



ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO MERILO SUBJEKTIVNOG USPEHA U KARIJERI

SATISFACTION BY THE CERTAIN SUBJECTIVE SUCCESS IN CAREER

Ivana Janjić | Inovacioni centar u Nišu | ivana91.ekfak@gmail.com

Đurdijana Ilić | Vojna Akademija, Univerzitet odbrane, Beograd | ilicdjina@yahoo.com

UDK: 005.32:331.101.32
364-785.14-058.5

Sažetak

Da bi organizacija mogla uspešno da posluje neophodno je da pozna sve zaposlene i da uspostavi saglasnost između individualnih i organizacionih ciljeva, što znači da treba da sledi sledeću poslovnu filozofiju: "Veliki učinak i veliko zadovoljstvo pojedinca." Ipak, ono što predstavlja osnovu kvalitetne radne organizacije jesu pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni da napreduju i uče i time i sebi i organizaciji donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zaposleni koji nisu zadovoljni neće obavljati posao kako treba, što rađa direktnu materijalnu štetu. Osim toga, nezadovoljni zaposleni će želeći da napuste posao i u tom slučaju će svi resursi ranije uloženi u tog zaposlenog praktično biti bačeni u vodu. Za savremeno poslovanje, koje karakteriše jaka konkurencija i stalne promene, tržište rada diktira zahteve razvoja ličnih sposobnosti. Zbog toga je razvoj karijere postao ključna odgovornost samih pojedinaca koji razvojem ličnih sposobnosti treba aktivno da održavaju sopstvenu zapošljivost na promenljivom tržištu rada. Da bi organizacija zdravo funkcionisala i donosila profit, potrebno je kontrolisati i unapređivati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na zadovoljnim ljudskim resursima počiva uspešnost svake organizacije.

Abstract

In order for an organization to successfully operate, it is necessary to know all employees and to establish an agreement between individual and organizational goals, which means that it should follow the following business philosophy: "Great performance and great satisfaction of the individual." However, what constitutes the basis of quality work organizations are reliable employees who are satisfied with their work, are ready to progress and learn and thus profit themselves and the organization either in material or otherwise. Employees who are not satisfied will not do the job properly, giving rise to direct pecuniary damage. In addition, dissatisfied employees will want to leave the job, in which case all resources previously invested in that employee will be practically thrown into the water. For modern business, characterized by strong competition and constant change, the labor market dictates the requirements of developing personal abilities. That is why career development has become a key responsibility of individuals themselves who develop their personal abilities to actively maintain their own employability in a changing labor market. In order for the organization to function and profit profitably, it is necessary to control and improve the satisfaction of employees, because the success of each organization rests on satisfactory human resources.

Ključne reči: zadovoljstvo poslom, organizacija, pojedinac, uspeh u karijeri, upravljanje ljudskim resursima

Keywords: job satisfaction, organization, individual, career success, human resources management

JEL klasifikacija: M54

1. Uvod

Sa aspekta upravljanja ljudskim resursima, zaposleni se sve češće tretiraju subjektima upravljačkog procesa, a manje objektima upravljanja. Podrška ciljevima preduzeća, ostvarivanje tih ciljeva, očekivanog profita kao i osvajanje što šireg tržišta, uslovljeni su zadovoljstvom poslom zaposlenih u tom sistemu. Karijera je kompleksan, multifaktorski zasnovan fenomen koji podrazumeva napredovanje, progres, zatim okupiranost profesijom i konačno stabilnost, koja se često razmatra i kao njen osnovni preduslov. Koncept karijere kao izrazito složen koncept je iz današnje perspektive rezultirao velikim brojem organizacionih fenomena koji se proučavaju. Kao najznačajnije konstrukte karijere možemo da istaknemo, izbor karijere, razvoj karijere, prilagođavanje karijeri, uspeh u karijeri, zadovoljstvo poslom.

Uspeh u karijeri čine pozitivni psihološki ishodi ili rezultati vezani za rad. Uspeh u karijeri se može definisati kroz subjektivne i objektivne aspekte dostignuća i napretka pojedinca u organizaciji. Konstrukt uspeha u karijeri može se meriti objektivnim i subjektivnim merilima. Pokazatelji objektivnog uspeha u karijeri jesu hijerarhijsko napredovanje, promocija, plata, dok varijable kao što su zadovoljstvo karijerom, zadovoljstvo poslom kao i balans između privatnog i poslovnog života predstavljaju merila subjektivnog uspeha u karijeri. Zadovoljstvo poslom može se sagledati kroz proces kognitivnog odlučivanja, odnosno, evaluacijom razlika između ličnih očekivanja i realnih ishoda. Za istraživanje zadovoljstva poslom moraju se primeniti pouzdani i validni instrumenti kojima se sistematski mere reakcije na posao.

Sve je više teorija koje tvrde da u delokrug društvene odgovornosti jednog preduzeća spada i obaveza preduzeća da brine o zadovoljstvu zaposlenih, kao svojih ključnih stejkholdera. Veliki broj autora bavi se problematikom zadovoljstva poslom, ističući da je zadovoljniji radnik i produktivniji radnik. Međutim, empirijska istraživanja su pokazala da odnos zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih nije tako jasan kao što to može na prvi pogled izgledati. Osim toga, zadovoljstvo ne utiče samo na produktivnost već i na neke druge pojave u organizaciji kao što su odsustvovanje sa posla i fluktuacija.

Poznavanje faza u razvoju karijere zastepen zadovoljstva poslom je značajno ne samo za zaposlene nego i za organizaciju. Faze u razvoju karijere se obično vezuju za uobičajene faze u određenim razdobljima čovekovog života. U toku svake faze dolazi do različitih oscilacija i varijacija, što zavisi kako od individualnih karakteristika pojedinaca tako i od faktora koji utiču na njih. Od uspešnosti procesa razvoja karijere zaposlenih zavisi njihovo zadovoljstvo poslom u različitim fazama karijere, a samim tim i sam njihov odnos prema radu. Složeni odnosi između faza karijere i različitih aspekata zadovoljstva poslom podržavaju ideju da je zadovoljstvo poslom kompleksan fenomen, koji je različitog intenziteta u različitim fazama karijere.

2. Merila uspeha u karijeri

Uspeh u karijeri je doživljaj profesionalnog iskustva. Čini ga procena prisustva poželjnih ishoda u bilo kom trenutku trajanja karijere. [1] Za pojedince, postizanje uspeha u karijeri je važno jer doprinosi njihovom ličnom zadovoljstvu, ispunjenosti, osećanju uspeha, dok je za organizacije uspeh u karijeri važan jer može doprineti ukupnom organizacionom uspehu. Uspeh u karijeri se može definisati kroz subjektivne i objektivne aspekte dostignuća i napretka pojedinca kroz organizaciju ili zanimanje. [2] Uspeh u karijeri može da se predvidi pomoću četiri grupe faktora:

- 1) ljudski kapital – odnosi se na edukaciju, lično i profesionalno iskustvo,
- 2) organizacijska sponzorstva – spremnost organizacije na ulaganje u zaposlene, često u vidu treninga i edukacija,
- 3) sociodemografski – pol, starost, bračni status;
- 4) individualne razlike – odnose se na crte ličnosti.

Fridman (Friedman) i Grinhaus (Greenhouse) su izolovali pet dimenzija uspeha u karijeri: status, vreme za sebe, izazov, sigurnost i socijalno priznanje. [3] Istraživanja koja su se bavila prediktorima uspeha izolovala su veći broj objektivnih i subjektivnih, neka su testirala podobnost pojedinačnih kriterijuma, dok su druga ispitivala kompozitne efekte više kriterijuma, što je bilo češće. [4] Uspeh u karijeri je sinonim za objektivni uspeh a zadovoljstvo karijerom za subjektivni uspeh u karijeri. [5] Zadovoljstvo karijerom možemo da interpretiramo kao jedan od dva indikatora subjektivnog uspeha karijere. Subjektivni uspeh u karijeri je definisan kao reakcije na iskustva koja se odvijaju u karijeri. [5] Koncept subjektivnog uspeha u karijeri je sastavljen od zadovoljstva poslom i zadovoljstva karijerom. Sa zadovoljstvom karijerom su najčešće bile povezane varijable kao što su mogućnost napredovanja, treninzi, mentorstvo, značajnost, otvorenost za novo iskustvo. Sa druge strane, sa objektivnim uspehom u karijeri su češće u vezi bili plata, pozicija, napredovanje i beneficije.

Koncept zadovoljstva karijerom, takođe, može da se posmatra iz dva ugla, gde su u aktuelnom organizacijskom okruženju subjektivne mere zadovoljstva karijerom – zadovoljstvo poslom, učenje, prilagodljivost – značajnije od objektivnih. [6] Po nekim autorima, subjektivni aspekti karijere su sekundarni, posledični u odnosu na objektivne. [7] Hall dolazi do zaključka da subjektivni osećaj zadovoljstva karijerom prethodi objektivnim ishodima. [6] U smislu međusobnog odnosa objektivnih i subjektivnih kriterijuma zadovoljstva karijerom, kao konceptualni okvir istraživanja Hallovo stanovište se čini najpodobnijim.

Kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri može se navesti balans između porodičnog i privatnog života. Razumno je pretpostaviti da razvoj karijere interferira sa porodičnim životom, ali isto tako i da porodični život doprinosi razvoju karijere – oba koncepta nisu međusobno isključiva. [8] Istraživanja nisu pronašla nikakav efekat bračnog statusa na subjektivno zadovoljstvo karijerom, zadovoljstvo poslom i opažen nivo uspeha u karijeri. [9] Iako su ovi efekti primenljivi kako na žene tako i na muškarce, porodične obaveze se ipak više odražavaju na karijere žena – imale su manji broj radnih sati nedeljno. [3] Postoje dokazi koji potvrđuju da je stres izazvan narušenim porodičnim odnosima povezan sa negativnim emocijama na poslu. [10] Intrinzičko zadovoljstvo karijerom potvrđeno je i činjenicom da nove generacije zaposlenih sve više aktivno traže poslove sa dobrim balansom između karijera i privatnog života. [11]

3. Različito tumačenje fenomena zadovoljstva poslom

Menadžment ljudskih resursa obuhvata više područja interakcije menadžmenta i zaposlenih, počev od planiranja, regrutacije, preko plaćanja, nagrađivanja, održavanja i pospešivanja sistema, do eventualnog raskidanja ugovora sa zaposlenim. Ipak, ono što predstavlja osnovu kvalitetne radne organizacije jesu pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, spremni da napreduju i uče i time i sebi i organizaciji donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Temelj kvalitetne radne organizacije čine i kvalitetna korporativna misija, vizija, jasno postavljeni ciljevi, visok nivo kreativnosti i inovativnosti zaposlenih. Zaposleni koji nisu zadovoljni neće obavljati posao kako treba, zbog čega preduzeće trpi direktnu materijalnu štetu. Osim toga, nezadovoljni zaposleni će želiti da napuste posao i u tom slučaju će svi resursi ranije uloženi u tog zaposlenog praktično biti bačeni u vodu. Da bi preduzeće uspešno poslovalo i ostvarivalo profit, potrebno je kontrolisati i održavati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na ljudskim resursima počiva uspešnost jednog preduzeća.

Različiti autori na različite načine su intepretirali zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom definiše se kao „funkcija koja korespondira između sistema radnog okruženja i individualnih potreba.“ [12] Zadovoljstvo poslom se može definisati kao „prijatno ili emocionalno pozitivno stanje koje je nastalo kao posledica nečijeg posla ili iskustva vezanog za posao“. [13] Neki drugi autori zadovoljstvo poslom definišu „kao emocionalnu reakciju na posao, koja je rezultat poređenja realnih ishoda sa željenim“. [14]

Najvažniji među svim stavovima zaposlenih jeste stav prema njihovom poslu. Taj stav se naziva zadovoljstvo poslom i možemo ga definisati kao „kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao”. [15] Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evaluativna komponenta). Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Razlog tome je svakako verovanje da je tek zadovoljan radnik produktivan radnik te da se uspešnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima.

4. Pristupi zadovoljstva poslom

Istorijski gledano, uvođenje zadovoljstva poslom, u naučne krugove učinio je Hopok (Hoppock) 1935. godine, koji smatra da je zadovoljstvo poslom kombinacija psiholoških i fizioloških okolnosti, kao i okolnosti okruženja koje uzrokuju da zaposleni kaže: „ja sam zadovoljan svojim poslom”. [16]

Danas u operacionalizaciji zadovoljstava poslom postoje dva pristupa: holistički i aditivni pristup. [16] Prvi pristup je holistički, koji zadovoljstvo poslom smatra jednodimenzionalnom konstrukcijom. To je stav osobe prema poslu, jedno centralno osećanje vezano za posao koje se ne deli na pojedinačne aspekte. Drugi pristup zadovoljstvu poslom je aditivni pristup koji zadovoljstvo poslom posmatra kao višedimenzionalni fenomen. Prema ovom pristupu zadovoljstvo poslom čini zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. Aditivni pristup zadovoljstvu poslom posmatra iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom. [17] Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od pojedinačnih aspekata posla. Većina istraživanja danas koristi aditivni pristup zadovoljstvu poslom budući da pruža detaljniji i potpuniji uvid u razloge (ne)zadovoljstva poslom. [18] U okviru aditivnog pristupa zadovoljstvu poslu, danas je najprihvaćenije Spektorovo određenje zadovoljstva poslom. Spektor zadovoljstvo poslom određuje kao „ono što osoba oseća prema svom poslu i različitim aspektima posla”. Spektor je identifikovao devet aspekata posla značajnih za zadovoljstvo zaposlenih: plata, napredovanje, rukovođenje ili nadzor, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija. [19]

5. Merenje zadovoljstva zaposlenih

Svetski uspešne organizacije na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs, izvor ideja, a naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. Zadovoljstvo radom postaje ključno pitanje savremene radne organizacije. U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima razvijaju se različiti modeli i sistemi merenja zadovoljstva. Organizacije na osnovu sistema merenja zadovoljstva poslom teže da različitim materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobode stvaralački potencijal zaposlenih.

Zadovoljstvo poslom merimo globalnim i specifičnim merama. Globalne su fokusirane na emocionalnu komponentu i služe predikciji ponašanja kao što su izostajanje sa posla i otkazi. Specifične mere su fokusirane na zadovoljstvo aspektima posla i koriste se da se prepoznaju prednosti ili slabosti organizacije i zaposlenih. Specifične mere uključuju zadovoljstvo sa kolegama, beneficije, uslove, platu, odnos sa nadređenima i nivo mogućeg ličnog rasta. Istraživanja varijable zadovoljstva poslom su kao bitne izdvojila sledeće komponente: radni učinak, kontraproduktivna ponašanja, izbegavajuća ponašanja, životno zadovoljstvo i zdravlje. [4]

Merenje zadovoljstva poslom zaposlenih je sastavni deo upravljanja jednom organizacijom. Smisao ovog merenja jeste da se prepoznaju snage i slabosti organizacije kroz nivoe zadovoljstva različitim faktorima/aspektima. Merenje zadovoljstva poslom je, u stvari, merenje reakcija na posao. Do sada je u stručnoj literaturi razvijeno nekoliko korisnih tehnika za merenje zadovoljstva poslom, i to:

1) Rejting skale i upitnike – sadrže pitanja koja omogućavaju ljudima da iskažu svoje reakcije na svoj posao. Za merenje zadovoljstva poslom najviše se koriste upitnici u kojima se popunjavaju veoma specijalizovane rejting skale. Razvijeno je nekoliko rejting skala za ove potrebe, a one se u velikoj meri razlikuju po formi i obimu. Jedan od najpopularnijih mernih instrumenata je indeks opisa posla. Ljudi odgovaraju da li svaki od većeg broja navedenih prideva opisuje određeni aspekt njihovog rada ili ne. Pitanja iz ovog indeksa odnose se na pet različitih aspekata posla: na sam rad, platu, mogućnosti napredovanja, superviziju (kontrolu) i ljude (kolege). Drugi merni instrument koji se prilično koristi je Minesota upitnik u zadovoljstvu. Ljudi koji popunjavaju ovu u skalu ocenjuju stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva različitim aspektima svoga posla (na primer, platom, mogućnostima za napredovanje). Što je veći broj bodova, to je stepen zadovoljstva poslom veći.

2) Kritične incidente – Pojedinci opisuju one događaje koji se odnose na njihov rad, a koji su po njihovom mišljenju posebno zadovoljavajući ili nezadovoljavajući. Zatim se pregledaju njihovi odgovori kako bi se ustanovile osnovne teme.

3) Intervjue i sastanke konfrontacije – Obuhvataju razgovore sa radnicima koji se vode licem u lice. Direktnim ispitivanjem ljudi o njihovim stavovima mnogo se postići mnogo bolji i sveobuhvatniji rezultati nego kada se koriste krajnje rutinski upitnici. Pažljivim postavljanjem pitanja radnicima i sistematskim beleženjem njihovih odgovora moguće je saznati uzroke različitih stavova prema radu. Ponekad se intervjui vode na takav način da se zaposleni "otvore kao knjiga" i razgovaraju o svojim bitnim pritužbama i brigama. Intervjui ove vrste poznati su kao sastanci konfrontacije. Važno je da se ovakvi razgovori vode stručno u sredini u kojoj se može slobodno govoriti, bez straha od osвете i tako se mogu konstatovati takvi problemi koji inače ne bi bili uočljivi. [20]

6. Faktori zadovoljstva poslom

Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. [13] Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on ceni to će biti zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima odnosno da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on ceni. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu platu ne moraju biti nezadovoljni ako njima plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Ako su to na primer, kreativni, mladi inženjeri u razvoju moguće je da će biti zadovoljni poslom i pored male plate ako imaju na tom poslu mogućnost kreativnog rada, usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što oni cene na poslu.

Da bi smo predvideli nečije zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Neko može biti nezadovoljan poslom iako ima visoku platu zato što nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate već u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva.

6.1. Organizacioni faktori zadovoljstva poslom

Da li će nivo zadovoljstva zaposlenih u organizaciji biti viši ili niži i da li će posledice tog zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, biti pozitivne ili negativne, uslovljeno je prirodom velikog broja faktora koji na zadovoljstvo zaposlenih mogu da utiču.

Organizacioni faktori zadovoljstva obuhvataju različite organizacione varijable koje se na izvestan način mogu odraziti na nivo zadovoljstva zaposlenih. U organizacione faktore spadaju organizaciona struktura, uslovi rada, priroda samog posla koji se u organizaciji obavlja, međusobna interakcija zaposlenih, sistem nagrađivanja. [21]

- Organizaciona struktura – Istraživanja u SAD su pokazala da su zaposleni zadovoljniji ukoliko je organizacija više decentralizovana te je njima data veća mogućnost participacije u odlučivanju. [22] Naime, decentralizacija može biti izvor zadovoljstva zaposlenih samo ako oni imaju pretpostavku i očekuju da moć treba da bude što je moguće više ravnomerno raspoređena u organizaciji. To je, međutim, slučaj samo u nacionalnim kulturama koje imaju nisku tzv. distancu moći. U kulturama sa visokom distancom moći zaposleni i ne očekuju i ne preferiraju njihovo uključivanje u odlučivanju te će decentralizacija verovatno ostati bez efekta po njihovo zadovoljstvo. Zaposleni su zadovoljniji ukoliko je organizaciona struktura jasna, poznata i stabilna. To se može dovesti u vezu sa jednom drugom karakteristikom nacionalne kulture – izbegavanjem neizvesnosti. [23]
- Prijatni radni uslovi – Što su uslovi rada bolji logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je njima fizički prijatnije, nego i zato što bolji radni uslovi stvaraju veću mogućnost za bolje obavljanje radnih zadataka i uspeh na poslu. Ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uslovima ne toliko što su oni za njih lično neprijatni koliko zbog toga što ih oni ometaju da postignu očekivane performanse;
- Priroda posla – Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan i rutinski posao. Osnovne karakteristike izazovnog posla jesu: omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje mu slobodu delovanja i omogućuje povratnu informaciju o tome kako je obavio posao.
- Međusobna interakcija zaposlenih – Socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na polu. U kolektivističkim kulturama je logično pretpostaviti da je značaj prijatne socijalne atmosfere i odsustvo sukoba veoma bitan faktor zadovoljstva poslom kod većine zaposlenih, čak važniji nego visina plate. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju veoma dobre personalne odnose i ukoliko na poslu vlada prijatna socijalna atmosfera. To se posebno odnosi na ljude koji nisu u većoj meri zainteresovani za karijeru. U okviru ovog faktora jeste i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem (šefom). Ukoliko zaposleni ima sa šefom prisniji odnos, ako šef češće pohvaljuje zaposlenog, prati njegov rad i izgradi sa njim otvorene odnose onda je i zadovoljstvo zaposlenih veće. [13] Mora se, takođe, napomenuti da i nacionalna kultura može imati uticaj na značaj ovog faktora zadovoljstva poslom.
- Sistem nagrađivanja – Što je plata viša ljudi su generalno zadovoljniji poslom. Međutim, mora se odmah napomenuti da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja važniji faktor od visine plate. Radnici su zadovoljniji ako percipiraju da je sistem nagrađivanja fer i podjednako tretira sve zaposlene. Od pravičnosti sistema nagrađivanja veća su očekivanja nego od same visine plate. [24]

6.2. Individualni (intrapersonalni faktori) zadovoljstva poslom

Individualni ili intrapersonalni faktori zadovoljstva zaposlenih uključuju različite varijable svojstvene čoveku kao pojedincu. U individualne fakotre zadovoljstva poslom spadaju: sklad između ličnih interesovanja i posla, radni staž i starost, pozicija i status, ukupno zadovoljstvo poslom.

- Sklad između ličnih interesovanja i posla – Zadovoljniji poslom su oni radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti koje poseduju bolje odgovaraju potrebama radnog mesta na kome se nalaze. U tom slučaju radnik oseća da mu posao omogućuje da izrazi svoje znanje i veštine, da iskaže svoju ličnost i sposobnosti te će biti zadovoljniji. Uticaj ovog faktora je i indirektan. Sklad između sposobnosti i zahteva posla dovešće do boljih radnih rezultata, ovi do većih nagrada a svi zajedno vodiće većem zadovoljstvu zaposlenih. Usklađenost ličnosti i posla ili podudarnost posla, odnosi se na utakmicu između sposobnosti zaposlenog i zahteva posla. Viši nivo profesionalnosti uglavnom je povezan sa višim nivoom zadovoljstva poslom, s obzirom da ljudi na ovim nivoima imaju veće šanse da zadovolje svoje motivacione potrebe,

imaju veću autonomiju, izazov i odgovornost posla. Oni imaju veću mogućnost za izgradnju samopouzdanja i samoaktualizacije koji jačaju zadovoljstvo. [25]

- Radni staž i starost – Stariji i ljudi sa većim radnim stažom imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažom na određenom poslu. Čak i oni koji u početku nisu bili zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vreme, racionalizuju svoju inertnost time što sebe ubeđuju da su zadovoljni tim poslom. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo poslom raste sa godinama staža i starosti ali ne linerano. [26] Prvo se naglo povećava zadovoljstvo poslom do 30 – ih godina, zato što čovek postaje sve uspešniji u svom poslu i napreduje u karijeri. Oko 40 – ih čovek dostiže zenit u poslu, gubi mnoge iluzije o njemu i manje je zadovoljan da bi u drugoj polovini 50 – ih i do penzije opet raslo zadovoljstvo poslom;
- Pozicija i status – Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok jeste sigurno i u tome što viši položaji idu uz veća primanja kao i uz određene statusne simbole, veću moć i društveni uticaj što sve vodi većem zadovoljstvu poslom;
- Ukupno zadovoljstvo životom – Zadovoljstvo poslom povezano je i sa opštim osećanjem zadovoljstva životom. Istraživači su utvrdili da postoje tri tipa odnosa između zadovoljstva poslom i životnog zadovoljstva. [27] Prvi tip je preplavljanje ili prelivanje zadovoljstva poslom na ostale ne radne aspekte života i obrnuto. Drugi tip je segmentacija, gde su zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom dve potpuno odvojene sfere i ne utiču jedna na drugu. Treći tip odnosa je kompenzacija u okviru koje se životno nezadovoljstvo kompenzuje zadovoljstvom na poslu ili se nezadovoljstvo poslom kompenzuje zadovoljstvom u drugim životnim sferama: u ljubavi, hobiju, prijateljstvu itd. [1] Životno zadovoljstvo i zadovoljstvo poslom su povezani samo onda kada osoba u svom sistemu vrednosti na visoko mesto postavlja posao. Ostaje još da se ispita u kom je smeru ta povezanost, odnosno da li zadovoljstvo poslom utiče na zadovoljstvo životom ili obratno. Podaci na osnovu istraživanja govore u prilog tome da je veza dvosmerna. [27]

Eksternim se smatraju svi oni faktori koji su locirani izvan organizacije a koji se, zbog izvesne povezanosti sa organizacijom, mogu odraziti i na zadovoljstvo zaposlenih. U pitanju je veoma heterogena grupa faktora koji potiču iz različitih sektora (ekonomski, socijalni, tehničko – tehnološki, zakonsko – politički, međunarodni) eksternog organizacionog okruženja. [21]

7. Efekti zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom može uticati na nivo posvećenosti organizaciji, na fluktuaciju i finansijsku dobit organizacije, ali i na nivo performansi, na spremnost radnika da se uključi u aktivnosti koje su usmerene ka rešavanju problema te na intenzitet napora koje radnik ulaže u obavljanje posla. Ukoliko je radnik zadovoljan onim što radi, onda posao manje doživljava kao rad, a više kao uživanje. Zadovoljstvo poslom utiče na apsentizam (odsustvovanje sa posla), fluktuaciju (dobrovoljno napuštanje posla) i radni učinak zaposlenih.

7.1. Uticaj zadovoljstva poslom na radni učinak

Doktrina međuljudskih odnosa potencirala je stanovište da su zadovoljni radnici produktivniji. To je jedan od razloga zbog kojeg je zadovoljstvo poslom čest predmet istraživanja. Međutim, rezultati istraživanja odnosa zadovoljstva poslom i produktivnosti nisu jednoznačni. Pokazuju da zadovoljni radnici nisu uvek i produktivniji odnosno da zadovoljstvo poslom ne vodi uvek većem zalaganju i većoj produktivnosti.

Nasuprot postojećem uverenju, ne postoji jaka pozitivna korelacija između zadovoljstva i produktivnosti, jer na taj odnos utiču i drugi faktori, a jedan od njih može biti tehnologija koja određuje produktivnost. Ima tehnologija gde radnik malo može da utiče na produktivnost jer tehnološki proces određuje brzinu rada. Moguće objašnjenje za slabu korelaciju zadovoljstva i produktivnosti radnika je i smer uzročno – posledične veze ova dva fenomena. Čest slučaj je da veća produktivnost vodi zadovoljstvu poslom i da se zadovoljstvo poslom javlja kao

posledica povećane produktivnosti, a ne kao njen uzrok. Produktivnost je samo jedan aspekt poboljšavanja performansi pod uticajem zadovoljstva radnika. Zadovoljan radnik ne samo što će biti produktivniji već će stvarati bolju atmosferu na poslu i pozitivno uticati na rad ostalih kolega. Dolazi se do saznanja da znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih, tehnologija ili postojeća oprema sve više imaju uticaja na zadovoljstvo poslom, odnosno na produktivnost zaposlenih. [28] Korelacija zadovoljstva poslom i produktivnosti ipak važi za stručne i zaposlene na višim pozicijama. To potvrđuje hipoteza: "produktivan radnik je zadovoljan radnik" – potvrđena u praksi ali uz medijatornu varijablu – nagrade, implikacija za menadžere koji imaju osnovni zadatak da pomognu zaposlenima da ostvare visoke performanse i shodno tome da ih nagrade. Mere za unapređenje zadovoljstva i produktivnosti su:

- individualne mere (plaćanje po osnovu performansi; realistični radni ciljevi; intenzivan trening; merenje performansi i feedback; promocija na osnovu performansi; proširivanje i produbljivanje posla);
- grupne mere (autonomne radne grupe sa mandatom da utiču na svoj rad; sastav grupe; takmičenje između grupa; nagradjivanje na grupnom umesto individualnoj osnovi);
- organizacione mere (rotacija poslova; decentralizacija strukture; dugoročno zapošljavanje radi povećanja lojalnosti; povezivanje ličnih nagrada sa performansama organizacije – godišnji bonusi radnika). [29]

7.2. Uticaj zadovoljstva poslom na odsustvovanje sa posla (apsentizam)

Zadovoljstvo poslom je donekle povezano sa apsentizmom. Ono je samo jedan od faktora koji u kombinaciji s drugim faktorima različite važnosti (zdravstveno stanje, radna etika, socioekonomski pritisci, standard života itd.) doprinosi donošenju odluke o traženju bolovanja. Ova hipoteza o odnosu zadovoljstva poslom i apsentizma je potvrđena i empirijskim istraživanjima mada (negativni) koeficijent korelacije nije tako jak kako se očekivalo. [30] Zadovoljni radnici će manje izostajati s posla. Nekada i vrlo zadovoljan radnik mora da odsustvuje sa posla, na primer, zbog hitnih slučajeva u porodici, roditeljski sastanci i slično. Ima više faktora koji prisiljavaju i nezadovoljnog radnika da ipak dolazi na posao kao što su: strah od gubitka posla, odgovornost prema kolegama na poslu ili prema klijentu. Osnovni razlozi odsustvovanja sa posla su: [31]

- Sadržaj i kontekst posla – opredeljuju faktori kao što su dizajn posla, rad pod pritiskom, rad u grupi, menadžerski stil, organizacione politike i procedure, priroda i vrsta ugovora (posao na određeno ili neodređeno vreme), organizacione norme kojima se vrednuje redovno dolaženje na posao;
- Radne vrednosti – stepen odgovornosti koji pojedinac oseća prema poslu, klijentima, menadžmentu, radnoj grupi;
- Karakteristike zaposlenog – pod ovim podrazumevamo faktore kao što su starosno doba, obrazovanje, porodični status, karakteristike ličnosti;
- Pritisak da se redovno dolazi na posao – ovde se misli na faktore kao što su ekonomski i tržišni uslovi, disciplinske politike u kompaniji, norme i dinamika radne grupe, nivo organizacione posvećenosti;
- Sposobnost dolaska na posao – ovde spadaju faktori kao što su bolest (kratkotrajna ili dugotrajna), nesrećni slučajevi (na poslu ili van), porodična odgovornost i posvećenost.

Iako visok stepen zadovoljstva poslom ne mora nužno rezultirati slabim odsustvom, nisko zadovoljstvo posla verovatno će povećati odsustvo. Na odsustvo utiču ne samo zadovoljstvo/nezadovoljstvo poslom, već i pritisak ili nedostatak pritiska za prisustvo. Najveći problem velikog i neopravdanog izostajanja sa posla jeste to što ona kao posledica stvara visoku fluktuaciju radnika.

7.3. Uticaj zadovoljstva poslom na dobrovoljni odlazak (fluktuacija)

Veza zadovoljstva u poslu s fluktuacijom u većini istraživanja nije bila jaka ali rezultati ipak konzistentno pokazuju da na osnovu zadovoljstva poslom možemo prognozirati napuštanje radne organizacije. Jedan od mogućih razloga što se veza između ova dva faktora nije pokazala jakom je taj što je napuštanje radne organizacije povezano s mogućnostima da se nađe drugi posao. Čak i ako je osoba jako nezadovoljna poslom, malo je verovatno da će napustiti trenutni posao ako nema neku atraktivniju alternativu. Zadovoljni radnici će manje napuštati posao nego nezadovoljni. Većina menadžera smatra da razlozi zbog kojih zaposleni napuštaju organizaciju mogu biti: niska plata, nemogućnost napredovanja u karijeri ili loša odluka o izboru organizacije. Međutim, razlozi dobrovoljnog napuštanja organizacije mogu se utvrditi i putem neformalnih istraživanja. To uključuje malo više od standardnog intervjua sa zaposlenim koji je odlučio da ode iz organizacije. To su exit intervjui čija je uloga da pomogne organizaciji da utvrdi uzroke odlaska radnika i druge bolne korporativne probleme. Oni mogu pomoći zaposlenima jer tada imaju priliku da obrazlože svoj bes ili razočarenje. Na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utiču i opšte ekonomske prilike kao i stepen nezaposlenosti u ekonomiji. Ustanovljeno je i da na sklonost napuštanju posla utiče i generalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenog životom. Taj uticaj je suprotan onome što bi se na prvi pogled moglo pretpostaviti. Lakše napuštaju posao oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom) nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u celini.

8. Zaključak

Sve veće zahteve i izazove pred menadžere ljudskih resursa stavljaju tehnološke i tržišne promene. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak organizacija. U takvim uslovima, razumno i efektivno upravljanje ljudskim resursima predstavlja temelj svakog uspešnog poslovanja. Svetski uspešne organizacije na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs.

U savremenoj konceptualizaciji uspeha u karijeri prisutne su dve perspektive – objektivna i subjektivna, a zadovoljstvo poslom predstavlja sinonim za subjektivni uspeh u karijeri. Zadovoljstvo zaposlenih postaje osnov savremene organizacije. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu poslom, kao na značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evaluativna komponenta). Na zadovoljstvo poslom utiču kako organizacione tako i lične determinante koje u kranjoj istanci rezultiraju povećanjem ili smanjem radnog učinka, absentizmom i fluktuacijom.

Ljudski resursi su ključni resursi u organizaciji, kojima je, s jedne strane, najlakše, a sa druge strane najteže upravljati. Upravljanje se ne odnosi samo na upravljanje i optimalno korišćenje ljudskim fizičkim i intelektualnim kapitalom, već se mora obuhvatiti i emocionalni kapital. U tom smislu se na ljude ne sme gledati samo kao na deo procesa već na sveobuhvatnost ljudske ličnosti. Iz tih razloga se podrška negovanju i razvoju subjektivnog merila uspeha u karijeri u vidu zadovoljstva poslom nameće kao permanentna obaveza menadžmenta organizacija.

Bibliografija

1. Judge T. A., Watanabe S., Individual differences in the nature of relationship between job and life satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1994., (67)
2. Melamed T., Career success: The moderating effect of gender, *Journal of Vocational Behavior*, 1995., p. 47
3. Friedman S. D., Greenhaus J. H., *Allies or enemies? How choices about work and family affect the quality of men's and women's lives*, New York: Oxford University Press, 2000.

4. Judge T. A., Larsen J. R., Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001., (86), p. 67 – 98
5. Heslin P.A., Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, 2005, (26), p. 113 – 136
6. Hall D. T., *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
7. Nicholson N., de Waal – Andrews W., Playing to win: biological imperatives, selfregulation and tradeoffs in the game of career success, *Journal of Organizational Behavior*, 2005., (26), p. 137 – 154
8. Singh R., Greenhaus J. H., Parasuraman S., The impact of family life on career decisions and outcomes, In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities* (pp. 95–112), Oxford, UK: Blackwell, 2002.
9. Aryee S., Chay Y. W., Tan H. H., An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore, *Human Relations*, 1994., (47), p. 487 – 509
10. Frone M. R., Yardley J. K., Markel K. S., Developing and testing an integrative model of work – family interface, *Journal of Vocational Behavior*, 1997., (50), p. 145 – 167
11. Twenge J. M., Campbell B., Hoffman B., Lance C., Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of Management*, 2010., Vol. 36 No. 5, p. 1117 – 1142
12. Lofquist L. H., Dawis R. V., *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work oriented society*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
13. Locke E. A., The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976., p. 1297 –1349
14. Cranny C. J., Smith P. C., Stone E. F., *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, Lexington books, New York, 1992.
15. Grinberg Baron Ponašanje ljudi u organizacijama, Beograd: Želnid 1998.
16. Wright T., To be or not to be (happy): The role of employee well –
17. Being, *The Academy of Management Perspective*, 2006., 20(3), p. 118 – 125
18. Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart, B., Wright P. M., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: Irwin-McGraw-Hill, 2005., p. 210
19. Oshagbemi T., Overall job satisfaction: how good are single vs. multipleitem measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 1999., 14(5), p. 388 – 403
20. Spector P. E., *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, London: Sage, 1997.
21. Spector P. E., Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 1985., (13), p. 693 – 713
22. Simić I., Mladenović J., Stojković N., Istraživanje zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama u Republici Srbiji, *Ekonomске teme* 53, Ekonomski fakultet, Niš 2015., (3)
23. Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Relation of organizational structure to job satisfaction, anxiety-stress, and performance, *Administrative Science Quarterly*, 1975., 20(2), p. 272 – 280
24. Robbins S., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 2003., p.64
25. Gerald M, Dorothee L., Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals, The case of Certified Nurse – Midwives, *J. Bus. Res.*, 2004., 57(2), p. 1042 – 1053
26. Daftuar C.N., Job satisfaction among government officers: A comparison of three measures, *Abhigyan*, Vol. 19, No. 3, 2001., p. 33 – 39
27. Maxwell G., Ogden S., Mctavish, D. Career Development of Female Managers in Retailing: Inhibitors and Enablers, *Journal of Retail and Consumer Services*, 2004., 13, 111-20

28. Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P., A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories, Social Indicators Research, 2001, (55), p. 241 – 302
29. Cvijanović D., Mihailović B., Pejanović R., Poslovna etika i komuniciranje, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012., str. 89
30. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. Organizational Behaviour, John Wiley, chapter 4, 2005.
31. George J.M., Jones G.R., Organisational behaviour, (3 rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, 2002.
32. Brown S., Sessions J. G., The economics of absence: Theory and evidence, Journal of Economic Surveys, 1996., 10(1), p. 23 – 53.

Istorija rada:

Rad primljen: 16.04.2019.

Prva revizija: 15.05.2019.

Prihvaćen: 23.05.2019.

