

DOI: <https://doi.org/10.54937/dspt.2026.26.1.13-20>

The Impact of Job Demands and Resources on Teacher Burnout Syndrome

Vplyv pracovných požiadaviek a zdrojov na syndróm vyhorenia učiteľov

Júlia Bačkorová

Abstract

Burnout represents a consequence of a long-term imbalance between job demands and available resources, leading to physical and psychological exhaustion, loss of motivation, and a decline in professional performance. The aim of this study is to analyze the impact of job demands and resources on the level of burnout among teachers in Slovakia. The research was conducted using a quantitative approach through an online questionnaire that included items from the Burnout Assessment Tool and selected elements of the Job Demands-Resources (JD-R) model. The research sample consisted of 1,072 teachers from primary and secondary schools in Slovakia. The data were processed using descriptive statistics and correlation analysis. The results indicate a relatively low overall level of burnout, with the highest risk observed in the dimension of exhaustion. Role conflict, workload, as well as emotional, psychological, and physical demands, and bureaucratic burden were identified as the most significant predictors of burnout. Conversely, teamwork, job satisfaction, role clarity, and mutual support in the workplace act as important protective factors. The findings confirm the theoretical assumptions of the Job Demands-Resources model, according to which high job demands increase the risk of burnout, while sufficient job resources serve as a preventive and protective factor.

Keywords: Burnout. Job demands. Job resources. Teachers. Burnout Assessment Tool.

Úvod

V oblasti pracovnej psychológie sa v posledných dekádach čoraz väčšia pozornosť venuje skúmaniu faktorov vplývajúcich na duševné zdravie, motiváciu a výkonnosť zamestnancov. Medzi najrozšírenejšie a teoreticky najrobustnejšie prístupy patrí Job Demands–Resources model (ďalej len „JD-R“) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001), ktorý ponúka ucelený rámec na analýzu interakcie medzi požiadavkami práce a zdrojmi, ktoré má jednotlivec k dispozícii.

Základné východisko tohto modelu predstavuje rozlíšenie medzi pracovnými požiadavkami a pracovnými zdrojmi. Pracovné požiadavky predstavujú fyzické, psychologické, sociálne alebo organizačné charakteristiky pracovného prostredia, ktoré vyžadujú dlhodobo udržiavané fyzické či psychické (kognitívne a emocionálne) úsilie alebo zručnosti (Bakker, Demerouti, 2017). Typickými príkladmi pracovných požiadaviek sú vysoké pracovné tempo, nepriaznivé fyzické podmienky či emočne náročná interakcia s klientmi, konflikty na pracovisku a pod. Hoci pracovné požiadavky samy osebe nemusia byť nevyhnutne negatívne, môžu sa stať stresormi v prípade, že ich zvládanie vyžaduje vynakladanie dlhodobého intenzívneho úsilia v kombinácii s nedostatočným priestorom na regeneráciu (Meijman, Mulder, 1998).

Pracovné zdroje predstavujú fyzické, psychologické, sociálne alebo organizačné aspekty pracovného prostredia, ktoré prispievajú k optimálnemu fungovaniu zamestnanca (Bakker, Demerouti, 2017). Plnia viaceré funkcie: umožňujú efektívne dosahovanie pracovných cieľov, zmierňujú nároky vyplývajúce z pracovnej záťaže a s nimi spojené fyziologické či psychologické nároky, a zároveň podporujú osobný rast, učenie sa a profesijný rozvoj (Bakker, Demerouti, 2007). Medzi pracovné zdroje môžeme zaradiť napríklad možnosť autonómne rozhodovať o spôsobe práce, pocit zmysluplnosti práce, tímová spolupráca, možnosť kariérneho rastu, jasne definované pracovné úlohy a ciele, uznanie a odmeňovanie za dobrý výkon a i.

V prípade trvania dlhodobej nerovnováhy medzi pracovnými požiadavkami a pracovnými zdrojmi môže dôjsť až k vyhoreniu, ktoré sa prejavuje pretrvávajúcim pocitom fyzického a psychického vyčerpania, narastajúcim odstupom, negativizmom či cynickým postojom voči pracovným úlohám a zároveň aj výrazným poklesom profesionálnej účinnosti a celkovej pracovnej výkonnosti (Svetová zdravotnícka organizácia, 2019). Viacero doterajších empirických štúdií preukazuje, že vyššie pracovné požiadavky a nižšia úroveň pracovných zdrojov súvisia s vyššou mierou vyhorenia. Mazzetti et al. (2022), pracujúci so vzorkou 2277 talianskych zamestnancov vo verejnom a zdravotníckom sektore, uvádzajú pozitívne korelácie medzi pracovnou záťažou, časovým tlakom a konfliktom rolí s vyhorením. Vo Fínsku, vo výskumnom súbore vyše 2000 registrovaných sestier, autori Palvimo et al. (2023) zaznamenali korelačné koeficienty nad 0,3 pre celkové pracovné požiadavky a pre deštruktívne vedenie, zatiaľ čo pracovné zdroje vykazovali negatívny efekt (koeficient $-0,41$; všetko $p < 0,001$). V Nórsku výskumníci de Beer et al. (2023) zistili, že konflikt medzi prácou a rodinou predikuje vyhorenie, rovnako ako emočné požiadavky kladené na pracovníkov, pričom podpora zo strany nadriadeného a jasnosť rolí mali opačný účinok (koeficienty $-0,110$ až $-0,123$ a $-0,092$; $p < 0,001$, resp. $p = 0,023$). V Juhoafrickej republike de Beer et al. (2022) preukázali, že pracovné preťaženie má štandardizovaný efekt $0,49$ a pracovné zdroje efekt $-0,58$. Na základe týchto zistení sme si stanovili za cieľ analyzovať vplyv vybraných pracovných požiadaviek a zdrojov na mieru vyhorenia u slovenských učiteľov.

Metódy

Vo výskume sme využili kvantitatívnu výskumnú stratégiu. Na zistenie miery vyhorenia bol použitý dotazník Burnout Assessment Tool (BAT-23) od autorov Schaufeli, De Witte a Desart (2019). Tento nástroj obsahuje 23 položiek, ktoré merajú primárne symptómy vyhorenia (vyčerpanie, psychický odstup, oslabenie emočnej kontroly, kognitívne problémy) a sekundárne symptómy vyhorenia (psychické problémy, psychosomatické problémy).

Pre zmapovanie pracovných požiadaviek a zdrojov boli použité vybrané položky dotazníka JD-R (Schaufeli, 2015), spomedzi ktorých sme vybrali napríklad pracovné preťaženie, emocionálne, mentálne a fyzické nároky, konflikt medzi pracovným a súkromným životom, konflikt rolí, osobný konflikt, obťažovanie, byrokracia, jasnosť rolí, tímový duch a pod. Jednotlivé položky dotazníkov respondenti hodnotili na 5-bodovej Likertovej škále (1 nikdy – 5 vždy).

Reprezentatívny výskumný súbor tvorilo 1072 odborných zamestnancov základných a stredných škôl na Slovensku. Z hľadiska pohlavia vo výskumnom súbore prevažovali ženy (86,8 %). Priemerný vek respondentov bol 47,56 rokov. Takmer tri štvrtiny respondentov pracovalo na pracovnej pozícii učiteľ, zvyšnú časť výskumného súboru tvorili pedagogickí asistenti (9,7 %), vychovávatelia (3,7 %), špeciálni pedagógovia (1,7 %) a i., pričom 18,7 % z nich zároveň pôsobi aj na vedúcej pozícii. Priemerná dĺžka praxe respondentov v ich súčasnom zamestnaní bola 15,41 rokov.

Výsledky

Miera vyhorenia u učiteľov

Pri analýze dát sme sa primárne zamerali na zistenie miery vyhorenia učiteľov. Autori dotazníka BAT na tento účel stanovili cut-off skóre a vytvorili tzv. semafor vyhorenia:

Tabuľka 1: Semafor vyhorenia

Zelená farba	Bez rizika	M = 1.00 – 2.58
Oranžová farba	Riziko	M = 2.59 – 3.01
Červená farba	Vysoké riziko	M = 3.20 – 5.00

Zdroj: Schaufeli, De Witte, Desart, 2019

Naša výskumná vzorka dosiahla celkové skóre vyhorenia 2.07, čo znamená, že je v zelenej zóne a nie je vystavená riziku vyhorenia. Najvyššia hodnota sa však objavila v dimenzii vyčerpanosť (M = 2.81), čo naznačuje, že hoci celkové vyhorenie nie je vysoké, učitelia pociťujú relatívne zvýšené vyčerpanie, ktoré sa nachádza v rizikovej zóne. Ostatné dimenzie sa s hodnotami od 1.7750 do 2.1836 nachádzajú jasne v zelenej zóne.

Tabuľka 2: Deskriptívne charakteristika vyhorenia a jeho dimenzií

	Mean	Std. Deviation	Skew.		Kurt.	
			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Vyčerpanie	2.8101	.70945	.194	.075	-.239	.149
Psychický odstup	1.7750	.68215	1.273	.075	2.080	.149
Kognitívne problémy	1.7832	.60085	.867	.075	1.694	.149
Oslabenie emočnej kontroly	1.8104	.64627	1.010	.075	1.194	.149
Psychologické problémy	2.1836	.80291	.776	.075	.169	.149
Psychosomatické problémy	2.0705	.77193	.956	.075	.755	.149
Vyhorenie	2.0721	.56447	.772	.075	.746	.149

Hodnoty šikmosti a strmosti preukazujú, že distribúcia väčšiny skúmaných premenných sa od normálneho rozdelenia odchyľovala iba mierne. Pozitívne hodnoty šikmosti, zaznamenané pri dimenziách psychický odstup, kognitívne problémy a oslabenie emočnej kontroly, indikujú, že väčšina respondentov dosahovala nižšie skóre, pričom vyššie hodnoty sa vyskytovali len u menšej časti vzorky. Dimenzia vyčerpania vykázala takmer symetrické rozdelenie, avšak s mierne negatívnou hodnotou strmosti, čo poukazuje na plošnejšiu distribúciu a väčšiu variabilitu odpovedí v tejto oblasti. Naopak, výrazne pozitívne hodnoty strmosti, predovšetkým pri psychickom odstupe, poukazujú na vyššiu koncentráciu výsledkov okolo priemeru a na nízky výskyt extrémnych hodnôt.

Pracovné požiadavky a zdroje v práci učiteľa

Nasledujúca tabuľka prezentuje výsledky deskriptívnej analýzy vybraných položiek modelu JD-R. Z výsledkov vyplýva, že učelia sú často vystavení emocionálnym, mentálnym a fyzickým požiadavkám ($M=3.3455$), pracovnému preťaženiu ($M=3.3455$) a byrokrácii ($M=3.0550$). Naopak, najnižšie hodnoty boli namerané pri položke osobný konflikt ($M=1.7090$).

V oblasti pracovných zdrojov boli identifikované vyššie hodnoty u položiek: jasnosť rolí ($M=4.3784$), pracovný výkon ($M=4.1828$), pracovná spokojnosť ($M=3.9123$) a tímový duch ($M=3.8801$).

Tabuľka 3: Deskriptívne charakteristiky vybraných položiek JD-R

	Mean	Std. Deviation	Skew.		Kurt.	
			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Pracovné preťaženie	3.2407	.78555	-.280	.075	-.178	.149
Emocionálne, mentálne, fyzické požiadavky	3.3455	.69929	-.483	.075	.319	.149
Súlad medzi osobným a pracovným životom	2.4198	1.05281	.450	.075	-.388	.149
Byrokracia	3.0550	.94970	-.036	.075	-.698	.149
Rolový konflikt	2.6222	.89482	.199	.075	-.540	.149
Osobný konflikt	1.7090	.85296	1.165	.075	1.054	.149
Jasnosť rolí	4.3784	.81595	-1.856	.075	3.994	.149
Tímový duch	3.8801	.94471	-.920	.075	.607	.149
Pracovný výkon	4.1828	.66178	-1.451	.075	4.214	.149
Kvantitatívna pracovná neistota	2.4802	.61751	.344	.075	.392	.149
Kvalitatívna pracovná neistota	2.6339	.99158	.136	.075	-.616	.149
Reciprocita	2.9310	1.20414	-.018	.075	-.927	.149
Pracovná spokojnosť	3.9123	.81978	-1.151	.075	2.258	.149
Obťažovanie	1.1283	.26898	3.062	.075	12.212	.149
Pracovná angažovanosť	4.8706	.97774	-.233	.075	.135	.149

Môžeme teda konštatovať, že učitelia sú na pracovisku vystavení nadpriemerným emocionálnym, mentálnym či fyzickým požiadavkám, pracovnému preťaženiu a prílišnej administratívnej záťaži. Zároveň však na svojom pracovisku disponujú aj dostatočnými pracovnými zdrojmi, medzi ktoré patria najmä jasnosť rolí, pracovná angažovanosť, pozitívne hodnotenie vlastného pracovného a výkonu a ďalšie, ktoré môžu kompenzovať negatívne vplyvy pracovných požiadaviek a pôsobiť ako protektívny faktor pred vyhorením.

Korelácie medzi pracovnými požiadavkami a zdrojmi a vyhorením

Tabuľka 4 zobrazuje vzťahy medzi pracovnými požiadavkami, zdrojmi a dimenziami vyhorenia a tiež celkovým vyhorením. Vidíme, že najviac k vyhoreniu prispievajú rolový konflikt a pracovné preťaženie, ale tiež emočné a fyzické nároky či byrokracia. Naopak, ako ochranné faktory pôsobia najmä tímový duch a pracovná spokojnosť, čiastočne aj jasnosť rolí a reciprocita. Celkovo sa teda potvrdzuje, že čím vyššie sú požiadavky, tým vyššia je miera vyhorenia, a naopak, silné pracovné zdroje tento efekt zmierňujú.

Tabuľka 4: Korelačné koeficienty pracovných požiadaviek a zdrojov a vyhorenia

	Výčerpanie	Psychický odstup	Kognitívne problémy	Oslabenie emočnej kontroly	Psychologické problémy	Psychosomatické problémy	Vyhorenie
Pracovné preťaženie	.506**	.271**	.290**	.277**	.417**	.360**	.446**
Emocionálne, mentálne, fyzické požiadavky	.477**	.219**	.210**	.248**	.343**	.330**	.385**
Súlad medzi osobným a pracovným životom	.500**	.312**	.356**	.313**	.466**	.402**	.492**
Byrokracia	.389**	.313**	.234**	.224**	.329**	.277**	.370**
Rolový konflikt	.453**	.411**	.339**	.334**	.393**	.343**	.473**
Osobný konflikt	.235**	.260**	.246**	.349**	.297**	.184**	.324**
Jasnosť rolí	-.136**	-.221**	-.220**	-.179**	-.183**	-.110**	-.214**
Tímový duch	-.281**	-.362**	-.247**	-.312**	-.344**	-.251**	-.374**
Pracovný výkon	-.154**	-.258**	-.285**	-.243**	-.172**	-.093**	-.243**
Kvantitatívna pracovná neistota	.146**	.185**	.139**	.149**	.196**	.178**	.208**
Kvalitatívna pracovná neistota	.447**	.387**	.308**	.331**	.405**	.375**	.471**
Reciprocita	-.252**	-.246**	-.094**	-.125**	-.200**	-.146**	-.224**
Pracovná spokojnosť	-.322**	-.407**	-.218**	-.243**	-.299**	-.255**	-.363**
Obťažovanie	.253**	.301**	.170**	.221**	.271**	.259**	.309**
Pracovná angažovanosť	-.417**	-.518**	-.356**	-.336**	-.362**	-.311**	-.476**

**p < 0,01 (obojsstranný test)

V súvislosti s celkovým vyhorením sa ako rizikové faktory so stredne silnou ($r = 0.3 - 0.49$) pozitívnou koreláciou preukázali položky: pracovné preťaženie, emocionálne, mentálne a fyzické požiadavky, súlad medzi osobným a pracovným životom, byrokracia, rolový konflikt, osobný konflikt, kvalitatívna pracovná neistota a obťažovanie. Za protektívne faktory so stredne silnou negatívnou koreláciou môžeme označiť tímového ducha, pracovnú spokojnosť a pracovnú angažovanosť. Z hľadiska jednotlivých dimenzií vyhorenia boli najsilnejšie korelácie zaznamenané medzi pracovným preťažením a vyčerpaním ($r=0.506$) a tiež medzi zosúladením osobného a pracovného života a vyčerpaním ($r=0.500$).

Diskusia a záver

Výsledky prezentovanej štúdie ukazujú, že učitelia v našej vzorke dosahujú v priemere nízku celkovú mieru vyhorenia, avšak výraznejšie sa objavuje dimenzia vyčerpania. Medzi pracovnými požiadavkami sa ako najvýznamnejšie ukázali emocionálne, mentálne a fyzické nároky, pracovné preťaženie, byrokracia a tiež rolový konflikt. Na druhej strane, ochranným faktorom voči vyhoreniu sa potvrdila jasnosť rolí, tímový duch a pracovná spokojnosť. Tieto zistenia podporujú predpoklady modelu pracovných požiadaviek a zdrojov, podľa ktorého vyššie nároky zvyšujú riziko vyhorenia, zatiaľ čo dostatočné zdroje pôsobia ako ochranný prvok. Prakticky to znamená, že by bolo potrebné znižovať administratívnu záťaž a konflikty rolí a zároveň posilňovať tímovú spoluprácu, jasnosť úloh a celkovú spokojnosť v práci. Záverom môžeme povedať, že práve napätie medzi vysokými nárokmi a dostupnými zdrojmi predstavuje rozhodujúci faktor vo vzťahu k vyhoreniu učiteľov, pričom posilňovanie zdrojov dokáže zmierniť negatívny vplyv pracovných požiadaviek.

Bibliografia

- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W. B. 2001. The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. ISSN 0021-9010.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. 2017. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. ISSN 1076-8998.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- DE BEER, L. T., CHRISTENSEN, M., SØRENGAARD, T. A., INNSTRAND, S. T. & SCHAUFELI, W. B. 2023. The psychometric properties of the Burnout Assessment Tool in Norway: A thorough investigation into construct-relevant multidimensionality. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(3), 479-489. ISSN 1467-9450.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12996>
- DE BEER, L. T., SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. 2022. Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach. *African Journal of Psychological Assessment*, 4, a95, ISSN 2707-1618.
<https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.95>
- BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. ISSN 1758-7778. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- MAZZETTI, G., CONSIGLIO, C., SANTARPIA, F. P., BORGOGNI, L., GUGLIELMI, D. & SCHAUFELI, W. B. 2022. Italian Validation of the 12-Item Version of the Burnout Assessment Tool (BAT-12). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8562. ISSN 1660-4601. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148562>
- MEIJMAN, T. F. & MULDER, G. 1998. Psychological aspects of workload In: DRENTH, P. J., THIERRY, H. & DE WOLFF, C. J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2nd ed., Erlbaum, Hove, pp. 5-33. ISBN 978-0863775284.
- SCHAUFELI, W.B., DE WITTE, H. & DESART, S. 2019. User Manual – Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0. KU Leuven, Belgium: Internal report.
- PALVIMO, T., VAUHKONEN, A. & HULT, M. 2023. The Associations among Destructive Leadership, Job Demands and Resources, and Burnout among Nurses: A Cross-Sectional Survey Study. *Journal of Nursing Management*, 4289450. ISBN 1365-2834. <https://doi.org/10.1155/2023/4289450>
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2019. *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases* [online]. Geneva: World Health Organization [cit. 2025-09-03]. Dostupné na: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Výskum bol realizovaný v rámci projektu VEGA 1/0106/23 Pracovné zdroje a požiadavky ako prediktory vyhorenia v učiteľskej profesii (validizácia výskumného nástroja Burnout Assessment Tool).

Mgr. Júlia Bačkorová, PhD.

Katedra sociálnej práce

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok

julia.fricova@ku.sk