

## UTICAJ SAGOREVANJA NA POSLU NA PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH U REPUBLICI SRBIJI

*Dejan Obućinski<sup>1</sup>, Zoran Davidovac<sup>2</sup>, Zlatomir Marković<sup>3</sup>*

### Apstrakt

*Ovaj rad ispituje uticaj sagorevanja na poslu na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji. Sagorevanje na poslu (eng. burnout) predstavlja emocionalno, fizičko i mentalno iscrpljivanje koje se javlja kao rezultat dugotrajne izloženosti stresu na radnom mestu. Osobe koje prolaze kroz sagorevanje često se osećaju preopterećeno, beznačajno i distancirano od svog posla. Simptomi mogu uključivati smanjen radni učinak, umor, iscrpljenost, gubitak motivacije, kao i fizičke simptome poput glavobolje ili probavnih problema. Istraživanjem sprovedeno je na uzorku od 1200 zaposlenih u preduzećima u četiri vodeća sektora u Republici Srbiji: prehrambenoj industriji, ugostiteljstvu, mašinskoj industriji i IT sektoru. Rezultati pokazuju da visoki nivoi fizičke iscrpljenosti proizlaze iz prekomernog radnog opterećenja, neadekvatnih uslova rada i nedostatka vremena za oporavak, što dovodi do smanjenja efikasnosti i produktivnosti. Ova istraživanja naglašavaju urgentnu potrebu za intervencijama koje bi mogle pomoći u smanjenju fizičke iscrpljenosti među zaposlenima, čime bi se poboljšale njihove performanse i kvalitet usluga koje pružaju zajednici. Nalazi pokazuju da sagorevanje na poslu negativno utiče na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji.*

**Ključne reči:** *Sagorevanje na poslu, fizička i emocionalna iscrpljenost, produktivnost zaposlenih, Republika Srbija.*

### Uvod

Opšte je poznato da zadovoljni zaposleni pokazuju visoku produktivnost na poslu, pa pokazuju visoku posvećenost radnom mestu i organizaciji, te da su motivisani da duže zadrže u organizaciji. Ovo, poslednje posebno je važno za uslužni sektor koji se suočava sa velikom stopom oscilacije kadrova, što se negativno odražava na kvalitet usluge, ali i značajno smanjuje produktivnosti i uspešnost poslovanja preduzeća. Pored toga, opšte je poznato i to da su visoko motivisani zaposleni spremni da se dodatno angažuju, da rade prekovremeno i sl. (Evans et al., 2011; Stauffer et al., 2016), što pozitivno utiče na produktivnost na radnom mestu i u krajnjoj instanci na uspeh poslovanja preduzeća (Stefanović et al., 2019). Otuda je važno imati visoko motivisane zaposlene.

---

<sup>1</sup> Dejan Obućinski, dr, Viši predavač, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Srbija, E-mail: [dejan.obucinski@bpa.edu.rs](mailto:dejan.obucinski@bpa.edu.rs)

<sup>2</sup> Zoran Davidovac, dr, Viši predavač, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Srbija, E-mail: [zoran.davidovac@bpa.edu.rs](mailto:zoran.davidovac@bpa.edu.rs)

<sup>3</sup> Zlatomir Marković, dr, Asistent sa doktoratom, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11050 Beograd, Srbija, E-mail: [zlatomir.markovic@bpa.edu.rs](mailto:zlatomir.markovic@bpa.edu.rs)

Međutim, sa druge strane poznato je da sagorevanje na poslu negativno utiče na motivisanost zaposlenih. Ono predstavlja emocionalno, fizičko i mentalno iscrpljivanje koje se javlja kao rezultat dugotrajne izloženosti stresu na radnom mestu. Osobe koje prolaze kroz sagorevanje često se osećaju preopterećeno, beznadežno i distancirano od svog posla. Posebno je izražen u profesijama koje zahtevaju visoku emocionalnu posvećenost, poput zdravstvenih i socijalnih usluga, ali može se manifestovati u različitim sektorima i zanimanjima. Uzroci sagorevanja su višestruki. Nedostatak kontrole i autonomije, prekomerni rad, visoki zahtevi, nedostatak podrške od strane kolega i uprave, kao i nejasne radne uloge, sve su to faktori koji doprinose povećanju stresa i osećaju bespomoćnosti među zaposlenima. Posledice sagorevanja su dalekosežne i utiču ne samo na pojedince, već i na organizacije. Na nivou pojedinca, simptomi se mogu manifestovati kao hronični umor, smanjenje produktivnosti, emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i poremećaji u mentalnom zdravlju, uključujući anksioznost i depresiju. Na nivou organizacije, sagorevanje može dovesti do povećanja odsustva sa posla, smanjenja radne efikasnosti, visoke rotacije zaposlenih i negativnog uticaja na timsku dinamiku. Jednostavnije rečeno, simptomi mogu uključivati smanjen radni učinak, umor, iscrpljenost, gubitak motivacije, kao i fizičke simptome poput glavobolje ili probavnih problema. Prevencija sagorevanja zahteva proaktivan pristup, kako pojedinaca, tako i organizacija. Zaposleni mogu razvijati veštine upravljanja stresom, postavljati jasne granice između posla i privatnog života i tražiti podršku kada je to potrebno. S druge strane, organizacije mogu igrati ključnu ulogu u ovoj prevenciji obezbeđujući adekvatnu obuku, resurse, promovisanjem pozitivne radne kulture i omogućavanjem fleksibilnih radnih aranžmana. Otvorena komunikacija i timski rad takođe doprinose smanjenju stresa i jačanju međusobne podrške među zaposlenima.

Istraživanje Ivanovića et al. (2020), kao i Stoilkovića i Malenović Nikolić (2024) ukazuje da je sagorevanje na poslu jedan od važnih uzroka nezadovoljstva među zaposlenima u Republici Srbiji, što se negativno odražava na njihov učinak na radnom mestu. Pored toga, profesionalne bolesti i povrede stvaraju značajno finansijsko opterećenje za organizacije (Clements-Croome, 2018; Stoilkovića & Malenović Nikolić, 2023). Stoga, cilj ovog rada je da istraži uticaj ovog fenomena na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji, ali kroz ispitivanje uticaja pojedinačnih dimenzija sagorevanja na poslu na produktivnost zaposlenih. Razumevanje međusobnog odnosa između fizičke i emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i osećaja ličnog neuspeha i performansi na radu predstavlja vitalan korak ka stvaranju adekvatnog radnog ambijenta koji podržava zaposlenike i omogućava efikasno obavljanje njihovih zadataka. Takođe, ovaj rad može poslužiti kao osnova za dalja istraživanja koja će se baviti ovim važnim pitanjem, pružajući dublji uvid u načine na koje organizacije mogu očuvati zdravlje i dobrobit svojih zaposlenih, čime će ujedno unaprediti produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji. .

### **Teorijske osnove istraživanja**

Kao je već istaknuto sagorevanje na poslu označava stres koji se javlja kada zahtevi posla premaše sposobnosti pojedinca. Za razliku od stresa, koji predstavlja trenutni proces prilagođavanja sa mentalnim i fizičkim simptomima, sagorevanje se klasifikuje kao hronični poremećaj. Prema Baronu i Greenbergu (2003), sagorevanje se manifestuje kroz četiri glavne dimenzije: fizičku iscrpljenost, emocionalnu iscrpljenost,

depersonalizaciju i smanjen osećaj ličnog postignuća na radnom mestu, što uključuje osećaj nesposobnosti da osoba efikasno obavlja svoj posao (Stoilkovića & Malenović Nikolić, 2023; 2024). Bitno je naglasiti da sagorevanje nije samo individualni problem, već i društveni problem (Beckstead, 2002) jer se kroz smanjenu radno sposobnost pojedinaca na radnom mestu efekti prenose na učinak celog preduzeća, odnosno sa preduzeća na celu privredu jedne nacionalne ekonomije.

Prema Stoilković i Malenović Nikolić (2023; 2024.), fizička iscrpljenost kao jedna od četiri dimenzije sagorijevanja na poslu, predstavlja ključni aspekt koji sve više privlači pažnju u savremenim radnim okruženjima. Ovaj fenomen, koji uključuje emocionalni, mentalni i fizički umor, često se javlja kao rezultat dugotrajnih i prekomernih uticaja faktora sresa na radnom mestu. Fizička iscrpljenost odnosi se na smanjenje fizičke energije i sposobnosti pojedinca da obavlja svoje radne zadatke, a njene posledice mogu značajno uticati na performanse, produktivnost i opštu dobrobit zaposlenih (Harjanti & Todani, 2019). Jedan od glavnih uzroka fizičke iscrpljenosti je prekomerno opterećenje na radnom mestu, što može uključivati dugotrajne radne sate, fizički zahtevne zadatke ili nedostatak učestalih pauza (Walters and Raybould, 2007). posebno je izraženo u sektorima kao što su javna komunalna preduzeća, gde su zaposleni često izloženi fizičkim naporima tokom obavljanja terenskih poslova ili upravljanja teškim mašinama. Pored fizičkih zahteva, drugi faktori, poput emocionalnog stresa (Sexton et al., 2022), nedostatka podrške kolega ili menadžmenta, kao i neadekvatnih radnih uslova, značajno doprinose ukupnom nivou iscrpljenosti (Radivojević et al., 2025).

Negativne posledice fizičke iscrpljenosti se javljaju i kod pojedinca i u organizaciji. Zaposleni koji pate od fizičke iscrpljenosti obično pokazuju smanjenu produktivnost i kreativnost, što može dovesti do lošijih poslovnih rezultata. Degradacija kvaliteta rada, povećanje broja grešaka i drastično smanjenje efikasnosti predstavljaju samo neke od mogućih posledica. Takođe, fizička iscrpljenost može rezultirati raznim zdravstvenim problemima, uključujući bolesti mišića i kostiju, što dovodi do većeg broja izostanaka s posla i viših troškova zdravstvene zaštite (Danzen, 2019; Bodescu et al., 2022). Da bi se prevazišli problemi povezani sa fizičkom iscrpljenošću, organizacije trebaju razviti strategije koje podstiču zdravlje i održive radne prakse. Ovo može da uključuje implementaciju redovnih pauza tokom radnog dana, pružanje fizičke i emocionalne podrške zaposlenima i obezbeđivanje adekvatnih radnih uslova. Edukacija zaposlenih o važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života, kao i promovisanje aktivnog načina života, može značajno smanjiti rizik od fizičke iscrpljenosti. Ovakvi pristupi mogu doprineti kako poboljšanju lične dobrobiti, tako i povećavanju ukupne efikasnosti i kvaliteta rada u organizaciji.

Emocionalna iscrpljenost predstavlja stanje dubokog mentalnog i emocionalnog umora koje često proizlazi iz dugotrajnih stresnih situacija, posebno u radnom okruženju. Ovo stanje je karakterizovano osećajem emocionalne preopterećenosti i iscrpljenosti, što može dovesti do smanjenja motivacije, opsesivne razdražljivosti i gubitka empatije prema kolegama i klijentima. Zaposleni koji se bore sa emocionalnom iscrpljenošću često osećaju da ne mogu da se suoče sa dnevnim izazovima, što može rezultirati smanjenom produktivnošću i kreativnošću. U sektoru zdravstvene zaštite, gde su zaposlenici stalno izloženi emocionalnim teretima, poput brige o pacijentima i rješavanja teških situacija, emocionalna iscrpljenost može imati ozbiljne posledice, ne samo po

individualno blagostanje, već i po kvalitet usluge koju pružaju. Faktori poput nedostatka podrške unutar radnog okruženja, visokih zahteva i nedostatka ravnoteže između poslovnog i privatnog života dodatno pogoršavaju emocionalnu iscrpljenost. Da bi se prevazišli ovi izazovi, važno je da organizacije prepoznaju signale emocionalne iscrpljenosti i implementiraju strategije koje podržavaju mentalno zdravlje zaposlenih. To može uključivati obezbeđivanje stručne pomoći, promovisanje otvorene komunikacije i omogućavanje fleksibilnosti u radu kako bi se smanjili izvori stresa. S obzirom na sve veći fokus na mentalno zdravlje, razumevanje emocionalne iscrpljenosti i njenih uzroka može značajno doprineti stvaranju zdravijeg i produktivnijeg radnog okruženja, gde se zaposlenici osećaju vrednovano, podržano i motivisano za rad.

Pored fizičkih zahteva, spojeni faktori kao što su emocionalni stres (Sexton et al., 2022), nedostatak podrške od kolega ili menadžmenta, kao i neadekvatne radne uslove, mogu dodatno doprineti ukupnom nivou iscrpljenosti (Radivojevic et al., 2025). Iz tog razloga važno je u istraživanje uzeti u obzir obe ove iscrpljenosti. Prethodno rečenom važno je dodati nalaze različitih istraživanja koja pokazuju da uticaj ove dve dimenzije zavisi i do pola, pozicije u organizaciji (Milijić et al., 2014; Čábelková et al., 2015), stepena obrazovanja, socijalnog statusa i sličnih drugih socio-demografskih karakteristika (Kavalic et al., 2022), and social status (Danzer, 2020, Stoilković & Malenović Nikolić, 2023). Drugim rečima, ove karakteristike utiču na motivisanost i otpornost zaposlenih na sagorevanje na radnom mestu. Otuda je važno u istraživanje uključiti što diversifikovaniji uzorak.

Depersonalizacija je identifikovana kao treća dimenzija sagorevanja na poslu koja je blisko povezan sa emocionalnom iscrpljenošću, smanjenim zadovoljstvom poslom i smanjenjem profesionalne efikasnosti. Ova dimenzija manifestuje se kao emocionalna distanca koju zaposleni uspostavljaju prema svojim kolegama, klijentima ili pacijentima, često kao način suočavanja sa stresom i preopterećenjem. Kada se zaposlena lica osećaju preplavljeno, mogu početi da se distanciraju od emocionalnih veza, što dovodi do percepcije drugih kao objekata ili brojeva, umesto kao pojedinaca sa osećanjima. Ova emocionalna distanca može imati ozbiljne posledice, posebno u sektorima kao što su zdravstvo i socijalna zaštita, gde su međuljudski odnosi od suštinskog značaja za kvalitet usluge (Stoilković and Malenović Nikolić, 2023). Zaposleni koji doživljavaju depersonalizaciju mogu biti manje skloni pružanju empatije i podrške, što negativno utiče na iskustvo i rezultate klijenata ili pacijenata.

Nedostatak osećaja ličnog postignuća predstavlja četvrtu dimenziju sagorevanja na poslu i smatra se ključnim faktorom koji može dodatno pogoršati emocionalno stanje zaposlenih. Ova dimenzija se javlja kada pojedinci osećaju da ne postižu željene ciljeve ili da im naponi ne donose očekivane rezultate. Takvo osećanje često dovodi do sumnje u vlastite sposobnosti i smanjenja samopouzdanja, što može imati dalekosežne posledice na radnu motivaciju i performanse. Zaposleni koji doživljavaju nedostatak ličnog postignuća mogu se osećati frustrirano i demotivisano, što rezultira smanjenom posvećenošću poslu i opadanjima kvaliteta rada. Osećaj neefikasnosti može dovesti do spirale negativnih emocija, gde zaposleni postaju manje angažovani i manje produktivni. Ova dimenzija sagorevanja može dodatno uticati na međuljudske odnose unutar tima, jer zaposleni koji se ne osećaju ostvareno često postaju izolovaniji i manje spremni za saradnju. Pored ličnih faktora, nedostatak osjećaja ličnog postignuća može biti

podstaknut i organizacijskim okruženjem. Stresni uslovi rada, nejasna očekivanja ili nedostatak povratnih informacija mogu otežati zaposlenima da prepoznaju svoje uspehe i napredak. U mnogim slučajevima, zaposleni se suočavaju sa situacijama u kojima im se trud ne priznaje ili gde se teško meri njihov doprinos, što dodatno produbljuje osećaj neostvarenosti. Kako bi se prevazišli izazovi povezani sa nedostatkom ličnog postignuća, organizacije mogu implementirati različite strategije. Pružanje redovnih povratnih informacija o radu, postavljanje jasnih i dostižnih ciljeva, kao i nagrađivanje i priznavanje postignuća mogu pomoći zaposlenima da ponovo razviju osećaj efikasnosti i vrednosti. Osnaživanje zaposlenih kroz programe ličnog razvoja i profesionalnog usavršavanja takođe može doprineti povećanju osećaja ličnog postignuća, čime se stvara pozitivnija radna atmosfera, što pozitivno utiče na produktivnost zaposleni na radnom mestu, a time preduzeća i celo sektora.

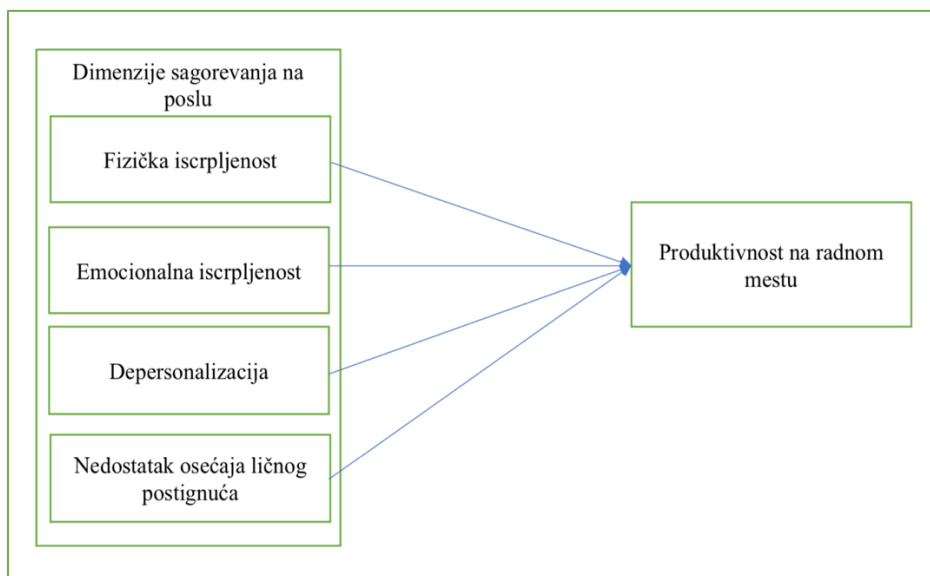
### **Varijable i metodologija istraživanja**

Na osnovu prethodno rečenog jasno se može izvesti zaključak o uzročno posledičnoj vezi između uticaja pojedinačnih dimenzija sagorevanja na poslu i produktivnosti zaposlenih. Naime, posledice fizičke iscrpljenosti su višestruke i mogu uključivati smanjenje produktivnosti, povećanje broja grešaka, kao i rizik od zdravstvenih problema, poput hroničnog umora ili povreda.

Emocionalna iscrpljenosti direktno smanjuje sposobnost zaposlenih da se angažuju i kreativno razmišljaju, što negativno utiče na njihovu produktivnost. Kada su zaposleni emocionalno iscrpljeni, često im nedostaje entuzijazam za rad, što stvara spiralu u kojoj se njihova angažovanost sve više smanjuje. Kada zaposleni emocionalno distanciraju sebe od kolega i klijenata, kao posledice depersonalizacije, smanjuje se kvalitet međuljudskih odnosa i saradnje unutar tima. Ovaj nedostatak empatije i povezanosti može dovesti do smanjenja angažovanja, što dodatno umanjuje timsku produktivnost.

U radnim sredinama gde su timska saradnja i međusobna podrška ključni, depersonalizacija može predstavljati ozbiljnu prepreku. Nedostatak ličnog postignuća takođe direktno se odražava na produktivnost zaposlenih. Kada pojedinci ne osećaju da postižu važan napredak ili da je njihov trud cenjen, smanjuje se njihova motivacija i zadovoljstvo poslom.

Imajući u vidu prethodno rečeno, grafički je moguće predstaviti istraživački modela kao na grafikonu 1.



**Grafikon 1.** Model istraživanja

*Izvor: Autor*

Na osnovu modela jasno se uočavaju četiri istraživačka pitanja odnosno hipoteze:

H1: fizička iscrpljenost kao dimenzija sagorevanja na poslu negativno utiče na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji;

H2: emocionalna iscrpljenost kao dimenzija sagorevanja na poslu negativno utiče na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji;

H3: Depersonalizacija kao dimenzija sagorevanja na poslu negativno utiče na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji;

H4: Nedostatak osećaja ličnog postignuća kao dimenzija sagorevanja na poslu negativno utiče na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 1200 zaposlenih u 12 preduzeća u četiri vodeća sektora za Republiku Srbiji, prema njihovom doprinosu bruto društvenom proizvodu.

Zaposleni koji su učestvovali u istraživanju su zaposleni na tri hijerarhijska nivoa u izabranim preduzećima: na operativnom, srednjem i tom menadžmentu. Približno jednak je broj zaposlenih prema polu je učestvovao u istraživanju, dok prema stepenu obrazovanja struktura je sledeća: 12% sa osnovnim obrazovanjem, 67% sa srednjom stručnom spremom, 21% sa visokom stručnom spremom.

Podaci su prikupljeni tokom 2024. godine, primenom strukturiranog upitnika koji je sastavljen na osnovu relevantne literature iz ove oblasti.

Upitnik sadrži četiri podskale za merenje četiri dimenzije sagorevanja na poslu, kao i podskalu za merenje produktivnosti zaposlenih. Stoga, upitnik sadrži ukupno 21 stavku: 4 stavke koje se odnose na radnu učinkovitost zaposlenih, 4 stavke koje se odnose na fizičku iscrpljenost, depersonalizaciju i nedostatak ličnog postignuća, i 5 stavki koje se

odnose na emocionalnu iscrpljenost zaposlenih na radnom mestu. Stavke su prikazane u Tabeli 1.

Validnost upitnika testirana je primenom eksplikativne faktorske analize. Zaposleni su ocenjivali stavke iz upitnika koristeći petostepenu Likertovu skalu, sa ocenama od (1) "snažno se ne slažem" do (5) "snažno se slažem". Adekvatan uzorak testiran je korišćenjem Kaiser-Meyer-Olkin testa adekvatnosti uzorka (vrednost testa = 0.814). Takođe, sproveden je Bartlettov test sferičnosti ( $\chi^2_{(210)} = 3292.4$ ).

Rezultati analize ukazuju na to da su pitanja grupisana prema očekivanjima, tako da se upitnik može sa sigurnošću koristiti u daljoj analizi, jer faktorska opterećenja su sva veća od 0.3, prosečna ekstraktovana varijansa (AVE) za svaku podskalu je veća od 0.5, što ukazuje na konvergentnu validnost upitnika (Josimović et al., 2025). Takođe, koeficijent pouzdanosti je veći od 0.7, što ukazuje na pouzdanost upitnika.

Prikupljeni podaci su obrađeni korišćenjem statističkog softvera Gretl za društvene nauke i AMOS softvera za modeliranje strukturalnih jednačina (SEM).

**Tabela 1.** Strukturirani upitnik

		Stavke	Избор	Faktorsko opterećenje	AVE	Koeficijent pouzdanosti
Sagorevanje na poslu	Fizička iscrpljenost (FI)	U poslednjih mesec dana i dalje sam se osećao umorno od završetka posla.	(Harjanti and Todani, 2019).	0.887	0.69	0.92
		U poslednjih mesec dana i dalje osećam glavobolje kada se suočavam sa radnim zadacima.		0.895		
		U poslednjih mesec dana i dalje imam poremećaje spavanja.		0.762		
		U poslednjih mesec dana, osetio sam da je došlo do promene u mojoj ishrani.		0.793		
	Emocionalna iscrpljenost (EI)	U poslednjih mesec dana i dalje sam bio uznemiren.	(Harjanti and Todani, 2019).	0.823	0.67	0.91
		U poslednjih mesec dana, izgubio sam entuzijazam da se		0.905		

	bavim svakodnevnim aktivnostima.				
	U poslednjih mesec dana bilo mi je teško da se koncentrišem.		0.778		
	U poslednjih mesec dana bilo mi je teško da se izvučem iz problema sa kojim sam se suočio.		0.754		
	U poslednjih mesec dana, uvek sam se osećao kao da radim u prinudi.		0.828		
Depersonalizacija (D)	U poslednjih mesec dana nisam mario za kolege koje su imale probleme na poslu.	Erkan (2019)	0.782	0.71	0.91
	U poslednjih mesec dana, često ignorišem razgovore kada kolege započnu razgovor.		0.962		
	U poslednjih mesec dana, nerado sam se družio sa kolegama.		0.784		
	U poslednjih mesec dana osećam neradu da radim u timovima.		0.839		
Nedostatak osećanja ličnog postignuća	U poslednjih mesec dana osećam se nesposobnim da završim radne zadatke.	Walters and Raybould (2007)	0.776	0.66	0.88

	U poslednjih mesec dana osećao sam se nesigurno u pogledu razvoja svojih kompetencija.		0.892		
	U poslednjih mesec dana osećam se pesimistično u pogledu ciljeva koje ću postići.		0.755		
	U poslednjih mesec dana osećao sam da nikada neću moći da postignem uspeh u budućnosti.		0.817		
<b>Produktivnost zaposlenih na radnom mestu (PR)</b>	U poslednjih mesec dana osećam se nesposobnim da završim radne zadatke.	Ramos-Villagrasa et al. (2019)	0.719	0.67	0.89
	U poslednjih mesec dana osećao sam se nesigurno u pogledu razvoja svojih kompetencija.		0.895		
	U poslednjih mesec dana osećam se pesimistično u pogledu ciljeva koje ću postići.		0.757		
	U poslednjih mesec dana osećao sam da nikada neću moći da postignem uspeh u budućnosti.		0.904		

*Izvor: Autori*

### **Rezultati ocene parametara i diskusija dobijenih rezultata**

U tabeli 2. dati su rezultati ocene parametara istraživačkog modela.

**Tabela 2.** Ocene parametara istraživačkog modela

	FI	EI	D	NLP	
Koef. regresije.	-0.312	-0.451	-0.113	-0.097	
St. greška	0.017	0.012	0.003	0.005	Uticaj na produktivnost na random mestu
Kritična vrednost	-18.35	-37.58	-37.66	-19.40	
P-vrednost	0.000	0.000	0.000	0.000	

*Izvor: Autori*

Na osnovu rezultata modela strukturalnih jednačina (SEM) koji istražuje uticaj četiri dimenzije sagorevanja na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji, možemo izvesti sledeće zaključke:

1. **Fizička iscrpljenost (FI):** Koeficijent regresije za fizičku iscrpljenost iznosi -0.312, što takođe ukazuje na negativan uticaj na produktivnost. Iako je ovaj efekt slabiji od emocionalne iscrpljenosti, i dalje predstavlja značajan faktor koji doprinosi smanjenju produktivnosti. Kritična vrednost (-18.35) i P-vrednost (0.000) ukazuju na statističku značajnost ovog rezultata.
2. **Emocionalna iscrpljenost (EI):** Koeficijent regresije za emocionalnu iscrpljenost iznosi -0.451, što ukazuje na to da postoji snažna negativna korelacija između emocionalne iscrpljenosti i produktivnosti zaposlenih. Sa svakim povećanjem emocionalne iscrpljenosti, produktivnost opada. Kritična vrednost (-37.58) i P-vrednost (0.000) potvrđuju da je ova veza statistički značajna, sugerišući da smanjenje emocionalne iscrpljenosti može značajno poboljšati produktivnost.
3. **Depersonalizacija (D):** Koeficijent regresije za depersonalizaciju iznosi -0.113, što sugeriše slabiji, ali i dalje negativan uticaj na produktivnost. Iako je ova veza takođe statistički značajna (Kritična vrednost -37.66, P-vrednost 0.000), njen učinak je manji u odnosu na fizičku i emocionalnu iscrpljenost. Ovo može značiti da depersonalizacija ima kompleksniji uticaj na produktivnost, koji može zavisiti od drugih faktora u radnom okruženju.
4. **Nedostatak ličnog postignuća (NLP):** Koeficijent regresije za nedostatak ličnog postignuća iznosi -0.097. Ovaj rezultat ukazuje na slab, ali negativan uticaj na produktivnost, uz značajnu P-vrednost (0.000). Iako je efekat nedostatka ličnog postignuća najmanje izražen među četiri dimenzije, on i dalje može doprineti opštem sagorevanju i smanjenju radne efektivnosti.

Dakle, rezultati pokazuju da emocionalna i fizička iscrpljenost imaju najjači negativan uticaj na produktivnost zaposlenih. S obzirom na to da su sve p-vrednosti ispod 0.05, možemo zaključiti da su svi rezultati statistički značajni. Ovo naglašava potrebu za implementacijom strategija koje će smanjiti stres i sagorevanje na poslu, poboljšati emocionalno i fizičko stanje zaposlenih i tako doprineti povećanju produktivnosti. U

kontekstu prihvatanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza, rezultati prikazani u tabeli 2 ukazuju da se sve hipoteze prihvataju kao validne.

## **Zaključak**

Na osnovu sprovedenog istraživanja i dobijenih rezultata, može se doneti nekoliko ključnih zaključaka o uticaju dimenzija sagorevanja na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji. Prvo, emocionalna iscrpljenost predstavlja najsnažniji negativni faktor, sa koeficijentom regresije od -0.451, što ukazuje da povećano emocionalno opterećenje značajno smanjuje produktivnost zaposlenih. Ovaj nalaz naglašava potrebu za implementacijom strategija koje će se fokusirati na unapređenje mentalnog zdravlja zaposlenih, kao što su programi upravljanja stresom i pružanje podrške u radu. Drugo, fizička iscrpljenost takođe ima značajan negativan uticaj na produktivnost (koeficijent -0.312). Ovo ukazuje na to da organizacije trebaju obratiti pažnju na radne uslove i opterećenja koja su na zaposlenima kako bi se smanjila fizička iscrpljenost i očuvalo opšte blagostanje radne snage. Treće, depersonalizacija i nedostatak ličnog postignuća, iako ima slabiji uticaj, takođe značajno doprinose smanjenju produktivnosti (koeficijenti -0.113 i -0.097, redom). Ovi nalazi sugerišu da je važno raditi na jačanju međuljudskih odnosa u timovima i obezbediti da zaposleni osećaju da njihov rad ima smisla i da su valorizovani u organizaciji.

Nalazi impliciraju niz preporuka za unapređenje produktivnosti, odnosno smanjenju negativnog uticaja sagorevanja na poslu na produktivnost zaposlenih u Republici Srbiji. Prva ključna preporuka odnosi se na uvođenje programa za upravljanje stresom i emocionalnom podrškom. Organizacije bi trebale razviti i implementirati strategije koje će omogućiti zaposlenima da steknu veštine suočavanja sa stresom i emocionalnim opterećenjem. Ovi programi mogu uključivati radionice, psihološko savetovanje i obuke koje će zaposlenima pomoći u razvoju emocionalne otpornosti i snalaženju u stresnim situacijama. Pored toga, unapređenje radnih uslova igra značajnu ulogu u smanjenju fizičke iscrpljenosti.

Redovno revidiranje i optimizacija radnog prostora, kao i osiguranje odgovarajućih radnih sati i puteva za odmor, doprinose boljem blagostanju zaposlenih. Uvođenje fleksibilnog radnog vremena ili različitih oblika rada može značajno smanjiti opterećenje zaposlenih i poboljšati njihovu produktivnost. Takođe, podsticanje međusobne saradnje i empatije među zaposlenima može doprineti smanjenju depersonalizacije. Organizacije mogu organizovati timske aktivnosti i interakcije koje povećavaju timski duh i pozitivne međuljudske odnose.

Stvaranje okruženja u kojem se cene i priznaju međusobna podrška i empatija može rezultirati boljim timskim radom i povećanjem angažovanosti. Osim toga, važno je postaviti realistične ciljeve i obezbediti jasne povratne informacije zaposlenima kako bi se povećao osećaj ličnog postignuća. Programi mentorske podrške i redovne evaluacije mogu pomoći zaposlenima da prepoznaju svoj doprinos i napredovanje, čime se stvara bolje radno okruženje koje stimuliše angažovanost i osnažuje njihov osećaj postignuća. Kao konačni zaključak, organizacije koje implementiraju navedene preporuke mogu značajno poboljšati emocionalno i fizičko blagostanje svojih zaposlenih, smanjiti rizik od sagorevanja i stvoriti pozitivniju radnu atmosferu. Ovakav pristup ne samo da će

povećati produktivnost, već i doprineti razvoju organizacione kulture koja privlači i zadržava talentovane radnike, čime se osigurava dugoročno uspešno poslovanje.

U suštini, rezultati istraživanja ukazuju na to da su sve četiri dimenzije sagorevanja međusobno povezane i da zajednički utiču na produktivnost zaposlenih. Organizacije koje se ozbiljno bave ovim pitanjima i primenjuju adekvatne mere za poboljšanje emocionalnog, fizičkog i profesionalnog blagostanja svojih zaposlenih mogu očekivati povećanu produktivnost i opšte zadovoljstvo na radnom mestu. Ovakav pristup neće samo poboljšati efikasnost rada, već i doprineti stvaranju pozitivne organizacione kulture koja privlači i zadržava talentovane radnike.

## Literatura

1. Baron, A. R., Greenberg, J. (2003). Organizational Behaviour in organization. *Understanding and managing the human side of work. Canada: Prentice Hall*, 12-17.
2. Beckstead, J. W. (2002). Confirmatory factor analysis of the Maslach Burnout Inventory among Florida nurses. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 39, No. 8, pp. 785-792.
3. Bodescu, D.m Robu, D., Lităreanu, F., Puiu, I., Gafencu, M.&Lipşa, D. (2022). Work Satisfaction in the Food Industry. *A Premise for Economic Performance*, Vol. 7, 1015.
4. Čábelková, I., Abrhám, J., Wadim, S. (2015). Factors influencing job satisfaction in post-transition economies: the case of the Czech Republic. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 21, No, 4, pp. 448-456.
5. Clements-Croome, D. (2018). Effects of the built environment on health and well-being, in Clements-Croome, D. (ed.): *Creating the Productive Workplace: Places to Work Creatively*, London, Routledge, pp. 3-40.
6. Danzer, N. (2019). Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment. *Labour Economics*, Vol. 57, 46-62.
7. Evans, P., Pucik, V., Bjorkman, I. (2011). *The global challenge: International human resources management*, 2nd edn. Singapore: McGraw-Hill.
8. Harjanti, D., Todani, F. A. (2019). Job burnout and employee performance in hospitality industry: The role of Social Capital. *Jurnal Teknik Industri*, Vo;l, 21, No. 1, pp. 15-24.
9. Ivanović, T., Ivancević, S., Marčić, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, Vol. 31, No. 2, pp. 197-210.
10. Josimović, M., Čočkaló, D., Osmanović, S., Cvjetković, M., & Radivojević, N. (2025). The Influence of Competitiveness Factors on Sustainable Business Performance in the Hotel Industry: From the Perspective of the Perception of Hotel Service Users. *Sustainability*, Vol. 17, No. 5, pp. 2277.
11. Kavalic, M., Stanisavljev, S., Mirkov, S., Rajkovic, J., Terek Stojanovic, E., Milosavljev, D., Nikolic, M. (2022). Modeling knowledge management for job satisfaction improvement. *Knowledge and Process Management*, pp. 1-15.

12. Milijić, N., Mihajlović, I., Nikolić, Đ., Živković, Ž. (2014). Multicriteria analysis of safety climate measurements at workplaces in production industries in Serbia. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 44, No. 4, pp. 510-519.
13. Radivojević, N., et al., (2025). The Impact of Employee Satisfaction with Care on the Performance of Employees in the Food Industry in the Republic of Serbia, JEESM, in printing.
14. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 35, No. 3, pp. 195-205.
15. Sexton, J. B., Adair, K. C., Proulx, J., Profit, J., Cui, X., Bae, J., & Frankel, A. (2022). Emotional exhaustion among US health care workers before and during the COVID-19 pandemic, 2019-2021. *JAMA network open*, Vol. 5, No. 9, e2232748-e2232748.
16. Stauffer WR, Lak A, Kobayashi S, Schultz, W. (2016). Components and characteristics of the dopamine reward utility signal. *Journal of Comp Neurol*, Vol. 524, No. 8, pp. 1699-711.
17. Stefanović, V., Urošević, S., Mladenović-Ranisavljević, I., Stojilković, P. (2019). Multi-criteria ranking of workplaces from the aspect of risk assessment in the production processes in which women are employed, *Safety Science*, No. 116, pp. 116 -126.
18. Stoilkovića, P., Malenović Nikolić, J. (2024). Uticaj emocionane iscrpljivosti na performanse zaposlenih na radnom mestu u auto-industriji. *Konferencija, Trednovi u poslovanju*. Kruševac, oktobar.
19. Stojilković, P., Malenović-Nikolić, J. (2023). The impact of work environment factors on burnout at work. *Ist international europa conference*, pp. 186-192.
20. Walters, G., Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 144-156.

# THE IMPACT OF BURNOUT AT WORK ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Dejan Obućinski<sup>1</sup>, Zoran Davidovac<sup>2</sup>, Zlatomir Marković<sup>3</sup>

## Abstract

*This paper examines the impact of burnout on employee productivity in the Republic of Serbia. Burnout represents emotional, physical, and mental exhaustion that occurs as a result of prolonged exposure to workplace stress. Individuals experiencing burnout often feel overwhelmed, hopeless, and distanced from their work. Symptoms may include reduced work performance, fatigue, exhaustion, loss of motivation, as well as physical symptoms such as headaches or digestive problems. The research was conducted on a sample of 1,200 employees in companies across four leading sectors in the Republic of Serbia: the food industry, hospitality, machine industry, and the IT sector. The results indicate that high levels of physical exhaustion arise from excessive workloads, inadequate working conditions, and a lack of recovery time, leading to decreased efficiency and productivity. This research emphasizes the urgent need for interventions that could help reduce physical exhaustion among employees, thereby improving their performance and the quality of services they provide to the community. The findings demonstrate that burnout negatively affects employee productivity in the Republic of Serbia.*

**Key words:** *Burnout at work, physical and emotional exhaustion, employee productivity, Republic of Serbia.*

---

<sup>1</sup> Dejan Obućinski, Ph.D., Senior lecturer, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Kraljice Marije 73, 11050 Belgrade, Serbia, E-mail: [dejan.obucinski@bpa.edu.rs](mailto:dejan.obucinski@bpa.edu.rs)

<sup>2</sup> Zoran Davidovac, Ph.D., Senior lecturer, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Kraljice Marije 73, 11050 Belgrade, Serbia, E-mail: [zoran.davidovac@bpa.edu.rs](mailto:zoran.davidovac@bpa.edu.rs)

<sup>3</sup> Zlatomir Marković, Ph.D., Assistant with PhD, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Kraljice Marije 73, 11050 Belgrade, Serbia, E-mail: [zlatomir.markovic@bpa.edu.rs](mailto:zlatomir.markovic@bpa.edu.rs)