



ORGANIZACIONA POSVEĆENOST ZAPOSLENIH KAO REZULTAT ZADOVOLJSTVA POSLOM

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES AS A RESULT OF JOB SATISFACTION

Ilić Koderman Đurđijana | Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Ministarstvo odbrane, Beograd, Srbija |
ilicdjina@yahoo.com

Sažetak

U savremenim uslovima poslovanja ljudski resurs predstavlja najvredniji resurs koji omogućava ostvarivanje i održanje konkurentne prednosti organizacije. Imajući u vidu ovu konstataciju i ne čudi zašto poslednjih decenija u stručnim i akademskim krugovima raste interesovanje za istraživanje pitanja kako unaprediti, zadržati i motivisati zaposlene da ulažu svoje maksimalne napore u ostvarivanje organizacionih ciljeva. Kako su preduzeća i kapitalno i radno intenzivna, lako se dolazi do zaključka da u zavisnosti od stepena motivisanosti i posvećenosti zaposlenih realizaciji organizacionih ciljeva zavisi i ostvarenje gore navedenog imperativa. Drugim rečima, od stepena u kome se zaposleni identifikuju sa svojom organizacijom zavisi koliko će biti motivisani da ostvare ciljeve iste i da participiraju u unapređenju njene efikasnosti. Ovo znači da organizaciona posvećenost postaje jedna od ključnih determinanti uspeha organizacija 21. veka. Generalno govoreći, zadovoljstvo (satisfakcija) poslom predstavlja stav koji se manifestuje na radnom mestu kao individualno ponašanje zaposlenog i može imati uticaj na organizaciju i organizaciono ponašanje. Zadovoljstvo (satisfakcija) poslom podstiče zaposlene da povećaju učinak i posvećenost organizaciji, istovremeno umanjujući odsustvo sa radnog mesta i uvećavajući interesovanje za struku, te je od nemerljivog značaja posvetiti pažnju uzročno – posledičnom odnosu zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti.

Abstract

In modern business conditions, human resources are the most valuable resource that enables the realization and maintenance of the competitive advantage of the organization. Given this statement, it is not surprising why in recent decades in professional and academic circles there is a growing interest in researching issues of how to improve, retain and motivate employees to invest their maximum efforts in achieving organizational goals. As companies are both capital and labor intensive, it is easy to come to the conclusion that depending on the degree of motivation and commitment of employees to the realization of organizational goals, the realization of the above-mentioned imperative also depends on it. In other words, the degree to which employees identify with their organization depends on how motivated they will be to achieve its goals and to participate in improving its efficiency. This means that organizational commitment is becoming one of the key determinants of the success of 21st century organizations. Generally speaking, job satisfaction is an attitude that manifests in the workplace as individual behavior of the employee and can have an impact on the organization and organizational behavior. Job satisfaction encourages employees to increase performance and commitment to the organization, while reducing absenteeism and increasing interest in the profession, and it is of immeasurable importance to pay attention to the cause-and-effect relationship of job satisfaction and organizational commitment.

Ključne reči: organizaciona posvećenost, zadovoljstvo poslom, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje karijerom

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, human resource management, career management

JEL klasifikacija: M50

DOI: 10.5937/trendpos2101017I

UDK: 005.32:331.101.32

COBISS.SR-ID 41673481

1. Uvod

U eri ekonomije znanja, gde je ljudski resurs ključni činilac kreiranja i očuvanja konkurentske prednosti svake organizacije, organizaciona posvećenost postaje ključna za opstanak i profitabilnost svih preduzeća, budući da je identifikovana kao vitalni činilac u motivisanju zaposlenih da budu vezani za ciljeve organizacije. Više nije dovoljno imati zaposlene koji svakodnevno dolaze i rade svoj posao samostalno. [1] Potrebno je imati zaposlene koji razmišljaju kao preduzetnici, rade u timovima, dokazuju svoju vrednost i, pre svega, posvećeni su organizacionim ciljevima. Od davnina je dobro poznata činjenica da visoko motivisani zaposleni ostvaruju bolje performanse, rado participiraju u definisanju ciljeva i retko napuštaju preduzeće. Upravo stepen u kome se zaposleni identifikuju sa svojim preduzećem i stepen u kojem participiraju u definisanju i realizaciji njegovih ciljeva predstavlja organizacionu posvećenost. Otuda i ne čudi što se poslednjih godina sve više pažnje posvećuje izučavanju značaja organizacione posvećenosti i njenih determinanti, odnosno aktivnosti i funkcija upravljanja ljudskim resursima koje utiču na nju. Pored ovoga, rezultati brojnih istraživanja sugerišu da organizaciona posvećenost podržava organizacije uspostavljanjem pozitivne organizacione kulture i promovisanjem organizacionih promena. Ukoliko se prethodno rečenom doda zahtev koji se postavlja pred preduzeća, a to je unapređenje efikasnosti poslovanja, lako se dolazi do zaključka da u zavisnosti od stepena posvećenosti zaposlenih ciljevima preduzeća zavisi i ostvarenje ovog imperativa. Otuda se nameće neophodnost proučavanja značaja organizacione posvećenosti i njene povezanosti sa ključnim elementima i aktivnostima upravljanja ljudskim resursima u preduzećima, te ovaj rad predstavlja skroman doprinos autora napred pomenutoj problematici.

2. Konceptualizacija organizacione posvećenosti

Organizaciona posvećenost (*organizational commitment*) predstavlja posebno značajan oblik stavova u organizaciji. Organizaciona posvećenost bi se mogla tretirati kao određeno proširenje zadovoljstva poslom. Naime, organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća ne prema svome poslu kao što je to slučaj sa zadovoljstvom poslom, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. [3] Pri tome, sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Organizaciona posvećenost pokazuje da zaposleni osećaju duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima. Ona je znatno šira od običnog zadovoljstva i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuje za svoju organizaciju. Tri osnovna pitanja vezana za organizacionu posvećenost su: objekti posvećenosti, osnova ili izvor posvećenosti i efekti posvećenosti.

Objekti posvećenosti mogu biti različiti jer se ljudi mogu vezivati za različite entitete u svojim organizacijama. Ljudi se mogu vezivati za samu organizaciju ali i za određene pojedince ili grupe u njoj. Objekti posvećenosti mogu biti na dva nivoa: nivo radne grupe i nivo organizacije. Na nivou radne grupe objekt posvećenosti može biti neformalna ili formalna grupa kolega sa kojima pojedinac radi ili neposredni rukovodilac zaposlenog. Zaposleni se može vezati i osećati vrlo visok nivo posvećenosti prema svojim neposrednim kolegama na poslu. Taj osećaj posvećenosti može proizilaziti iz prisnog drugarskog odnosa koji se razvio među njima kao i iz dugogodišnjeg zajedničkog rada i uzajamnog pomaganja. Posvećenost kolegama može dolaziti i iz prijateljskih, čak i rođaćkih veza van radnog mesta. Posvećenost nadređenom rukovodiocu dolazi najčešće kao posledica veoma dobrog prijema zaposlenog od strane rukovodioca i odnosa razumevanja i prijateljstva koje se vremenom razvija između njih. Zaposleni može biti posvećen i organizacionom nivou i to kako organizaciji kao takvoj, tako i rukovodstvu organizacije. Mora se istaći da su posvećenost rukovodstvu i samoj organizaciji međusobno interaktivne – posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti rukovodstvu, dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji. U manjim organizacijama zaposleni su češće direktno posvećeni harizmatičnom poslovođstvu dok je posvećenost organizaciji iz nje izvedena kategorija. U većim

organizacijama situacija je obratna: zaposleni ne poznaju rukovodstvo preduzeća i posvećenost njima može doći samo kao posledica posvećenosti organizaciji kao celini. Budući da posvećenost može biti niska ili visoka kako na grupnom tako i na organizacionom nivou to se može napraviti matrica posvećenosti:

	Posvećenost šefu ili radnoj grupi	
	niska	visoka
Posvećenost nisku rukovodstvu ili organizaciji visoka	NEPOSVEĆENI	LOKALNO POSVEĆENI
	GLOBALNO POSVEĆENI	POTPUNO POSVEĆENI

Slika br. 1: Vrste organizacione posvećenosti [4]

Zaposleni koji nisu posvećeni niti neposrednom šefu niti kolegama na poslu su neposvećeni. Zaposleni koji su posvećeni kako na grupnom tako i na organizacionom nivou su potpuno posvećeni. Moguće je, međutim, da neko bude lokalno posvećen: posvećen samo kolegama ili svome šefu ali ne i organizaciji kao celini. Najzad, zaposleni može biti posvećen organizaciji kao celini ili njenom rukovodstvu ali da ne oseća takav stepen posvećenosti svojim kolegama u neposrednom radnom okruženju.

Osnova posvećenosti se odnosi na izvore ili uzroke posvećenosti i odgovara na pitanje "zašto je neko posvećen svojoj organizaciji?". Istraživanja su ukazala na tri grupe uzroka ili osnova posvećenosti. Prva grupa uzroka ili osnova se naziva orijentacija na siguran ulog. Ova osnova stvara tzv. kontinualnu posvećenost. Izvor posvećenosti je u tom slučaju akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji gde radi i saznanje da će, napusti li organizaciju, izgubiti efekte onoga što je godinama ulagao u organizaciju. Kada neko duže vremena radi u organizaciji on ulaže energiju i vreme u izgradnju svoje pozicije i odnose sa kolegama na poslu. Iz tih odnosa on ima značajne pozitivne efekte pre svega, na svoju sigurnost na poslu, privilegije i poziciju. Ukoliko napusti organizaciju i pređe u neku drugu, pojedinac je svestan da neće moći preneti te svoje veze i poziciju, te da će mu sav uloženi trud u njihovo stvaranje propasti. On onda ide u novu sredinu gde iznova mora da se dokazuje. Zato sa protokom vremena raste posvećenost organizaciji. Druga osnova posvećenosti odnosi se na saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što deli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju organizacionih ciljeva vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih ciljeva. Ova osnova proizvodi afektivnu posvećenost u kojoj pojedinac ostaje u organizaciji i žrtvuje se za nju jer se slaže sa njenim pravcem delovanja. Najzad, normativna posvećenost nastaje kao rezultat osećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vreme i energiju. Ovo osećanje obaveze je nametnuto od strane okoline zaposlenog. Uticajni pojedinci u okruženju zaposlenog mogu vršiti jak pritisak na zaposlenog da oseća moralnu odgovornost prema organizaciji.

Faktori koji utiču na visinu organizacione posvećenosti se dele u pet grupa. Prva grupa faktora odnosi se na karakteristike samog posla. Veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen specijalizacije i formalizacije su karakteristike posla koje prema istraživanjima, proizvode veću posvećenost zaposlenih. Drugo, priroda nagrada koje se nude zaposlenima takođe utiču na njihov stepen posvećenosti. Tako je utvrđeno da je veća posvećenost zaposlenih u onim preduzećima koje nude razne oblike učešća zaposlenih u podeli profita. Treće, mogućnosti zapošljavanja su od uticaja na visinu posvećenosti jer je očekivano da zaposleni sa manjim mogućnostima za zapošljavanje na drugom mestu imaju veći stepen posvećenosti. Odnos organizacije prema novozaposlenima može uticati na stepen posvećenosti. Nemaran, krut odnos organizacije prema tek zaposlenim pojedincima kod njih će

kreirati znatno manji stepen posvećenosti. Najzad, lične karakteristike zaposlenih utiču na posvećenost poslu. Kao što se može pretpostaviti sa protekom radnog staža i godina starosti jača osećaj posvećenosti poslu već i zbog toga što se ulog zaposlenog povećava kao i njegove nagrade dok se, istovremeno, njegove alternative za zaposlenje na drugom mestu smanjuju. Žene su generalno gledano manje posvećene poslu – delimično zbog njihove veće posvećenosti porodici, delimično zbog toga što obavljaju uglavnom poslove čije karakteristike generišu manju posvećenost (rutinski, specijalizovani poslovi, manje cenjeni i nagrađeni). Efekti organizacione posvećenosti su u svim istraživanjima pozitivni. Visok stepen posvećenosti zaposlenih ukazuje na veću motivisanost a shodno tome i veći stepen produktivnosti njihovog rada. Posvećeni zaposleni će sigurno manje odsustvovati sa posla i pokazivati manju sklonost ka napuštanju organizacije pa će i stepen fluktuacije biti manji. Posvećenost pokazuje i spremnost zaposlenih na žrtvovanje što može biti vrlo dragoceno za organizaciju u uslovima krize. Najzad, otkriveno je da posvećenost proizvodi i određene pozitivne posledice po samog pojedinca. Ona vodi ka boljoj karijeri a time i većim nagradama i obavljanju kvalitetnijih poslova. Posvećeni zaposleni su zadovoljniji svojim poslom što se preliiva i na privatan život.

3. Vrste organizacione posvećenosti

Shodno prethodno rečenom, razlikuju se tri vrste organizacione posvećenosti: afektivna, kontinuelna i normativna.

Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji koja zaposlenom omogućava da se poistovećuje sa organizacijom i uživa u njenom članstvu. [5] Ona predstavlja emocionalnu povezanost pojedinca sa organizacijom. Afektivna posvećenost je, u stvari, vera u prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije, spremnost da se fokusiraju na pomoć organizaciji u postizanju njenih ciljeva i želja za održavanjem organizacionog članstva. [6] Zaposleni sa snažnom afektivnom posvećenošću veruje u ciljeve organizacije, naporno radi za organizaciju i namerava da ostane u njoj. Drugim rečima, zaposleni ostaje u organizaciji jer to želi. U istraživanjima su identifikovana četiri glavna uzročnika afektivne posvećenosti, a to su: [7] 1) lične karakteristike zaposlenog; 2) organizacione karakteristike; 3) karakteristike vezane za vrstu posla koji se obavlja na radnom mestu i 4) radno iskustvo.

Kontinuelna posvećenost odnosi se na prepoznavanje postojanja troškova koji su povezani sa napuštanjem organizacije. Opisana je kao svesnost zaposlenog da će usled napuštanja organizacije biti izložen troškovima kao što su gubitak vremena i napora radi sticanja kompetencija vezanih za radno mesto koje se napušta i gubitak beneficija i ostalih privilegija koje donosi dugogodišnji radni staž u organizaciji. [8] Ovde je posvećenost pod uticajem svih onih napora koje je pojedinac uložio u svoju trenutnu organizaciju. Te investicije mogu biti bilo šta što pojedinac smatra vrednim, a što bi izgubio napuštanjem trenutnog poslodavca. Međutim, kontinuelna posvećenost je pod snažnim uticajem i nedostatka alternativnih mogućnosti za zapošljavanje. Usled nemogućnosti pronalaska novog posla, zaposleni ostaju u organizaciji i razvijaju kontinuelnu posvećenost. Nedostatak alternativa za zapošljavanje, takođe, povećava percipirane troškove povezane sa odlaskom iz organizacije i samim tim povećava kontinuelnu posvećenost zaposlenih u organizaciji. [5] Mejer (*Meyer*) i saradnici su tvrdili da zaposleni sa snažnom afektivnom posvećenošću ostaju duže u svojoj organizaciji jer to žele, dok zaposleni sa snažnom kontinuelnom posvećenošću ostaju u organizaciji jer im je potrebno zaposlenje iz ekonomskih razloga. Drugim rečima, za razliku od afektivne posvećenosti, gde zaposleni ostaju u organizaciji jer to žele, u ovom slučaju ostaju jer to moraju. Sagledavajući razlike između afektivne i kontinuelne posvećenosti može se reći da je afektivna posvećenost zasnovana na emocijama, dok kontinuelna posvećenost više naglašava računski aspekt odnosa između zaposlenih i poslodavca.

Normativna posvećenost se odnosi na osećaj da je zaposleni dužan da ostane u organizaciji. Ovaj osećaj je obično pod uticajem normativnih pritisaka na pojedinca i/ili pod uticajem nekog snažnog autoriteta iz okruženja koji može da izvrši pritisak na zaposlenog da oseti moralnu odgovornost

prema organizaciji. Jedan od najčešćih načina na koji se razvija normativna posvećenost jeste kroz sistem stipendiranja zaposlenih ili davanja mogućnosti da budu unapred plaćeni. Dobar primer jeste kada organizacije stipendiraju studente koji imaju obavezu da se, po završetku školovanja, zaposle u toj organizaciji i da ostanu u njoj određen vremenski period. [1] Ključna razlika između ove tri vrste posvećenosti ogleda se u stavu, odnosno emociji koju zaposleni osećaju kada je u pitanju pripadnost određenoj organizaciji. Tako u slučaju afektivne posvećenosti ključna emocija odnosi se na želju da se pripada određenoj organizaciji. Ona može biti generisana različitim faktorima, počev od imidža i ugleda koji ta organizacija ima u društvu, pa sve do uslova koje ona obezbeđuje svojim zaposlenima. U slučaju kontinuelne posvećenosti zaposleni osećaju da pripadaju organizaciji, dok u slučaju normativne posvećenosti oni osećaju obavezu da pripadaju određenoj organizaciji.

4. Konceptualizacija zadovoljstva poslom

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. [9] Zadovoljstvo poslom je, dakle, 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 uvreženo verovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik te da se uspešnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima. Teorijsku osnovu zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. 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 ta 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 na tom poslu imaju mogućnost kreativnog rada, usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što oni cene na poslu. Da bi smo, dakle, predvideli nečije zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegovu 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 i zadovoljan je visinom plate, ako on i nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate već u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri. Lokova teorija skreće pažnju na još jedan bitan fenomen. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva. Naime, kod onih aspekata gde je nesklad očekivanja i zadovoljstva veliki i apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada. Istraživanja su pokazala da su zaposleni bili najnezadovoljniji onim aspektima posla kod kojih je postojao najveći nesklad i obratno.

5. Organizacioni i lični faktori zadovoljstva poslom

Istraživanja su pokazala da se svi faktori zadovoljstva poslom mogu grupisati u dve kategorije: organizacioni i lični faktori zadovoljstva poslom. [4] Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su:

- Posao sam po sebi – Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao. Izazovan posao ima tri karakteristike: omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje slobodu

delovanja zaposlenom i omogućuje povratnu informaciju zaposlenom o tome kako je obavio posao.

- 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 puke visine plate. To se pokazalo i u svim istraživanjima koje smo radili u domaćim preduzećima. 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.
- Prijatni radni uslovi – Što su uslovi rada bolji logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je to 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.
- Kolege na poslu – Socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima lično 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. Mora se takođe napomenuti da i nacionalna kultura može imati uticaj na značaj ovog faktora zadovoljstva poslom. 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. Naša istraživanja pokazuju da to apsolutno važi za sva naša preduzeća. U svakom domaćem preduzeću, najvažniji aspekti posla, oni od kojih se najviše očekuje, su zapravo oni vezani za socijalni ambijent: dobri odnosi sa kolegama, dobri odnosi sa šefom, odsustvo sukoba, druženje sa kolegama posle posla. Zaključak je da na zadovoljstvo poslom naših radnika više utiče socijalni ambijent nego visina plate, čime se, između ostalog, može objasniti i relativno malo štrajkova i nezadovoljstva radnika u poređenju sa veličinom pada njihovog životnog standarda.
- 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. Ovaj argument deluje dosta logično ali se mora imati u vidu i mogućnost njegove kulturne ograničenosti. 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. Istraživanja u našim preduzećima su pokazala da je jedna druga karakteristika organizacione strukture izvor zadovoljstva zaposlenih – transparentnost i stabilnost. Zaposleni u našim preduzećima su zadovoljniji ukoliko je organizaciona struktura jasna, poznata i stabilna. To se može dovesti u vezu sa jednom drugom karakteristikom naše nacionalne kulture – izbegavanjem neizvesnosti. Naši radnici ne vole promene, neizvesnost, nejasnoće te je logično da od strukture očekuju da ih toga poštedi. Ukoliko je ona takva da to ostvaruje, biće izvor zadovoljstva zaposlenih, ako ne – izvor nezadovoljstva.

Lični faktori zadovoljstva poslom su:

- Sklad između ličnih interesovanja i posla – Zadovoljniji poslom su oni radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti koje poseduju više odgovaraju potrebama radnog mesta na kome se nalaze. U tom slučaju radnik oseća da mu posao omogućuje da izrazi sve 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.

- 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. To se dešava ne samo zato što čovek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog prethodno opisanog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku 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. 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 zajedno vodi većem zadovoljstvu poslom.
- Ukupno zadovoljstvo životom – Istraživanja su dokazala efekat "prelivanja zadovoljstva". Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekat na ukupno zadovoljstvo životom.

6. Efekti zadovoljstva poslom zaposlenih na organizacionu posvećenost

Zadovoljstvo poslom zaposlenih nije samo sebi cilj. Mada se sve više pojavljuju teorije prema kojima društvena odgovornost preduzeća podrazumeva i njihovu obavezu da zadovoljavaju zaposlene kao važne stekholdere, ipak se najveći broj autora bavi ovim problemom jer polazi od pretpostavke da je zadovoljniji radnik – 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. Nezadovoljni radnici imaju više načina na raspolaganju kako mogu da izraze nezadovoljstvo. Sledeća matrica pokazuje da se reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu klasifikovati sa po dve dimenzije: aktivna – pasivna reakcija i konstruktivna – destruktivna. Tako dobijamo 4 tipa reakcije zaposlenog na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi.

	a k t i v n a		
destruktivna	NAPUŠTANJE	PROTESTVOVANJE	konstruktivn
	ZANEMARIVANJE	LOJALNOST	
	p a s i v n a		

Slika br. 2: Strategije rešavanja nezadovoljstva poslom [4]

- Napuštanje – aktivna destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva;
- Zanemarivanje – pasivno puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje sa posla, redukuje zalaganje, povećava škart;
- Protestovanje – aktivno konstruktivno zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva;
- Lojalnost – pasivno, kontruktivno čekanje da se stvari poprave.

Zadovoljstvo zaposlenih ima tri osnovna efekta:

- Zadovoljstvo i produktivnost – Mada je logično pretpostaviti jaku pozitivnu korelaciju između zadovoljstva i produktivnosti, taj odnos nije tako jak kako se to nekada mislilo. Koeficijent korelacije u svim istraživanjima kreće se tek oko 0.17. Ima više razloga zašto veza zadovoljstva zaposlenih i produktivnosti nije jača i direktnija. Prvo, moguće je da na produktivnost utiču i drugi faktori a ne se samo zadovoljstvo radnika. Ima tehnologija gde radnik malo može da utiče na produktivnost jer tehnološki proces određuje brzinu rada. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo radnika može, tada, malo da utiče na produktivnost. Moguće objašnjenje za slabu korelaciju zadovoljstva i produktivnosti radnika je i smer uzročno posledične veze ova dva fenomena. Neka istraživanja pokazuju da je možda povećavanje produktivnosti uzrok a ne posledica zadovoljstva zaposlenih. Povećanje produktivnosti izaziva poboljšanje performansi, a ovo povećanje nagrada zaposlenima što dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva. Najzad, u poslednje vreme se ukazuje i na to da je produktivnost samo jedan aspekt poboljšavanja performansi pod dejstvom zadovoljstva radnika. Zadovoljan radnik ne samo što će biti produktivniji već će, što je nekada isto toliko važno, stvarati bolju atmosferu na poslu i pozitivno uticati na rad ostalih kolega.
- Odsustvovanje sa posla – Zadovoljni radnici će manje odsustvovati sa posla. Ova hipoteza je potvrđena i empirijskim istraživanjima mada (negativni) koeficijent korelacije nije tako jak kako se očekivalo. Verovatni uzrok nešto slabije veze nezadovoljstva zaposlenih i njihovog odsustvovanja sa posla je u tome da na odluku da se odsustvuje sa posla uticaj imaju i drugi faktori. Nekada i vrlo zadovoljan radnik mora da odsustvuje sa posla. Sa druge strane, ima više faktora koji prisiljavaju nezadovoljnog radnika da ipak dolazi na posao – strah od gubitka posla, odgovornost prema kolegama na poslu ili prema klijentu.
- Fluktuacija – Ustanovljeno je da će zadovoljni radnici manje napuštati posao nego nezadovoljni što deluje vrlo zdravorazumski. Stopa fluktuacije u preduzećima sa visokim nezadovoljstvom zaposlenih je znatno viša nego u onim sa nižim stepenom nezadovoljstva. Ipak, i ovde ima dosta medijatornih varijabli koje mogu taj odnos da komplikuju. Nezadovoljni radnik će možda ostati na poslu jer nema drugih mogućnosti. To znači da na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utiču 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 od onog 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.

7. Zaključak

Da bi organizacija mogla uspešno da posluje neophodno je da poznaje 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." [12] Dobro je poznata činjenica da su zadovoljni zaposleni, po pravilu, motivisani zaposleni, da rade dobro na svom radnom mestu i demonstriraju jaku psihološku povezanost sa organizacijom. [10] Pored toga, zaposleni sa jakim osećajem zadovoljstva poslom demonstriraju visok nivo lojalnosti i posvećenosti organizaciji, što u kontekstu ostvarivanja ciljeva organizacije znači da ispoljavaju ponašanje koje podržava unapređenje efikasnosti poslovanja preduzeća. Otuda se zadovoljstvo poslom može smatrati jednim od glavnih faktora efikasnosti organizacija. Imajući u vidu prethodno navedeno, ne čudi činjenica da se veliki broj autora poslednjih godina fokusirao na proučavanje uticaja aktivnosti upravljanja ljudskim resursima na zadovoljstvo zaposlenih. Cilj jeste da se pronađu prakse upravljanja ljudskim resursima koje će povećati sposobnost preduzeća da utiče na kreiranje pozitivnih stavova i emocija kod zaposlenih, pri čemu se zadovoljstvo poslom tretira kao posrednička varijabla u relaciji upravljanja ljudskim resursima i performansi zaposlenih. Imajući u vidu prethodno rečeno, može se konstatovati da zadovoljstvo poslom postoji kada zaposleni uživa u poslu koji obavlja, kada ga radi dobro i kada

je adekvatno nagrađen za svoje napore. Sama logika koncepta može se veoma jednostavno predstaviti na sledeći način: zadovoljan radnik jeste srećan radnik, a srećan radnik jeste uspešan. Pored toga, brojna istraživanja ukazuju da srećni zaposleni iskazuju i osećaj privrženosti organizaciji, što istovremeno ima pozitivan uticaj na njihovu nameru da ostanu u preduzeću. [11] Da bi organizacija zdravo funkcionisala i donosila profit, potrebno je kontrolisati i unapređivati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na zadovoljnim ljudskim resursima počiva organizaciona posvećenost zaposlenih i, u konačnom, uspešnost svake organizacije. [12] Pametno ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse jer bez čoveka i njegovog rada, nema ni profita. [13] Radni potencijal osobe se tokom protoka vremena menja u zavisnosti od individualnih sklonosti, sposobnosti, kao i okolnosti. Neke se sposobnosti delom nasleđuju, dok se najveći broj razvija putem studiranja i obrazovanja. [14] Dakle, s obzirom na sve veći značaj ljudskih resursa i stepen njihovog zadovoljstva poslom i, ukupno posmatrano, njihovom karijerom, upravljanje njima se posmatra kao strateški interes svake organizacije. [15]

8. Bibliografija

- [1] Radosavljević, Ž., et al. (2017). Employee Organizational Commitment, *International Review*, 1-2, 18-26.
- [2] Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- [3] Grinberg, Baron (1998), Ponašanje ljudi u organizacijama, Beograd: Želnid
- [4] Robbins S (2003) "Organizational Behaviour", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- [5] Meyer, J. P., Allen, N.J. (1991). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] Eka. S., et al. (2013). The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact on Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(3), 30-36
- [7] Miller, D., Lee, J. (2001). The People make the Process: Commitment to Employees, Decision-Making and Performance. *Journal of Management*, (27), 163–189.
- [8] Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, (33), 499-517.
- [9] Grinberg, Baron (1998), Ponašanje ljudi u organizacijama, Beograd: Želnid
- [10] Stander, M.W. Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity, and employee engagement, *South African Journal*. 300-315.
- [11] Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R.T., Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
- [12] Janjić I., Ilić Đ., Zadovoljstvo poslom kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri, naučno – stručni časopis „Trendovi u poslovanju“, sves. 1, br. 13, 2019. g., Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, ISSN 2334-816X UDK:005.32:331.101.32, str. 49 – 60
- [13] Bajić Z., Čukanović – Karavidić M., „Moć komunikacije kao factor upravljanja ljudskim resursima“, naučno-stručni časopis „Trendovi u poslovanju“, sves. 1, br. 7, 2016. g., Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, 2016., str. 61-66
- [14] Cukanović Karavidic M., Karavidic S., Vujicic S. (2016), „Business education and social skills to leadership competencies“, *International Review*, No. 1-2/2016, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, ISSN 2217-9739, p.38-45
- [15] Janjić I., Ilić Đ., Zadovoljstvo poslom u fazama karijere zaposlenih, Zbornik radova sa treće naučno – stručne konferencije sa međunarodnim učešćem „Trendovi u poslovanju“, održane 16. maja 2019. godine, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, str. 193 – 198