



POSLOVNA KOMUNIKACIJA I POSLOVNI ZAHTEVI KAO KORELATI ZADOVOLJSTVA POSLOM NASTAVNIKA

BUSINESS COMMUNICATION AND JOB DEMANDS AS CORRELATES OF TEACHERS' JOB SATISFACTION

Zubić Ivana | Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Fakultet za sport, Beograd, Srbija | ivana.zubic@fzs.edu.rs | ORCID 0000-0001-8539-9214

Vitković Biljana | Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Fakultet za sport, Beograd, Srbija | biljana.vitkovic@fzs.edu.rs | ORCID 0000-0001-5312-0979

JEL klasifikacija: D83

DOI: 10.5937/trendpos2501161Z

UDK: 005.57

37.091.12:331.101.32(497.11)

COBISS.SR-ID 171196169

Sažetak

Cilj ove studije je ispitivanje povezanosti između poslovne komunikacije i zahteva sa jedne i zadovoljstva poslom nastavnika iz Republike Srbije sa druge strane. Uzorak je bio prigodan i činilo ga je 119 nastavnika koji rade u osnovnim i srednjim školama. Rezultati su pokazali statistički značajnu korelaciju između preopterećenosti poslom i zadovoljstva poslom. Takođe je ustanovljena i korelacija između emocionalnih zahteva zadovoljstva poslom. Statistički značajna korelacija ustanovljena su između podrške kolega i zadovoljstva poslom. Takođe je ustanovljena i korelacija između podrške nadređenih i zadovoljstva poslom. Rezultati istraživanja mogu doprineti u osmišljavanju načina povećanja zadovoljstva poslom nastavnika. Naime, ovaj rad može pomoći u kreiranju radnog mesta na takav način da poslovni zahtevi budu ostvarivi i da nemaju negativan uticaj na radna ponašanja nastavnika. Trebalo bi da se određeni zahtevi redukuju ili optimizuju kao i da se poboljša poslovna komunikacija sa kolegama i nadređenima. Rezultati ovog rada mogu pomoći menadžmentu škola u ciljevima povećanja psihološkog blagostanja nastavnika, budući da je zadovoljstvo poslom povezano sa jedne strane, apsentizmom, namerom za napuštanjem organizacije, a sa druge strane sa boljom motivacijom i postignućem učenika.

Abstract

The aim of this study is to examine the connection between job communication and demands on the one hand and job satisfaction of teachers from the Republic of Serbia on the other. The sample was convenient and consisted of 119 teachers working in primary and secondary schools. The results showed a statistically significant correlation between work overload and job satisfaction. Correlation between the emotional demands and job satisfaction was also established. A statistically significant correlation was established between the support of colleagues and job satisfaction. The correlation between the support of superiors and job satisfaction was also established. The results of the research can contribute to designing ways to enhance teachers' job satisfaction. Namely, this paper can help in creating a workplace where job demands are achievable and do not have a negative impact on the working behavior of teachers. Certain job demands should be reduced or optimized and job communication with colleagues and superiors should be improved. The results of this work can help school management in the goals of increasing the psychological well-being of teachers, since job satisfaction is connected on the one hand with absenteeism, the intention to leave the organization, and on the other hand with greater motivation and student achievement.

Ključne reči: preopterećenost poslom, emocionalni zahtevi posla, podrška kolega, podrška nadređenih zadovoljstvo poslom

Key words: work overload, emotional demands of work, support of colleagues, support of superiors, job satisfaction

Uvod

Problematika zadovoljstva poslom je jedna od najaktuelnijih i najkompleksnijih tema u domenu psihologije i menadžmenta koja u poslednjih dvadeset i više godina privlači pažnju mnogih istraživača. U savremenim uslovima poslovanja problematici zadovoljstva poslom se pristupa sa stanovišta razvoja ljudskih resursa, odnosno takvog upravljanja ljudskim resursima koje će omogućiti zaposlenima da maksimalno razviju svoje potencijale i time omoguće i sebi i organizaciji realizaciju postavljenih individualnih i organizacionih ciljeva. Sklad između ovih ciljeva doprinosi uspešnosti organizacije i iz tog razloga je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta prepoznavanje stepena zadovoljstva zaposlenih, utvrđivanje dimenzija eventualnog nezadovoljstva poslom i preduzimanje adekvatnih mera za poboljšanje zadovoljstva poslom.

Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Spector [1] navodi kako postoji više od 12400 studija koje se bave pitanjem zadovoljstva poslom, ali u njima nije postignut potpuni konsenzus oko toga šta je zadovoljstvo poslom. Međutim postoji generalni sporazum da je zadovoljstvo poslom emocionalni (afektivni) odgovor zaposlenih na određeni posao, a odgovori su rezultat individualnog upoređivanja dobitka i očekivanja, potreba, želja ili procena pravednosti [2]. Drugim rečima, zadovoljstvo poslom je subjektivan i individualan osećaj koji reflektuje da li su zadovoljene lične potrebe i očekivanja na poslu.

Zadovoljstvo poslom

Postoji mnogo definicija zadovoljstva poslom. Prema Spector-u [1] zadovoljstvo poslom je procena posla i različitih aspekata posla, odnosno stav koji reflektuje koliko zaposleni vole ili ne vole svoj posao. Zadovoljstvo poslom se posmatra kao stav prema poslu u celosti (globalno zadovoljstvo) ili prema pojedinim aspektima posla. Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla se obično odnosi na nekoliko aspekata, uključujući sam posao, superviziju, platu, šanse za napredovanje i saradnike. Brayfield i Rothe [3] definišu zadovoljstvo poslom kao stav (osećanje) individue u vezi njenog posla. Locke [4] definiše zadovoljstvo poslom kao zadovoljavajuće ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira iz procenjivanja posla ili radnog iskustva [5]. Zadovoljstvo poslom se takođe definiše kao stepen podudarnosti između karakteristika rada odnosno posla i očekivanja zaposlenog [6]. Zadovoljstvo poslom predstavlja interakciju između zaposlenih i njihovog radnog okruženja uz opažanje da zaposlenima njihov posao pruža upravo ono što oni žele od svog posla [7]. Zadovoljstvo poslom predstavlja stav prema poslu. U užem smislu, zadovoljstvo poslom se odnosi na pozitivnu vezanost pojedinca za njegov posao. U širem smislu, zadovoljstvo poslom je složen stav prema poslu koji uključuje tri komponente: kognitivnu, afektivnu i evaluativnu tj. konativnu. Kognitivna komponenta uključuje određene pretpostavke i verovanja o nekom poslu, mišljenja zaposlenog o vrednosti, važnosti i težini posla. Afektivna komponenta uključuje osećanja prema poslu s obzirom na sadržaj posla i uslove rada. A konativna komponenta uključuje ocenu posla i spremnost za zalaganje na osnovu toga. Tako, osobe kod kojih je izražen visok nivo zadovoljstva poslom imaju pozitivan stav o poslu, dok osobe koje su nezadovoljne svojim poslom imaju negativne stavove o poslu [4].

Ističu se tri oblika zadovoljstva poslom[7] :

1. Unutrašnje zadovoljstvo poslom - koje uživanje u radu vezuje za subjektivne nagrade i psihičke pobude koje proističu iz samog posla (npr. kreativnost, interesovanje), najčešće se izražava kroz iskaze: volim svoj posao, sviđa mi se posao.;
2. Spoljašnje zadovoljstvo poslom - koje svoje izvore ima u sekundarnim dobitcima koje posao pruža, a to su plata, uslovi rada, društveni ugled posla i sl.; i
3. Opšte zadovoljstvo poslom - koje zavisi od obe navedene grupe i predstavlja najvažniji vid zadovoljstva za radnu motivaciju.

Na osnovu velikog broja empirijskih istraživanja i proučavanja zadovoljstva poslom može se zaključiti da veliki broj različitih faktora deluje na zadovoljstvo poslom. Značaj pojedinih faktora može da se menja, da raste i opada u zavisnosti od objektivne situacije u kojoj se individua nalazi i od značaja drugih faktora. Na zadovoljstvo poslom različiti faktori ne deluju izolovano, pojedinačno, nego deluju uzajamno povezani. Stepem uticaja nekog faktora zavisi od međusobnog položaja ostalih faktora. Pri tome mnogi od njih u određenim situacijama mogu imati ključni značaj a u drugim okolnostima njihovo delovanje je marginalnog karaktera. To je razumljivo jer na zadovoljstvo poslom utiču mnogobrojni faktori koji se bitno razlikuju u različitim ispitivanim sredinama. Koji od faktora će imati intenzivnije delovanje zavisi pre svega od odlika društvenog sistema kao i društveno-ekonomskog trenutka u kome se istraživanje vrši. Rezultati dobijeni u periodima ekonomske krize znatno se razlikuju od onih dobijenih u uobičajenim privrednim uslovima. Takođe i porast nezaposlenosti snažno deluje na karakteristike zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom. Dostignuti nivo standarda ili samo trend u rastu standarda mogu bitno da promene sliku uzročnih faktora. Na dobijene rezultate utiču i brojne subjektivne karakteristike ispitanika. Socijalno poreklo, nivo obrazovanja, pripadnost širim socijalnim grupama, pol, godine života, porodični status, materijalna obezbeđenost i slično, mogu da utiču na sliku faktora koji doprinose zadovoljstvu poslom koji se obavlja.

Furnham [8] ukazuje da na stepen zadovoljstva poslom mogu uticati brojni lični i organizacioni faktori, kao i njihova interakcija [9]. Lični faktori su oni koje zaposleni pojedinac „donosi” u organizaciju u kojoj radi. To su njegove psihološke karakteristike (crte ličnosti, stepen samopoštovanja, tolerancija na stres i opšte zadovoljstvo životom) i opšte karakteristike (starost, pol, obrazovanje, kultura). Organizacioni faktori se odnose na radno okruženje odnosno na karakteristike posla (radno opterećenje, dinamičnost posla, potrebne veštine, samostalnost, složenost zadatka, povratna informacija o uspešnosti i fizički uslovi rada), a i na politiku organizacije i procedure (sistem nagrađivanja, kvalitet rukovođenja, mogućnost napredovanja, organizaciona kultura, učestvovanje u donošenju odluka, podrška kolega, grupna kohezija).

Zadovoljstvo poslom nastavnika

Tokom poslednjih decenija uočeno je veće interesovanje za ispitivanje zadovoljstva poslom nastavnika, što je podstaknuto važnim posledicama nezadovoljstva profesora nastavom i učenicima [10]. Naime, zadovoljstvo poslom nastavnika je povezano sa kvalitetom njihovog rada [11], postignućem [12][13] i motivacijom učenika [14].

Na osnovu rezultata brojnih istraživanja kao najvažniji prediktori zadovoljstva poslom nastavnika navode se:

1. autonomija na poslu [15][16];
2. podržavajuća školska klima i pozitivne interakcije sa roditeljima, učenicima, kolegama i podržavajuće liderstvo [17][18][19][20][21] [22];
3. usklađenost preovlađujućih i propisanih ciljeva i vrednosti nastave i ličnih vrednosti nastavnika [23] [19];
4. rad sa mladim ljudima i proces nastave [24][25][26].

Kvalitet poslovne komunikacije koji imaju nastavnici sa kolegama i nadređenima utiče na njihovo zadovoljstvo poslom [18][27]. Poboljšanjem komunikacije, jačanjem odnosa saradnje i podrške deluje se na povećanje zadovoljstva poslom nastavnika [28]. Kvalitet poslovne komunikacije se ogleda u podršci koji kolege i nadređeni pružaju određenom nastavniku [29]. Nastavnici koji imaju socijalnu podršku nadređenih imaju veće zadovoljstvo poslom [30][31]. Uz podršku i pomoć kolega mogu se savladati određeni izazovi i zahtevi posla [32][33]. A podrška nadređenih nastavnicima poboljšava njihovu međusobnu komunikaciju i kroz konstruktivnu povratnu informaciju im pomaže da bolje izvršavaju svoje zadatke [34].

Zahtevi posla nastavnika odnose se, pre svega, na psihičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji zahtevaju znatne kognitivne ili emocionalne napore. Zahtevi nastavničkog posla mogu biti indikator izazova na poslu koji u određenim situacijama traže posebno emocionalno angažovanje, brigu i socijalnu odgovornost za učenike kako bi se ostvarili sve viši ciljevi koje postavlja savremeno školstvo i obrazovni sistem.

Poslovni zahtevi nastavničkog posla su preopterećenost poslom, emocionalni zahtevi, pritisak vremena, disciplina učenika, loši uslovi radnog okruženja, loše ponašanje učenika, nedovoljno vrednovanje uloge nastavnika u društvu itd. Rezultati brojnih istraživanja su pokazali da je preopterećenost poslom negativno povezana sa zadovoljstvom poslom nastavnika [35][36][37]. Emocionalni zahtevi nastavničkog posla su povezani sa njihovim psihološkim blagostanjem [38][39].

Veliki je značaj poslovne komunikacije i poslovnih zahteva na zadovoljstvo poslom nastavnika. Zbog toga je cilj ove studije bilo ispitivanje povezanosti između poslovne komunikacije i zahteva sa jedne i zadovoljstva poslom nastavnika sa druge strane. Očekivalo se da će rezultati ovog rada pokazati negativne relacije između poslovnih zahteva i zadovoljstva poslom, kao i pozitivnu povezanost kvaliteta poslovne komunikacije i zadovoljstva poslom nastavnika.

Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja

Cilj ove studije je ispitivanje povezanosti između poslovne komunikacije i zahteva sa jedne i zadovoljstva poslom nastavnika sa druge strane.

Hipoteze istraživanja

1. Postoji negativna korelacija između poslovnih zahteva i zadovoljstva poslom nastavnika
2. Postoji pozitivna korelacija između kvaliteta poslovne komunikacije i zadovoljstva poslom nastavnika

Uzorak

Uzorak je bio prigodan i činilo ga je 119 nastavnika, 66 žena i 53 muškaraca. Prosečni broj godina starosti ispitanika je 37.26 (SD=10.35), a godina radnog staža je 11.30 (SD=9.99). U uzorku je učestvovalo 72 nastavnika koji rade u osnovnim školama, a 47 u srednjim školama. Ispitivani su nastavnici iz Beograda, Pirota, Niša i Zrenjanina. Istraživanje je sprovedeno tokom januara i februara 2024 godine. Ispitanici su informisani o svrsi istraživanja, anonimnosti i načinu korišćenja podataka. Nastavnici su popunjavali upitnike nakon radnog vremena tj. posle časova i odmah ih vraćali istraživaču. Popunjavanje upitnika je trajalo u proseku 20 minuta.

Instrumenti istraživanja

Preopterećenost poslom je merena skalom Workload [40] koju čine 11 stavki. Ispitanici su procenjivali u kom stepenu (5-u potpunosti se odnosi na njih... 1-ne odnosi se u potpunosti na njih) se date tvrdnje odnose na njihovo radno mesto uz pomoć Likertove skale. Pouzdanost ovog instrumenta koja iznosi $\alpha = .858$ je visoka. Skala sadrži kvantitativne pokazatelje preopterećenosti poslom (previše sati provedenog u radu, intenzivan rad, previše učenika) i kvalitativne pokazatelje (teškoća usklađivanja vremena posvećenog porodici i poslu). Primer stavke: „Nemam dovoljno vremena da pružim kvalitetnu pažnju učenicima”.

Emocionalni zahtevi su mereni delom upitnika poslovnih zahteva i resursa The Job Demands-Resources Questionnaire [41] koji se odnosi na ovu vrstu poslovnih zahteva. Upitnik sadrži 7 stavki, gde ispitanici na petostepenoj skali Likertovog tipa procenjuju koliko često (1-nikada...5-jako često) je određena vrsta zahteva zastupljena u njihovom radu. Primer stavke je „Moj posao je emocionalno zahtevan?”. Pouzdanost ovog upitnika je zadovoljavajuća $\alpha = .757$.

Kvalitet poslovne komunikacije meren je preko socijalne podrške kolega i nadređenih.

Socijalna podrška kolega je merena upitnikom o iskustvima i proceni rada -Questionnaire on the experience and assessment of work [32]. Upitnik sadrži 10 stavki, a ispitanici procenjuju koliko često primaju podršku od kolega na petostepenoj skali (1-nikad...5-uvek). Primer stavke „Ako je potrebno, mogu pitati svoje kolege za pomoć?“. Pouzdanost ovog upitnika nije visoka $\alpha = .405$.

Socijalna podrška nadređenih je merena odgovarajućim delom instrumenta The Job Demands-Resources Questionnaire [41]. Skalu čini pet stavki sa petostepenom skalom na kojoj ispitanici procenjuju koliko često primaju podršku nadređenih (1-nikada...5-jako često). Primer stavke je „Moj nadređeni me informiše da li je zadovoljan mojim radom“. Pouzdanost ovog upitnika je visoka $\alpha = .926$.

Zadovoljstvo poslom kod nastavnika je merena skalom Brayfield – Rothe Scale of Overall Job Satisfaction koju su konstruisali Brayfield i Rot [42]. Upitnik sadrži 18 stavki, gde ispitanici na petostepenoj skali Likertovog tipa procenjuju u koliko se meri tvrdnje odnose ili ne odnose na njih. Petostepena skala nudi sledeće odgovore: 1- uopšte se ne slažem...5 – potpuno se slažem. Primer stavke: „U svom poslu nalazim pravo zadovoljstvo“. Pouzdanost ovog instrumenta u ovom istraživanju je $\alpha = .831$.

Upitnik za ispitivanje kontrolnih varijabli kreiran je za potrebe ovog istraživanja i sadržao je varijable poput pola, starosti, godina radnog staža.

Obrada podataka

Statistička obrada dobijenih podataka je izvršena primenom statističkog programa IBM SPSS 25. Za obradu podataka su korišćene deskriptivna statistika i korelacija odnosno Pirsonov koeficijent korelacije.

Rezultati

Pregled rezultata istraživanja čine korelacije osnovnih varijabli na uzorku nastavnika.

Tabela 1. Korelacije osnovnih varijabli

	1	2	3	4
1.Preopterećenost poslom	1			
2.Emocionalni zahtevi posla	.559**	1		
3.Podrška kolega	-.141	.024	1	
4.Podrška nadređenih	-.241**	-.233*	.367**	1
5.Zadovoljstvo poslom	-.251**	-.101*	.338**	.224*

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Rezultati u Tabeli 1. pokazuju statistički značajne negativne korelacije srednjeg intenziteta između preopterećenosti poslom, emocionalnih zahteva, sa jedne, i zadovoljstva poslom nastavnika, sa druge strane. Takođe su ustanovljene i pozitivne korelacije između podrške kolega i nadređenih i zadovoljstva poslom nastavnika.

Diskusija

Cilj ove studije je ispitivanje povezanosti između poslovne komunikacije i zahteva sa jedne i zadovoljstva poslom nastavnika sa druge strane.

Rezultati su pokazali negativne korelacije između poslovnih zahteva i zadovoljstva poslom nastavnika. Nastavnici koji se suočavaju sa situacijama previsokih poslovnih zahteva (npr. previše učenika u odeljenju, nemogućnost da se pruži kvalitetna pažnja svima) koje nisu u skladu sa njihovim mogućnostima i sposobnostima u manjoj meri su zadovoljni poslom. Takođe, nastavnici

koji puno vremena provode na poslu, i imaju teškoće usklađivanja vremena posvećenog porodici i poslu, doživljavaju posao kao emocionalno zahtevan, su u manjoj meri zadovoljni poslom. A nastavnici koji su u manjoj meri suočeni sa visokim i opterećujućim poslovnim zahtevima, svoj posao vole, obavljaju ga sa elanom, osećajem ponosa i posvećenošću.

Rezultati ovog istraživanja su u skladu sa drugim studijama kojima su utvrđene korelacije preopterećenosti poslom i emocionalnih zahteva sa zadovoljstvom poslom nastavnika [37][36][35][38].

Ustanovljene su pozitivne statistički značajne korelacije između socijalne podrške kolega i nadređenih i zadovoljstva poslom. Nastavnici koji mogu da računaju na pomoć kolega i nadređenih takođe obavljaju svoj posao sa elanom, osećajem ponosa i vole svoj posao. A nastavnici koji nemaju podršku kolega i nadređenih ne nalaze smisao svog rada, ne obavljaju ga predano ni zainteresovano, imaju izraženiji negativan stav prema svom poslu. Unapređivanje komunikacije sa kolegama i nadređenima utiče na povećanje zadovoljstva poslom nastavnika [28][21][22].

Instrumentalna podrška kolega može pomoći da se posao završi u predviđenom roku [] (Van der Doef, Maes, 1999.). Podrška nadređenih kroz konstruktivnu povratnu informaciju ne samo da pomaže nastavnicima da efikasnije obavljaju svoj posao, već i poboljšava njihovu međusobnu komunikaciju.

Zaključak

Kada su visoki poslovni zahtevi (preopterećenost poslom, emocionalni zahtevi), nastavnici su manje zadovoljni poslom. A nastavnici koji se ne suočavaju sa preopterećenošću poslom i visokim emocionalnim zahtevima, u većoj su meri zadovoljni poslom. Ukoliko poslovna komunikacija obiluje socijalnom podrškom kolega i nadređenih, nastavnici će biti zadovoljniji poslom. Sa druge strane, ako podrška kolega i nadređenih izostaje, nastavnici obavljaju svoj posao sa osećajem teškoće i napora, ne doživljavaju svoj rad kao značajan i ne vole svoj posao.

Osnovni nedostatak ovog istraživanja, koji treba imati u vidu pri tumačenju rezultata istraživanja, jeste broj ispitanika. Ovo istraživanje je transversalno, što ograničava mogućnost da se rezultati interpretiraju kao kauzalni. Dalja ograničenja nastaju zbog isključivog oslanjanja na upitnike za samoizveštavanje bez alternativnih oblika ocenjivanja ili ocenjivanja od strane trećih lica.

Ispitivanje rezultata ove studije omogućava sugerisanje budućih pravaca sličnih istraživanja. Preporuka za buduće studije ove tematike bi bila uključivanje i drugih prediktora zadovoljstva poslom nastavnika (nedovoljno vrednovanje nastavnika u društvu, nedisciplina i loše ponašanje učenika, loši ulovi radnog okruženja, samoeфикаsnost i rezilijentnost nastavnika, autonomija na poslu, inovativna školska klima, pozitivne interakcije sa roditeljima i učenicima). Za razumevanje posla nastavnika potrebno je ispitati i njihovo izgaranje, privrženost poslu, organizacijsku predanost, psihološko blagostanje i zadovoljstvo životom. Svaki posao ima svoje specifičnosti, pa bi bilo poželjno osmisliti i primenjivati upitnike koji su specijalno dizajnirani za merenje varijabli u nastavničkom poslu.

Istraživanje može biti od pomoći u osmišljavanju strategija povećanja zadovoljstva poslom prosvetnih radnika. Rezultati ovog istraživanja mogu doprineti kreiranju radnog mesta na takav način da poslovni zahtevi budu ostvarivi i da nemaju negativan uticaj na radna ponašanja zaposlenih. Rešenje može biti da se određeni zahtevi redukuju ili optimizuju kao i da se poboljša poslovna komunikacija sa kolegama i nadređenima. Rezultati istraživanja mogu pomoći menadžmentu škola u ciljevima povećanja psihološkog blagostanja nastavnika, budući da je zadovoljstvo poslom povezano sa jedne strane, apsentizmom, namerom za napuštanjem organizacije, a sa druge strane sa boljom motivacijom i postugnućem učenika.

Bibliografija

- [1] Spector P. E. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA., Sage Publication Inc., 1997
- [2] Lambert G., Hogan N., Barton S. Satisfied Correctional Staff: A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 2002, 29 (2): pp. 115-143 <https://doi.org/10.1177/0093854802029002001>
- [3] Brayfield A., Rothe H. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1951, 35 (5): pp. 307-311.
- [4] Franceško M., Mirković B. Organizaciono ponašanje, Prometej, 2009
- [5] Tutuncu O., Kozak M. An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2007, 8: pp.1-19 [10.1300/J149v08n01_01](https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01)
- [6] Wright B., Davis S. Job satisfaction in the public sector. *The American Review of Public Administration*, 2003, 33 (1): pp. 70-90 [10.1177/0275074002250254](https://doi.org/10.1177/0275074002250254)
- [7] Pajević D. Psihologija rada, Liber, 2006
- [8] Furnham, A. *The Psychology of Behavior at Work*, 1997, United Kingdom: Psychology Press.
- [9] Žužić I., Miljković Krečar I. Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta. *Napredak*, 2014, 155 (1-2): pp. 119-138
- [10] Toropova A., Myrber E., Johansson S. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics, *Educational Review*, 2020, 73(8): pp.1-27, <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- [11] Hayati K., Caniogo I. Islamic work ethic: the role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Proc Soc Behav Sci.*, 2012, 65: pp. 272–277. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- [12] Gu H., Zhou S. The Influence of Teacher's Job Satisfaction on Students' Performance: An Empirical Analysis Based on LargeScale Survey Data of Jiangsu Province, *Sci Insigt Edu Front*, 2020, 6(1): pp. 599-611. <https://doi.org/10.15354/sief.20.or019>
- [13] Lopes J., Oliveira C. Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: a multilevel analysis. *Sch Eff Sch Improv.*, 2020, 31(4): pp. 641–659 [10.1080/09243453.2020.1764593](https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1764593)
- [14] Salehi H., Taghavi E., Yunus M. Relationship between Teachers' Job Satisfaction and Their Attitudes towards Students' Beliefs and Motivation, *English Language Teaching*, 2015, 8 (7), <http://dx.doi.org/10.5539/elt.v8n7p46>
- [15] Collie J., Martin A. Teachers' sense of adaptability: Examining links with perceived autonomy support, teachers' psychological functioning, and students' numeracy achievement, *Learning and Individual Differences*, 2017, 55: pp. 29-39, <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.03.003>
- [16] Xia J., Wang M., Zhang S. School culture and teacher job satisfaction in early childhood education in China: The mediating role of teaching autonomy, *Asia Pacific Education Review*, 2022, 1, : pp. 5-15, [10.1007/s12564-021-09734-5](https://doi.org/10.1007/s12564-021-09734-5)
- [17] Johnson SM, Kraft MA, Papay JP. How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*. 2012, 114 (10) : pp. 1-39, [10.1177/016146811211401004](https://doi.org/10.1177/016146811211401004)
- [18] Simbula, S. Daily Fluctuations in Teachers' Well-Being: A Diary Study Using the Job Demands—Resources Model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 2010, 23: pp. 563-584, <https://doi.org/10.1080/10615801003728273>
- [19] Skaalvik E., Skaalvik S. Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being, *Social Psychology of Education*, 2018, 2: pp. 1251-1275, [10.1007/s11218-018-9464-8](https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8)
- [20] Scheopner A., Irreconcilable Differences: Teacher Attrition in Public and Catholic Schools, *Educational Research Review*, 2010, 5 (3): pp. 261-277 2010, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.03.001>

-
- [21] Olsen A., Huang F. Teacher job satisfaction by principal support and teacher cooperation: Results from the schools and staffing survey, *Education Policy Analysis Archives*, 2019, 27 (11), <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4174>
- [22] Toropova A., Myrber E., Johansson S. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics, *Educational Review*, 2020, 73(8):pp. 1-27, <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- [23] Admiraal W., Kruiter D., Lockhorst W., Schenke H., Sligte W., Smit, ..., W. de. Wit. Affordances of teacher professional learning in secondary schools, *Studies in Continuing Education*, 2016, 38: pp. 281-298, <https://doi.org/10.1080/0158037X.2015.1114469>
- [24] Guarino M., Santibañez L., Daley G. Teacher Recruitment and Retention: A Review of the Recent Empirical Literature, 2006, 76 (2), <https://doi.org/10.3102/00346543076002173>
- [25] Malinen O., Savolainen H. The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study, *Teaching and Teacher Education*, 2016, 60(1):144-152, DOI:[10.1016/j.tate.2016.08.012](https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.012)
- [26] Watt, H., Richardson, P. Motivations, perceptions, and aspirations concerning teaching as a career for different types of beginning teachers. *Learning and Instruction*, 2008, 18(5): pp. 408–428. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2008.06.002>
- [27] Schonfeld, I. Stress in 1st-year women teachers: The context of social support and coping. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2001, 127(2): pp. 133–168.
- [28] Tannous A., Zardet V., Salmeron J. Impact of Communication on Teachers' Satisfaction and Productivity: Case of a Private School in Dubai, *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, 2021, 9 (3): pp. 66-85 <https://doi.org/10.24203/ajhss.v9i3.6677>
- [29] Zellars, K., Perrewé, P. Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): pp. 459–467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.459>
- [30] Asif I., Fakhra A., Tahir F., Shabbir A. Relationship between teachers' job satisfaction and students' academic performance. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2016, 65: pp.335-344 <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.65.19>
- [31] Brackett, M., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M., Salovy, P. Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 2010, 47(4):pp. 406–417, DOI:[10.1002/pits.20478](https://doi.org/10.1002/pits.20478)
- [32] Van Veldhoven M., Meijman T. Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (The measurement of psychosocial strain at work: the questionnaire experience and evaluation of work). Amsterdam: NIA, 1999
- [33] Zubić I. Does job burnout mediate negative effects of job demands on quality of life among social workers in Serbia? Testing the energetic process of the job demands-resources model, *Iranian Journal of Public Health*, 2019, 48(4):pp. 777-778 DOI:[10.18502/ijph.v48i4.1016](https://doi.org/10.18502/ijph.v48i4.1016)
- [34] Vitković B. Preopterećenje obiljem informacija: Problem s odvajanjem bitnog od nebitnog – kako naći relevantne informacije, Beograd: Institut za političke studije, 2015
- [35] Admiraal W., Kittelsen Røberg, K. Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages, *Teaching and Teacher Education*, 2023, 125, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- [36] Amitai A., Van Houtte M. Being pushed out of the career: Former teachers' reasons for leaving the profession, *Teaching and Teacher Education*, 2022, 110, <https://doi.org/10.1080/0158037X.2015.1114469>
- [37] Nyamugoro C., Odiemo L., Wango G. (2023). The relationship between workload and job satisfaction with the supervisors among high teachers, *Journal of Education and Social Sciences*, 2023, 24 (1): 43-50, DOI:[10.24940/theijhss/2022/v10/i2/HS2202-020](https://doi.org/10.24940/theijhss/2022/v10/i2/HS2202-020)
- [38] Han J., Yin H., Wang J., Zhang J. Examining the Relationships Between Job Characteristics, Emotional Regulation and University Teachers' Well-Being: The Mediation of Emotional Regulation, *Sec. Educational Psychology*, 2020, 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01727>

-
- [39] Zubić I. Predikcija izgaranja i privrženosti poslu nastavnika na osnovu modela poslovnih zahteva i resursa, Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Prištini, 2022, 52 (4), DOI: [10.5937/zrffp52-36567](https://doi.org/10.5937/zrffp52-36567)
- [40] Shirom A., Nirel N., Vinokur A. Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology: An International Review*, 2010, 59 (4): pp. 539-565. [10.1111/j.1464-0597.2009.00411.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00411.x)
- [41] Bakker A. The Job Demands-Resources Questionnaire. Rotterdam, Erasmus, 2014
- [42] Guzina M. (1980). Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, 1980
- [43] van der Doef, M., & Maes, S. The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, , 1999,13(2), 87–114

Datum prijema rada: 29.11.2024.

Prva korekcija rada: 22.04.2025.

Datum prihvatanja rada: 20.05.2025.