

ФАКУЛТЕТ ЗА  
ПРИМЕЊЕНИ  
МЕНАѢМЕНТ  
ЕКОНОМИЈУ  
И ФИНАНСИЈЕ



# МЕФКОН

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА  
International Scientific Conference

## ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА INNOVATION AS AN INITIATOR OF THE DEVELOPMENT

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА / INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

6. децембар 2018. Београд  
6th December, 2018, Belgrade

## ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСВЕЋЕНОСТ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА САВРЕМЕНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

*Светомир Минић<sup>1</sup>; Срђан Новаковић<sup>2</sup>; Млађан Максимовић<sup>3</sup>*

### Апстракт

*Задовољство послом код радника је важан параметар који утиче како на продуктивност тако и на квалитет обављеног посла. Овај сложен феномен представља афективни однос појединца према послу и утиче не само на мотивацију запослених већ и на каријеру, здравље и однос према сарадницима. Задовољство запослених је саставни део квалитета рада у свим организацијама, јер, од ставова запослених, њиховог понашања и радног искуства зависи како ће обављати свој посао, што директно има утицаја на перформансе организације у целини. Циљ рада је да се покаже да менаџмент организације има главну улогу у обезбеђењу адекватних услова за рад, што такође посредно доприноси задовољству запослених радним местом и радним задацима које обављају. Стога, да би једна организација била ефективна, она мора да мотивише запослене на прави начин узимајући у обзир њихове жеље и потребе, како би они постали продуктивни чланови организације.*

Кључне речи: *организациона посвећеност, задовољство послом, мотивација запослених, продуктивност.*

### Увод

Успешне организације код нас, а и у свету данас на запослене гледају као на примарни развојни ресурс и нагласак стављају на активно управљање њиховим потенцијалима. Задовољство послом и мотивација постала су основ савремене организације. Разумевање питања мотивације и задовољства послом је од суштинског значаја и за дизајнирање радног места, организационе културе и климе, система награђивања, система напредовања и стила руковођења. Мерење задовољства послом представља и кључни услов постизања циљева квалитета и пут ка пословној изврности.

Задовољство послом је саставни део квалитета свеукупног пословног процеса, јер, од ставова запослених, њиховог понашања и радног искуства зависи како ће обављати свој посао, што директно има утицаја на перформансе организације у целини. Кроз посао запослени теже да остваре: економску стабилност, идентитет и развој своје личности, статус и престиж у друштву, самоостварење, самосталност, креативност и социјалну интеракцију. Запослени желе да се кроз посао развију и остваре као особе, да користе и

---

<sup>1</sup>Проф. др Светомир Минић, Факултетзапримењенименаџмент, економијуифинансије, Београд, УниверзитетПривреднаакадемијауНовомСаду, 24, 11000 Београд, Телефон: +381 63 8148717, E-mail: svetomir.minic@mef.edu.rs

<sup>2</sup>Проф. др Срђан Новаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, 24, 11000 Београд, Телефон: +381 69 8801139, E-mail: srdjan.novakovic@mef.edu.rs

<sup>3</sup>Доц. др Млађан Максимовић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Јеврејска 24, 11000 Београд, Телефон: +381 64 1479793, E-mail: mladjan.maksimovic@mef.edu.rs

развију своје таленте и вештине, да радом постигну резултате и успехе који ће бити препознати, (Davis & Jones, 1992; Павловић, 2008). При томе, посао подразумева, не само обављање радних задатака, већ и интеракцију са колегама, руководиоцима, поштовање правила и политике организације, достизање стандарда радног учинка, живљење у радним условима који често нису идеални, (Ostojić, 2017).

Наиме, оно што представља основу квалитетне радне организације јесу поуздани запослени који су задовољни својим послом, спремни да напредују и уче, те тиме и себи и организацији доносе профит, било у материјалном или неком другом смислу. Запослени који нису задовољни неће обављати посао како треба, због чега радна организација трпи директну материјалну штету, (Novaković, 2013). Осим тога незадовољни запослени ће желети да напусте посао и у том случају ће сви ресурси раније уложени у тог запосленог практично бити бачени у воду. Да би организација здраво функционисала и остваривала профит, потребно је контролисати и одржавати задовољство запослених, јер управо на људским ресурсима почива успешност сваке организације.

### **Задовољство и продуктивност**

Разни докази који су проистекли из одређених истраживања указују на конкретне детерминанте и везе између задовољства послом и продуктивности. Наиме, утврђено је од стране многих аутора, да је задовољство послом битан фактор који утиче на продуктивност, (White, 2000; Collins, et al., 2000; Al-Hussami, 2008; Van den Berg, et al., 2008; Riggio, 2003; Robbins, 2003). Међутим, иако је логично претпоставити јаку позитивну корелацију између задовољства и продуктивности она има мало потврда у истраживањима. Наиме, задовољство послом није козистентни предиктор продуктивности. Однос задовољства послом и продуктивности је слаб јер и на једну и на другу варијаблу утиче велики број фактора.

Ипак у теорији и пракси менаџмента се не одустаје од напора да се запослени учине задовољним да би били продуктивнији. Хипотеза „продуктиван радник је и задовољан радник“ потврђена је у пракси али уз медијаторну варијаблу-награде, (Robbins, 2003).

Задовољан радник не само што ће бити продуктивнији већ ће, што је некад исто толико важно, стварати бољу атмосферу у радном окружењу и позитивно утицати на рад осталих колега.

### **Задовољство и одсуствовање са посла**

Истраживања су показала да ако је запослени мање задовољан својим послом он ће чешће желети да одсуствује са посла, (Ostojić, 2017; Panić, et al., 2015). Разне студије су показале да незадовољство послом резултира у честим променама особља, одсуству са посла, спорашћу и злором.

Наиме, људи недоласком на посао изражавају незадовољство својим послом или покушавају да избегну непријатне аспекте са којима се суочавају, (Panajotović, 2017). Та корелација између задовољства послом и одсуствовања са посла је умерено негативна. Вероватни узрок нешто слабије везе незадовољства запослених и њиховог

одсуствовања са посла је у томе што на одлуку да се одсуствује са посла утицај имају и други фактори.

### Задовољство и флукуација

Установљено је да задовољни запослени мање напуштају посао него незадовољни. Задовољство послом има негативну корелацију са флукуацијом али је она јача него у случају изостанка са посла. Фактори који утичу на ову корелацију су бројни. Неки од њих су, (Robbins, 2003):

- услови на тржишту рада,
- дужина стажа у организацији,
- посвећеност организацији.

Посвећеност организацији (organizational commitment) представља посебно значајан облик ставова у организацији. Организациона посвећеност би се могла третирати као одређено проширење задовољства послом. Наиме, организациона посвећеност представља позитивне ставове које запослени осећа не према своме послу као што је то случај са задовољством послом, према организацији као целини или према неким њеним члановима, (Grinberg, 1998). При томе, сам термин посвећеност указује на знатно јачи степен емоција које запослени осећају према организацији него када је реч о задовољству послом. Организациона посвећеност показује да запослени осећају дубоку приврженост организацији или неким њеним члановима. Она је знатно шири од обичног задовољства и укључује спремност запослених да се жртвује за своју организацију. Три основна питања везана за организациону посвећеност су: објекти посвећености, основа или извор посвећености и ефекти посвећености.

*Објекти посвећености* могу бити различити јер се људи могу везивати за различите ентитете у својим организацијама. Људи се могу везивати за саму организацију али и за одређене појединце или групе у њој, (Балтезаревих, 2018; Рогановић, 2017; Pavlović, 2017). Објекти посвећености могу бити на два нивоа: ниво радне групе и ниво организације. На нивоу радне групе објект посвећености може бити неформална или формална група колега са којима појединац ради али непосредни руководилац запосленог. Запослени се може везати и осећати врло висок ниво посвећености према својим непосредним колегама на послу. Тај осећај посвећености може произићи из присног другарског односа који се развио међу њима као и из дугогодишњег заједничког рада и узајамног помагања. Посвећеност колегама може долазити и из пријатељских чак и рођачких веза ван радног места. Посвећеност надређеном руководиоцу долази најчешће као последица веома доброг пријема запосленог од стране руководиоца и односа разумевања и пријатељства које се временом развија између њих, (Ацић, 2017). Запослени може бити посвећен и организационом нивоу и то како организацији као таквој, тако и руководству организације. Мора се истаћи да су посвећеност руководству и самој организацији међусобно интерактивна: посвећеност организацији често произилази из посвећености руководству док посвећеност руководству може бити последица посвећености организацији. У мањим организацијама запослени су чешће директно посвећени харизматичном пословодству док је посвећеност организацији из ње изведена категорија. У већим организацијама ситуација је обратна: запослени не познају руководство предузећа и посвећеност њима може доћи само као последица посвећености организацији као целини.

## Задовољство послом и извршење задатка

Многи људи верују да су „задовољни радници продуктивни радници“. Али, да ли је то стварно тако? Да ли је задовољство послом заиста директно повезано са извршењем задатка или организационом продуктивношћу Све у свему. резултати наговештавају да је однос позитиван, али не посебно јак. Један од рузлога за слабу корелацију је да општи ставови (као што је задовољство послом) не предвиђају појединачна понашања у најбољој мери. Уместо тога, они на различите начине утичу на различите људе. Један незадовољан радник ће одлучити да се мање труди на послу, други незадовољан радник ће радити и даље продуктивно, док ће трећи тражити запослење на другом месту. Друго објашњење је да радни учинак води ка задовољству послом, али само кад је тај учинак повезан са вредним наградама. Високо продуктивни радници добијају више награда и као последица тога, задовољнији су послом од мање продуктивних радника који ретко добијају награде. Ова веза између задовољства послом и учинка је слаба, јер многе организације не награђују висок учинак рада. Овај однос се побољшава увођењем фактора као што су: контрола, брзина механизације, место радног места у хијерархији организације и тако даље, због чега је задовољство послом у тако ограниченем односу са учинком. Може се дати неколико објашњења, (Grinberg, 1998):

- 1) У многим радним срединама, има мало простора за велике промене у учинку. Неки послови имају такву структуру да људи који их раде морају да одрже макар неки минимални ниво учинка да би остали на послу. Код других, можда постоји мали простор да се прекораче минимални стандарди. Према томе, распон могућег учинка у многим пословима је строго ограничен. За многе раднике, брзина којом раде у великој мери зависи од рада других или брзине којом раде различите машине.
- 2) Задовољство послом и учинак не морају бити у директној вези. између задовољства послом и учинка постоји неки однос, Јер су оба елемента у вези са трећим фактором примањем различитих награда. Овај закључак може бити тачан само ако се ради о „стандардним“ мерењима учинка, као што су квантитет или квалитет учинка. Квантитет и квалитет учинка не могу се довести у јасну везу са задовољством послом, али се показало да се могу повезати са организационим поданичким понашањем. Овакво понашање обухвата акције који унапредују друштвене односе и сарадњу унутар једне организације. (На пример, пружање помоћи колегама када се помоћ затражи. весео и кооперативан став, заштита и чување ресурса организације и тако даље). Овакве акције могу допринети неометаном и ефикасном функционисању организације, а да се ипак не појаве директно у много стандарднијим мерењима. (На пример. извештај о месечној продаји). У мери у којој је запослени задовољан својим послом, у тој мери је и спремни да на то одговори помажући организацији и другима који су допринели да се запослени добро осећа.

Слаба негативна веза између задовољства послом и повлачења радника и слаба позитивна веза између задовољства послом и радног учинка су добри примери чињенице да су ставови савршено средство за предвиђање понашања. Закључено је да је важан став према послу односно задовољство послом у скромној вези са важним аспектима понашања на послу

Задовољство послом може да има слаб и нејасан утицај на радни учинак, али његов утицај на задовољство клијената је снажан и јасан. Маркетиншки стручњаци су развили

модел који повезује задовољство послом запослених са задовољством клијената и профитабилност. Овај ланчани модел запослени-клијент-профит показује да повећање задовољства запосленог и лојалност компанији резултира високом оценом вредности од стране клијента, што повећава профитабилност компаније, (McCraey, 2005).

### Закључак

За данашње организације је изузетно битно да умеју да одговоре у што краћем року на све динамичније промене из окружења. Управо брзина одговора на промене и прилагођавање истим је предуслов за постизање и задржавање конкурентске предности. Стога, задовољство послом и организациона посвећеност су изузетно значајни са аспекта да директно имају утицај и на продуктивност организације а исто тако и на квалитет обављеног посла и извршених задатака. Задовољство послом, организациона посвећеност, мотивација запослених су саставни део квалитета рада у свим организацијама. Ефикасност и ефективност организације зависи од наведених фактора што је прегледом литературе и потврђено.

### Литература

1. Al-Hussami M. (2008). A study of nurses job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transitional leadership, transformational leadership and level of education. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 22, No 2:285-287
2. Аџић, И. (2017). *Улога односа с јавношћу у унапређењу рада Клиничког центра Србије* (Докторска дисертација, Универзитет " Џон Хезбит", Факултет за културу и медије).
3. Балтезаревих, Б. (2018). *Утицај дигиталних медија на деконструкцију културног идентитета појединца и друштва* (Докторска дисертација, Универзитет " Џон Хезбит", Факултет за културу и медије).
4. Collins K, Jones ML, McDonnel A, Jones R and Cameron A. (2000). Do new roles contribute to job satisfaction and retention of staff in nursing and professions allied to medicine. *Journal of Nursing Management*, No. 8:3-12.
5. Davis RV. Job satisfacion. In: Jones LK (ed.) (1992). *Encyclopaedia of career change and work issues*, Phoenix, The Oryx press: 142-143.
6. Grinberg, B. (1998), *Понашање људи у организацијама*, Београд: Желнид: 162-163.
7. Mentus, V. (2017). Validity and reliability of subjective wellbeing indicators in sociological research: The measurement of life satisfaction. *Sociološki pregled*, 51(1), 157-180.
8. McCraey S. (2005). Motivating the workforce with a positive culture: Recognition that works. *Franchising World*. Vol. 37, No. 3:54-59.
9. Novaković, N. (2013). Strikes, unions and privatization in Serbia. *Sociološki pregled*, Vol.47, No.1: 23-52.

10. Ostojić, B. (2017). Развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања.
11. Panajotović, A. D. (2017). *Jednostavnost, prirodnost, sloboda i neizrecivost: daoizam u delu Ursule Le Gvin* (Докторска дисертација, Универзитет у Београду-Fилолошки факултет).
12. Panić, S., Andrejić, M. D., & Stanković, V. (2015). The role of internal communication in employee motivation. *Vojno delo*, Vol. 67, No.5: 384-400.
13. Pavlović, M. L. (2017). *Poslovno izveštavanje u društveno odgovornom preduzeću* (Докторска дисертација, Универзитет у Нишу, Економски факултет).
14. Riggio ER. (2003) Introduction to industrial Organizational Psychology 4th ed. New York: Prentice Hall: 567-570.
15. Robbins SP. (2003) Organizational behavior. Prentice Hall, New Jersey: 78-79.
16. Van den Berg TIJ, Alavina SM., Brdt FJ., Lindeboom D., Elders LAM., Burdorf A. (2008).
17. The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers. *Int Arch Occup Environ Health*, No.81:1029-1036.
18. Vapa-Tankosić, J. M., & Lekić, S. G. (2018). The impact of strategic planning process on job satisfaction in public enterprises. *Ekonomija: teorija i praksa*, Vol. 11, No.1: 1-18.
19. White A W. (2000). Job satisfaction and professional development of health information, administration faculty. *Jurnal of Allied Health*, No. 29: 129-137.
20. Павловић, Б. (2008). Изазови лидерске улоге наставника. *Зборник Института за педагошка истраживања*, Vol. 40, No.2: 388-402.
21. Рогановић, М. (2017). *Анализа проблема сиромаштва у Републици Србији—узроци, последице и могућности отклањања*, (Докторска дисертација) Универзитет привредна академија у Новом Саду, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду.