:Row, Peterson.
- Chang, H. M., (2003). *Empiric study concerning the effect of organizational culture, leadership styles and job satisfaction on innovation ability-public listed electric wire and*

- cable company in Taiwan Stock Exchange*. Unpublished master's thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
- Chapman B, Duberstein P, & Lyness JM. (2007). Personality traits, education, and health-related quality of life among older adult primary care patients. *The journals of gerontology*, 62(6), 343-352.
- Chen, P.Y., & Spector, P. E. (1991). Negatively affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 398-407
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *J Nurs Manag*, 9 (4): 191-204.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences (2nd ed.)*. Hillside, NJ: Erlbanm.
- Contrada, R. J., & Type, A. (1989). Type A behavior, personality hardiness, and cardiovascular responses to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, 895-903.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621–656.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 322–331.

- Cvetković, S., (2009). *Dimenzije ličnosti, motiv za postignućem, stres, zadovoljstvo poslom i umor kod zaposlenih u osnovnom i visokom obrazovanju*. Magistarski rad, Niš: Filozofski fakultet.
- Čabarkapa, M. (2009). Sindrom izgaranja na poslu kod nastavnika. *Nastava i vaspitanje*, Vol. 58 (2), 268-286.
- Čolović, P., Mitrović, D. i Smederevac, S. (2005). Evaluacija modela pet velikih u našoj kulturi primenom upitnika FIBI, *Psihologija*, Vol. 38 (1).
- Dargah, H., & Estalhbijari, Z. (n.d.) The Relationship Between The Big five Personality Factors and Job Burnout. *International Journal of Asian Social Science*. Preuzeto sa <http://www.aessweb.com/pdf-files/ijass%20pp.1842-1850.pdf>
- Dedić, G. (2005). Sindrom sagorevanja na radu. *Vojnosanitetski pregled*, 62 (11), 851–855.
- DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 33 (4), 535-550.
- Demerouti, E., Verbeke, W., & Bakker, A. (2005). Exploring the relationship between a multidimensional and multifaceted burnout concept and self-rated performance. *Journal of Management*, 31, 186–209.
- Demerouti, E., Bakker, A. B, Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423–441.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Plume.

- Duišin, D., Barišić, J., Milovanović, S., Nikolić-Balkoski, G. i Pantović, M. (2012). Rodna i polna anksioznost. *Engrami*, Vol. 34 (2).
- Džamonja-Ignjatović, T. (1999). *Psihodijagnostika i savremeni modeli ličnosti*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Đurić-Jočić, D., Džamonja-Ignjatović, T. i Knežević, G. (2004). *NEO PI-R: Primena i interpretacija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Ecie, M. (2013). *Relationships Among Nursing Burnout, the Big Five Personality Factors and Overall self-concept: The Impact of Assessing Common Method Varince*. Tennessee: The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga.
- Eid, J., Johnsen, B. J., Bartone, P. T., & Nissestad, O. A. (2008). Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, 4-23.
- Evans, F. (1975). *Motivacija*. Beograd: Nolit.
- Fiengold, A. (1994). Gender differences in personality: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116 (3), 429-456.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E. (1970). Personality, Motivational Systems And Behaviour of High And Low LPC Perons. *Organisational Research*. Washigton: University of Washington
- Fiedler, F. E., & Mahar, L. (Eds.). (1977). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* . New York: Wiley.
- Fiske, S.T., & Taylor, S. E., (1991). *Social cognition* (2nd ed.).New York: McGraw Hill.
- Frančesko, M., Kodžopeljić, J. i Mihić, V. (2002). Neki sociodemografski i psihološki korelati motiva postignuća. *Psihologija*, Vol. 35 (1-2), 65-79.

- Frančesko, M., Mihić, V. i Bala, G. (2002). Struktura motiva postignuća merena skalom MOP 2002, Ličnost u višekulturnom društvu. U *Zbornik Odseka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, Vol. 4, 134-143. Novi Sad: Filozofski fakultet.
- French, J. R. P. Jr., Rodgers, W. L., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G. Coelho, D. Hamburg, & J. Adams (Eds.), *Coping and adaptation*. New York: Basic Books.
- Glomazić, H. (2011). Liderske karakteristike i poslovna uspešnost. *Antropologija*, 11, sv.1, 207-225.
- Godin, I., & Kittel, F. (2004). Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social Science & Medicine*, 58, 1543–1553.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative »Description of Personality«: The Big Five Factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216 –1229.
- Green, S. G., & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenglass, E., & Burke, R. J. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 327- 336.
- Hadži-Pešić, M., Todorović, J. Brajović, I. i Car, K. (2007). Psihološki faktori i koronarna bolest srca. *Psihologija*, Vol. 40 (3), 461-476.
- Hadži-Pešić, M. (2009). *Psihološki aspekti koronarne bolesti srca*. Niš: Filozofski fakultet.



Hersey, P. (1985). *The situational leader*. New York, NY: Warner Books.

Hersey, P., & Blanchard, K. B. (1988). *Management of organization behavior: utilizing humanresources (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ilić, J. (2006). Kulturalna raznolikost mehanizama motivacije. *Teme*, 30 (2), 279-289.

Jago, A .G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, Vol. 28 (3), 315-336.

Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. *Ekonomika preduzeća*, 59 (5-6), 215-226.

Jašović-Gašić, M. i Damjanović, A. (2007). Anksioznost kao klinički fenomen i terapija anksioznosti. *Arh.farm*, 57, 118 – 125.

Jeremy, M., Melinde, C., & Ciller, V. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo, *African journal of business management*, 6(15).

Joiner, B., & Josephs, S. (2006). *Leadership Agility*. Jossey-Bass, an imprint of John Wiley & Sons.

Jovanović, J., Lazaridis, K. i Stefanović, V. (2006), Theoretical approaches to problem of occupational stress. *ACTA FAC MED NAISS*, 23 (3), 163-169.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002), “Personality and leadership: a qualitative and quantitative review”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 765-80.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Press.

Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, Vol. 9 (4), 341-357.

- Kecmanović, D., (1989). *Liason psihijatrija*. Psihijatrija. Beograd- Zagreb: Medicinska knjiga.
- Kennerly, S. M. (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: Implications for faculty satisfaction. *Journal of Nursing Education*, Vol. 28 (5), 198–202.
- Kenneth, T. (2000). *Intrinsic Motivation at Work*. Berrett Koehler.
- Kenny, D. T., Carlson, J. G., McGuigan, F. J., & Sheppard, J. L. (Eds.). (2000). *Stress and health: Research and clinical applications*. Amsterdam: Harwood academic publisher.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2001). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Knežević, G., Radović, B. i Opačić, G. (1997). Evaluacija „Big Five“ modela ličnosti kroz analizu inventara ličnosti NEO-PI-R. *Psihologija*, 1-2, 7-40
- Knežević, G., Džamonja-Ignjatović, T. i Đurić-Jočić, D. (2004). *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personalty and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C., & Borza, A. (2009). *Burnout: Definition, recognition and prevention approached*. Preuzeto sa [http://www.burnout.nl/burnout-preventie/BOIT\\_theoretical\\_abstract\\_2705.pdf](http://www.burnout.nl/burnout-preventie/BOIT_theoretical_abstract_2705.pdf)
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate Change. *Harvard Business Review Press*, str. 18.
- Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, Vol. 14 (1), 39-55.

- Langner, D.E. (2002). Burnout and leadership styles in residential mental health workers. *Dissertation Abstracts International*, Section B. Vol. 62(8-B).US:Univ Microfilms International.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer Publishing Company.
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 213–227.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and inrganizational commitment. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 9, 297-308
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 229-243.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lin, Hq., Jiang, Cq, & Lam, Th. (2013). The Relationship between Occupational Stress, Burnout, and Turnover Intention among Managerial Staff from a Sino-Japanese Joint Venture in Guangzhou, China. *Journal of Occupational Health*, 55, 458-467.
- Lojić, R., Ristić, V., i Karović, S. (2015). Razvoj liderske karijere. *Vojno delo*, 4, 317-333.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2008). *The Leadership Mashine*. Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Gustavsson M., & Ekberg, K. (2013). Investigating Work Conditions and Burnout at Three Hierarchical Levels. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10, 1157-1163.

- Lucas, M. D. (1991). Management style and staff nurse job satisfaction. *J Prof Nurs*, 7 (2), 119-25.
- Lukić, J., (2009). *Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Luthans, F., (2005). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw Hill.
- Maddi, S. R., & Kobasa, S. C. (1984), *The Hardy Executive*. Dow J Homewood: IL ones-Irwin.
- Madnavat, A., & Mehta, P. (2012, july). Personalty as a Predictor of Burnout among Managers of Manucatoring Industries. *Jurnal of the Indian Academy of Applied Psycology*, Vol. 38 (2), 321-328.
- Marić, M. (2010). Osobine ličnosti, životni događaji i anksioznost adolescenta. *Primenjena psihologija*, 1, 39-57.
- Marković, M. (2007). *Tipovi dnevnih aktivnosti studenata, psihosomatska ispoljavanja i uspešnost na studijama*. Diplomski rad, Niš: Filozofski fakultet.
- Marković, Z. (2006). *Profil ličnosti rukovodioca i preferencije stila rukovođenja i odlučivanja*. Doktorska disertacija, Niš: Filozofski fakultet.
- Marti, P. (1995). Psihosomatika odrasle osobe. *Psihologija*, 3-4, 409-412.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Research Edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisko, California: Jossey-Bass Inc.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Stress and burnout: The critical research. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*, 153-170. Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
- Maxwell, J. (2002). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Work Book*. New York : Thomas Nelson publishers.
- Mazzi, B., & Ferlin, D. (2004). *Sindrom sagorjelosti na poslu, Naš profesionalni problem*. Preuzeto sa [http://www.hdod.net/rad\\_drustva/RAD%20-%20Burnout%20syndrom%20-%202004.pdf](http://www.hdod.net/rad_drustva/RAD%20-%20Burnout%20syndrom%20-%202004.pdf)
- Menkes, J. (2012). *Executive Intelligence - What All Great Leaders Have*. Soundview Executive Book Summaries.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. In: Lawrence A. Pervin, & Oliver P. John (Eds.). *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: The Guilford Press, 139 – 153.
- McEwen, B. S. (2008). Central effects of stress hormones in health and disease: understanding the protective and damaging effects of stress and stress mediators. *European Journal of Pharmacology*, 583, 174–185.
- McGrath, A., Houghton, D., & Reid, N. (1989). Occupational stress and teachers in Northern Ireland. *Work & Stress*, 3, 359-368.
- Mohren, D. C .L., Swaen, G. M. H., Kant, I., van Amelsvoort, L. G . P. M., Borm, P. J. A., & Galama, J. M. D. (2003). Common infections and the role of burnout in a Dutch working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 55, 201–208.
- Momirović, K., Wolf, B. i Džamonja, Z. (1992). *KON 6 Kibernetička baterija konativnih testova*. Beograd: Savez društva psihologa Srbije - Centar za primenjenu psihologiju.

- Mor, V., & Laliberte, L. (1984). Burnout among hospice staff. *Health and Social Work, 9*, 274-283.
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on satisfaction of nurses. *J Nurs Adm., 27* (5), 27-34.
- Morgan, B. (2008). *The Relationship Between The Big Five Personality Traits and Burnout in South African University Students*. Magister Artium in Psychology, Johannesburg: Faculty of Humanities at the University of Johannesburg, University of Johannesburg.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A. & Reiter-Palmon, R. (1993). Cognitive and temperament predictors of executive ability: principles for developing leadership capacity. *ARI Technical Report*, No. 977. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences,.
- Nikić, P. i Nikić, G. (2010). *Motiv postignuća – poželjna osobina u postupku selekcije menadžera i važan faktor u organizacionom ponašanju*. Preuzeto sa <http://www.emocionalnainteligencija.com/nclanci/Motiv-postignuca-pozeljna-osobina-u-postupku-selekcije-menadzera-i-vazan-faktor-u-organizacionom-ponasanju-P.Nikic.pdf>
- Nikolić, G. i Žikić, O. (2013). Ličnost, prilagođavanje i stresne reakcije. U *Pojedinac, porodica, društvo u tranziciji, Međunarodni tematski zbornik*. Kosovska Mitrovica: Univerzitet u Prištini, Filozofski fakultet.
- Nyberg, A., Bernin, P., & T. Theorell (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. The National Institute for Working Life and The Swedish Trade Unions in Co-operation.
- Obisi, C., (1996). *Personnel Management*. Ibadan: Jaucbod Enterprises.
- Obiwuru, T., Okwu, A., Akpa, V., & I. Nwankere (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi – Ketu Council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian journal of business and management research* 1(7).

- Obrenović, J. (2003). *Psihofiziologija rada*. Niš: Filozofski fakultet.
- Obrenović, J. (2014). Burnout sindrom, menadžerska bolest i stres. *Rad ličnost i društvo: tematski zbornik radova*. Priredili Snežana Stojiljković, Joviša Obrenović, Vladimir Nešić. Niš: Filozofski fakultet.
- Osabiya, B., & Ikenga, E. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *Public Policy and Administration Research*, Vol. 5 (1).
- Pakseresht, M., Khodayari, A, & S. Mohamadi (2014). The Relationship between Time Management and Managers and Staff Burnout in the Department of Youth and Sports in Alborz Province. *Elixir Edu. Tech*, 69, 22834-22837.
- Panić, D., Radojković, D. i Hadži Pešić, M. (2013). Osobine ličnosti, strategije prevladavanja stresa i sklonost psihosomatici kod studenata. *Časopis za društvene nauke TEME*, 2.
- Pavlović D. (1977). Burnout among medical workers. Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Penezić, N., Drezgić, I. i Lalić, B., (2008). Sindrom sagorevanja kod MBA studenata. *XIV Skup TRENDOVI RAZVOJA: "Efikasnost i kvalitet bolonjskih studija"*. Kopaonik, 03. – 06 03. 2008., 178-181.
- Petković, M., Jančićević, N. i Bogičević, B. (2002). *Organizacija: Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Petričković, M. (2010). Etička kauzalnost sindroma profesionalnog izgaranja i slobodne volje u socijalnom radu. *FPN, Godišnjak*, 395-413.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.

- Pick, D., & Leiter, M. P. (1991). Nurses' perceptions of the nature and causes of burnout: A comparison of self-reports and standardized measures. *Canadian Journal of Nursing Research*, 23, 33–48.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pollock, K. S. (1998). The relationship between leadership style and subordinate satisfaction and performance in public accounting firms. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 59 (4-A), 1244. US: University Microfilms International.
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1993). Burnout in gerontological social work. *Social Work*, 38, 305-310.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, 21-30.
- Price, L., & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress, and Coping*, 7, 67-84.
- Randelović, K., Stojiljković, S. i Milojević, M. (2013). Personalni faktori sindoma izgaranja kod nastavnika u okviru teorije samoodređenja. U *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, 2, 260-281.
- Randelović, K. i Stojiljković, S. (2015). Radna klima, bazične psihološke potrebe i izgaranje nastavnika osnovnih škola i fakulteta. *Časopis za društvene nauke TEME*, 3.
- Ribelin, P. (2003). Retention reflects leadership style. *Nursing Management*, 34 (8), 18-19.
- Riggio, E. R. (2003). *Introduction to Industrial/Organisational Psychology (4th ed)*. New Jersey, Prentice Hall.



- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Siti Astuti, E. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, TextRoad Publication.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Zagreb: Naklada slap.
- Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Wesley.
- Rot, N. (1994). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Sajfert, Z., Stanković, M i Istrat, V. (2011). Istraživanje uticaja emocionalne inteligencije lidera na produktivnost srpskih kompanija. *Industrija*, 2, 169-183
- Salmela-Aro, K., Nataanen, P., & Nurmi, J. E. (2004). The role of work-related personal projects during two burnout interventions: a longitudinal study. *Work Stress*, 18, 208-300.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, pp. 185-211.
- Seltzer, J & Numerof, R.E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of management Journal*, 31(2), 439-446.
- Schaufeli, W., & Greenglass, E. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, Vol. 16, 501-510.
- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 1–15.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). MBI General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3th ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schiffman, S. (2005). *Beat Sales Burnout*. Adams Media Corporation.
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least Preferred Co-Worker Score, situational control and leadership effectiveness: Meta analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (4), 561-573.
- Schutte, N., Foppinnen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. B. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 53-56. The British Psychological Society.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlations. *American Behavior and Scientists*, Vol. 18 (2), 346-56.
- Senić, R. (2011). *Psihoterapijske teme*. Preuzeto sa <http://psihoterapijsketeme.rs/>
- Shirom, A. (2009). Epilogue: mapping future research on burnout and health. *Stress and Health*, 25, 375–380.
- Shung, J. S., & Jing Z. (2003): Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol. 46., Issue 6., 704.
- Sirota D., Mischkind, L., & M. Meltezer. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Wharton School Publishing.
- Smederevac, S. (2000). *Istraživanje faktorske strukture ličnosti na osnovu leksičkih opisa ličnosti u srpskom jeziku*, Doktorska disertacija, Novi Sad, Filozofski fakultet.
- Smederevac, S. (2002). *Govor i ličnost ili govor ličnosti*. Beograd, Zadužbina Andrejević.

- Smederevac, S., Mitrović, D. i Čolović, P. (2010). *Velikih pet plus dva (VP+2): primena i interpretacija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Smirčić, L., & Morgan G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, 257–273.
- Smirčić, L. (1983). Organizations as shared meanings. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*, 55 – 65. Greenwich, CT: JAI.
- Snyder, S. (2013). *Leadership and the Art of Struggle*. Berrett-Koehler.
- Suzić, N. i Graonić, J. (2009). Sindrom izgaranja u profesiji nastavnika. Novi Sad, *Pedagoška stvarnost*, LV, 7-8.
- Stevanović, A. (2015). Teoretski aspekti liderstva i kreativnosti. *Škola biznisa*, (1), 111-128.
- Stojiljković, S. (2014). *Psihološke karakteristike nastavnika*. Niš: Filozofski fakultet.
- Stojiljković, S. i Hedrih, V. (2013). Petofaktorski model ličnosti. U *Odnosi na poslu i u porodici u Srbiji početkom 21. veka*, 63-78. Niš: Filozofski fakultet.
- Stogdil, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the literature*. N.Y.: Free Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, Vol. 90 (2), 307-321.
- Štajnberger, I. i Čizmić, S. (1991). *Psihologija i savremena tehnika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Templar, R. (2005). *The Rules of Management*. Financial Times Prentice Hall.
- Tenjović, L. (2002). *Statistika u psihologiji*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

- Tichy, N., & Devanna, M. (1996). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Toppinen-Tanner, S. (2011). *Process of burnout: structure, antecedents, and consequences*. Finnish Institute of Occupational Health.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1997). A Canadian-Dutch comparison of teachers' burnout. *Psychological Reports*, 81, 371-382.
- Visser, M. R., Smets, E. M., Oort, F. J., & DeHaes, H. C. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association Journal*, 168 (3), 271-275.
- Vredenburgh, L. D., Carlozzi, A. F., & Stein, L. B. (1999). Burnout in counseling psychologists: Type of practice setting and pertinent demographics. *Counselling Psychology Quarterly*, 12, 293-302.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five factor model. *Journal of Personality*, 60, 441-476.
- Webster, L. & Hackett, R.K. (1999). Burnout and leadership in community mental health systems. *Adm Policy Ment Health*, 26(6), 387-99.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational Behavior, People and Processes in Management*. Homewood, Illinois 60430: Richard D. Irwin.
- Wilkinson, A. D., & Wagner, R. M. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation counselor job satisfaction and productivity. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol. 37 (1), 15 -24.

- Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (151–162). Washington: Taylor & Francis.
- Yukl, G. A. (1971). *Toward a Behavioral Theory of leadership*. Organization Behavior and Human.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zorić, D., Bjelica, A. i Kovačević-Petljanski, V. (2003). Psihosomatika - koncept, istorijat, savremeni trendovi. *Aktuelnosti iz neurologije, psihijatrije i graničnih područja*, XI, 2.
- Zotović, M. (2002). Stres i posledice stresa: Prikaz transakcionističkog modela. *Psihologija*, Vol. 35 (1-2), 3-23.
- Zotović, M. (2004). Prevladavanje stresa: konceptualna i teorijska pitanja sa stanovišta transakcionističke teorije. *Psihologija*, Vol. 37 (1), 5-32.

## **IV PRILOZI**

## **Prilog 1 – MOP test motiva za postignućem**

*Poštovani ispitanice,*

*Ispred Vas se nalazi ukupno 5 upitnika. Molimo Vas da sva pitanja pažljivo pročitate i da na sva pitanja odgovorite. U ovim upitnicima nema tačnih i pogrešnih odgovora. Iskreni odgovori su najbolji mogući.*

*Vreme za rad nije ograničeno. Ispitivanje je anonimno, a podaci će se koristiti isključivo u naučno-istraživačke svrhe.*

*Pre svakog upitnika nalazi se uputstvo za njegovo popunjavanje.*

*Unapred hvala na saradnji i poverenju!*

### **UPITNIK**

*Molimo Vas da najpre popunite sledeće opšte podatke o sebi izborom jednog od ponuđenih odgovora:*

1. Ukupan broj godina radnog staža (ne vezano za organizaciju u kojoj trenutno radite):

- a) Od 1 do 10 godina radnog staža
- b) Preko 10 godina radnog staža

2. Pol:

- a) Muški
- b) Ženski

3. Da li ste zaposleni na rukovodećem ili nerukovodećem radnom mestu? \*

- a) Rukovodećem
- b) Nerukovodećem

\*Izaberite rukovodeće radno mesto - ukoliko imate zaposlene koji Vam direktno raportiraju;  
Izaberite nerukovodeće radno mesto - ukoliko nemate zaposlene koji Vam direktno raportiraju

4. Vaša šifra: \_\_\_\_\_

Uputstvo za popunjavanje upitnika:

Treba da iskažete u kojoj meri se tvrdnje u upitniku odnose na Vas:

1. Ako se tvrdnja uopšte ne odnosi na Vas, zaokružite **potpuno netačno (1)**;
2. Ako se tvrdnja u maloj meri odnosi na Vas, zaokružite **uglavnom netačno (2)**;
3. Ako niste sigurni da se tvrdnja odnosi na Vas, zaokružite **nisam siguran (3)**;
4. Ako se tvrdnja odnosi na Vas, ali ne u potpunosti, zaokružite **uglavnom tačno (4)**;
5. Ako se tvrdnja u potpunosti odnosi na Vas, zaokružite **potpuno tačno (5)**

1	Uvek istrajem u ostvarenju svog cilja.	1	2	3	4	5
2	Svaki posao je novi izazov za mene.	1	2	3	4	5
3	Važno mi je da se istaknem svojim uspehom	1	2	3	4	5
4	Čak i kada mi ne ide lako posao privodim kraju.	1	2	3	4	5
5	Znam šta hoću da postignem u životu.	1	2	3	4	5
6	Težim da u svemu budem ispred drugih.	1	2	3	4	5
7	Divim se uspešnim ljudima.	1	2	3	4	5
8	U životu je uspeh na prvom mestu.	1	2	3	4	5
9	Najveći podsticaj predstavlja mi takmičenje sa drugima.	1	2	3	4	5
10	Biti najbolji/a je dobar životni moto.	1	2	3	4	5
11	Sve unapred isplaniram da bih postigao/la bolje rezultate.	1	2	3	4	5
12	Uspešno obavljen posao je za mene najveća nagrada.	1	2	3	4	5
13	Upornost je ljudska osobina koju veoma cenim.	1	2	3	4	5
14	Ne razumem ljude koji jure za uspehom.	1	2	3	4	5
15	Iz svojih grešaka uvek izvlačim pouku za ubuduće.	1	2	3	4	5
16	Ne uzbuđujem se mnogo ako ne završim ono što sam započeo/la.	1	2	3	4	5
17	Najbolje se osećam kada postizem dobre rezultate.	1	2	3	4	5
18	Obično odlažem onaj posao koji zahteva puno truda.	1	2	3	4	5
19	Moja parola je "Što ne moraš danas, ostavi za sutra".	1	2	3	4	5
20	Priželjkujem uspeh u svakoj aktivnosti koju započinem.	1	2	3	4	5
21	U svemu što radim nastojim da budem najbolji/a.	1	2	3	4	5
22	Ako radim nešto teško, najčešće istrajem.	1	2	3	4	5
23	Pred sobom uvek imam neki cilj koji želim da ostvarim.	1	2	3	4	5
24	Važno mi je da se istaknem u onome što radim.	1	2	3	4	5
25	Ukoliko je neko bolji od mene želim da ga dostignem.	1	2	3	4	5
26	U svakom trenutku treba imati jasno definisan cilj.	1	2	3	4	5
27	Svaku aktivnosti prethodno treba dobro isplanirati.	1	2	3	4	5
28	Sebi postavljam uglavnom visoke ciljeve.	1	2	3	4	5
29	Po svaki cenu moram da postignem uspeh u aktivnostima kojima se bavim.	1	2	3	4	5
30	Imam potrebu da drugima pokažem koliko sam uspešan/na.	1	2	3	4	5
31	Ulažem puno energije da bih se istakao/la pred drugima	1	2	3	4	5
32	Uvek završim ono što sam započeo/la.	1	2	3	4	5
33	Planiram svaku svoju aktivnost.	1	2	3	4	5
34	Važno mi je šta drugi misle o meni i o mojim postignućima.	1	2	3	4	5
35	Planiram svoje aktivnosti za sutrašnji dan.	1	2	3	4	5
36	Drugi ljudi smatraju da sam osoba koja "zna šta hoće".	1	2	3	4	5
37	Uvek se trudim da radim bolje nego što sam radio/la.	1	2	3	4	5



38	Važno mi je kako drugi ocenjuju moj rad.	1	2	3	4	5
39	Kada nemam isplaniran dan osećam se neobično.	1	2	3	4	5
40	Spreman/na sam da preuzmem odgovornost za zadatke koje izvršavam.	1	2	3	4	5
41	I posle više neuspešnih pokušaja, ne odsutajem.	1	2	3	4	5
42	Cenim ljude koji su istrajni u postizanju svojih ciljeva.	1	2	3	4	5
43	Smatram da sam takmičarskog duha.	1	2	3	4	5
44	Osećam veliko zadovoljstvo kada ispunim dnevni plan.	1	2	3	4	5
45	Uvek ostvarim najveći deo onoga što sam predvideo/la.	1	2	3	4	5
46	Kada ostvarim jedan cilj, odmah pronalazim druge jer me to ispunjava.	1	2	3	4	5
47	Mislim da nema smisla mnoge stvari planirati unapred.	1	2	3	4	5
48	Do uspeha se ne dolazi preko noći, već pažljivim planiranjem i marljivim radom.	1	2	3	4	5
49	Često se dosađujem.	1	2	3	4	5
50	I sama pomisao na ostvarenje cilja kod mene budi pozitivna osećanja.	1	2	3	4	5
51	U budućnosti sebe vidim kao uspešnog čoveka.	1	2	3	4	5
52	Moj moto je "Treba živeti od danas do sutra, bez velikih planova".	1	2	3	4	5
53	Veoma mi je važno da se priča o mojim uspesima.	1	2	3	4	5
54	Kada mi se neka osoba dopadne, ne odustajem dok je ne osvojim.	1	2	3	4	5
55	Više volim da sam spontan/a, nego da sve unapred isplaniram.	1	2	3	4	5

## Prilog 2 - NEO PI-R inventar ličnosti

Molim vas pažljivo pročitajte svaku tvrdnju i izaberite jedan odgovor u meri u kojoj se tvrdnja na vas odnosi ili ne odnosi:

- \* Zaokružite **1** ukoliko je tvrdnja **potpuno netačna** ili se sa njom **nimalo ne slažete**.
- \* Zaokružite **2** ako je tvrdnja **uglavnom netačan** ili se sa njom **ne slažete**.
- \* Zaokružite **3** ako je tvrdnja otprilike **podjednako tačna i netačna** ili ako **ne možete da se odlučite**.
- \* Zaokružite **4** ako je tvrdnja **uglavnom tačna** ili se sa njom **slažete**.
- \* Zaokružite **5** ako je tvrdnja **potpuno tačna** ili se sa njom **sasvim slažete**.

Ovde nema tačnih i pogrešnih odgovora. Opišite sebe što iskrenije i iznesite svoje mišljenje što je moguće tačnije.

Ne treba previše dugo da mislite o značenju svake tvrdnje. Najbolje ćete učiniti ako izaberete onaj odgovor koji vam, pošto ste razumeli šta tvrdnja znači, prvi padne na pamet.

1	Često sam zbog nečeg zabrinut.	1	2	3	4	5
2	Većina ljudi koje srećem mi je draga.	1	2	3	4	5
3	Imam vrlo živu maštu.	1	2	3	4	5
4	Sumanjam u dobre namere drugih ljudi.	1	2	3	4	5
5	Poznat sam po svojoj razboritosti i zdravom razumu.	1	2	3	4	5
6	Često me razbesni način na koji ljudi postupaju sa mnom.	1	2	3	4	5
7	Izbegavam velike grupe ljudi.	1	2	3	4	5
8	Lepota i umetnost mi znače mnogo.	1	2	3	4	5
9	Kada zatreba, u stanju sam da budem lukav i prepređen.	1	2	3	4	5
10	Više volim da u životu postupam otvoreno, nego da sve unapred isplaniram.	1	2	3	4	5
11	Retko se osećam usamljenim i tužnim.	1	2	3	4	5
12	Ja sam nadmoćan, snažan i prodoran.	1	2	3	4	5
13	Bez jakih osećanja, život bi mi bio nezanimljiv.	1	2	3	4	5
14	Neki ljudi smatraju da sam sebičan i egoista.	1	2	3	4	5
15	Trudim se da savesno obavaljam sve zadatke koji su mi povereni.	1	2	3	4	5
16	Kada sam u društvu drugih ljudi, uvek se bojim da ću ispasti trapav.	1	2	3	4	5
17	Opušten sam kako u radu, tako i kad se odmaram.	1	2	3	4	5
18	Prilično čvrsto se držim svojih navika.	1	2	3	4	5
19	Više volim da sarađujem sa drugim ljudima nego da se takmičim sa njima.	1	2	3	4	5
20	Ja sam bezbrižna i pomalo lakomislena osoba.	1	2	3	4	5
21	Retko preterujem u bilo čemu.	1	2	3	4	5
22	Često osećam jaku potrebu za uzbuđenjem.	1	2	3	4	5
23	Volim da se bavim teorijama i apstraktnim idejama.	1	2	3	4	5
24	Prija mi da se pohvalim svojim talentima i uspesima.	1	2	3	4	5
25	Prilično mi dobro uspeva da se organizujem, tako da posao obavim na vreme.	1	2	3	4	5
26	Često se osećam bespomoćnim i želim da neko drugi reši moje probleme.	1	2	3	4	5
27	Dešavalo mi se da bukvalno skačem od radosti.	1	2	3	4	5

28	Verujem da studente može samo da zbuni i zavede ako čuju protivrečne govornike.	1	2	3	4	5
29	Političke vođe bi trebalo da budu svesnije ljudske strane svoje politike.	1	2	3	4	5
30	U životu sam napravio mnogo gluposti.	1	2	3	4	5
31	Lako se plašim.	1	2	3	4	5
32	Prija mi da neobavezno ćaskam sa ljudima.	1	2	3	4	5
33	Pokušavam realistički da razmišljam i da se ne prepuštam mašti.	1	2	3	4	5
34	Verujem da je većina ljudi u suštini dobronamerna.	1	2	3	4	5
35	Građanske dužnosti, kao što je glasanje, shvatam veoma ozbiljno.	1	2	3	4	5
36	Imam mirnu narav.	1	2	3	4	5
37	Prija mi kada je oko mene puno ljudi.	1	2	3	4	5
38	Ponekad se sasvim prepustim muzici koju slušam.	1	2	3	4	5
39	Ako treba, spreman sam da manipulišem ljudima da bih dobio ono što hoću.	1	2	3	4	5
40	Svoje stvari držim čisto i uredno.	1	2	3	4	5
41	Ponekad se osećam sasvim bezvrednim.	1	2	3	4	5
42	Ja sam prodorna osoba.	1	2	3	4	5
43	Retko me obuzmu snažna osećanja.	1	2	3	4	5
44	Pokušavam da budem ljubazan sa svakim koga sretnem.	1	2	3	4	5
45	Ja sam pouzdana osoba.	1	2	3	4	5
46	Retko se osećam sputano kad sam među ljudima.	1	2	3	4	5
47	Kad nešto radim, onda to činim energično.	1	2	3	4	5
48	Mislim da je zanimljivo učiti nove stvari i pronalaziti nove zanimacije.	1	2	3	4	5
49	Kad treba, mogu da budem oštar i zajedljiv.	1	2	3	4	5
50	Imam vrlo jasne ciljeve i sistematično ih ostvarujem.	1	2	3	4	5
51	Teško se oduprem svojim željama i porivima.	1	2	3	4	5
52	Voleo bih da godišnji odmor provedem u mestu punom noćnih klubova, barova i kockarnica.	1	2	3	4	5
53	Filozofske rasprave su mi dosadne.	1	2	3	4	5
54	Volim da govorim o sebi i svojim uspesima.	1	2	3	4	5
55	Straćim puno vremena pre nego što se konačno prihvatim nekog posla.	1	2	3	4	5
56	Osećam da mogu da izađem na kraj sa većinom svojih problema.	1	2	3	4	5
57	Dešavalo mi se da me ponekad obuzmu jaka radost i oduševljenje.	1	2	3	4	5
58	Mislim da zakone i socijalnu politiku treba menjati u skladu sa potrebama sveta koji se menja.	1	2	3	4	5
59	Čvrst sam i odlučan u svojim stavovima.	1	2	3	4	5
60	Dobro promislim pre nego što donesem neku odluku.	1	2	3	4	5
61	Retko osećam strah i teskobu.	1	2	3	4	5
62	Poznat sam kao topla i prijateljska osoba.	1	2	3	4	5
63	Imam bujnu maštu.	1	2	3	4	5
64	Verujem da će te većina ljudi iskoristiti ukoliko im pružiš priliku.	1	2	3	4	5
65	Obično sam dobro informisan, pa donosim pametne odluke.	1	2	3	4	5
66	Poznat sam kao naprasit i razdražljiv čovek.	1	2	3	4	5
67	Obično više volim da radim sam.	1	2	3	4	5

68	Moderne igre i balet su mi dosadni.	1	2	3	4	5
69	U stanju sam da, kada je potrebno, i prevarim nekoga.	1	2	3	4	5
70	Ja sam vrlo sistematična osoba.	1	2	3	4	5
71	Retko sam tužan i potišten.	1	2	3	4	5
72	Često sam bio vođa grupa kojima sam pripadao.	1	2	3	4	5
73	Moja osećanja su mi važna stvar.	1	2	3	4	5
74	Neki ljudi me smatraju hladnim i proračunatim.	1	2	3	4	5
75	Dugove vraćam u celosti, i na vreme.	1	2	3	4	5
76	Ponekad sam osećao takav stid da sam želeo da se sakrijem od svih.	1	2	3	4	5
77	Obično radim sporo, ali istrajno.	1	2	3	4	5
78	Kada jednom otkrijem najbolji način da se nešto uradi onda ga ne menjam.	1	2	3	4	5
79	Nerado pokazujem bes, čak i kada je on opravdan.	1	2	3	4	5
80	Kada odlučim da se popravim u nečemu, obično popustim u toj odluci nakon nekoliko dana.	1	2	3	4	5
81	Dobro odolevam iskušenjima.	1	2	3	4	5
82	Ponekad sam nešto činio samo radi zabave i uzbuđenja.	1	2	3	4	5
83	Volim da rešavam probleme i zagonetke.	1	2	3	4	5
84	Znam da sam bolji od većine drugih ljudi.	1	2	3	4	5
85	Ja sam produktivna osoba koja uvek završi započeti posao.	1	2	3	4	5
86	Kada se nalazim pod velikim pritiskom, ponekad osećam kao da ću da se raspadnem.	1	2	3	4	5
87	Ja sam veseli optimista.	1	2	3	4	5
88	Verujem da bi trebalo da se obraćamo našim crkvenim poglavarima radi donošenja odluka o moralnim problemima.	1	2	3	4	5
89	Nikada ne možemo da učinimo previše dobrog za siromašne i stare.	1	2	3	4	5
90	Povremeno mi se dešava da prvo nešto uradim, a tek kasnije promislim o tome.	1	2	3	4	5
91	Često sam napet i uznemiren.	1	2	3	4	5
92	Mnogi me smatraju pomalo hladnim i uzdržanim.	1	2	3	4	5
93	Ne volim da traćim vreme u sanjarenju.	1	2	3	4	5
94	Mislim da je većina ljudi sa kojima dolazim u dodir poštena i vredna poverenja.	1	2	3	4	5
95	Često dospevam u situacije za koje nisam sasvim pripremljen.	1	2	3	4	5
96	Poznat sam kao osetljiva i ćutljiva osoba.	1	2	3	4	5
97	Osećam potrebu za drugim ljudima ako sam dugo sam.	1	2	3	4	5
98	Privlače me oblici koje nalazim u prirodi i umetnosti.	1	2	3	4	5
99	Potpuna iskrenost nije dobar način da se obavljaju poslovi.	1	2	3	4	5
100	Volim da sve stvari držim na svom mestu, pa da znam gde je šta.	1	2	3	4	5
101	Ponekad sam imao jaka osećanja krivice i grešnosti.	1	2	3	4	5
102	Kad sam u društvu, obično puštam druge da govore	1	2	3	4	5
103	Retko obraćam pažnju na svoja trenutna osećanja.	1	2	3	4	5
104	Uglavnom pokušavam da budem pažljiv i obziran.	1	2	3	4	5
105	Ponekad varam u igri.	1	2	3	4	5
106	Veoma mi smeta kada me ljudi zadirkuju ili mi se podsmevaju.	1	2	3	4	5
107	Često osećam kao da "pucam od snage".	1	2	3	4	5

108	Često probam neku novu ili inostranu hranu.	1	2	3	4	5
109	Ako mi se neko ne sviđa, to mu i pokažem.	1	2	3	4	5
110	Radim naporno da bih ostvario svoje ciljeve.	1	2	3	4	5
111	Kada me posluže mojim omiljenim jelom, dešava mi se da se prejedem.	1	2	3	4	5
112	Izbegavam šokantne ili zastrašujuće filmove.	1	2	3	4	5
113	Ponekad me gnjavi kada ljude govore o apstraktnim, teorijskim stvarima.	1	2	3	4	5
114	Pokušavam da budem skroman.	1	2	3	4	5
115	Teško mi je da se primoram da radim ono što moram.	1	2	3	4	5
116	U kritičnim situacijama ostajem priseban.	1	2	3	4	5
117	Ponekad sam prosto "pijan od sreće".	1	2	3	4	5
118	Verujem da je normalno da ljudi u različitim društvima imaju različita mišljenja o ispravnom i pogrešnom.	1	2	3	4	5
119	Ne volim prosjake.	1	2	3	4	5
120	Uvek razmišljam o posledicama pre nego što počnem nešto da radim.	1	2	3	4	5
121	Retko se brinem o budućnosti.	1	2	3	4	5
122	Uživam da razgovaram sa ljudima.	1	2	3	4	5
123	Volim da se prepuštam mašti i sanjarenjima, uživajući u njima i dopuštajući im da se do kraja razviju.	1	2	3	4	5
124	Sumnjičav sam kad mi neko učini nešto dobro.	1	2	3	4	5
125	Ponosim se svojim zdravim razumom.	1	2	3	4	5
126	Često mi je muka od ljudi sa kojima moram da imam posla.	1	2	3	4	5
127	Više mi se sviđaju poslovi koje mogu a da obavim sam, bez uplitanja dugi ljudi.	1	2	3	4	5
128	Poezija ima malo ili nimalo uticaja na mene.	1	2	3	4	5
129	Bilo bi mi mrsko da me ljudi smatraju dvoličnim i licemerom.	1	2	3	4	5
130	Uvek imam problema da se organizujem.	1	2	3	4	5
131	Obično okrivljujem sebe kad nešto ne ide kako treba.	1	2	3	4	5
132	Ljudi mi se često obraćaju kada treba doneti neku odluku.	1	2	3	4	5
133	Moja osećanja su vrlo bogata i raznovrsna.	1	2	3	4	5
134	Poznat sam kao velikodušan čovek.	1	2	3	4	5
135	Kada preuzmem neku obavezu, ljudi uvek mogu da računaju da ću je ispuniti.	1	2	3	4	5
136	Često se osećam manje vrednim od ostalih.	1	2	3	4	5
137	Ja sam brza i živahna osoba.	1	2	3	4	5
138	Najviše volim da svoje vreme provodim u poznatoj sredini.	1	2	3	4	5
139	Kada me neko uvredi, pokušavam da zaboravim i oprostim.	1	2	3	4	5
140	Osećam jak poriv da nešto postignem u životu.	1	2	3	4	5
141	Retko se prepuštam svojim trenutnim nagonima.	1	2	3	4	5
142	Volim da budem tamo gde se nešto dešava.	1	2	3	4	5
143	Volim da se bavim "glavolomnim" zagonetkama.	1	2	3	4	5
144	Imam vrlo visoko mišljenje o sebi.	1	2	3	4	5
145	Kada jedanput započnem nešto, gotovo uvek to dovršim.	1	2	3	4	5
146	Često mi je teško da donesem neku odluku.	1	2	3	4	5
147	Smatram se vrlo bezbrižnom osobom.	1	2	3	4	5

148	Mislim da je vernost sopstvenim principima i idealima važnija nego otvorenost prema novim idejama.	1	2	3	4	5
149	Ljudska bića i njihove potrebe bi trebalo da budu važniji nego novac i zarada.	1	2	3	4	5
150	Često učinim nešto vođen trenutnim raspoloženjem.	1	2	3	4	5
151	Često se brinem o stvarima koje bi mogle da krenu loše.	1	2	3	4	5
152	Lako mi je da budem nasmejan i srdačan sa nepoznatim ljudima.	1	2	3	4	5
153	Čim osetim da počinjem da sanjarim, uzmem nešto da radim i nastojim da se koncentrišem na tu aktivnost.	1	2	3	4	5
154	Moja prva reakcija je da verujem ljudima.	1	2	3	4	5
155	Izgleda da ni u čemu nisam sasvim uspešan.	1	2	3	4	5
156	Treba mi mnogo da bih se razljutio.	1	2	3	4	5
157	Radije bih proveo odmor na plaži sa mnogo sveta, nego u nekoj usamljenoj kućici u šumi.	1	2	3	4	5
158	Neke vrste muzike me oduševljavaju.	1	2	3	4	5
159	Ponekad navedem ljude da urade ono što ja hoću.	1	2	3	4	5
160	Ponekad sam sitničav i zahtevan.	1	2	3	4	5
161	Imam loše mišljenje o sebi.	1	2	3	4	5
162	Više volim da budem sam svoj gazda nego da budem vođa drugim ljudima.	1	2	3	4	5
163	Retko sam u stanju da osetim atmosferu i štimung različitih mesta.	1	2	3	4	5
164	Većina ljudi koje znam me voli.	1	2	3	4	5
165	Čvrsto se pridržavam svojih moralnih principa.	1	2	3	4	5
166	Osećam se opušteno u prisustvu svojih šefova ili drugih autoriteta.	1	2	3	4	5
167	Obično izgleda kao da sam u žurbi.	1	2	3	4	5
168	Često pravim neke promene u svom stanu samo da bih probao nešto različito.	1	2	3	4	5
169	Ako neko započne sukob, spreman sam da uzvratim.	1	2	3	4	5
170	Pokušavam da postignem sve što mogu.	1	2	3	4	5
171	Ponekad se prežderem dok mi ne pozli.	1	2	3	4	5
172	Volim uzbuđenja koja pruža ringišpil i druge vašarske mašine za letenje, tumbanje i brzu vožnju.	1	2	3	4	5
173	Slabo me zanimaju razmatranja o prirodi kosmosa ili stanju čovečanstva.	1	2	3	4	5
174	Osećam da nisam bolji od drugih ljudi, ma ko oni bili.	1	2	3	4	5
175	Kada mi neki posao postane pretežak, započnem novi.	1	2	3	4	5
176	U kritičnim situacijama mogu prilično dobro da vladam sobom.	1	2	3	4	5
177	Ja sam vesela, dobro raspoložena osoba.	1	2	3	4	5
178	Mislim da sam čovek otvorenog duha i tolerantan prema načinu života drugih ljudi.	1	2	3	4	5
179	Verujem da su sva ljudska bića vredna poštovanja.	1	2	3	4	5
180	Retko donosim odluke na brzinu.	1	2	3	4	5
181	Imam manje strahova nego većina ljudi.	1	2	3	4	5
182	Jako sam emotivno vezan za svoje prijatelje.	1	2	3	4	5
183	Kao dete sam retko uživao u igrama gde je trebalo da se nešto zamišlja.	1	2	3	4	5
184	Sklon sam da unapred mislim najbolje o ljudima.	1	2	3	4	5
185	Ja sam vrlo sposobna osoba.	1	2	3	4	5
186	Povremeno se osećam ogorčenim i ozlojeđenim.	1	2	3	4	5

187	Društvena okupljanja su mi obično dosadna.	1	2	3	4	5
188	Ponekad, kada čitam poeziju ili gledam neko umetničko delo, osetim zanos ili talas uzbuđenja.	1	2	3	4	5
189	Ponekad ljudima pretim ili im laskam da bih naveo da učine ono što želim.	1	2	3	4	5
190	Opsednut sam čišćenjem.	1	2	3	4	5
191	Ponekad mi se sve čini sumornim i beznadežnim.	1	2	3	4	5
192	U razgovoru sa drugim ljudima obično sam ja taj koji najviše priča.	1	2	3	4	5
193	Lako se uživljam u osećanja drugih ljudi.	1	2	3	4	5
194	Mislim da sam samilosna osoba.	1	2	3	4	5
195	Nastojim da svoje poslove obavljam temeljno, kako ne bih morao opet da ih radim.	1	2	3	4	5
196	Ako sam neko učinio ili rekao nešto loše, teško mi je da ga ponovo pogledam u oči.	1	2	3	4	5
197	Živim brzim životom.	1	2	3	4	5
198	Kada idem na odmor, volim da se vratim na mesta koja poznajem.	1	2	3	4	5
199	Tvrdoglav sam i uporan.	1	2	3	4	5
200	Težim savršenstvu u svemu što radim.	1	2	3	4	5
201	Ponekad nešto uradim bez razmišljanja, pa se kasnije kajem.	1	2	3	4	5
202	Privlače me jake boje i blještavilo.	1	2	3	4	5
203	Intelektualno sam vrlo radoznao.	1	2	3	4	5
204	Više volim da hvalim druge nego da drugi mene hvale.	1	2	3	4	5
205	Toliko je sitnica koje treba da se urade, da ih ponekad jednostavno sve zaboravim.	1	2	3	4	5
206	Sposoban sam da donosim dobre odluke, čak i kad sve ide loše.	1	2	3	4	5
207	Retko koristim reči "sjajno!" ili "super!" da bih opisao ono što osećam.	1	2	3	4	5
208	Ako ljudi do svoje dvadeset i pete ne znaju u šta da veruju, mislim da nešto nije u redu sa njima.	1	2	3	4	5
209	Saosećam se sa onima koji su manje srećni od mene.	1	2	3	4	5
210	Kad idem na put, brižljivo sve unapred isplaniram.	1	2	3	4	5
211	Ponekad mi dolaze užasavajuće misli.	1	2	3	4	5
212	Za ljude sa kojima radim pokazujem naročito zanimanje.	1	2	3	4	5
213	Teško bih mogao da pustim da mi misli odlutaju bez kontrole ili cilja.	1	2	3	4	5
214	Prilično verujem u ljudsku prirodu.	1	2	3	4	5
215	Efikasan sam i delotvoran na poslu.	1	2	3	4	5
216	Čak i manje nepravilike mogu da me iznerviraju.	1	2	3	4	5
217	Uživam na žurkama gde ima puno ljudi.	1	2	3	4	5
218	Uživam da čitam poeziju koja više naglašava osećanja i maštu nego opis radnje i događaja.	1	2	3	4	5
219	Ponosim se oštroumnosću s kojom postupam s ljudima.	1	2	3	4	5
220	Trošim mnogo vremena tragajući za stvarima koje sam zaturio.	1	2	3	4	5
221	Prečesto se, kad stvari krenu loše, obeshrabrim i dođe mi da se predam.	1	2	3	4	5
222	Lako mi je da uzmem stvari u svoje ruke.	1	2	3	4	5
223	Neobične stvari, kao što su neki mirisi ili imena dalekih mesta, mogu u meni da probude jaka osećanja.	1	2	3	4	5
224	Trudim se da pomognem ostalima, ako mogu.	1	2	3	4	5
225	Ne idem na posao samo kada se zaista razbolim.	1	2	3	4	5

226	Kada meni poznati ljudi čine gluposti, osećam se neugodno zbog njih.	1	2	3	4	5
227	Ja sam vrlo aktivna osoba.	1	2	3	4	5
228	Kada idem negde, uvek idem istim putem.	1	2	3	4	5
229	Često se rasporavljam sa članovima svoje porodice i sa kolegama na poslu.	1	2	3	4	5
230	Ono što je za alkoholičara piće, to je za mene rad.	1	2	3	4	5
231	U stanju sam da uvek vladam svojim osećanjima.	1	2	3	4	5
232	Volim da budem u masi gledalaca sportskih događaja.	1	2	3	4	5
233	Imam vrlo širok krug interesovanja.	1	2	3	4	5
234	Ja sam nadmoćna i superiorna osoba.	1	2	3	4	5
235	Vrlo sam disciplinovan.	1	2	3	4	5
236	Prilično sam emotivno stabilan.	1	2	3	4	5
237	Lako se prepustim smehu.	1	2	3	4	5
238	Verujem da popustljivost u pitanjima morala znači zapravo moral.	1	2	3	4	5
239	Više bih voleo da me znaju kao "milosrdnog" nego kao "pravednog".	1	2	3	4	5
240	Dvaput razmislim pre nego što odgovorim na neko pitanje.	1	2	3	4	5
241	Pokušao sam da odgovorim pošteno i korektno na sva postavljena pitanja.	1	2	3	4	5
242	Odgovorio sam na svako pitanje.	1	2	3	4	5
243	Odgovore sam upisao na prava mesta.	1	2	3	4	5



### Prilog 3 – MBI-GS upitnik

Ovaj upitnik sastoji se iz 16 tvrdnji. Potrebno je da za svaku od tvrdnji zaokružite odgovor koji ukazuje koliko često je pojedina tvrdnja prisutna kod Vas.

1	Posao mi čini da se osećam “emotivno praznim”.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
2	Osećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
3	Osećam se umorno kada ujutru ustanem i krenem sa novim radnim danom.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
4	Radni dan mi je veoma naporan.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
5	Efikasno rešavam probleme sa kojima se suočavam na poslu.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
6	Osećam se istrošeno zbog posla.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
7	Osećam da izuzetno doprinosim funkcionisanju moje organizacije	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
8	Sve sam manje zainteresovan za svoj rad od kada sam počeo da obavljam ovaj posao.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
9	Sa sve manjim entuzijazmom obavljam posao.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
10	Mislim da sam dobar u svom poslu.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana

			ređe					
11	Kada ostvarim cilj na poslu, osećam se srećno.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
12	Ostvario sam mnoge važne ciljeve na ovom poslu.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
13	Samo želim da radim svoj posao i da mi niko ne smeta.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
14	Sve manje verujem u to da moj posao uopšte nećemu koristiti.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
15	Sumnjam da je moj posao značajan.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana
16	Uveren sam da efikasno obavljam svoj posao.	nikada	nekoliko puta u toku godine ili ređe	jedanput mesečno ili ređe	nekoliko puta mesečno	jedanput nedeljno	nekoliko puta u toku nedelje	svakoga dana

## Prilog 4 - Fidlerov test stilova rukovođenja

U ovom upitniku važno je da mislite na **osobu sa kojom najmanje dobro možete saradivati**. Ta osoba (on ili ona) može biti neko od vaših sadašnjih ili ranijih saradnika. On ili ona ne treba da bude osoba koja Vam se najmanje dopada, već treba da bude **osoba sa kojom ste imali najviše teškoća u obavljanju poslova**. Opišite tu osobu onako kako, nju/njega vidite tako što ćete, u svakom redu, za svaku od navedenih karakteristika, zaokružiti jedno od ponuđenih odgovora.

1	8-Veoma prijatna osoba	7-Uglavnom prijatna osoba	6-Prilično prijatna osoba	5-Pomalo prijatna osoba	4-Pomalo neprijatna osoba	3-Prilično neprijatna osoba	2-Uglavnom neprijatna osoba	1-Veoma neprijatna osoba
2	8-Veoma prijateljska osoba	7-Uglavnom prijateljska osoba	6-Prilično prijateljska osoba	5-Pomalo prijateljska osoba	4-Pomalo neprijateljska osoba	3-Prilično neprijateljska osoba	2-Uglavnom neprijateljska osoba	1-Veoma neprijateljska osoba
3	8-Veoma prijemčiva osoba	7-Uglavnom prijemčiva osoba	6-Prilično prijemčiva osoba	5-Pomalo prijemčiva osoba	4-Pomalo odbojna osoba	3-Prilično odbojna osoba	2-Uglavnom odbojna osoba	1-Veoma odbojna osoba
4	8-Veoma pomaže	7-Uglavnom pomaže	6-Prilično pomaže	5-Pomalo pomaže	4-Pomalo uskraćuje pomoć	3-Prilično uskraćuje pomoć	2-Uglavnom uskraćuje pomoć	1-Veoma uskraćuje pomoć
5	8-Veoma entuzijasta	7-Uglavnom entuzijasta	6-Prilično entuzijasta	5-Pomalo entuzijasta	4-Pomalo neentuzijasta	3-Prilično neentuzijasta	2-Uglavnom neentuzijasta	1-Veoma neentuzijasta
6	8-Veoma opuštena osoba	7-Uglavnom opuštena osoba	6-Prilično opuštena osoba	5-Pomalo opuštena osoba	4-Pomalo napeta osoba	3-Prilično napeta osoba	2-Uglavnom napeta osoba	1-Veoma napeta osoba
7	8-Veoma bliska	7-Uglavnom bliska	6-Prilično bliska	5-Pomalo bliska	4-Pomalo na odstojanju	3-Prilično na odstojanju	2-Uglavnom na odstojanju	1-Veoma na odstojanju
8	8-Veoma topla osoba	7-Uglavnom topla osoba	6-Prilično topla osoba	5-Pomalo topla osoba	4-Pomalo hladna osoba	3-Prilično hladna osoba	2-Uglavnom hladna osoba	1-Veoma hladna osoba
9	8-Veoma saraduje	7-Uglavnom saraduje	6-Prilično saraduje	5-Pomalo saraduje	4-Pomalo ne saraduje	3-Prilično ne saraduje	2-Uglavnom ne saraduje	1-Veoma ne saraduje
10	8-Veoma podržava	7-Uglavnom podržava	6-Prilično podržava	5-Pomalo podržava	4-Pomalo se suprotstavlja	3-Prilično se suprotstavlja	2-Uglavnom se suprotstavlja	1-Veoma se suprotstavlja
11	8-Veoma zanimljiva osoba	7-Uglavnom zanimljiva osoba	6-Prilično zanimljiva osoba	5-Pomalo zanimljiva osoba	4-Pomalo dosadna osoba	3-Prilično dosadna osoba	2-Uglavnom dosadna osoba	1-Veoma dosadna osoba
12	8-Veoma smirena osoba	7-Uglavnom smirena osoba	6-Prilično smirena osoba	5-Pomalo smirena osoba	4-Pomalo svadljiva osoba	3-Prilično svadljiva osoba	2-Uglavnom svadljiva osoba	1-Veoma svadljiva osoba
13	8-Veoma samouverena osoba	7-Uglavnom samouverena osoba	6-Prilično samouverena osoba	5-Pomalo samouverena osoba	4-Pomalo neodlučna osoba	3-Prilično neodlučna osoba	2-Uglavnom neodlučna osoba	1-Veoma neodlučna osoba
14	8-Veoma efikasna osoba	7-Uglavnom efikasna osoba	6-Prilično efikasna osoba	5-Pomalo efikasna osoba	4-Pomalo neefikasna osoba	3-Prilično neefikasna osoba	2-Uglavnom neefikasna osoba	1-Veoma neefikasna osoba
15	8-Veoma vesela osoba	7-Uglavnom vesela osoba	6-Prilično vesela osoba	5-Pomalo vesela osoba	4-Pomalo natmurena osoba	3-Prilično natmurena osoba	2-Uglavnom natmurena osoba	1-Veoma natmurena osoba

## Prilog 5 – Upitnik KON 6 – HI

Molimo Vas pročitajte svaku tvrdnju i odgovorite u kojoj meri se ta tvrdnja odnosi na Vas i na Vaše postupke.

1	Srce mi ponekad toliko lupa da mi se čini da će pući.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
2	U svađi sam sa mnogim ljudima.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
3	Nešto nije u redu sa mojim polnim organima.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
4	Za vreme nekih srčanih napada čini mi se kao da ću umreti.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
5	Nekoliko puta nedeljno neodoljivo osećam da će se nešto strašno dogoditi.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
6	Posle težih napora osećam vrtoglavicu i mučninu.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
7	Bojim se da ću u društvu pocrveneti.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
8	Ponekad sam ozbiljno zabrinut za svoje zdravlje.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
9	S vremena na vreme osećam kao da me nešto peče u stomaku.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
10	Često mi je veoma teško da povežem misli.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
11	Padaju mi na um neugodne reči i ne mogu da ih se oslobodim.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
12	Često sam se noću budio preplašen.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
13	Osećam smetnje ako spavam okrenut na levu stranu, ili ako ispod glave nemam dovoljno jastuka.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
14	Osećam jak strah kada primetim da mi srce slabo radi.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
15	Nešto nije u redu s mojim osetilima.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
16	Plasljiviji sam od većine ljudi koje poznajem.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
17	Ljudi smatraju da sam nespretn.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
18	Siguran sam da sam upropastio srce zbog čestog uzrujavanja.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
19	Kad sam u društvu teško mi je da smislim o čemu bih pričao	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
20	Navače ne mogu mnogo da jedem, jer inače teško spavam.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
21	Rekli su mi da se događa da hodam u snu.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
22	Moje oči su jako oseteljive na svetlo.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
23	Kad sam uzbuđen moji pokreti postaju prilično nespretni.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
24	Da nisam toliko bolešljiv imao bih više uspeha u životu.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno

25	Ponekad mi dođe da razbijam stvari.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
26	Ponekad imam izrazito osećanje da sam beskorisan.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
27	Srce mi ponekad jako lupa bez nekog osobitog razloga.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
28	Često osećam da mi je stomak naduven.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
29	Desi mi se da zaboravim ime nekog koga inače dobro poznajem.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno
30	Uglavnom sanjam ružne snove.	Potpuno tačno	Uglavnom tačno	Nisam siguran	Uglavnom netačno	Potpuno netačno

## **V. BIOGRAFIJA AUTORA**

Slobodanka Cvetković, diplomirala je 2003. godine i magistrirala 2009. godine psihologiju na Filozofskom fakultetu u Nišu.

Osnovne studije završila je sa prosečnom ocenom 9,59 kada je od strane Filozofskog fakulteta u Nišu proglašena najboljim diplomiranim studentom na svojoj studentskoj grupi u šk. 2003/2004. godini. Takođe, iste godine proglašena je za najuspešnijeg studenta Filozofskog fakulteta u Nišu.

Magistarsku tezu sa nazivom: „Dimenzije ličnosti, motiv za postignućem, stres, zadovoljstvo poslom i umor kod zaposlenih u osnovnom i visokom obrazovanju“ odbranila je u okviru naučnog područja psihologija rada. Prosečna ocena poslediplomskih studija bila je 10,00.

Zadnjih jedanaest godina uspešno se bavi primenom industrijske psihologije u okviru internacionalne kompanije Philip Morris Services doo Beograd, u sektoru Ljudskih resursa. Posедуje značajna iskustva u sl. oblastima upravljanja i razvoja organizacije:

- profesionalna selekcija i regrutacija kandidata, kao i definisanje izvora i kanala regrutacije za pozicije svih nivoa hijerarhijske strukture organizacije;
- upravljanje i procena učinka zaposlenih;
- upravljanje i razvoj talenata;
- definisanje i realizovanje razvojnih mogućnosti – „on the job“ i „off the job“ razvojnih aktivnosti
- kreiranje ispitivanja i praćenje rezultata, kao i definisanje akcionih planova vezanih za ispitivanje mišljenja zaposlenih;

Poseduje sledeće sertifikate:

- SHL Buissines Ocupational Psychology - Motivational Questionnaire
- SHL Buissines Ocupational Psychology – SHL Occupational Testing Course
- SHL Russia, Business Psychology – Assessment & Development Centers

Autorski rad: Motiv za postignućem i doživljaj intenziteta stresa kod zaposlenih u osnovnom i visokom obrazovanju, objavljen u časopisu *Engrami*, 1-2, januar-jun 2010, Beograd

Autorski rad: Razlike u dimenzijama ličnosti između nastavnog kadra u osnovnoj školi i na univerzitetu, prihvaćen za publikovanje u časopisu *Teme*.

Izjava 1.

### IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija, pod naslovom

**Sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem i dimenzije ličnosti kod zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima**

koja je odbranjena na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Nišu:

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da ovu disertaciju, ni u celini, ni u delovima, nisam prijavljivao/la na drugim fakultetima, niti univerzitetima;
- da nisam povredio/la autorska prava, niti zloupotrebio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci, koji su u vezi sa autorstvom i dobijanjem akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada, i to u katalogu Biblioteke, Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Nišu, kao i u publikacijama Univerziteta u Nišu.

U Nišu, 21. 09. 2016.

Potpis autora disertacije:

Slobodanka, Slobodan Cvetković  
*Slobodanka Cvetković*  
(Ime, srednje slovo i prezime)



Izjava 2.

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ELEKTRONSKOG I ŠTAMPANOG OBLIKA  
DOKTORSKE DISERTACIJE**

Naslov disertacije:

**Sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem i  
dimenzije ličnosti kod zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima**

Izjavljujem da je elektronski oblik moje doktorske disertacije, koju sam predao/la za  
unošenje u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu, istovetan štampanom obliku.

U Nišu, 21. 09. 2016.

Potpis autora disertacije:

Slobodanka, Slobodan, Cvećković

*Slobodanka Cvećković*  
(Ime, srednje slovo i prezime)

Izjava 3:

## IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetu biblioteku „Nikola Tesla“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu unese moju doktorsku disertaciju, pod naslovom:

**Sindrom sagorevanja, psihosomatsko reagovanje, motivacija za postignućem i dimenzije ličnosti kod zaposlenih na rukovodećim i nerukovodećim radnim mestima**

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom obliku, pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju, unetu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu, mogu koristiti svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons), za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerade (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)<sup>7</sup>

U Nišu, 21. 09. 2016.

Potpis autora disertacije:

Slobodanka Slobodan, Cvjetković

*Slobodanka Slobodan Cvjetković*  
(Ime, srednje slovo i prezime)

<sup>7</sup> Autor disertacije obavezan je da izabere i označi (zaokruži) samo jednu od šest ponuđenih licenci; opis licenci dat je u nastavku teksta.

Прихваћено	30.05.2016.	
Ори. ј	Број	Вредност

## НАСТАВНО НАУЧНОМ ВЕЋУ ФИЛОЗОФСКОГ ФАКУЛТЕТА У НИШУ

Одлуком Наставно-научног већа Филозофског факултета у Нишу, број 107/1-4-01 од 23. марта 2016. године, именована је Комисија за оцену и одбрану урађене докторске дисертације под насловом **„Синдром сагоревања, психосоматско реаговање, мотивација за постигнућем и димензије личности код запослених на руководећим и неруководећим радним местима“** кандидата магистра Слободанке Цветковић у саставу:

др Зорица Марковић, ванредни професор, Филозофски факултет у Нишу (ментор)  
др Снежана Стојиљковић, редовни професор, Филозофски факултет у Нишу  
др Петар Костић, редовни професор у пензији, Филозофски факултет у Косовској Митровици  
др Александра Костић, редовни професор, Филозофски факултет у Нишу  
др Миодраг Миленовић, доцент, Филозофски факултет у Нишу

Комисија је прегледала урађену докторску дисертацију и сходно одредбама Статута Филозофског факултета у Нишу, подноси Наставно-научном већу следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### Подаци о кандидату

Слободанка Цветковић рођена је 7.09.1979.године у Дервенти, БиХ. Завршила је четворогодишње студије психологије, по старом програму, са просечном оценом 9,59 одбравивши дипломски рад под називом „Однос субјективне процене умора радника и задовољства послом“ (19.11.2003. године, Филозофски факултет у Нишу), када је од стране Филозофског факултета у Нишу била проглашена најбољим дипломираним студентом, на својој студијској групи у шк. 2003/2004. години. Такође, исте године проглашена је са најуспешнијег студента Филозофског факултета у Нишу.

Магистарску тезу под називом "Димензије личности, мотив за постигнућем, стрес, задовољство послом и умор код запослених у основном и високом образовању" одбранила је у оквиру научног подручја психологије рада. Последипломске студије је завршила просечном оценом 10.

Последњих једанаест година успешно се бави проблемима психологије рада у интернационалној компанији Philip Morris Services doo Beograd. Поседује следеће стручне сертификате: SHL Buissines Ocupational Psychology - Motivational Questionnaire; SHL

## 1. Оцена докторске дисертације

### *Обим и структура докторске дисертације*

Садржај докторске дисертације је изложен на 223 стране и подељен је на 4 велике целине *Теоријски оквир, Методолошки приступ проблему истраживања, Литература и Прилози*. Рад садржи 50 табела и 5 слика, и 241 библиографску јединицу.

У свом докторском истраживању, кандидат, мр Слободанка Цветковић, проучава разлике у погледу изражености синдрома сагоревања, тенденције ка психосоматском реаговању, мотивације за постигнућем и димензија личности (применом петофакторског модела личности) између запослених на руководећим и неруководећим радним местима.

У оквиру целине *Теоријски оквир* кандидаткиња приказује кључне феномене истраживања: *синдром сагоревања, тенденцију ка психосоматском реаговању, мотивацију за постигнућем, петофакторски модел личности и руковођење*.

У оквиру дела *Синдром сагоревања* кандидат наводи разумевање овог феномена од стране различитих аутора уз истицање доминантног концепта на коме базира овај рад – концепт Кристине Маслач чија истраживања спадају у најсистематичнији приступ синдрому сагоревања уз истицање његова три нивоа појављивања: емоционалне исцрпљености (ментални и емоционални замор), циничности у односу на вредности рада, као и професионалну ефикасност. Кандидат повезује синдром сагоревања на раду са врстама професије и са разликама на радним местима запослених на руководећим позицијама и запослених ван руководећих позиција

Кандидат наводи у оквиру теоријских концепата и *тенденцију ка психосоматском реаговању* коју такође и испитује у истраживачком делу дисертације. Бројна истраживања показују да су стрес и синдром сагоревања значајни узрочници различитих физичких и психичких болести појединаца. Тако успешно савладавање стресних ситуација значи адекватно прилагођавање и зависи од особина личности, стеченог искуства, конституционалних предиспозиција, социјалне подршке и општег здравственог стања организма. Супротно томе, недовољност субјективних снага у савладавању хроничних или акутних стресних ситуација и тешкоће које објективно постоје изазивају анксиозност и регресивне механизме прилагођавања који могу довести до психосоматских поремећаја

Синдром сагоревања кандидат доводи у везу и са *мотивом за постигнућем*, који се у теоријском разматрању најпре сагледава из угла Мек Клеландове теорије да би се испитивање спровело применом савременог концепта и теста Франческо и сарадника.

Према поменутиим ауторима постоје Франческо, Михаић и Бала (2002) говори се о и четири компоненте ове сложене мотивационе диспозиције: такмичење са другим људима, истрајност у остваривању циљева, остваривање циља као извор задовољства и оријентација ка планирању.

Кандидат је приликом испитивања синдрома сагоревања узео у обзир и димензије личности, истичући да је за настанак синдрома сагоревања на раду, поред утицаја фактора радног окружења, од изразитог значаја и сама личност. Димензије личности дефинисане су сагласно *Петофакторском моделу личности* Косте и МекКреа (1992) који сматрају да особине личности имају важну улогу у покретању понашања и укупном функционисању личности.

У теоријском делу кандидаткиња се бави и *руковођењем*, одређујући појам вођства уз навођење различитих теоријских модела. Рад се бави испитивањем различитих стилова руковођења применом Фидлеровог контингенцијског модела који разликује два типа руковођења – пермисивни или недирективни стил руковођења и директивни стил руковођења.

У оквиру *Методолошког приступа* најпре је приказан *општи проблем истраживања* који је кандидат одредио као испитивање разлика у погледу изражености синдрома сагоревања, тенденције ка психосоматском реаговању, мотивације за постигнућем и димензија личности између запослених на руководећим и неруководећим радним местима. Такође, у свом истраживању испитује и:

- да ли се руководиоци са различитим стилем руковођења разликују у односу на степен изражености основних варијабли;
- да ли постоји повезаност између синдрома сагоревања на послу, са једне стране, и тенденције ка психосоматском реаговању, мотивације за постигнућем и димензија личности испитаника, са друге стране;
- да ли постоји повезаност између основних варијабли истраживања, и то: између тенденције ка психосоматском реаговању и мотивације за постигнућем, тенденције ка психосоматском реаговању и димензија личности као и између мотивације за постигнућем и димензија личности испитаника;
- да ли постоје разлике у степену изражености основних варијабли код запослених на руководећим и неруководећим радним местима с обзиром на социодемографске варијабле (пол и дужину радног стажа).

Тестирана је једна општа и 21 посебна хипотеза.

Прикупљање података је спроведено уз помоћ више мерних *инструмената* које је кандидат детаљно описао, и то:

Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996) – који мери односе испитаника према послу на континууму од ангажовања до сагоревања. Ангажовање подразумева усмереност ка постигнућима и увереност у личну ефективност. Насупрот томе, изгарање подразумева стање исцрпљености у коме појединац показује циничност у односу на вредности рада и сумњу у властите способности у остваривању постигнућа. Садржи три субскеале: Емоционална исцрпљености, Цинизам и Професионална ефикасност.

КОН 6-ХИ (Момировић, Волф и Џамоња, 1992) - део кибернетичке батерије конативних тестова КОН 6 мери тенденцију ка психосоматском испољавању. ХИ је регулатор органских функција чији поремећаји изазивају функционалне поремећаје основних органских система.

МОП 2002 (Франческо, Михаић и Бала, 2002) – упитник за мерење мотива за постигнућем. Садржи четири субскеале: Остваривање циља као извор задовољства, Оријентација ка планирању, Истрајност у остваривању циља, Такмичење са другима.

НЕО ПИ-Р инвентар личности (Кнежевић и сар., 2004) - представља операционализацију Петофакторског модела личности који је адаптиран за коришћење на српској популацији. Инвентар процењује степен изражености 5 широких домена личности и то Неуротицизам, Екстраверзија, Овореност ка искуству, Сарадљивост и Савесност, од којих сваки има по шест ужих црта, што износи укупно 30 субскеала.

Фидлеров ЛПЦ тест - (Fiedler, 1967) - намењен је процени два основна стила руковођења: пермисивни или недирективни и директивни стил руковођења.

Истраживање је извршено *на узорку* од 266 испитаника.

*Резултати истраживања* (представљени на 122 стране) приказани су у односу на општу и на посебне хипотезе. Дискусија резултата представљена је у неколико целина, што заједно са начином представљања резултата омогућава прегледност и лакше сналажење читаоца. Такође рад у себи садржи и 50 табела, од којих се већина односи на резултате истраживања чиме се олакшава читање добијених резултата. Дискусија и тумачење резултата указују на труд кандидата да критички, озбиљно и савесно размотри налазе свог истраживања. Кандидат је тумачећи резултате истраживања показао објективност, критичко мишљење и свест о практичним импликацијама али и извесним ограничењима истраживања. Докторско истраживање Слободанке Цветковић фокусирано је на испитивање разлика у погледу изражености синдрома сагоревања, тенденције ка психосоматском реаговању, мотивације за постигнућем и димензија личности (из петофакторског модела) између запослених на руководећим и неруководећим радним местима. Резултати показују да нису нађене статистички значајне разлике у изражености укупног сагоревања на послу између руководилаца и извршилаца. Међутим, утврђене су статистички значајне разлике на скалама исцрпљености и цинизма: руководици су показали већи степен исцрпљености, док су извршиоци показали већи степен цинизма. Што се тенденције ка психосоматском реаговању тиче, и на подгрупи руководилаца и

подгрупи извршилаца добијене су нешто више вредности од просечних. Такође, кандидаткиња је добила низ индикативних резултата, имајући у виду да је испитала преко 20 хипотеза, које је врло прегледно представила.

### *Теоријска и методолошка заснованост дисертације*

Кандидат је проблем разматрала кроз одговарајући теоријски контекст, налазећи везу међу феноменима које је у истраживачком делу испитивала. Теоријски оквир садржи релевантна одређења сваког важног феномена наведеног у самом нацрту истраживања: синдрома сагоревања, тенденције ка психосоматском реаговању, мотивације за постигнућем, стила руковођења и димензија личности. Такође, наводе се и значајни резултати и прикази радова других аутора везаних за испитиване феномене. Теоријска одређења испитиваних феномена приказана су систематично, конзистентно и обухватно.

Методолошки оквир је добро постављен. Истраживање је коректно изведено, а подаци истражени одговарајућим статистичким поступцима. Резултати истраживања приказани су систематично, прегледно и поступно.

## **2. Оцена научног доприноса дисертације**

Научни допринос урађене докторске дисертације кандидата мр Слободанке Цветковић огледа се у унапређењу сазнања о присутности синдрома сагоревања међу запосленима у радним организацијама. Поред бољег разумевања степена изражености сагоревања на раду и његових аспеката, односно емоционалне исцрпљености, цинизма и професионалне ефикасности, овај рад доприноси и увећању сазнања о повезаности сагоревања на раду са мотивацијом за постигнућем запослених, тенденцијом ка психосоматским реакцијама, као и са релативно стабилним особинама личности. И поред доминантне заинтересованости за синдром сагоревања, рад доприноси унапређењу разумевања узајамне повезаности између мотивације за постигнућем, тенденције ка психосоматском реаговању и димензија личности запослених.

Практичне импликације добијених резултата односе се, пре свега, на утврђивање начина испољавања синдрома сагоревања на раду код запослених на различитим нивоима хијерархијске организационе структуре у односу на које се могу применити различите мере превенције синдрома сагоревања у радном окружењу, или допринети умањењу већ присутних знакова сагоревања на раду. Овим се свакако може допринети унапређењу здравља савременог запосленог човека, увећању његове мотивације и задовољства на раду. И на крају, на овај начин се посредно доприноси успешности радне организације, односно њене економске добити.

### 3. Закључак и предлог

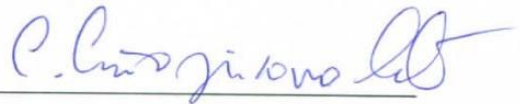
Докторска дисертација кандидата Слободанке Цветковић урађена је у складу са стандардима научне методологије у психологији и академског писања. Представља вредан и добро организован научни текст који објективно и у потпуности приказује спроведено истраживање. Добијени резултати имају одговарајућу теоријску и практичну вредност. Чланови комисије предлажу Наставно-научном већу Филозофског факултета у Нишу да прихвати позитивну оцену урађене докторске дисертације и одобри мр Слободанки Цветковић јавну одбрану дисертације.

23.05. 2016. год

#### Комисија



Др Зорица Марковић, ванр. проф. (ментор)  
Филозофски факултет у Нишу



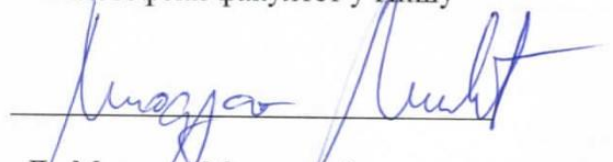
Др Снежана Стојиљковић, ред. проф.  
Филозофски факултет у Нишу



Др Петар Костић, ред. проф. (у пензији)  
Филозофски факултет у Косовској Митровици



Др Александра Костић, ред. проф.  
Филозофски факултет у Нишу



Др Миодраг Миленовић, доц.  
Филозофски факултет у Нишу