

UTICAJ AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA NA EFEKTE ZADOVOLJSTVA POSLOM U USLUŽNOM SEKTORU VISOKOG OBRAZOVANJA

Julija Avakumović¹, Jelena Avakumović², Ivan Raonić³

doi:10.65772/ak202513

Originalni nučni rad

Apstrakt

Rad se bavi istraživanjem uticaja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (MLJR – HRM) na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije. Istraživanje se baziralo na rezultatima sprovedenih anketa o opštem zadovoljstvu i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom, na uzorku zaposlenih u visokom obrazovanju. Anketiranje je izvršeno putem on-line upitnika, dostupnog na web stranici koja je formirana na osnovu otvorenog pristupa Google anketama (google questionnaire), sastavljenog na bazi Upitnika za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spectorov Job satisfaction Survey (JSS). Upitnikom su bile obuhvaćene demografske i organizacione varijable. Uzorak istraživanja je 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, koji čine kvotni uzorak.

Na osnovu rezultata istraživanja, može se zaključiti da među zaposlenim nastavnicima na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji postoji ambivalentno zadovoljstvo. To znači da zaposleni nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni svojim poslom. U slučaju parcijalnih pokazatelja zadovoljstva poslom, zaposleni su ispoljili najviše zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo u radu sa kolegama. Može se zaključiti da na uzorku od 225 zaposlenih u visokoškolskim institucijama, aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom.

Na osnovu urađenog istraživanja, dati su konkretni predlozi HRM aktivnosti koje bi uticale na povećanje zadovoljstva poslom. Ovi predlozi predstavljaju preporuke za menadžere ljudskih resursa u obrazovanju (ne samo visokom, već i u sferi svih nivoa obrazovanja). Moguće ih je primeniti i u državnim i u privatnim obrazovnim ustanovama širom sveta.

Ključne reči: aktivnosti MLJR, zadovoljstvo poslom, usluga, visoko obrazovanje

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima može se posmatrati kao skup različitih aktivnosti koje se preduzimaju radi istovremenog postizanja uspeha organizacije i zadovoljstva zaposlenih.

Peter Draker (Drucker, 1995) govorio je o radniku znanja, koji na osnovu informacija i veština koje poseduje, izvršava kompleksne zadatke (Čikić, 2014, 1039).

Visoko obrazovanje predstavlja i javno dobro i javnu odgovornost (Veber & Bergan, 2006, 5) i igra bitnu ulogu u razvijanju kompetencija pojedinaca.

U Beogradu je 1808. godine, zaslugom Dositeja Obradovića, osnovana Velika škola. Prva viša škola otvorena je oktobra 1838. godine u Kragujevcu, a 1841. godine premeštena je u Beograd gde prerasta u tzv. Veliku školu iz koje 1905. godine biva formiran Univerzitet u Beogradu sa delom kadra Velike škole. Kasnije su iz Univerziteta u Beogradu nastali: Univerzitet u Novom Sadu (1960), Univerzitet u

¹ Julija Avakumović, Akademija tehničko umetničkih strukovnih studija, Beograd, julijaavakumovic@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2161-9393

² Jelena Avakumović, Visoka škola akademskih studija Dositej, Beograd, jelena.avakumovic@vdsositej.edu.rs, ORCID: 0000-0002-7856-8064

³ Ivan Raonić, Visoka škola akademskih studija Dositej, Beograd, ivam.raonic@vdsositej.edu.rs, ORCID: 0009-0007-2121-9289

Nišu (1965), Univerzitet u Prištini (1970), Univerzitet u Titogradu (1974) i Univerzitet u Kragujevcu (1976). Odlukom Vlade Srbije 2006. godine osnovan je i Državni univerzitet u Novom Pazaru (Avakumović, 2020, 35-40).

Ljudski resursi su glavni generator formiranja savremenih zanimanja i inovativnosti u oblasti visokog obrazovanja. Imaju značajnu ulogu jer doprinose društvenom i privrednom rastu i razvoju. U današnje vreme, uspeh kompanije se ogleda u onome što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih razlikuje su ljudi koji u njima rade (Vučurević et al, 2014, 1).

Zbog specifičnosti visokog obrazovanja kao uslužne delatnosti, gde uspeh zavisi od ponašanja zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima dobija poseban značaj. *Stafig* je zasnovan na planiranju nastavnih kadrova u visokom obrazovanju (koje se vrši prema planiranom broju studenata koji konkretna visokoškolska ustanova treba upisati) i obuhvata regrutaciju, selekciju i orijentaciju akademskog kadra. Stafig je koncipiran kao dvosmerni proces - veza između sposobnosti i ambicija pojedinaca sa jedne strane i odgovornosti i mogućnosti radnog mesta u školi sa druge strane (Runhaar, 2017). Privući i zadržati akademsko osoblje, koji se na tržištu rada posmatraju kao talenti iziskuje posebno i pažljivo izrađenu HRM strategiju (Van den Brink et al, 2013). *Obuka i razvoj* će biti prikazane sa akcentom na formalnu i neformalnu obuku (Van der Klink et al, 2014), na razvoj karijere i prepoznavanje i razvoj talenata. Razvoj karijere dobija na značaju, jer neadekvatan razvoj akademskog osoblja može imati za posledicu umanjeње motivacije, smanjenje uspeha i radnih rezultata, što na kraju dovodi do opadanja vrednosti zanimanja kao što je profesura (Theron et al, 2014). *Kompenzacija* obuhvata sistem zarade u visokom obrazovanju, i to: osnovnu zaradu, stimulaciju i beneficije nastavnih kadrova. Sistem zarade se može razlikovati od toga da li je visokoškolska ustanova u državnom ili privatnom vlasništvu. Zarada i beneficije značajno utiču na zadovoljstvo poslom nastavnog kadra (Bodla et al, 2014). Adekvatna strategija nadoknade zaposlenima pospešuje dobar odnos između zaposlenog i njegovog radnog mesta (Khan et al, 2014) i predstavlja važnu determinantu zadovoljstva poslom (Stankovska et al, 2017).

Zadovoljstvo poslom je prikazano kroz razmatranje pojma i njegovog značaja preko determinanti zadovoljstva pojedinaca, uzroka zadovoljstva poslom (uzroci vezani za posao, organizacioni uzroci, personalni uzroci, uzroci iz eksternog okruženja), efekata zadovoljstva (pojedinačnih i organizacionih) i izazova merenja (tipovi, metode i eventualne probleme koji mogu nastati u merenju). Potom je dat prikaz zadovoljstva poslom nastavnog osoblja u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji (specifičnosti, determinante i ishodi zadovoljstva poslom). Posebna pažnja je bila na merenju zadovoljstva poslom, jer rezultati ukazuju na razliku između očekivanja pojedinca od posla i onoga šta taj posao stvarno pruža (Avakumović, 2020).

U cilju istraživanja, korišćen je *Upitnik za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spector-ov Job satisfaction Survey (JSS)*, prevod na srpski jezik (Branko Mladenović, 2013), (Skala sudova, šestostepena Likertova skala), tako da je iz prvog instrumenta preuzeta 21 stavka na koje je bilo moguće odgovoriti sedmostepenom skalom Likertovog tipa, u rasponu od 1 (0% ili mala) do 7 (100%, velika ili veoma visoka). Iz drugog instrumenta preuzeto je 36 stavki, na koje je bilo moguće odgovoriti šestostepenom skalom Likertovog tipa, u rasponu od 1 (upšte se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem).

Uzorak istraživanja je 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, koji čine kvotni uzorak. Veličina uzorka je određena prema stavu autora Anderson (2004) koja predlaže da za istraživanja iz menadžmenta ljudskih resursa, gde je osnovni skup veći od 15000, odgovara uzorak od 1%. Bazirano na podacima Statističkog zavoda Republike Srbije koji se nalaze u Statističkom godišnjaku (2024, 105), u školskoj 2022/2023. godini bilo je zaposleno ukupno 17009 nastavnika i saradnika.

Za analizu prikupljenih podataka korišćene su deskriptivna statistika, korelaciona analiza i hijerarhijska višestruka regresiona analiza. Za obradu podataka korišćeni su softverski paketi IBM SPSS Statistics 24 i MS Office Excel.

Glavne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju Republike Srbije

Stafing kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Stafing kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa obuhvata regrutaciju, selekciju i orijentaciju, a planiranje ljudskih resursa predstavlja glavni input stafinga. Kao što su Torrington et al. (2004, 62) naveli, *dovođenje pravih ljudi na pravo mesto i u pravo vreme*, veoma je bitno za postizanje brze i rastuće proizvodnje, što je i veoma važno za uspeh visokoškolske ustanove kao uslužne organizacije.

Govoreći o planiranju ljudskih resursa u obrazovanju, možemo istaći stav Karavidića (2006, 273) koji naglašava da *planska funkcija predstavlja polaznu aktivnost menadžmenta u obrazovanju*. Planiranjem se određuju ciljevi obrazovne organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju strategije za dostizanje ovih ciljeva.

Van den Brink et al. (2013, 180-184) smatraju da poseban akcenat značaju planova zapošljavanja kadrova u visokom obrazovanju daju visoki zahtevi (znanja, veštine, sposobnosti) koje trebaju ispunjavati takvi kadrovi i dugi karijerni putevi njihovog razvoja, a prema autorima Wisniewska & Grudowski (2016, 1158), bilo bi dobro uzeti u obzir karakteristike koje budući zaposleni trebaju imati. Prema Karavidiću (2006, 91), prilikom planiranja nastavnog kadra posebno treba voditi računa o njegovom kvalitetu.

Regrutacija, selekcija i orijentacija nastavnog osoblja u visokom obrazovanju

Govoreći uopšteno o regrutaciji, selekciji i orijentaciji bitno je naglasiti da su to aktivnosti stafinga, odnosno složene aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do potpisivanja ugovora sa izabranim kandidatom (Štangl-Šušnjar et al, 2017, 245).

Digitalizacija i napredak novih tehnologija doprinele su razvoju i sve većoj primeni e-regrutovanja. Praksa e-regrutovanja nesporno može obezbediti racionalnost i omogućava optimalnost u nalaženju kadrova i minimizira troškove koji su veći u tradicionalnom načinu regrutovanja (Avakumović, 2018, 497). Danas se daje prednost oglašavanju preko elektronskih medija, daleko više nego oglašavanju u štampanim izdanjima medija, posebno ukoliko se oglašavanje slobodnog radnog mesta vrši preko agencije za zapošljavanje (prema Baum & Kabst, 2014, 354).

Profesionalna selekcija prema autorima (Štangl-Šušnjar et al., 2017, 267) ima sledeće ciljeve:

- da se odaberu kandidati koji će imati najveći uspeh u radu,
- da se odaberu kandidati koji će zadovoljavati određeni minimum zahteva posla, i
- da kandidat pored ispunjenih minimalnih zahteva za posao ima izgleda i za brz i visok stručan razvoj.

Nakon selekcije, prema Štangl-Šušnjar et al. (2017, 285-287), orijentacijom kao procesom novi radnici se uvode u organizaciju, njihovu radnu jedinicu i sam posao. Orijentacija obuhvata upoznavanje sa organizacijom (misija, poslovna filozofija i politika, politika kvaliteta, strategija i planovi), organizacionom celinom gde će radnik raditi, upoznavanje sa zahtevima preduzeća i očekivanjima u odnosu na radnika, upoznavanje sa pravilima ponašanja (kodeksom), obavezama, pravilima i odgovornostima, upoznavanje radnog okruženja, upoznavanje posla. Nakon orijentacije sledi proces socijalizacije, u kome novi radnik prihvata vrednosti, stavove i norme ponašanja ostalih zaposlenih u preduzeću. Svako preduzeće ima organizacionu kulturu i klimu iz koje proizilaze norme, vrednosti i stavovi, ima svoja formalna i neformalna pravila. Socijalizacija znači prihvatanje tih pravila u cilju uklapanja. Proces socijalizacije vrši se na dva načina: formalno, putem aktivnosti orijentacije i neformalno, prihvatanjem nametnutih vrednosti i normi (Štangl-Šušnjar et al., 2017, 288).

Shodno „akademskoj slobodi“, vlade mnogih razvijenih zemalja, politiku zapošljavanja u obrazovnim ustanovama usmeravaju tako što ovlašćenja i odgovornosti za zapošljavanje u školama sve više prenose na nivo same obrazovne ustanove u cilju lakšeg i bržeg odabira kadrova. Takva veća fleksibilnost u odlučivanju o prijemu nastavnog kadra, može dovesti do toga da pojedini rukovodioci

obrazovnih ustanova u procesu odabira kandidata budu pristrasni, što može dovesti do nepravilnosti prilikom odabira kandidata.

U procesu regrutacije, može biti značajan i demografski faktor, stavovi i vrednosti kandidata kao i poznavanje jezika. Stoga se može naglasiti da u visokom obrazovanju u procesu regrutacije i selekcije, neophodno je prednost dati kandidatima koji poznaju jezik na kome se odvija nastava, a koji može biti različit u pojedinim delovima jedne zemlje (npr. slučaj Kanade, gde je u provinciji Quebec zvaničan jezik na kome se odvija nastava na svim nivoima obrazovanja francuski, dok je u ostalim delovima zemlje to engleski jezik). (Avakumović, 2020)

U Republici Srbiji, proces regrutacije i selekcije akademskih kadrova bliže je preciziran uslovima propisanim Zakonom o visokom obrazovanju.

Visokoškolska ustanova treba dati jasne smernice o tome šta zaposleni koji je popunio radno mesto nastavnika treba dalje da radi i koja je njegova uloga kao nastavnog kadra u ispunjavanju sve zahtevnijih zadataka (Evans, 2017, 137), neograničavajući akademsku slobodu koja omogućava unapređenje učenja i širenje znanja (Woodhouse, 2017, 618).

Karavidić (2006, 160), smatra da orijentacija na novu kulturu rada podrazumeva pružanje kompleksnih i interdisciplinarnih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka. Savremena obrazovna ustanova mora sprovesti sopstvenu inovaciju metoda rada i profesionalnog napredovanja, a njeni osnovni principi trebaju biti:

- internacionalizacija,
- personalizacija, i
- razvijanje duha preduzetništva.

Važnost orijentacije nastavnog kadra i socijalizacije u akademskom okruženju se najviše ističe zbog timske prirode posla, a ne samo prenosa znanja nastavnog kadra na studente već i razmene znanja između samih nastavnika (Sengupta & Ray, 2017, 688), posebno u vremenu sve veće saradnje sa privredom pri tendenciji stvaranja korporativnih univerziteta koji treba da uspostave učenje i u okviru određene kompanije, šireći uslugu obrazovanja (Parshakov & Anatolievna-Shakina, 2018, 96), a razlikujući se od tradicionalnih ustanova obrazovanja jer im je fokus na kreiranju organizacionih promena (Mondy & Noe, 2005, 216).

Rad u jednoj savremenoj visokoškolskoj ustanovi kao savremenoj organizaciji se oslanja na timove i zajednički rad svih članova tima kako bi se ispunili zahtevi dinamičnog i sve konkurentnijeg okruženja (Bell et al., 2017, 1-2). Akademski nastavni kadar da bi kvalitetno izvršavao svoje zadatke mora biti sposoban i na individualni i na timski rad. Upravo stoga je sastav tima „poluga moći“ za organizaciju koji utiče na efikasnost rada.

Obuka i razvoj kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Učenje po potrebi postaje način života u modernom društvu (Dabbagh & Kitsantas, 2011, 3). Tako u praksi možemo razlikovati formalne, neformalne i informalne oblike učenja, a njihove karakteristike ćemo prikazati u nastavku rada.

Prema Barth et al. (2007, 420-421) razlikujemo tri oblika neformalnog učenja:

- samostalno učenje (samostalno ili u okviru tima, bez pomoći nekog „edukatora“),
- iskustveno učenje (bez prethodne namere učenja, nakon iskustva pojedinac postaje svestan da je kroz konkretno iskustvo neke stvari naučio), i
- socijalizacija (tacitno ili „prećutno“ učenje tj. prihvatanje vrednosti, stavova, ponašanja i nekih veština tokom svakodnevnog života).

Prema istraživanju Marušića (2013, 33) zasnovanog na stavu Fesslera (1995) postoji osam faza u razvoju karijere nastavnika. Prva faza predstavlja pripremu u toku fakulteta, eventualno praksu pre zaposlenja, i dodatne treninge. Druga faza je faza indukcije (regrutovanja) i određuje se kao prvih par godina nakon zaposlenja, kada dolazi do prilagođavanja – socijalizacije nastavnika na novom poslu. U tom periodu nastavnik teži da bude prihvaćen od strane okruženja i da se uklopi u školsku sredinu. Ova faza se može ponavljati i kada nastavnik dobija novu grupu, što takođe zahteva prilagođavanje. Treća faza naziva se građenje kompetencija, jer tokom te faze nastavnik teži da razvija svoje kompetencije, da upoznaje nove metode, didaktičke materijale itd. Tada nastavnici u najvećoj meri učestvuju u programima usavršavanja i postdiplomskih studija. Nastavnici koji imaju uspeha u nastojanjima da napreduju, savladaju nove načine rada i razviju svoje sposobnosti, ulaze u fazu rasta i napretka. Drugi, pak, kojima to nije pošlo za rukom, doživljavaju frustraciju. Dakle, nastupa, za jedan deo nastavnika, faza entuzijazma i rasta. Nastavnik je dostigao visok nivo kompetentnosti i dalje napreduje. Takav nastavnik u nastavu ulazi sa dobrom voljom i sa zadovoljstvom radi. On unosi entuzijazam u svoj posao i rado učestvuje u školskim poslovima i aktivnostima. Sledeća (ili alternativna) ovoj fazi je faza karijerne frustracije. Tada dolazi do opadanja entuzijazma i zadovoljstva poslom. Nastavnik gubi motivaciju za rad i kod nekih može doći do sindroma sagorevanja. Ovaj period obično nastupa na sredini karijere. Međutim, karijerna frustracija može nastupiti i kod nastavnika koji se plaše da će izgubiti posao, kao i kod onih koji nisu uspešni u svom radu. Šestu fazu predstavlja karijerna stabilnost, kada nastavnik dostiže plato u svojoj karijeri. Neki od njih stagniraju, a neki prosto odgovaraju na očekivanja okoline, pri čemu mogu obavljati solidno svoj posao, ali se ne trude da unapređuju svoj rad i posvećenost poslu opada. Nakon ove faze, nastupa faza povlačenja, kada se nastavnik priprema da napusti svoj posao. Nekim nastavnicima je ovaj period ispunjen lepim uspomena, prihvatanjem skorog penzionisanja, a neki ga mogu doživeti uz negodovanje, ne prihvatajući završetak radnog veka. Ima i nastavnika koji iščekuju sa nestrpljenjem kraj karijere. Poslednja faza je izlazak iz karijere – odlazak (penzionisanje ili prelazak na drugi posao).

Prelazak na drugi posao prema autorima Teelken & van der Weijden (2018, 396), je često uslovljen promenama u sistemu finansiranja na fakultetima i manjkom sredstava za istraživački rad, što dovodi do toga da posebno mlađi nastavni kadar sa tek završenim doktorskim studijama, prekine akademsku karijeru i zbog mogućnosti veće zarade nađe zaposlenje u privrednim organizacijama. Da bi se sprečio odliv znanja sa odlaskom nastavnog kadra iz visokoškolske ustanove koje prema Olander et al. (2015, 743) može predstavljati svojevrsnu intelektualnu svojinu, kao što to mogu biti rezultati određenih istraživanja. Bilo bi neophodno da visokoškolska ustanova napravi takav ugovor sa zaposlenima, prema kome bi u slučaju odlaska zaposlenog rezultati istraživanja ostali vlasništvo ustanove.

Vidaković (2018, 54) ističe da je u visokom obrazovanju od „sidara karijere“, najdominantnije sidro *autonomije/nezavisnosti*, gde dugotrajni periodi obuke i treninga ojačavaju i nagrađuju individualno postignuće i samopouzdanje.

Mogućnost stalnog profesionalnog napretka i razvoja karijere, sticanje novih znanja, profesionalnih iskustava (Bahtijarević-Šiber, 2014, 200) i profesionalnih veština (Mapulanga, 2014, 32), pruža šansu nastavnim kadrovima da steknu lidersku poziciju u nastavi (Antoniou & Lu, 2018, 625), i predstavljaju glavne uslove za *zadržavanje talenata*.

Visokoškolska ustanova kao brend, može privući talentovano akademsko osoblje. Na stvaranje brenda i privlačenje talentovanog osoblja, uticaj imaju: ugled i imidž (koji ukazuje na prestiž i efikasno vođenje Raithel & Schwaiger (2015, 945) visokoškolske ustanove kao organizacije; organizaciona kultura i organizacioni identitet; strateška vizija; korporativna i društvena odgovornost; kao i uticaj okruženja (prema Saurombe et al., 2017, 7-8). Koliko je važno spečiti odlazak talenata, argumentuje istraživanje autora Van den Brink et al. (2013), koji navode da sa njima odlazi i ono najvrednije – njihovo znanje i sposobnosti.

Sistem kompenzacija kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju

Sistem kompenzacija (sistem zarada, stimulacija, beneficija) kao HRM aktivnost je jedan od najvažnijih faktora zadovoljstva zaposlenih. Kako je zadovoljstvo nastavnika najčešće pokrenuto „materijalnim nagradama“ (prema Clarke & Knights, 2015, 1876), poseban akcenat će biti na prikazu sistema kompenzacija u obrazovanju i visokom obrazovanju.

Performanse visokoobrazovne ustanove zavise od performansi nastavnog osoblja, odnosno od indikatora prema kojima se mere performanse nastavnika i ustanove. Asif i Searcy (2014, 987-988), dali su prikaz indikatora koji utiču na performanse akademskog procesa (indikator i istraživačkog rada, indikator pedagoškog rada, indikator obrazovne usluge i finansijske performanse).

Zadovoljstvo poslom u visokom obrazovanju

Pre svega, neophodno je naglasiti da postoje značajni razlozi zbog kojih je potrebno posvetiti posebnu pažnju zadovoljstvu poslom. Razlozi izučavanja se mogu klasifikovati u skladu sa fokusom na zaposlenog ili na organizaciju. Prvo se javlja *humani aspekt* koji je važan jer ljudi zaslužuju da budu tretirani pravično i sa poštovanjem. Zadovoljstvo poslom je stoga u dobroj meri odraz jednog takvog tretiranja, a takođe se može smatrati indikatorom emocionalnog blagostanja ili psihičkog zdravlja zaposlenog. Drugi razlog je *korisnost*, jer zadovoljstvo zaposlenih donosi brojne koristi za preduzeće. A kako zadovoljstvo poslom uslovljava ponašanje zaposlenog koje ima uticaj na *funkcionisanje organizacije u celini*, stoga to možemo izdvojiti kao treći aspekt. Različitost u zadovoljstvu poslom između organizacionih jedinica može ukazati na potencijalne probleme u njima (Spector, 1997, 2).

Organizacionu posvećenost Levy (2003, 298) i Luthans (2011, 148), definišu kao individualnu snagu pojedinca kojom je uključen u rad određene organizacije.

Kako bi se dobro razumeo takav stav, neophodno je uzeti u obzir sledeće tri komponente:

- afektivnu posvećenost,
- kontinualnu posvećenost, i
- normativnu posvećenost.

Afektivna posvećenost predstavlja snažno uverenje o prihvatanju vrednosti i ciljeva organizacije, kao i spremnost da se zalaže za cilj organizacije i ostane deo nje, *kontinualna posvećenost* se dovodi u vezu sa „nepovratnim troškovima“ oko eventualnog napuštanja kompanije, dok se *normativna posvećenost* reflektuje kao pravno regulisana obaveza da se ostane u organizaciji (Levy, 2003, 300).

Da bi se utvrdilo postojanje (ne)zadovoljstva poslom, neophodno je utvrditi uzroke zadovoljstva poslom.

Uzroci zadovoljstva poslom

Spector (1997, 30) naglašava da se uzroci zadovoljstva poslom mogu svrstati u dve glavne kategorije: faktori koji su vezani za posao i lični faktori. Prva kategorija obuhvata faktore povezane sa poslom (tretman zaposlenog, priroda i vrsta posla, odnos sa drugim zaposlenima i nagrade), dok u drugu kategoriju spadaju individualni faktori (karakteristike ličnosti i prethodna iskustva). Levy (2003, 282) izdvaja karakteristike posla, individualne/lične karakteristike, društvene faktore i mogućnost razvoja. U karakteristike posla ubraja raznovrsnost veština, identitet radnog zadatka, značaj radnog zadatka, autonomiju, povratnu vezu (feedback), stres i opterećenje, a kao individualne/lične karakteristike izdvaja afektivne karakteristike, ličnost i samopouzdanje. Pod društvenim faktorima Levy (2003) podrazumeva odnose sa nadređenima, saradnicima, ulogu zaposlenog i pravičnost u okviru organizacije, a mogućnost napretka podrazumeva promociju, platu i beneficije, kao i radno-familijarne uloge.

Kao što je već pomenuto, kao *uzroci zadovoljstva poslom vezani za posao* ističu se: priroda posla, obim posla, radni staž kod konkretnog poslodavca i radna pozicija.

Stil liderstva na zadovoljstvo poslom može imati značajan uticaj, na šta ukazuje i stav autora Hadžić i Nedeljković (2010, 209), da je dobro vođstvo najbolja nagrada koju rukovodilac može pružiti zaposlenima, zbog čega će autor disertacije početi od stila liderstva kao jednim od najvažnijih organizacionih uzroka zadovoljstva poslom.

Prema Luthansu (1998) uticaj liderstva na zaposlene se manifestuje sa dva aspekta: usresređenost na zaposlene i mogućnost participacije u odlučivanju. Liderstvo može uzrokovati zadovoljstvo zaposlenih u zavisnosti u kojoj meri lider pridaje značaj dobrobiti zaposlenih (prati njihov rad, pruža pomoć i savete u radu) i koliko su zaposleni uključeni u proces upravljanja i donošenja važnih odluka. Bahtijarević (1999) smatra da su zadovoljniji oni zaposleni čije je učešće u donošenju odluka veće.

Američkog udruženja za ljudske resurse (SHRM - Society for Human Resource Management), prema kojoj 73% zaposlenih ispitanika smatra da je finansijska stabilnost organizacije od velikog uticaja na njihovo zadovoljstvo poslom (SHRM, 2016, 32).

Ahmed (2015, 290) u svom istraživanju ukazuje na to da zarada i beneficije imaju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom. Kako zarada predstavlja nadoknadu za rad (Torrington et al., 2002), zaposlenima je jako bitno i pruža im „kupovnu moć“, a izraz je i pravičnosti i priznanja koji dobijaju na poslu.

Spector (1997) iznosi tvrdnje da je konflikt posao-porodica u direktnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, a da zaposleni koji imaju visok nivo konflikta imaju nizak nivo zadovoljstva poslom.

Kao organizacioni uzroci zadovoljstva poslom javljaju se *fleksibilno radno vreme i alternativni radni angažmani*.

Spector (1997, 47) nalazi da rad u programima kondenzovane radne nedelje, odnosno kada se povećava broj radnih sati ali se smanjuje broj radnih dana pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom, jer zaposlenima odgovara da rade povezano više sati, pa da nakon toga imaju duže slobodno vreme.

Sklad između posla i pojedinca (person-job fit) je veoma važan uzrok zadovoljstva poslom. Hadžić i Nedeljković (2010, 170) naglašavaju da usklađenost ličnosti zaposlenog sa zahtevima posla može pozitivno da utiče na zadovoljstvo poslom. Neusklađen odnos ličnosti i posla, uz nezadovoljstvo izazvano situacionim faktorima, može da dovede do raznih negativnih pojava: konflikta među zaposlenima, izostajanje sa posla, napuštanje radnog mesta i promena posla, pasivizacija, povećana osetljivost i smanjenje otpornosti organizma pod uticajem stresa i u novije vreme siptome depresije i povećan rizik od kardiovaskularnih oboljenja (Eatough et al., 2016, 108).

Dve osobine, koje pokazuju značajnu pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom su interni lokus kontrole (engl. - locus of control) i negativna afektivnost.

Lokus kontrole je kognitivna promenjiva koja predstavlja pojedinačno uverenje osobe o njenim sposobnostima ovladavanja pozitivnim i negativnim situacijama u životu. Interni lokus kontrole ima uticaj na performanse, liderstvo, percepciju posla i radnu motivaciju, a takođe je u korelaciji i sa zadovoljstvom poslom (Spector, 1997, 51).

Demografske karakteristike zaposlenog (godine starosti, pol) svakako mogu biti uzrok (ne)zadovoljstva poslom, a kao što je i Noé (2004) istakao između demografskih karakteristika zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom postoje prilično složeni odnosi.

Što se tiče uticaja *pola* na zadovoljstvo poslom Al-Ajmi (2006) nalazi da su i u lošijim uslovima rada žene zadovoljnije poslom jer im je od posla važniji privatni i porodični život, dok Clark (1998) ističe da su žene zadovoljnije ukoliko su na poslu bolji međuljudski odnosi, dok kod muškaraca presudnu ulogu igra zadovoljstvo platom. (Avakumović, 2020)

Što se tiče *starosne dobi* i zadovoljstva poslom interesantno je istraživanje Gazioglue i Tansela (2006) koji nalaze vezu između starosne dobi i zadovoljstva u obliku krive „U“, gde je zadovoljstvo poslom kod mladih visoko, zatim opada, da bi se pri kraju radnog veka ponovo počelo uvećavati. Küskü (2001, 152) naglašava postojanje pozitivne korelacije između godina starosti i zadovoljstva poslom, tako da

stariji zaposleni imaju viši nivo organizacionog zadovoljstva dok mlađi imaju veća očekivanja od samog posla. Takođe, zaposleni sa dužim radnim stažom i na višoj radnoj poziciji su zadovoljniji.

Uticaj *bračnog stanja* na zadovoljstvo je takvo da oni koji imaju porodicu ispoljavaju viši stepen zadovoljstva, a razlog može biti da su oni sa porodicom ispunjeniji (Clark, 1998). Gazioğlu i Tansel (2006) nalaze na drugačije relacije, po njima osobe koje žive same su zadovoljnije poslom, kao i oni koji imaju viši stepen obrazovanja.

Efekti zadovoljstva poslom

Postoje brojne klasifikacije posledica zadovoljstva poslom. Prema Spectoru (1997, 55) ponašanje zaposlenih na radnom mestu je posledica zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljava se kroz varijable koji su vezani za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih) odnosno varijable koji nisu vezani za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Posledice zadovoljstva zaposlenih se mogu odraziti na *individualnom* i *organizacionom* nivou.

Spector (1997) je istakao rezultate dve meta analize i koeficijent korelacije od $r=0,25$, što ukazuje na umerenu vezu između opšteg zadovoljstva poslom i individualnog učinka zaposlenih (Spector, 1997, 55-56).

Levy (2003) ističe da postoji umerena veza između zadovoljstva poslom i ličnih performansi, navodeći da se koeficijent korelacije kreće između $r=0,14$ i $r=0,30$, kao i da zavisi od položaja zaposlenog, tako da je za one na menadžerskoj poziciji $r=0,41$, a za nemanadžere $r=0,20$. (Levy, 2003, 293).

Fizička i mentalna dobrobit je druga individualna posledica zadovoljstva poslom, a prema definiciji Svetske zdravstvene organizacije (WHO), zdravlje je fizičko, mentalno i socijalno blagostanje. Možemo zaključiti da je obezbeđenje fizičke i mentalne dobrobiti na radnom mestu značajna za zaposlenog, a prema mišljenju autora disertacije, ima značajne efekte i na individualne performanse.

Vecchio (2000) je u svom istraživanju, skrenuo pažnju na vezu između zadovoljstva zaposlenih i njihovog opšteg fizičkog i mentalnog stanja. Spector (1997) naglašava da zaposleni koji ne vole svoj posao mogu doživeti zdravstvene probleme, fizičke, psihosomatske ili mentalne tegobe. Tako nezadovoljstvo može dovesti do glavobolje ili anksioznosti i depresije.

Vezano za *odsustva sa posla* (apsentizam) bitno je istaći da Vecchio (2000) izostanke sa posla deli na neopravdano (dobrovoljno) i opravdano ili neizbežno (bolest, važni porodični problemi i sl.).

Spector (1997) ističe da je fluktuacija zaposlenih rezultat nezadovoljstva poslom, i da će stoga zaposleni koji ne vole svoj posao učiniti sve da pronađu neki drugi.

Sledeća posledica zadovoljstva poslom je *posvećenost zaposlenih*.

Trokomponentni model posvećenosti obuhvata afektivnu, kontinualnu i normativnu posvećenost. Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Kontinualna posvećenost se vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Normativna posvećenost je povezana sa unutarnjim osećajem obaveze osobe prema organizaciji. Možemo još razlikovati i racionalnu i emocionalnu posvećenost. Racionalna posvećenost se manifestuje kod zaposlenih kada posao odgovara profesionalnim, finansijskim i razvojnim potrebama pojedinca, dok emocionalna posvećenost je povezana sa percepcijom vrednosti, uverenja, zadovoljstva, sreće i radosti pojedinca vezanih za njegov posao.

Izazovi merenja zadovoljstva poslom

U proučavanju zadovoljstva poslom postoje dva opšta pristupa, holistički i indirektni pristup (Jošanov-Vrgović, 2012, 46). *Holistički* pristup zadovoljstva poslom je stav pojedinca prema poslu, to je mera opšteg zadovoljstva poslom. Prema *indirektnom* pristupu, mera opšteg zadovoljstva poslom dobija se indirektno preko zadovoljstva pojedinim aspektima posla.

Za studije zadovoljstva poslom, tipično je prema Newstromu (2007, 217-218) da se podaci prikupljaju putem *upitnika* gde možemo koristiti zatvorena ili otvorena pitanja

Upitnik zadovoljstva poslom (*JSS - The Job Satisfaction Survey*¹) autora Spectora (1985), koji je dostupan i na srpskom jeziku kao zvaničan prevod autora Mladenovića (2013). Skala sadrži 36 itema (stavki) i koristi format zbirno sumiranih rezultata, a zbir svih 36 itema nam daje rezultat opšteg zadovoljstva. Dakle, JSS može prikazati rezultate 10 pokazatelja, gde pored rezultata opšteg zadovoljstva možemo dobiti i 9 rezultata parcijalnih zadovoljstava poslom (zadovoljstvo zaradom, unapređenjem, nadređenima, fleksibilnim beneficijama, povremenim nagradama, uslovima rada, saradnicima, prirodom posla i komunikacijom). Najčešće se kao skala ocenjivanja koristi Likert-ova skala od 1-6.

Zadovoljstvo poslom nastavnog osoblja u visokom obrazovanju

Uzroci zadovoljstva posla u obrazovanju, kroz istraživanja mnogobrojnih autora najčešće se vezuju za zadovoljstvo menadžmentom, saradnicima, radnim mestom i radnim okruženjem, zaradama i materijalnim nadoknadama.

Akadska pozicija u obrazovnoj ustanovi određuje složenost poslova, bolje radne uslove, autonomiju i odgovornost, tako da se nivo zadovoljstva povećava sa rastom pozicije na hijerarhijskoj lestvici (Küskü, 2001, 153).

Jošanov-Vrgović i Pavlović (2014, 44), navode da pored satisfakcije poslom nastavnika, performanse obrazovne ustanove zavise i od stila rukovođenja.

Loša komunikacija između menadžera u obrazovanju i akademskog osoblja, nedostatak povratnih informacija o rezultatima rada, nedostatak nagrada i priznanja za dobro obavljen posao, neadekvatna novčana sredstva za obavljen posao i nemogućnost profesionalnog rasta i razvoja mogu uticati na individualni nivo zadovoljstva poslom. Liderstvo, učešće u odlučivanju, uslovi rada, društveni odnosi i mogućnost napredovanja su faktori na koje rukovodioci obrazovne ustanove mogu uticati i uz pomoć kojih mogu povećati individualni nivo zadovoljstva (Amzat & Idris, 2012, 620).

Na motivisanost i spremnost nastavnog kadra da se na najbolji mogući način omogući razvoj kompetencija studenata utiče niz faktora, gde se zadovoljstvo radnim okruženjem (međuljudski odnosi i spremnost na „deljenje znanja“) izdvojio kao jedan od važnijih (prema Runhaar & Sanders, 2016, 806-808). Pozitivno i zdravo radno okruženje rezultira zadovoljnim i motivisanim nastavnim osobljem (Stankovska et al, 2017, 159). Radno okruženje u visokoškolskim ustanovama je ključ organizacionog uspeha i konkurentne prednosti (Pham-Thai, 2018, 951).

Ali (2009, 296) navodi da zadovoljstvo visokoškolskog nastavnog kadra zavisi i od pozicije fakulteta na tržištu, a nju karakterišu i broj publikacija čiji je izdavač fakultet i obim finansijskih sredstava odobrenih za svrhu istraživanja koja se sprovode na njima.

Lične karakteristike nastavnika (pol, godine starosti i iskustvo u sektoru obrazovanja) su u korelaciji sa zadovoljstvom poslom (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74). Küskü (2001) ističe da na zadovoljstvo poslom akademskog osoblja kao personalni uzroci se najčešće javljaju demografski faktori (godine starosti, godine radnog staža i pol) i pozicija na radnom mestu. U mnogobrojnoj literaturi istaknuta je pozitivna veza između godina starosti i zadovoljstva poslom, ali je utvrđeno da kod mlađih zaposlenih, koji su na početku svoje karijere, može se javiti nezadovoljstvo usled neispunjenih „velikih očekivanja“. Uticaj pola na zadovoljstvo poslom zavisi od radnog mesta i radnog okruženja. Većina autora je utvrdila i da se povećava stepen zadovoljstva poslom sa povećanjem pozicije unutar obrazovne organizacije (Küskü, 2001, 152-153).

Amzat i Idris (2012, 617), ukazuju da ličnost nastavnika, način rada, međuljudski odnosi i ponašanje na radnom mestu imaju veliki uticaj u radu akademskog osoblja. Autonomija u radu i mogućnost

¹ <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> (datum pristupa: 26.07.2019.)

odlučivanja doprinose osnaživanju (engl. - empowerment) i profesionalnom razvoju akademskog osoblja, što im omogućava da dobijaju veću odgovornost shodno njihovom statusu.

Zadovoljstvo poslom akademskog kadra može biti uslovljeni i faktorima van posla (Al-Rubaish et al., 2011, 5), tako da osim faktora ličnosti i nekih demografskih karakteristika, to može biti i balans između poslovnog i privatnog života, zdravlje ili verska pripadnost, važnost društvenog statusa – poštovanje nastavničke profesije (Amaresena, 2015, 551), odnos roditelja i društva prema nastavnicima (Araújo et al., 2017, 267) ili različitost društveno - kulturološkog regiona (Andreassi et al., 2014, 56).

Zadovoljstvo na radnom mestu u obrazovnim ustanovama kao *posledicu* ima upravo to što kao što su Jošanov-Vrgović i Pavlović (2014, 44) naglasili da doprinosi organizacionom učenju, efikasnosti nastave i postignućima studenata kao što je tok studiranja, društveni, emocionalni i intelektualni razvoj, i akademski uspeh. Saba (2011, 1) ističe da uspeh obrazovnog sistema zavisi od uključenosti, napora i doprinosa akademskog osoblja i njihove profesionalne stručnosti. Veće zadovoljstvo na visokoobrazovnim ustanovama rezultira zdravom i pozitivnom radnom klimom, a ona doprinosi i većoj produktivnosti celokupnog visokog obrazovanja. Saba (2011, 2-3) smatra da odgovornost nastavnika nije samo da studentima pruži znanje u okviru nastavnog plana i programa, već i da ga ispravno uputi za budući život, a nastavnici zadovoljni svojim poslom mogu bolje da se posvete radu sa studentima.

Amzat i Idris (2012, 616), nalaze da što je više zaposlenih koji su srećni na svom radnom mestu i zadovoljni svojim poslom to je veća produktivnost organizacije. Osoblje u visokoškolskim ustanovama se smatra njenim ključnim elementima. Njihovo zadovoljstvo i motivacija se smatraju primarnim uslovom za uspešan proces odvijanja nastave - predavanja i učenja. Akademsko osoblje autonomijom i slobodom u svom radu, koje donosi zadovoljstvo poslom, je u mogućnosti da ostvari obrazovne ciljeve, a svojim sposobnostima doprinese širenju znanja.

Kada su nastavnici zadovoljni svojim poslom oni ne žele da napuste organizaciju (Jošanov-Vrgović & Pavlović, 2014, 45), ali ako su nezadovoljni poslom, mogu reagovati protiv stanja nezadovoljstva napuštajući obrazovnu ustanovu čim im se ukaže prilika za to.

Kao što postoje uzroci zadovoljstva poslom, tako se izdvajaju i posledice zadovoljstva poslom. Spector (1997, 55) naglašava da svako ponašanje i rezultat zaposlenih je posledica zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljava se kroz varijable koji su vezani za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih) odnosno varijable koji nisu vezani za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Uzroci zadovoljstvo poslom nastavnika u visokom obrazovanju su: dobre šanse za promocijom i profesionalnim razvojem (Al-Rubaish et al, 2011, 1), status u okruženju (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74), finansiranje istraživanja (Ali, 2009, 291), fleksibilno radno vreme (Popovic et al, 2015, 34), dobro radno okruženje (Stankovska et al, 2017, 160), organizaciona kultura (Andreassi et al, 2014, 56; Ali, 2009, 290), timski rad (Qazi & Jeet, 2017, 183) i adekvatnom kompenzacijom (Khalid et al, 2012, 128; Nandan & Krishna, 2013, 134; Bodla et al, 2014, 23). Bodla et al. (2014) u svom istraživanju su dokazali da povećanje radnog učinka ima za posledicu povećanje nivoa zadovoljstva poslom, kao i pozitivnu vezu između ocenjivanja radnog učinka akademskog kadra i zadovoljstva poslom.

Uticaj aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih jako značajan. Kako dizajn posla prema autorima Štangl-Šušnjar et al. (2017, 221), predstavlja proučavanje, kreiranje i promenu kompozicije, sadržaja, strukture i okruženja unutar kojih su propisana radna mesta i uloge, može se istaći da u proučavanju uticaja dizajna posla na rezultate zaposlenih najvažniju ulogu ima zadovoljstvo poslom (Karanika-Murray et al., 2017, 238).

Važnost uticaja stafinga na zadovoljstvo zaposlenih izdvaja se kroz uticaj regrutacije, selekcije i orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih. Weller et al. (2009) su istakli postojanje veze između izvora regrutovanja i zadovoljstva poslom, a Slavković et al. (2018, 132) su naglasili i važnost brenda poslodavca u procesu regrutacije. Selekcijom je neophodno angažovati prave kadrove za posao, koji

će u procesu orijentacije biti obučeni i osnaženi da donose sopstve odluke, kako ne bi došlo do nezadovoljstva poslom i napuštanja radnog mesta (Arasli & Tumer, 2008, 1240).

Svaka organizacija, prema autorima Hanaysha i Tahir (2016, 273), treba ulagati u razvojne programe i aktivnosti kojima će uticati na povećanje zadovoljstva svojih zaposlenih na duži period, čime se ističe značaj uticaja obuke i razvoja kao aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih.

Uticaj sistema kompenzacija na zadovoljstvo poslom se najčešće manifestuje kroz nivo zadovoljstva zaradom. Bonache (2005, 114) navodi da nizak nivo zadovoljstva zaradom često predstavlja uzročnik nezadovoljstva, što su i Stringer et al. (2011, 173) zaključili u svojim istraživanjima ističući da zadovoljstvo platom ima najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom. Potencijalne nagrade, posebno nematerijalne mogu imati veći uticaj na zadovoljstvo starijih zaposlenih (Lepojević et al., 2018, 222).

Nandan i Krishna (2013) su utvrdili da je zadovoljstvo poslom veće kod akademskog nastavnog osoblja koje poseduje više zvanje. Okechukwu (2017) je istakao da zadovoljstvo poslom i održivost nastavnog kadra je presudno za održivost same visokoškolske ustanove, utvrdivši jaku pozitivnu vezu između obuke i razvoja i zadovoljstva poslom. Nawab i Bhatti (2011) ističu da sistem kompenzacija može uticati na zadovoljstvo poslom na fakultetima i tako uticati i na stepen zadržavanja zaposlenih

Istraživanje o uticaju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo nastavnog osoblja u visokoškolskim ustanovama u republici srbiji

Metodologija istraživanja obuhvatila je sprovođenje ankete na uzorku zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji i analizu dobijenih podataka putem statističkih metoda. Na bazi tako dobijenih rezultata, izvedeni su zaključci i predlozi za dalja istraživanja i unapređenje pozicije zaposlenih u visokoškolskim institucijama u Republici Srbiji kada je u pitanju zadovoljstvo poslom.

Upitnik za merenje zadovoljstva zaposlenih – Spector Job Satisfaction Survey (JSS, 1997), (skala sudova, šestostepena Likertova skala). Jedan od najčešće korišćenih instrumenata za istraživanje zadovoljstva zaposlenih je upravo ovaj upitnik, koji se sastoji od 36 pitanja, koja čine 9 faktora zadovoljstva poslom: zadovoljstvo prirodom posla, saradnicima, zaradom, mogućnostima unapređenja, fleksibilnim beneficijama i stimulacijama, komunikacijom, nadređenima i uslovima rada. Upitnik je baziran na Likertovoj šestostepenoj skali, gde ocena 1 podrazumeva „ne slažem se“ a 6 „slažem se“. Rezultati se nalaze u rasponu od 36 do 216, a rezultati od 36 do 108 ukazuju na nezadovoljstvo poslom, rezultati između 108 i 144 ukazuju na ambivalentnost, dok rezultati u rasponu od 144 do 216 ukazuju na zadovoljstvo poslom ispitanika. Upitnik meri i delimično zadovoljstvo poslom: zadovoljstvo prirodom posla (stavke 8,17,27,35), saradnici (stavke 7,16,25,34), plate (stavke 1,10,19,28), promocija (stavke 2,11,20,33), stimulacije (stavke 5,14,23,32), fleksibilne beneficije (stavke 4,13,22,29), komunikacija (stavke 9,18,26,36), nadzor (stavke 3,12,21,30) i procedure poslova (stavke 6,15,24,31). Zbir 4 stavke za svaki parcijalni indikator može ukazivati na nezadovoljstvo (ako je manje od 4), ambivalentnost (između 3 i 4) i zadovoljstvo (iznad 4) (Avakumović, 2020).

Pored JSS upitnika, na uzorku od 225 anketiranih obuhvaćena je podela prema polu, godinama života, godinama radnog staža, bračno stanje, deca, vrsta ustanove gde je zaposleni angažovan, vlasnička struktura ustanove (državna ili privatna), broj studenata po semestru, fond časova po semestru, dodatno angažovanje zaposlenog, broj publikovanih radova u vodećim naučnim časopisima.

Za *analizu prikupljenih podataka* korišćena je deskriptivna statistika, a za analizu podataka korišćeni su softverski paketi IBM SPSS Statistics 24 i MS Office Excel.

Prikupljanje podataka za empirijsko istraživanje je vršeno po metodi *kvotnog uzorka*.

Cilj uzorkovanja je bilo dobijanje uzorka, koji po tipu ustanova gde su zaposleni angažovani odgovara realnom stanju u visokoškolskom sistemu Republike Srbije.

Veličina uzorka je određena prema stavu autora Anderson (2009) koja predlaže da za istraživanja iz menadžmenta ljudskih resursa gde je osnovni skup veći od 15000, odgovara uzorak od 1%.

Prema zvaničnim podacima Statističkog zavoda Republike Srbije, na teritoriji Republike Srbije registrovano je ukupno 179 visokoškolskih ustanova. U školskoj 2022/23 godini zaposleno je ukupno 17009 nastavnika i saradnika. Od toga 11700 zaposlenih su nastavnici (72,14%), a 5309 saradnici (27,86%). Na fakultetima je zaposleno 14564 (85,63%), a na visokim školama 2445 (14,37%) nastavnika i saradnika. Konkretno 12329 (72,48%) je zaposleno na državnim fakultetima, 2109 (12,41%) na privatnim fakultetima i 127 (0,75%) na fakultetima koji nisu u sastavu univerziteta, dok je na visokim državnim školama zaposleno 1899 (11,19%), a na privatnim visokim školama 545 (3,21%) nastavnika i saradnika (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2024).

Konačan uzorak istraživanja predstavlja 225 zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji.

Primenjena je analiza faktora rasta varijanse (VIF – variance inflation factor). Ovaj faktor pokazuje stanje međusobne povezanosti ili međusobne asocijacije između nezavisnih varijabli u modelu, što može imati nepovoljan uticaj na pouzdanost zaključaka koji se donose na bazi rezultata analize sa ovakvim podacima, ukoliko je ta povezanost previsoka.

U konkretnom slučaju, utvrđena je vrednost VIF koja ne prelazi 4.00, što je niže od praga koji iznosi 10 (Field, 2009), odnosno prema novijim istraživanjima 5 (Hair et al., 2019). Rezultati su prikazani u tabeli 1.

Tabela 1. Faktori rasta varijanse (VIF)

	TJS	Priroda posla	Saradnici	Zarada	Unapređenje	Stimulacije	Fleks beneficije	Komunikacija	Nadredjeni	Uslovi rada
(Constant)										
Pol	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Godine života	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073	3,073
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818	2,818
Bračno stanje	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612	1,612
(Constant)										
Pol	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211
Godine života	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166
Bračno stanje	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369
Prosek studenata u jednom semestru	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306

Prosečan nedeljni fond časova u jednom semestru	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475	1,475
Zaposleni na rukovodećoj poziciji	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149
Dodatno angažovanje zaposlenog u ustanovi gde radi	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508
Broj naučnih radova u vodećim domaćim ili stranim naučnim časopisima kategorije M21-M23 u poslednje tri godine	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247	1,247
Zaposlenih ima drugi radni angažman	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124
(Constant)										
Pol	1,264	1,211	1,211	1,227	1,227	1,227	1,227	1,218	1,218	1,218
Godine života	3,646	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645	3,645	3,644	3,644	3,644
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	3,197	3,194	3,194	3,172	3,172	3,172	3,172	3,170	3,170	3,170
Bračno stanje	1,341	1,337	1,337	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336
Zaposleni imaju/nemaju decu	1,833	1,823	1,823	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	1,834	1,694	1,694	1,686	1,686	1,686	1,686	1,743	1,743	1,743
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	1,508	1,427	1,427	1,391	1,391	1,391	1,391	1,376	1,376	1,376

Izvor: Istraživanje autora

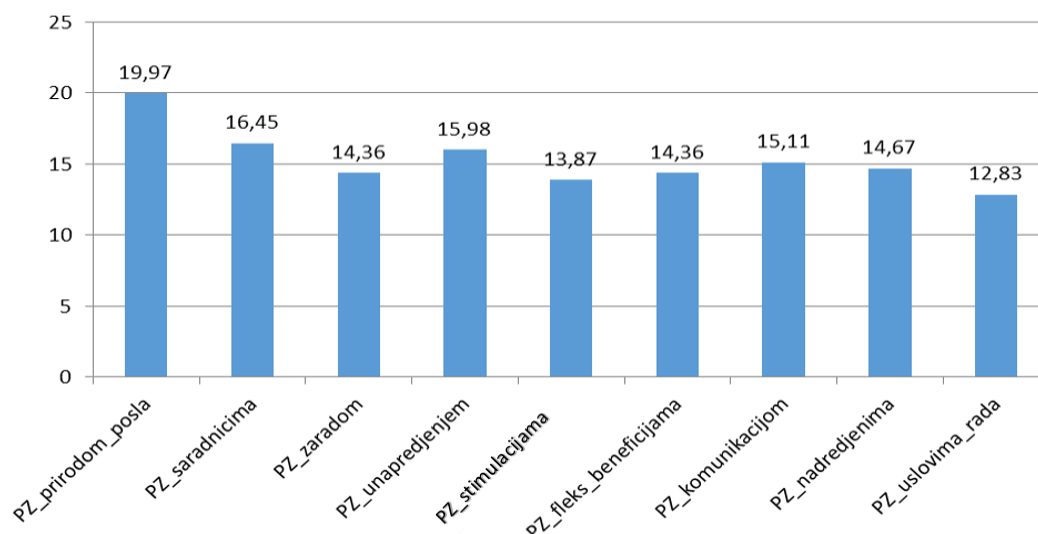
Potom je urađena analiza zadovoljstva poslom uz pomoć parcijalnih pokazatelja zadovoljstva poslom: prirodom posla, saradnicima, zaradom, unapređenjem, stimulacijom, fleks beneficijama, komunikacijom, nadređenima, uslovima rada, kao što je prikazano u narednoj tabeli 2.

Tabela 2. Deskriptivna statistika za pokazatelje parcijalnog i ukupnog zadovoljstva nastavnika u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji

	N	Minimum	Maksimum	AS	SD
PZ_prirodom_posla	225	8,00	24,00	19,97	2,78856
PZ_saradnicima	225	6,00	24,00	16,45	3,35660
PZ_zaradom	225	4,00	24,00	14,36	3,75093
PZ_unapredjenjem	225	5,00	24,00	15,98	3,54240
PZ_stimulacijama	225	4,00	23,00	13,87	3,39988
PZ_fleks_beneficijama	225	4,00	24,00	14,36	3,60934
PZ_komunikacijom	225	4,00	24,00	15,11	3,50474
PZ_nadređenima	225	4,00	24,00	14,67	4,39646
PZ_uslovima_rada	225	4,00	22,00	12,83	3,02684
Ukupno_zadovoljstvo TJS	225	64,00	206,00	137,6	22,3017

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 1. Parcijalni pokazatelji zadovoljstva poslom (N=225)



Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima iz tabele 2., najveća prosečna ocena (najviša vrednost aritmetičke sredine) izračunata je za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo prirodom posla ($AS(PZ_prirodom_posla)=19,97$, $SD=2,788$), zatim za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo saradnicima ($AS(PZ_saradnicima)=16,45$, $SD=3,36$). Ova dva pokazatelja nalaze se u rasponu ocene od 16 do 24, što znači da su zaposleni nastavnici u uzorku zadovoljni sa dva navedena pokazatelja.

Za parcijalni pokazatelj zadovoljstva poslom koji se odnosi na zadovoljstvo unapređenjima prosečna ocena je u rasponu od 12 do 16, ($AS(PZ_unapređenjem)=15,98$, $SD=3,54$), što govori o tome da su zaposleni srednje zadovoljni ovim parcijalnim pokazateljem. Slično prethodnom, zaposleni su iskazali srednji nivo zadovoljstva i za parcijalne pokazatelje zadovoljstva komunikacijom ($AS=15,11$, $SD=3,50$), nadređenima ($AS=14,67$, $SD=4,40$), zaradom i fleksibilnim beneficijama ($AS=14,36$, $SD=3,75$ i $SD=3,60$), zatim stimulacijom ($AS=13,87$, $SD=3,40$) i uslovima rada ($AS=12,83$, $SD=3,03$). Kada je u pitanju zadovoljstvo uslovima rada, zaposleni su dali najnižu prosečnu ocenu, koja je blizu broja 12, ispod kojeg se smatra da ispitanici nisu zadovoljni.

Kada je u pitanju ocena ukupnog zadovoljstva poslom, u uzorku od 225 zaposlenih, rezultati ukazuju na ambivalentnost, odnosno srednji nivo zadovoljstva poslom ($AS=137,6$, $SD=22,30$). Visoke vrednosti standardne devijacije ukazuju na visoke varijacije od srednje vrednosti koja je izračunata, budući da je uzorak heterogen po svojoj strukturi.

U narednoj tabeli 3. prikazani su sumirani podaci o međusobnim vezama između nezavisnih varijabli koje se odnose na ispitanike i radni angažman ispitanika i zavisne varijable, opšti pokazatelj zadovoljstva poslom i parcijalni pokazatelji zadovoljstva poslom.

Tabela 3. Odnos između varijabli koje se odnose na radni angažman i zadovoljstva poslom ispitanika

Varijabla	Utvrđena relacija
Pol	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla. Ispitanici muškog pola su manje zadovoljni prirodom posla nego ispitanici ženskog pola.

Varijabla	Utvrđena relacija
Godine života	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na zaradu i unapređenje. – Veći broj godina života ispitanika u relaciji je sa nižim nivoom zadovoljstva zaradom i mogućnostima unapređenja.
Godine radnog staža zaposlenog u visokoškolskoj ustanovi	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla. – Veći broj godina staža ispitanika u relaciji je sa nižim nivoom zadovoljstva prirodom posla.
Bračno stanje	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Zaposleni imaju/nemaju decu	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Vrsta ustanove gde je zaposleni radno angažovan	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na prirodu posla, saradnju sa kolegama, zaradu, stimulacije, unapređenja, nadređene, uslove rada. – Zaposleni na visokim školama imaju niži nivo opšteg zadovoljstva poslom nego zaposleni na fakultetima (negativna relacija između nezavisne i zavisne varijable). – Zaposleni na visokim školama imaju niži zadovoljstva prirodom posla, zadovoljstva koji se odnosi na saradnju sa kolegama, zadovoljstva zaradom, stimulacijama, unapređenjima, odnosima sa svojim nadređenima i uslovima rada nego zaposleni na fakultetima (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).
Oblik vlasništva ustanove u kojoj je zaposleni radno angažovan	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na zaradu, stimulacije, fleksibilne beneficije, nadređene i uslove rada. – Zaposleni na privatnim visokim školama i fakultetima imaju niži nivo opšteg zadovoljstva poslom nego zaposleni na državnim visokim školama i fakultetima (negativna relacija između nezavisne i zavisne varijable). – Zaposleni na privatnim fakultetima i visokim školama imaju niži nivo zadovoljstva prirodom posla, zaradom, stimulacijama, fleksibilnim beneficijama, odnosima sa svojim nadređenima i uslovima rada nego zaposleni na državnim fakultetima i visokim školama (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).
Prosek broja studenata u jednom semestru	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Prosečan nedeljni fond časova u jednom semestru	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na komunikaciju – Veći broj časova koje ispitanici imaju u toku semestra u relaciji je sa višim nivoom zadovoljstva komunikacijom.

Varijabla	Utvrđena relacija
Zaposleni na rukovodećoj poziciji	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na unapređenje Ispitanici koji se nalaze na rukovodećoj funkciji (poziciji) imaju viši nivo zadovoljstva unapređenjima nego ispitanici koji nisu na rukovodećoj poziciji.
Dodatno angažovanje zaposlenog u ustanovi gde radi	Nije utvrđena statistički značajna veza sa zavisnim varijablama - sa opštim i parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom.
Broj naučnih radova u vodećim domaćim ili stranim naučnim časopisima kategorije M21-M23 u poslednje tri godine	Utvrđena je pozitivna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na unapređenja. Veći broj objavljenih radova u kategorijama M21, M22 i M23 koje ispitanici imaju u relaciji je sa višim nivoom zadovoljstva unapređenjima.
Zaposleni ima drugi radni angažman	Utvrđena je negativna statistički značajna veza sa parcijalnim pokazateljima zadovoljstva poslom koji se odnosi na odnos sa saradnicima, nadređenima i komunikaciju. Zaposleni na koji nemaju drugi radni angažman imaju niži nivo zadovoljstva koji se odnosi na odnos sa saradnicima, nadređenima i komunikaciju nego zaposleni koji imaju drugi radni angažman (negativna relacija između nezavisnih i zavisnih varijable).

Izvor: Istraživanje autora

Analizirajući dobijene rezultate, može se zaključiti da na opšti i parcijalne koeficijente zadovoljstva poslom zaposlenih u nastavi u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji najviše utiču vrsta ustanove i oblik vlasništva, budući da su navedene dve varijable imale statistički značajne relacije sa zavisnim varijablama u skoro svim modelima, gde je utvrđeno da zaposleni na državnim fakultetima imaju viši nivo zadovoljstva nego zaposleni u privatnim visokim školama.

Prema ovom istraživanju, nivo opšteg zadovoljstva poslom je veći na državnim nego na privatnim visokoškolskim ustanovama. Razlog tome može se pronaći u više činjenica, u tome da je veći ugled i prestiž državnih visokoškolskih ustanova nego privatnih u Srbiji, da su zarade sigurnije i pravednije raspoređene u državnim visokoškolskim ustanovama, da je prisutan veći broj studenata na državnim visokoškolskim ustanovama i slično.

Kao rezultat ovog istraživanja:

1. Utvrđen je opšti nivo zadovoljstva poslom nastavnog kadra u visokoškolskim ustanovama Republike Srbije, s tim da rezultat ukazuje na ambivalentnost, odnosno da nije utvrđen jasan odnos prema zadovoljstvu, niti su zadovoljni niti nezadovoljni;
2. Utvrđen koeficijent parcijalnog zadovoljstva poslom zaposlenog nastavnog kadra u visokoškolskim ustanovama Republike Srbije (zadovoljstvo sa sledećim faktorima: zarada, napredovanje, nadređeni, fleksibilne beneficije, stimulacije, uslovi rada, saradnici, priroda posla i komunikacija);
3. Na osnovu prethodno urađenog istraživanja, a na uzorku zaposlenih u visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, kao i prikazanih rezultata istraživanja, možemo dati *konkretan predlog HRM aktivnosti koje bi uticale na povećanje zadovoljstva nastavnog kadra angažovanog u visokom obrazovanju Republike Srbije.*
 - *Da se prilikom dizajniranja radnog mesta nastavnika u visokom obrazovanju posebno vodi računa o autonomiji zaposlenih i da se uvedu alternativni programi rada koji omogućavaju fleksibilno radno vreme i fleksibilno radno mesto. U cilju poboljšanja kvaliteta visokog*

obrazovanja potrebno je posvetiti pažnju i psihičkom i fizičkom uticaju radnog okruženja na zaposlene;

- *Da se HRM aktivnosti stažinga baziraju na adekvatno sprovedenom dizajnu posla i planiranju ljudskih resursa, sa tačno definisanim zahtevima prema kandidatima. Tokom procesa regrutacije uvažavati princip jednakih šansi, koristiti razne interne i eksterne izvore regrutacije, poštujući važeće propise utemeljene aktuelnim Zakonom o visokom obrazovanju. Proces selekcije formirati tako da se što bolje upoznaju kandidati, njihovo znanje, sposobnosti, prethodno nastavno i naučno iskustvo, kao i crte ličnosti bitne za rad sa studentima i za uključivanje u postojeće radne timove. U tu svrhu predlaže se upotreba testova znanja, sposobnosti (npr. pristupno predavanje) i ličnosti, kao i više krugova intervjua. Uvažavanje eventualnog prethodnog radnog iskustva u sektoru visokog obrazovanja može biti velika prednost u procesu orijentacije kandidata;*
- *Neophodno je voditi računa i o pravcima razvoja karijere akademskog osoblja. Kako u Srbiji kriterijume za napredovanje u više zvanje na fakultetima tačno definišu pravna akta, u okviru HR aktivnosti razvoja karijere potrebno je precizirati uslove za unapređenje na rukovodeće pozicije i razraditi plan razvoja nastavnika kroz učešće u naučnim i stručnim projektima i uključivanjem u saradnju sa privredom - rešavanjem problema konkretnih privrednih organizacija čime se otvara mogućnost sticanja novih kompetencija. Posebna preporuka za HR menadžere u visokom obrazovanju bi bila i ta da se preciziraju putevi razvoja zaposlenih na visokoobrazovnim ustanovama strukovnih studija;*
- *Da se kod HRM aktivnosti sistema kompenzacija, pored osnovne zarade (koja uvažava principe interne i eksterne pravičnosti), posveti pažnja nagrađivanju natprosečnog učinka – kroz stimulaciju pojedinaca u vidu bonusa. U okviru beneficija, pored obaveznih (beneficije vezane za nerad i u vezi sa penzionisanjem), predlaže se uvođenje raznih usluga zaposlenima i program fleksibilnih beneficija koje uvažavaju razlike u potrebama zaposlenih.*

Ove preporuke za HR menadžere u visokom obrazovanju, je neophodno primeniti kako u državnim tako i u privatnim visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, posebno što je kroz rezultate istraživanja primetan niži stepen opšteg zadovoljstva poslom u privatnom sektoru.

Zaključak

U današnje vreme, znanje i ljudski resursi predstavljaju osnov jednog društva. Jedan od najvažnijih činilaca od koga zavisi dugoročni rast privrede jeste rast ljudskog kapitala, koji se uglavnom meri na osnovu znanja i veština koje poseduju zaposleni (Devetaković et al., 2019, 118).

Uticaj HRM aktivnosti u visokom obrazovanju Republike Srbije treba posmatrati kao „izvor vrednosti“, a ne kao „dodatni trošak“ (Blagojević et al., 2014, 1-2). Pitanje nastavnog kadra uređeno je zakonskim okvirima, kao i procedurama za napredovanje. Visokoškolska ustanova utvrđuje politiku zapošljavanja, polazeći od potreba da se nastavni proces organizuje na kvalitetan, racionalan i efikasan način. U pogledu kriterijuma za definisanje kompetencija nastavnog kadra, akcenat je na prepoznavanju specifičnosti potrebnih kompetencija, koje je neophodno precizno definisati. Mogućnost stalnog profesionalnog napretka i razvoja karijere, sticanje novih znanja, profesionalnih iskustava (Bahtijarević-Šiber, 2014, 200) i profesionalnih veština (Mapulanga, 2014, 32) pružaju šansu nastavnom kadru da steknu leadersku poziciju u nastavi (Antonioni & Lu, 2018, 625) i predstavljaju glavne uslove za zadržavanje talenata. Zarade zaposlenih u obrazovnim ustanovama predstavljaju finansijska sredstva kao nadoknadu za određenu količinu, kvalitet, složenost, odgovornost i uslove rada (Karavidić, 2006, 223). Univerziteti uvode sistem vrednovanja rada nastavnika, kako bi se poboljšala i nastava i istraživački rad (Carlucci et al, 2018, 2), jer performanse visokoobrazovne ustanove zavise od indikatora kojima se mere performanse akademskog procesa (indikatora istraživačkog rada, pedagoškog rada, obrazovne usluge i finansijske performanse) (Asif & Searcy, 2014, 987-988).

Svaki stav, pa i zadovoljstvo poslom, ima svoje uzroke. Szlávicz (2010) je, analizirajući parcijalne uzroke i njihov uticaj na globalno zadovoljstva poslom, izdvojila one koji su vezani za posao, za organizaciju i personalne uzroke. Kao uzroci vezani za radno mesto izdvajaju se: priroda posla, obim posla (nedovoljan obim posla, nedovoljan broj zaposlenih, broj radnih sati tokom radne nedelje), vreme provedeno kod konkretnog poslodavca i radna pozicija. Uzroci koji su u istraživanju obuhvaćeni kao organizacioni su: stil rukovođenja (opšte rukovođenje, ponašanje neposrednog rukovodioca), konflikt posao-porodica, sistem kompenzacija (plata prema iznosu i „pravičnost“, procena učinka, stimulacije i beneficije), radni angažman, uslovi na radnom mestu, veličina organizacije, saradnici (timski rad), komunikacija, razvoj karijere i sigurnost posla, a kao personalni uzroci obuhvaćeni su: crte ličnosti, demografske karakteristike (pol, starost) i balans između ličnosti i posla (person-job fit).

Kao što postoje uzroci zadovoljstva poslom, tako se izdvajaju i posledice zadovoljstva poslom. Spector (1997, 55) naglašava da su svako ponašanje i rezultat zaposlenih posledice zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom, a ispoljavaju se kroz varijable koje su vezane za posao (performanse i fluktuaciju zaposlenih), odnosno varijable koje nisu vezane za posao (zdravlje i zadovoljstvo privatnim životom).

Uzroci zadovoljstva poslom nastavnika u visokom obrazovanju su: dobre šanse za promocijom i profesionalnim razvojem (Al-Rubaish et al, 2011, 1), status u okruženju (Saiti & Papadopoulos, 2014, 74), finansiranje istraživanja (Ali, 2009, 291), fleksibilno radno vreme (Popovic et al, 2015, 34), dobro radno okruženje (Stankovska et al, 2017, 160), organizaciona kultura (Andreassi et al, 2014, 56; Ali, 2009, 290), timski rad (Qazi & Jeet, 2017, 183) i adekvatna kompenzacija (Khalid et al, 2012, 128; Nandan & Krishna, 2013, 134; Bodla et al, 2014, 23).

Uticaj aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih je veoma značajan. Kako dizajn posla, prema autorima Štangl-Šušnjar et al. (2017, 221), predstavlja proučavanje, kreiranje i promenu kompozicije, sadržaja, strukture i okruženja unutar kojih su propisana radna mesta i uloge, može se istaći da u proučavanju uticaja dizajna posla na rezultate zaposlenih najvažniju ulogu ima zadovoljstvo poslom (Karanika-Murray et al., 2017, 238). Važnost uticaja stafinga na zadovoljstvo zaposlenih izdvaja se kroz uticaj regrutacije, selekcije i orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih. Weller et al. (2009) su istakli postojanje veze između izvora regrutovanja i zadovoljstva poslom, a Slavković et al. (2018, 132) su naglasili i važnost brenda poslodavca u procesu regrutacije. Selekcija ima za cilj da se identifikuju optimalni kandidati za posao, koji će u procesu orijentacije biti obučeni i osnaženi da donose sopstve odluke, kako ne bi došlo do nezadovoljstva poslom i napuštanja radnog mesta (Arasli & Tumer, 2008, 1240).

Svaka organizacija, prema autorima Hanaysha i Tahir (2016, 273), treba ulagati u razvojne programe i aktivnosti kojima će uticati na povećanje zadovoljstva svojih zaposlenih na duži period, čime se ističe značaj uticaja obuke i razvoja kao aktivnosti HRM-a na zadovoljstvo zaposlenih.

Uticaj sistema kompenzacija na zadovoljstvo poslom se najčešće manifestuje kroz nivo zadovoljstva zaradom. Bonache (2005, 114) navodi da nizak nivo zadovoljstva zaradom često predstavlja uzročnik nezadovoljstva, što su i Stringer et al. (2011, 173) zaključili u svojim istraživanjima, ističući da zadovoljstvo zaradom ima najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom. Potencijalne nagrade, posebno nematerijalne, mogu imati veći uticaj na zadovoljstvo starijih zaposlenih (Lepojević et al., 2018, 222).

Literatura

1. Ahmed, R. U. (2015). A comparative research on job satisfaction and HRM practices: Empirical investigation of few commercial bank employees in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 290-300.
2. Ali, P. (2009). Job satisfaction characteristics of higher education faculty by race. *Educational Research and Reviews*, 4(5), 289-300.

3. Al-Rubaish, A. M., Rahim, S. I. A., Abumadini, M. S., & Wosornu, L. (2011). Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family and Community Medicine*, 18(1), 1.
4. Amarasena, T. S. M., Ajward, A. R., & Ahasanul Haque, A. K. M. (2015). Does social recognition impact job satisfaction of academic faculty members of state universities in Sri Lanka. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, 1(4), 540-553.
5. Amzat, I. H., & Idris, D. A. R. (2012). Structural equation models of management and decision-making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian research university. *International Journal of Educational Management*.
6. Andreassi, Jeanine Karin, Lawter, Leanna, Brockerhoff, Martin and Rutigliano, Peter J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77.
7. Antoniou, P. & Lu, M. (2018). Evaluating the measuring properties of the principal instructional management rating scale in the Chinese educational system: Implications for measuring school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. 46(4), 624-641.
8. Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
9. Araújo, T. S., Miranda, G. J., & Pereira, J. M. (2017). Satisfaction among accounting professors in Brazil. *Revista contabilidade & finanças*, 28(74), 264-281.
10. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
11. Asif, M. & Searcy, C. (2014). Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education. *Total Quality Management*. 25(1), 22-35.
12. Avakumovic, J. (2018). Talent management implementation in activities of HRM. *International Scientific Conference: Knowledge based sustainable economic development – ERAZ 2018*, 415-420.
13. Avakumović, J. (2020). Doktorska disertacija: Uticaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet Novi Sad.
14. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
15. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M. & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 8(4), 416-430.
17. Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.
18. Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 28(4), 450-463.
19. Blagojević, D., Boričić, A., Milošević, D., Cekić, R. & Stolić, N. (2014). Predlog bitnih segmenata upravljanja ljudskim resursima u visokom obrazovanju strukovne orijentacije. In *Proceedings of the Conference TREND*, 1-3.

20. Bodla, A. A., Hussain, M., & Chen, C. (2014). Determinants of job satisfaction in academic professionals of Pakistan. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 1(1), 20-39.
21. Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.
22. Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
23. Clarke, C. A., & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?. *Human Relations*, 68(12), 1865-1888.
24. Čikić, J. (2014). Promene u obrazovnoj strukturi u postsocijalističkoj tranziciji – srpsko iskustvo. *Teme - Časopis za društvene nauke*, 3, 1037-1056.
25. Devetaković, S., Jovanović, G. B. & Rikalović, G. (2019). *Nacionalna ekonomija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
26. Evans, L. (2017). University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 123-140.
27. Hadžić, O., & Nedeljković, M. (2010). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji*. Novi Sad: Tehnički fakultet.
28. Jošanov-Vrgović, I. (2012). *Zadovoljstvo poslom i organizaciona privrženost zaposlenih u obrazovnim institucijama*. Doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad: Republika Srbija.
29. Jošanov-Vrgović, I., & Pavlović, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction. *Hotel and Tourism Management*, 2(2), 22-37.
30. Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 238-255.
31. Karavidić, S. (2006). *Menadžment obrazovanja*. Institut za pedagogiju i andragogiju. Beograd: Filozofski fakultet.
32. Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International journal of Business and Management*, 7(1), 126-136.
33. Khan, F., Yusoff, R. M., & Khan, A. (2014). Effect of human resource practices on job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 53-57.
34. Klink, M. V. D., Van der Heijden, B. I., Boon, J., & Rooij, S. W. V. (2014). Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective. *Career Development International*, 19(3), 337-356.
35. Kusku, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: A state university example. *METU Studies in Development*, 28(3/4), 399-430.
36. Levy, P.E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding The Workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
37. Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: The Mc Graw Hill.
38. Mapulanga, P. (2014). Prospects and constraints of staff development in the University of Malawi Libraries. *The Bottom Line*, 27(1), 29-41.
39. Marušić, M. V. (2013). *Sistemi obrazovanja nastavnika i modeli njihovog profesionalnog razvoja-komparativna analiza Srbije i Grčke*. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet.
40. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson educación.

41. Nandan, D. R., & Krishna, K. S. R. (2013). Determinants of job satisfaction of faculty in higher education. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 132-147.
42. Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior 12th edition*. Tata McGraw.
43. Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment*, 38(5), 13-23.
44. Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.
45. Parshakov, P., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: a comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. *Journal of intellectual capital*, 19(1), 96-111.
46. Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36(6), 945-956.
47. Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.
48. Saba, I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1), 1-8.
49. Saurombe, M., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2017). Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10.
50. Sengupta, A., & Ray, A. S. (2017). Choice of structure, business model and portfolio: Organizational models of knowledge transfer offices in british universities. *British Journal of Management*, 28(4), 687-710.
51. Slavić, A., & Avakumović, J. (2018). Job satisfaction of employees in the higher education. In *2nd International scientific conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture–ITEMA*, 1214-1222.
52. Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski horizonti*, 20(2), 127-139.
53. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
54. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction Survey.
55. Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*.
56. *Statistički godišnjak* (2024). Beograd: Republički zavod za statistiku Republike Srbije.
57. Szlávicz, Á. (2010). *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése - doktori értekezés (Metodološka analiza istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih „Dolgozó magyarok 2006”*. Doktorska disertacija, Gödöllő: Szent István Egyetem.
58. Šušnjar, Š. G., Slavić, A. & Berber, N. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
59. Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.
60. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. Essex: Pearson Education.

61. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
62. Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
63. Veber, L. & Bergan, S. (2006). *Javna odgovornost za visoko obrazovanje i istraživački rad*. Strazbur: Council of Europe Publishing.
64. Vecchio, F. J. (2000). Disturbed stress field model for reinforced concrete: formulation. *Journal of structural engineering*, 126(9), 1070-1077.
65. Vidaković, M. (2018). Sociological aspects of managing educational change. *Ekonomija: teorija i praksa*, 11(4), 47-65.
66. Vučurević, T., Ožegović, L., Brkanlić, S., Zdjelarić, P. & Milošević, I. (2014). Ljudski resurs kao nosilac inovativnosti u visokom obrazovanju. *XX Skup Trendovi razvoja „Razvojni potencijal visokog obrazovanja“*.
67. Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146.
68. Wisniewska, M., & Grudowski, P. (2016). High-quality academic teachers in business school. The case of The University of Gdańsk, Poland. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9), 1158-1170.
69. Woodhouse, H. (2017). The Contested Terrain of Academic Freedom in Canada's Universities: Where Are We Going?. *American Journal of Economics and Sociology*, 76(3), 618-647.

THE IMPACT OF HRM ACTIVITIES ON THE EFFECTS OF THE JOB SATISFACTION IN THE HIGHER EDUCATION SERVICE SECTOR

Julija Avakumović, Jelena Avakumović, Ivan Raonić

This paper work is research subject of the impact of HRM activities on the job satisfaction of academics in higher education in the Republic of Serbia. This work deals with the impact of HRM activities on the general job satisfaction and the partial job satisfaction of academic staff at higher education institutions. The research was based on the survey results, filled out by a sample of employees in higher education. The survey was conducted through an on-line questionnaire, available to the respondents at a given web address. The survey was formed on the basis of open access to the Google surveys - model and the Questionnaire for measuring employee satisfaction – Spector's Job Satisfaction Survey (JSS). The Questionnaire also covered demographic and organizational variables. The research sample consisted of 225 employees, employed at higher education institutions in the Republic of Serbia. The sample was a "quota sample".

Based on the obtained results, described in detail in the dissertation, it can be concluded that general job satisfaction among academic staff at higher education institutions in Serbia is ambivalent. This means that employees are neither satisfied, nor dissatisfied with their job. In the case of the partial job satisfaction indicators, employees showed the highest satisfaction with the nature of the job and satisfaction with coworkers. Based on the sample of 225 employees at higher education institutions, it can be concluded that HRM activities have a positive impact on job satisfaction.

Based on this research, specific proposals of HRM activities are given, that could increase job satisfaction. The proposals are recommendations for HR managers in education system. Those recommendations ought to be applied in both state and private institutions of education all over the World.

Key words: HRM activities, job satisfaction, service, higher education

Datum prijema (Date received): 15.3.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 7.5.2025.