

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Ivana Bešlić*
Dragana Bešlić**

Sažetak: U ovom radu objašnjavaju se pojam i komponente zadovoljstva poslom. Takođe, objašnjavaju se uzroci - faktori zadovoljstva poslom. Konačno, u ovom radu opisuju se efekti - posledice zadovoljstva poslom i njegova merenja.

Ključne reči: zadovoljstvo poslom, komponente, uzroci - faktori, efekti - posledice, merenja

Abstract: In this paper we explain the idea of job satisfaction and components of job satisfaction. Also, in this paper we explain antecedents-factors of job satisfaction. Finally, in this paper we describe effects - consequences of job satisfaction and its measuring.

Key words: the job satisfaction, components, antecedents-factors, effects-consequences, measuring

Uvod

Zadovoljstvo poslom procena je karakteristika posla i emocionalnih iskustava na poslu. Zadovoljni radnici daju pozitivnu ocenu posla, zasnovanu na njihovim zapažanjima i emocionalnim iskustvima. Zadovoljstvo poslom je u stvari kolekcija stavova o pojedinim delovima posla. Zaposleni mogu da budu zadovoljni nekim aspektima posla, dok su simultano nezadovoljni drugim aspektima. Na primer, mogu vam se dopadati vaše kolege, ali da budete manje zadovoljni količinom posla ili drugim aspektima posla.

Zadovoljstvo poslom može se definisati kao kognitivna, afektivna i evaluativna reakcija pojedinca na svoj posao. Kao drugi stavovi i zadovoljstvo poslom ima tri osnovne komponente: kognitivna komponenta sadrži ono što čovek veruje da zna o predmetu stava, evaluativna komponenta odnosi se na to koliko volimo ili ne volimo neku stvar (ili osobu), a bihevioristička komponenta sadrži određenu predispoziciju da se deluje u određenom smeru.

Istraživanja koja su posvećena zadovoljstvu poslom ovaj stav posmatraju i tretiraju različito.¹ Zadovoljstvo poslom može se posmatrati kao opšti stav prema radu, ili zadovoljstvo prema pet specifičnih dimenzija posla, kao što su: plata, posao kao takav, mogućnost za promociju, nadređeni i saradnici. Po jednoj često citiranoj analizi strukture zadovoljstva poslom, nalazimo druge dimenzije: zadovoljstvo koje proizilazi iz obavljanja određenih poslova, zadovoljstvo pripadanjem radnoj grupi, zadovoljstvo pripadanjem organizaciji,

* Ivana Bešlić, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu

** Dragana Bešlić, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu

¹ Š.G Šušnjar, V.Zimanji, *Organizaciono ponašanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005, str. 135-136.

zadovoljstvo materijalnim položajem i zadovoljstvo statusom posla. Ima autora, koji smatraju, da je zadovoljstvo poslom strukturirano od većeg broja faktora, ali se te klasifikacije uglavnom mogu svesti na prethodno sistematizovane dimenzije zadovoljstva poslom.

Osnovni cilj ovog rada je upoznavanje čitalaca sa fenomenom zadovoljstva poslom, faktorima od kojih zavisi da li će ljudi biti zadovoljniji ili nezadovoljniji svojim poslom i karakteristikama faktora koji vode ka zadovoljstvu poslom. Čitalac će moći da se upozna kako zadovoljstvo poslom utiče na sledeće promenljive veličine: 1. povlačenje radnika (na primer: odsustvovanje sa posla i fluktuacija); 2. radni učinak; 3. zadovoljstvo klijenata.

Indirektan cilj ovog rada je razvijanje svesti čitalaca o tome da li je zadovoljstvo poslom zaista direktno povezano sa izvršenjem zadatka ili organizacionom produktivnosti?

Pregled vladajućih teorija zadovoljstva poslom

Herbergova teorija dva faktora

Pre više od trideset godina Frederik Herberg (Frederick Herzberg)² ispitao je više od dvesta računovođa i inženjera, a zatim je pažljivo analizirao njihove odgovore. Njegov nalaz je bio prilično iznenađujući: različiti faktori uticali su na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom.

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom potiču iz različitih izvora. Nezadovoljstvo se dovodi u vezu sa uslovima koji okružuju posao (na primer: sa kvalitetom kontrole, platom, politikom kompanije, fizičkim radnim uslovima, odnosima sa drugima, sigurnošću posla), a ne sa samim poslom. Zbog toga što ovi faktori onemogućavaju negativne reakcije Herberg ih je nazvao *higijenskim faktorima (ili faktorima održavanja)*. S druge strane, zadovoljstvo se dovodi u vezu sa faktorima koji su se ticali samog posla ili ishoda koji je direktna posledica rada, kao što su: mogućnosti za napredovanje, mogućnosti za lični razvoj, priznanje, odgovornost, uspeh na poslu. Budući da se ovi faktori vezuju za visok stepen zadovoljstva poslom, Herberg ih je nazvao *motivacionim faktorima (motivatorima)*. Herbergova podela na motivacione i higijenske faktore naziva se *teorijom zadovoljstva poslom dva faktora*.

Lokova teorija vrednosti

Lokova (Locke) teorija³ navodi da zadovoljstvo poslom zavisi od različitih faktora. Ova teorija tvrdi da zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj ishod posla (kao što je nagrada koju prima pojedinac) odgovara željenim ishodima. Na primer, ako ljudi dobiju više ishoda koje cene, oni će biti zadovoljniji. Lokov pristup se usredsređuje na svaki ishod koji je za ljude vredan, bez obzira na to o kakvom se ishodu radi.

² J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 160-161.

³ Isto, str.161-162.

Lokova teorija ističe da je za zadovoljstvo bitan nesklad između onih aspekata posla koje jedna osoba ima i onih koje priželjkuje. Istraživanje je pokazalo da, što je veći nesklad, to je manje zadovoljstvo. Dalja istraživanja su potvrdila teoriju vrednosti. Ova teorija je važna zbog toga što skreće pažnju na aspekte posla koje treba promeniti da bi ljudi njime bili zadovoljni.

Zadovoljstvo poslom uključuje tri glavne komponente: vrednosti, značaj vrednosti i percepciju. *Prva* komponenta zadovoljstva poslom su **vrednosti**. Edvin Lok je definisao vrednosti u smislu toga šta osoba svesno ili nesvesno želi da postigne. Lok je napravio razliku između vrednosti i potreba, navodeći da su potrebe objektivni zahtevi tela koji su potrebni za održavanje života, kao što su: potrebe za kiseonikom i vodom. Vrednosti, s druge strane, su subjektivni zahtevi koji postoje u ljudskom umu. *Druga* komponenta zadovoljstva poslom je **značaj vrednosti**. Ljudi se razlikuju ne samo po vrednostima koje imaju već i po značaju koji pridaju tim vrednostima, a te razlike veoma utiču na stepen njihovog zadovoljstva poslom. Jedna osoba može da preferira sigurnost na poslu u odnosu na druge vrednosti. Dok neka druga može biti zainteresovana da radi posao koji je zabavan ili kojim pomaže drugima. Iako prva osoba može biti zadovoljna dugotrajnim zaposlenjem, druga može pronaći vrlo malo zadovoljstva u stalnom radnom odnosu. *Treća* komponenta zadovoljstva poslom je **percepcija**. Zadovoljstvo reflektuje našu percepciju trenutne situacije i naših vrednosti. Međutim, percepcija ne mora biti potpuno tačan odraz objektivne realnosti. Kada ona nije savršena, moramo obratiti pažnju na viđenje pojedinca o određenoj situaciji da bismo razumeli njegove lične reakcije.

Zadovoljstvo poslom: osnovni uzroci

Tokom proteklih sedamdeset godina, istraživači su uradili na hiljade studija koje su se bavile pitanjem zadovoljstva poslom. Mnoge od ovih studija identifikovale su faktore od kojih zavisi da li će ljudi biti zadovoljniji ili nezadovoljniji svojim poslom. Mada su identifikovani brojni faktori, oni se mogu svrstati u dve široke kategorije:⁴

1. One koji se tiču organizacija i izvršenog posla;
2. One koji se odnose na lične karakteristike samih radnika.

Organizacione determinante zadovoljstva poslom su:⁵

1. *Sistem nagrađivanja*. Sistem nagrađivanja u organizacijama je direktno povezan sa zadovoljstvom poslom. On se odnosi na pitanje distribucije plata, stimulacija i unapređenja. Istraživanje je pokazalo da se zadovoljstvo pojačava ako se veruje da je platni sistem pravedan - u pogledu visine kompenzacije i u pogledu mehanizma koji se koristi za određivanje plate.
2. *Percipirani kvalitet kontrole*. Ustanovljeno je da je zadovoljstvo veće ako ljudi veruju da su njihovi supervizori kompetentni, da rade u njihovom interesu i prema njima se ponašaju dostojanstveno i sa poštovanjem, a ne kada se ponašaju suprotno. Komunikacija je drugi aspekt visokokvalitetne kontrole. S tim u vezi, ustanovljeno je da su ljudi zadovoljniji svojim poslom kada imaju više mogućnosti da komuniciraju sa svojim supervizorima.

⁴ J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 162-163.

⁵ Isto, str. 163.

3. *Decentralizacija moći.* U kontekstu o moći, o odlučivanju i organizacionom dizajnu - decentralizacija je situacija kada veći broj ljudi, a ne samo jedna osoba, može da donosi odluke. Ako je moć decentralizovana, mnogi ljudi će moći da donose odluke i slobodno učestvuju u odlučivanju. Ovakve situacije jačaju osećanje zadovoljstva poslom.
4. *Radne i socijalne stimulacije.* Mnogi ljudi su zadovoljni poslom ako nisu ni previše ni premalo opterećeni poslom i ako je posao dovoljno zanimljiv i izazovan. Za razliku od onih koji svoj položaj smatraju privremenim i kratkoročnim, ovaj faktor uglavnom važi za one pojedince koji svoj posao posmatraju kao karijeru.
5. *Prijatni radni uslovi.* Ustanovljeno je da se zadovoljstvo poslom smanjuje u uslovima gde ima previše ljudi, u mračnim i bučnim sredinama sa ekstremnim temperaturama i lošim kvalitetom vazduha.

Lične determinante zadovoljstva poslom su:⁶

1. *Neke promenljive veličine ličnosti* (na primer: samopoštovanje i sposobnost da se podnese stres). Istraživanje je pokazalo da će ljudi koji poseduju više ovih veličina, biti zadovoljniji poslom.
2. *Status i radni staž.* Ustanovljeno je da što je položaj jedne osobe u organizacionoj hijerarhiji viši, to je ona zadovoljnija svojim poslom. Ovo zadovoljstvo se može, u izvesnoj meri, objasniti činjenicom da pojedinci na višem rangu obično uživaju bolje radne uslove i dobijaju veće nagrade od ljudi na nižem rangu.
3. *Koliko je posao kojim se ljudi bave u saglasnosti sa njihovim interesima?* Ustanovljeno je da što se položaj ljudi više podudara sa njihovim interesima, to su oni zadovoljniji svojim poslom.
4. *Opšte zadovoljstvo životom.* Ustanovljeno je da što su ljudi zadovoljniji aspektima svog života koji nisu u vezi sa poslom, to su oni zadovoljniji svojim poslom.

Zadovoljstvo poslom: glavni efekti

Zadovoljstvo poslom i povlačenje radnika

Kada su radnici nezadovoljni svojim poslom oni pokušavaju da pronađu način da svoje angažovanje na poslu svedu na najmanju moguću meru - odnosno, oni se *povlače*. Dve osnovne forme povlačenja radnika su:⁷

⁶ Isto, str.164.

⁷ J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 165.

1. Odsustvovanje sa posla (apsentizam);
2. Dobrovoljni odlazak (fluktuacija).

Nedolaskom na posao i/ili davanjem otkaza, ljudi izražavaju nezadovoljstvo svojim poslom ili pokušavaju da izbegnu neprijatne aspekte sa kojima se suočavaju. Pronalazimo stalnu negativnu vezu između zadovoljstva i odsustvovanja sa posla, ali ta korelacija je skromna - obično manje od +0,40. Faktor koji deluje na smanjivanje ove korelacije je sistem plaćanja. Istraživanje je pokazalo da ako je radnik manje zadovoljan svojim poslom, on će više želeći da odsustvuje sa posla. Intenzitet ovog odnosa je umeren. To je zbog toga što je nezadovoljstvo nečijim poslom samo jedan od mnogobrojnih faktora koji utiču na odluku radnika da se javi ili ne na posao. Na primer, radnik koji ne voli svoj posao može se pojaviti na poslu, ako smatra da je njegovo prisustvo neophodno da bi se završio važan projekat. Dok drugi radnik koji takođe ne voli svoj posao izostaće sa posla i uopšte neće brinuti kakve će posledice zbog toga imati kompanija. Mada nije dokazano da je nedolazak na posao reakcija na nezadovoljstvo poslom, nedolazak na posao je najozbiljnija posledica. (Na primer, u SAD-u prosečni godišnji troškovi kompanije na neplanirane izostanke sa posla su negde između 247 i 534 \$ po zaposlenom).

Dobrovoljno napuštanje posla (fluktuacija). Što su ljudi manje zadovoljni svojim poslom, to su oni spremniji da razmišljaju o otkazu i da to stvarno urade. Kao i u slučaju izostanka sa posla, ovaj odnos je umeren i to iz sličnih razloga. Zadovoljstvo poslom ima negativnu korelaciju sa fluktuacijom, ali je ona jača nego u slučaju odsustva sa posla. Faktori koji deluju na ovu korelaciju su brojni. Neki od njih su:⁸ 1. *Uslovi na tržištu rada*. Kada stvari u ekonomiji idu dobro i kada je mala stopa nezaposlenosti, tipično je da će se povećati odlazak radnika, jer će ljudi tražiti bolje prilike u drugim organizacijama. Čak i ako su zadovoljni, mnogi ljudi su voljni da odu, ako na drugom mestu dobijaju bolje radne uslove. Sa druge strane, ako je teško pronaći posao i ako ima dosta otpuštanja radnika nezadovoljni radnici će ostati tamo gde i jesu. 2. *Dužina staža u organizaciji*. Kako se boravak na istom poslu produžava, manje su šanse da ga radnici napuste. Dužina rada na istom poslu takođe smanjuje efekte nezadovoljstva kod radnika. 3. *Posvećenost organizaciji*. Neki ljudi ne mogu sebe da vide da rade na bilo kom drugom mestu i tako ostaju u organizaciji bez obzira koliko su nezadovoljni.

Zadovoljstvo poslom i izvršenje zadatka

Mnogi ljudi veruju da su „zadovoljni radnici produktivni radnici“. Ali, da li je to stvarno tako? Da li je zadovoljstvo poslom zaista direktno povezano sa izvršenjem zadatka ili organizacionom produktivnosti? Sve u svemu, rezultati nagoveštavaju da je odnos pozitivan, ali ne posebno jak. *Jedan od razloga* za slabu korelaciju je da opšti stavovi (kao što je zadovoljstvo poslom) ne predviđaju pojedinačna ponašanja u najboljoj meri. Umesto toga, oni na različite načine utiču na različite ljude. Jedan nezadovoljan radnik će odlučiti da se manje trudi na poslu, drugi nezadovoljan radnik će raditi i dalje produktivno, dok će treći tražiti zaposlenje na drugom mestu. *Drugo objašnjenje* je da radni učinak vodi ka zadovoljstvu poslom, ali samo kad je taj učinak povezan sa vrednim nagradama. Visoko produktivni radnici dobijaju više nagrada i kao posledica toga, zadovoljniji su poslom od manje produktivnih radnika koji retko dobijaju nagrade. Ova veza između zadovoljstva poslom i učinka je slaba, jer mnoge organizacije ne nagrađuju visok učinak rada. Pozitivna korelacija između ova dva faktora je +0,14. Ovaj odnos se poboljšava uvođenjem faktora kao što su: kontrola, brzina mehanizacije, mesto radnog mesta u hijerarhiji organizacije i tako dalje.

⁸ S.P. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2001, str. 78.

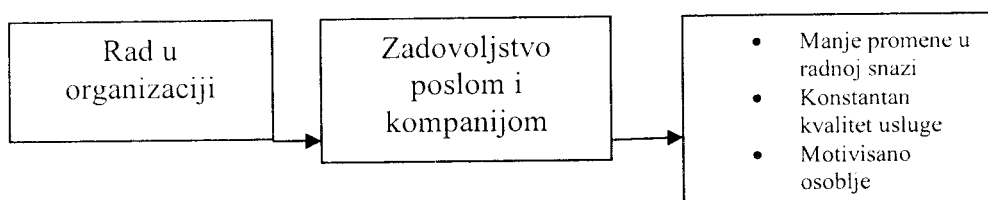
Zbog čega je zadovoljstvo poslom u tako ograničenom odnosu sa učinkom, možemo dati nekoliko objašnjenja:⁹

1. U mnogim radnim sredinama, ima malo prostora za velike promene u učinku. Neki poslovi imaju takvu strukturu da ljudi koji ih rade moraju da održe makar neki minimalni nivo učinka da bi ostali na poslu. Kod drugih, možda postoji mali prostor da se prekorače minimalni standardi. Prema tome, raspon mogućeg učinka na mnogim poslovima je strogo ograničen. Za mnoge radnike, brzina kojom rade u velikoj meri zavisi od rada drugih ili brzine kojom rade različite mašine.
2. Zadovoljstvo poslom i učinak ne moraju biti u direktnoj vezi. Između zadovoljstva poslom i učinka postoji neki odnos, jer su oba elementa u vezi sa trećim faktorom -primanjem različitih nagrada. Ovaj zaključak može biti tačan samo ako se radi o „standardnim“ merenjima učinka, kao što su kvantitet ili kvalitet učinka. Kvantitet i kvalitet učinka ne mogu se dovesti u jasnu vezu sa zadovoljstvom poslom, ali pokazalo da se mogu povezati sa *organizacionim podaničkim ponašanjem*. Ovakva ponašanja obuhvataju akcije koje unapređuju društvene odnose i saradnju unutar jedne organizacije. (Na primer, pružanje pomoći kolegama kada se pomoć zatraži, veseo i kooperativan stav, zaštita i čuvanje resursa organizacije i tako dalje). Ovakve akcije mogu doprineti neometanom i efikasnom funkcionisanju organizacije, a da se ipak ne pojave direktno u mnogo standardnijim merenjima. (Na primer, izveštaj o mesečnoj prodaji). U meri u kojoj ste zadovoljni svojim poslom, vi ste spremni da na to odgovorite pomažući organizaciji i drugima koji su doprineli da se dobro osećate.

Slaba negativna veza između zadovoljstva poslom i povlačenja radnika i slaba pozitivna veza između zadovoljstva poslom i radnog učinka su dobri primeri činjenice da su stavovi savršeno sredstvo za predviđanje ponašanja. Zaključeno je da je važan stav prema poslu tj. zadovoljstvo poslom u skromnoj vezi sa važnim aspektima ponašanja na poslu.

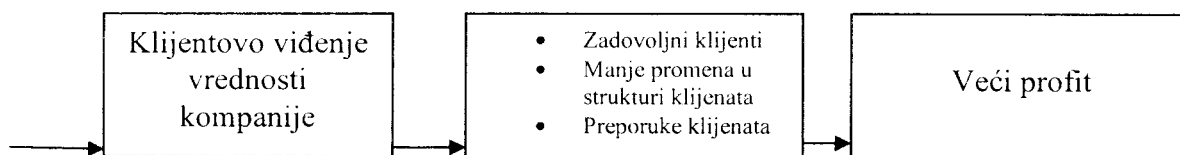
Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata

Zadovoljstvo poslom može da ima slab i nejasan uticaj na radni učinak, ali njegov uticaj na zadovoljstvo klijenata je snažan i jasan. Marketinški stručnjaci su razvili model koji povezuje zadovoljstvo poslom zaposlenih sa zadovoljstvom klijenata i profitabilnošću. Kako je prikazano na slici 2.¹⁰, ovaj lančani model zaposleni-klijent-profit pokazuje da povećanje zadovoljstva zaposlenog i lojalnost kompaniji rezultira višom ocenom vrednosti od strane klijenta, što povećava profitabilnost kompanije.



⁹ J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 166-167.

¹⁰ S. McShane, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003, str.118.



Slika 2. Lančani model zaposleni-klijent-profit

Postoje dva glavna razloga zašto zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo klijenata:

1. *Zadovoljstvo poslom utiče na sveukupno raspoloženje osobe.* Zaposleni koji su dobro raspoloženi lakše će pokazivati prijateljska i pozitivna osećanja, pa će i klijenti biti raspoloženi.
2. *Zadovoljni radnici ređe će napuštati posao.* Zaposleni koji duže rade na istom radnom mestu imaju više iskustva i veštiji su u usluzi klijenata. Manje promene u strukturi zaposlenih znače da će klijente uvek usluživati isti zaposleni, tako da će i usluga biti nepromenjena. Ima i dokaza da su klijenti izgradili poverenje u neke zaposlene pre nego u samu kompaniju, tako da male promene u strukturi zaposlenih takođe znače i konstantnu klijentelu.

Merenje zadovoljstva poslom: Merenje reakcija na posao

Istaživanje zadovoljstva poslom obuhvata i istraživanje pouzdanih i validnih instrumenata kojima se sistematski meri zadovoljstvo poslom. Merenje zadovoljstva poslom je ustvari merenje reakcija na posao.

Do sada je u stručnoj literaturi razvijeno nekoliko korisnih tehnika za merenje zadovoljstva poslom, uključujući tu:

1. *Rejting skale i upitnike.*¹¹ 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 *Minnesota upitnik o zadovoljstvu*. Ljudi koji popunjavaju ovu 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.

¹¹ J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 159.

2. Kritični mišljenja ustanov...

3. Inter...
Direktn...
kada se...
njihovih...
takav n...
ove vrs...
kojoj se...
ne bi bi...

Zaključak

Kada b...
šta ose...
zajedni...
Različ...
Zadovo...
ispunje...
zadovo...
treći v...
dobijar...
ponaša...

Zadovo...
mnoga...

bi bila...

zadovo...

pridob...

zaposl...

koja u...

mogla...

indiviu...

i velik...

¹² J. G...

¹³ Isto...

2. *Kritične incidente*.¹² 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*.¹³ Obuhvataju razgovore sa radnicima koji se vode licem u lice. Direktnim ispitivanjem ljudi o njihovim stavovima mogu se postići mnogo bolji i detaljniji 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 radnici „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.

Zaključak

Kada biste se kod ljudi raspitivali o njihovom poslu, verovatno biste saznali da imaju čvrste stavove o tome šta osećaju (na primer: „Zaista mi se ne dopada ovo što radim.“), šta veruju (na primer: „Mi društvenoj zajednici pružamo važne usluge.“), i šta nameravaju da urade (na primer: „Potražiću novo radno mesto.“). Različiti stavovi (pozitivni i negativni) koje ljudi imaju prema svom poslu nazivaju se zadovoljstvo poslom. *Zadovoljstvo poslom* je prijatno osećanje koje je rezultat percepcije da posao ispunjava ili dozvoljava ispunjenje važnih poslovnih vrednosti. Menadžeri, zaposleni, komšije, rođaci: svi oni imaju nešto da kažu o zadovoljstvu poslom. Neki kažu da je ključ zadovoljstva poslom novac; drugi tvrde da su to radni uslovi; dok treći veruju da je to učešće zaposlenog. Mi smo zadovoljni svojim poslom, ako verujemo da od njega dobijamo ono što želimo. Stav prema poslu tj. zadovoljstvo poslom je u skromnoj vezi sa važnim aspektima ponašanja na poslu.

Zadovoljstvo poslom je takođe etičko pitanje. Ljudi provode veliki deo svog vremena na poslu, tako da mnoga društva danas očekuju od kompanija da omoguće radnicima radnu atmosferu u kojoj bi uživali i koja bi bila bezbedna. U organizaciji gde rade, ljudi provode oko trećinu dana i zato je veoma bitno da li su oni zadovoljni poslom i da li su drugi u okuženju - kolege i menadžeri zadovoljni njima. Menadžeri nastoje da pridobiju zaposlene za postizanje postavljenih ciljeva organizacije, a u isto vreme je neophodno da omoguće zaposlenima da ostvare individualne ciljeve. Menadžer koji ignoriše individualne razlike pravi veliku grešku koja utiče ne samo na njega već i na njegove kolege i celokupnu organizaciju. Da bi jedna organizacija mogla uspešno da posluje neophodno je da poznaje sve zaposlene i da uspostavi saglasnost između individualnih i organizacionih ciljeva, a to znači da treba da sledi sledeću poslovnu filozofiju: „**Veliki učinak i veliko zadovoljstvo pojedinca**“.

¹² J. Greenberg, A. B. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želmid, Beograd, 1998, str. 160.

¹³ Isto, str. 160.

Literatura

- [1] Grinberg, D.Ž., Baron, A.B., (1998) *Ponašanje u organizacijama*, Beograd, Želnid
- [2] Mcshane, L.S., Von Glinov, M.A., (2003) *Organizational behavior*, Boston, McGraw Hill
- [3] Robbins, P.S., (2001) *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall International Ed.
- [4] Šušnjar, Š.G., Zimanji, V., (2005) *Organizaciono ponašanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica