

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Analiza poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

UDK: 005.21:6588; DOI: 10.7251/APE1114046S

Originalni naučni rad

UTICAJ LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM U PRIVATNOM SEKTORU¹⁰

EFFECT OF LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION IN THE PRIVATE SECTOR

Edin Strukan¹¹

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona, Bihać

Dejan Đorđević¹²

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

Senad Sefić¹³

Connecta d.o.o. Sarajevo

Sažetak

Današnje organizacije iz privatnog sektora su izložene brzim i nepredvidivim promjenama koje nameću sve dinamičnije globalno poslovno okruženje, a činjenica je da te promjene značajno utiču na njihovo poslovanje. U vremenu koje karakteriše brzo prilagođavanje organizacijskih performansi promjenama koje nameće tržišno okruženje, liderstvo i zadovoljstvo poslom postaju neizostavan faktor uspjeha. Cilj i svrha ovog rada je da se kroz sprovedeno empirijsko istraživanje, egzaktno pokaže stepen i intenzitet liderstva menadžera u privatnom sektoru, te uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom zaposlenih u ovom sektoru. Navedeno je razrađeno kroz uvodni i teorijski dio rada u kojem su navedene osnovne definicije i korelacija liderstva i zadovoljstva poslom, zatim kroz istraživačka pitanja i analizu dobijenih rezultata koji su pokazali da liderstvo ima snažan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom koje je prepoznato kao ključni faktor savremenog poslovanja.

Ključne riječi: liderstvo, zadovoljstvo poslom, profitabilnost, organizacijske performanse.

¹⁰ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2014, održanoj 11.10.2014. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

¹¹ Mehmedalije Maka Dizdara, Bihać, E-mail: strukan.s@missnet.ba.

¹² E-mail: djole@rocketmail.com.

¹³ E-mail: Senad.SEFIC@Connecta.ba.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije, 11*, str. 46–59.

Summary

Today's private sector organizations are subject to rapid and unpredictable changes imposed by more dynamic global business environment, and the fact is that these changes significantly affect their business. In a time characterized by rapidly adapting organizational performance changes imposed by the market environment, leadership and job satisfaction have become an indispensable factor of success. The aim and purpose of this paper is to show exact degree and intensity of manager leadership in the private sector through empirical research, and the impact of leadership on job satisfaction of employees in this sector. The above is elaborated through the prologue and theoretical part of the article which specifies the basic definitions and correlation of leadership and job satisfaction, followed by the research questions and results analytics, which showed that the leadership as a strong positive effect on job satisfaction, which is recognized as a key factor in modern business.

Keywords: leadership, job satisfaction, profitability, organizational performance.

1 Uvod

Cilj ovog rada je da ispita vezu liderstva i zadovoljstva poslom u organizacijama privatnog sektora u Bosni i Hercegovini, što je posebno značajno zbog tranzicijskih uslova koji su još uvijek aktuelni u bosanskohercegovačkoj privredi. Mnogi zaposleni u privatnom sektoru nisu zadovoljni svojim poslom, pa je važno utvrditi da li liderstvo može doprinijeti povećanju zadovoljstva poslom zaposlenih u ovom sektoru, čime bi se (po većini autora iz ove oblasti), povećale organizacijske performanse, produktivnost poslovanja i finansijski efekti poslovanja.

Zbog toga, zaposleni i njihove potrebe koje definišu stepen njihovog zadovoljstva, sve više postaju centar pažnje menadžera lidera koji znaju da su ljudski resursi glavni faktor konkurentske prednosti u sve dinamičnijem globalnom tržištu. U ovom kontekstu, menadžeri koji teže da postanu lideri koji će svojim znanjem i vještinama izgraditi i sprovesti u praksu viziju poboljšanja organizacijskih performansi, pa između ostalog i zadovoljstva poslom, trebaju permanentno raditi na vlastitoj edukaciji u vezi sa usvajanjem i razvojem liderskih kompetencija. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni koji primjenom liderstva inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, pozitivno utičući na stepen njihovog zadovoljstva poslom u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

Također, organizacije koje teže povećanju zadovoljstva poslom svojih zaposlenih, praktikuju periodično mjerenje stepena i obima zadovoljstva zaposlenih, te dobijene rezultate postavljaju kao ključnu smjernicu za određivanje vizije i pravca kretanja organizacije, radi postizanja bolje poslovne izvrsnosti kroz poboljšanje svojih organizacijskih performansi, prije svega se fokusirajući na ljudske resurse i njihovo zadovoljstvo poslom kao ključnim kapitalom organizacije.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

Primjer navedenog mjerenja stepena zadovoljstva liderstvom i drugim organizacijskim faktorima, te njihov uticaj na rezultate poslovanja, prikazan je u ovom radu.

2 Teorija i hipoteza

U okviru poboljšanja efikasnosti organizacije, bitno je vršiti kontinuirano mjerenje performansi zadovoljstva zaposlenih, jer rezultati mjerenja daju menadžmentu dobru osnovu za definisanje koncepcija motivisanja i primjenu drugih strategija na povećanju postojećeg stepena zadovoljstva, što je bitna organizacijska performansa.

Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, pa tako i u organizacijama privatnog (profitnog) sektora, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao, što ima direktan uticaj na performanse organizacije kao cjeline. Lider zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati (Davis, 1992, str. 142–143), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka i slično. Po istom autoru, zadovoljstvo se definiše kao pozitivna emocionalna reakcija i stav pojedinca prema svom poslu, te ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i vanjskih faktora. Unutrašnji faktori podrazumijevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, te osjećaj odgovornosti i dostignuća na poslu, a vanjski faktori podrazumijevaju uslove rada, platu, saradnju sa kolegama i rukovodiocima i slično. Unutrašnji faktori kod zaposlenih unapređuju satisfakciju, a spoljašni preferiraju nezadovoljstvo (Sousa-Poza, 2000, str. 517–538).

Ipak, u kontekstu liderstva, najvažnije determinante zadovoljstva poslom su interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla, te sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života.

Zadovoljstvo poslom može se posmatrati kao opšti stav prema radu, ili zadovoljstvo prema pet specifičnih dimenzija posla: 1) plata, 2) posao kao takav, 3) mogućnost za promociju, 4) nadređeni i 5) saradnici (Šušnjar i Zimanji, 2005, str. 135–136). Većina autora iz ove oblasti smatra da je zadovoljstvo poslom strukturirano od većeg broja faktora koji se mogu svesti na pet sistematizovanih dimenzija zadovoljstva poslom: 1) zadovoljstvo koje proizilazi iz obavljanja određenih poslova, 2) zadovoljstvo pripadanjem radnoj grupi, 3) zadovoljstvo pripadanjem organizaciji, 4) zadovoljstvo materijalnim položajem i 5) zadovoljstvo statusom posla.

Prema Frederiku Herzbergu (*Frederick Herzberg*), zadovoljstvo i nezadovoljstvo potiču od različitih izvora. Nezadovoljstvo se dovodi u vezu sa uslovima koji okružuju posao (na primjer: sa kvalitetom kontrole, platom, politikom kompanije, fizičkim radnim uslovima, odnosima sa drugima, sigurnošću posla), a ne samo sa poslom. Zbog toga što ovi faktori onemogućavaju negativne reakcije, Herzberg ih je nazvao *higijenskim* ili *faktorima održavanja*. Sa druge strane, zadovoljstvo se dovodi u vezu sa faktorima koji se tiču samog posla ili ishoda koji je direktna posljedica rada,

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije, 11*, str. 46–59.

kao što su: mogućnost za napredovanje, mogućnost za lični razvoj, priznanje, odgovornost, uspjeh na poslu. Budući da se ovi faktori vezuju za visok stepen zadovoljstva na poslu, Herceberg ih je nazvao *motivacionim faktorima* (motivatorima). Hercebergova podjela na motivacione i higijenske faktore naziva se *teorijom zadovoljstva poslom dva faktora* (Greenberg & Baron, 1998, str. 161–162).

Lokova (*Locke*) teorija navodi da zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj ishod posla (nagrada koju primi pojedinac) odgovara željenim ishodima. Na primjer, ako ljudi dobiju više ishoda koje cijene, oni će biti zadovoljniji (Greenberg & Baron, 1998, str. 161–162). Lokova teorija također ističe da je zadovoljstvo bitan nesklad između onih aspekata posla koje jedna osoba ima i onih koje priželjkuje, a mnogobrojna istraživanja su pokazala da, što je veći nesklad, to je manje zadovoljstvo. Ova teorija je posebno bitna za organizacije jer ukazuje na aspekte poslovanja koje treba organizacijski mijenjati kako bi ljudi bili zadovoljni poslom.

Mnogobrojni su identifikovani faktori od kojih zavisi da li će ljudi biti zadovoljni ili nezadovoljni svojim poslom, ali se mogu svrstati u dvije široke kategorije: one koji se tiču organizacija i izvršenog posla i one koji se odnose na lične karakteristike samih radnika. Organizacione determinante zadovoljstva poslom su: sistem nagrađivanja, percipirani kvalitet kontrole, decentralizacija moći, radne i socijalne stimulacije, prijatni radni uslovi, a lične determinante zadovoljstva poslom su: status i radni staž, opšte zadovoljstvo životom, samopoštovanje i činjenica koliko je posao kojim se ljudi bave u saglasnosti sa njihovim interesima (Greenberg & Baron, 1998, str. 162–163).

Zadovoljstvo poslom može imati uticaj na radni učinak ali i na zadovoljstvo klijenata i profitabilnost, zbog čega su marketinški stručnjaci razvili lančani model koji povezuje zadovoljstvo poslom zaposlenih sa zadovoljstvom klijenata i profitabilnošću (zaposleni–klijenti–profit), koji je utvrdio da povećanje zadovoljstva zaposlenih i lojalnost organizaciji, rezultiraju višom ocjenom vrijednosti od strane klijenata, što utiče na povećanje profitabilnosti organizacije (McShane, 2003, str. 118).

Zbog svega navedenog, dobre organizacije u svim sektorima, kontinuirano sprovede istraživanja i mjerenja zadovoljstva poslom što zapravo podrazumijeva mjerenja reakcije na posao. Do sada je razvijeno nekoliko korisnih tehnika za mjerenje zadovoljstva poslom (Greenberg i Baron, 1998, str. 159–160):

- *Rejting skale i upitnici*, koji sadrže pitanja koja zaposlenicima omogućavaju da iskažu svoje reakcije na svoj posao, na primjer zadovoljstvo platom, samim radom, mogućnošću napredovanja, menadžerskom kontrolom i slično.
- *Kritični incidenti*, tokom kojih pojedinci opisuju one događaje koji se odnose na njihov rad, a koji su po njihovom mišljenju posebno zadovoljavajući ili nezadovoljavajući.
- *Intervjui i sastanci konfrontacije*, koji obuhvataju razgovore menadžera sa zaposlenicima koji se vode licem u lice, što može imati bolje efekte jer se pažljivim postavljanjem pitanja i analizom odgovora mogu dosta precizno utvrditi stavovi zaposlenih prema poslu.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

Liderstvo se kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama po kojima je lider osoba koja svojim riječima i/ili ličnim primjerom, izrazito utiče na razmišljanje, ponašanje i emocije značajnog broja ljudi. Nezavisno od toga o kojem liderstvu se radi, političkom ili poslovnom, Gardner je definisao šest karakteristika liderstva: 1) *priča* (lider mora imati centralnu priču ili poruku velikim heterogenim grupama), 2) *publika* (slušaoci kojima se poruka prenosi), 3) *organizacija* (neophodna institucija putem koje se liderske poruke prosljeđuju publici), 4) *oličenje* (kreator poruke ne smije biti u kontradikciji sa svojom porukom), 5) *obraćanje* (može biti direktno publici kako to rade politički lideri, ili indirektno putem određenog proizvođača, kako to rade poslovni lideri) i 6) *vještina* (visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibilitet u svom životu) (Gardner, 1996, str. 8). S obzirom da je zadnjih godina poslovno liderstvo u žiži naučnih interesovanja, mi ćemo se u ovom radu, u kontekstu primjene liderskih kompetencija u menadžmentu, baviti upravo poslovnim liderstvom, koje se u najkraćem može definisati kao vođenje cijele organizacije ili nekog njenog organizacionog dijela, jer je upravo lider taj koji može da se nosi sa organizacijskim promjenama koje proizilaze iz globalne dinamike u poslovnom okruženju. Dakle, promjene i liderstvo su sinonimi, te je u tom kontekstu ključ dobrog liderstva u odnosu prema ljudima kao nosiocima promjena, a rad menadžera u svojoj suštini ima rad sa ljudima. Ako bi zadatak lidera pokazali dosta uprošteno, onda bismo kazali da se on ogleda u dvije ključne stvari: 1) sagledavanje situacije i 2) preduzimanje akcije. Ipak, u poslovnom svijetu postoji jasna granica između lidera i menadžera, i najprostije kazano, kako to stoji u većini svjetske literature iz ove oblasti, menadžeri rade prave stvari (engl. *right things*), a lideri rade stvari na pravi način (engl. *things right*), uz konstataciju da jednoj dobroj poslovnoj organizaciji trebaju i dobar menadžer i dobar lider, te da oni nisu konkurentni jedan drugom, nego naprotiv, oni su komplementarni, ali svako sa svojom pozicijom i ulogom u preduzeću: menadžer je administrator, a lider je inovator, menadžer održava, a lider razvija, menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, a lider na ljude, menadžer razvija kontrolu, a lider povjerenje, menadžer radi sa sigurnošću, a lider sa vjerovatnoćom, menadžer se bavi sadašnjošću, a lider budućnošću.

Dakle, menadžeri i lideri su vrlo različiti. Lider je osoba koja preuzima odgovornost (planira i sprovodi viziju u koju vjeruje) i koja koordinira aktivnosti ljudi pri njihovom nastojanju da ostvare cilj. Prema većini autora iz ove oblasti, liderstvo ima značajniju ulogu od standardnog menadžerskog upravljanja, iz prostog razloga što je vođenje statička forma određivanja pravca kretanja organizacije, a liderstvo nužno ima dinamičnu formu kretanja ka cilju koji možemo definisati kao dinamične promjene radi postizanja veće tržišne konkurentnosti (Collins, 2007, str. 27–31). Za razliku od menadžera srednjeg nivoa, lideri mogu vrlo precizno predvidjeti potrebe svojih zaposlenika, što je bitno za motivisanje, mogu da ih osnaže i ohrabre ako imaju neku poteškoću u radu, mogu sa njima podijeliti viziju razvoja organizacije i mogu uticati na stvaranje efikasne organizacijske klime. Također, vješti lideri na pravi način predviđaju buduće potrebe i osnažuju druge da dijele i sprovode viziju (Kelley, Thornton & Daugherty, 2005, str. 17–25). Većin autora navodi da efikasni lideri imaju četiri zajedničke karakteristike: 1) daju smjernice i postavljaju ciljeve i zadatke, 2) stvaraju povjerenje u okruženju, 3) preuzimaju rizik i 4) efektivno komuniciraju. U kontekstu uticaja liderstva na zadovoljstvo zaposlenih, određena važnost se pripisuje i

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

obrascu ponašanja lidera, jer u zavisnosti od toga o kojem obrascu se radi, liderski stilovi mogu biti različiti, i više ili manje uticati na stepen zadovoljstva zaposlenih.

Teorija LMX (Leader-member exchange) spada među najšire istraživane teorije liderstva (Goertzen & Fritz, 2004, str. 3–18). LMX teorija mjeri kvalitet odnosa i povjerenja na relaciji lider–član (zaposlenik) (Seabright, Leventhal & Fichman, 1992, str. 22–60). High-quality (visok kvalitet) LMX, podrazumijeva međusobno podržavanje, uzajamno povjerenje, poštovanje, razmjenu formalnih i neformalnih nagrada, lojalnost, povezivanje i osjećaj obaveze prema svom nadređenom (Dienesch & Liden, 1986, str. 618–634; Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 219–247). High-quality (visok kvalitet) LMX je nadgradnja koja prevazilazi ono što je propisano ugovorom o radu. Low-quality (nizak kvalitet) LMX karakteriše izostanak povjerenja i podržavanja. To je isključivo ekonomski odnos koji ne napreduje više nego što je to propisano ugovorom o radu (Sparrowe & Liden, 1997, str. 522–552). High-quality LMX donosi brojne benefite za organizaciju i zbog toga je dobro da lideri imaju visoko kvalitetan odnos sa podređenim (Graen & Uhl-Bien, 1991, str. 33–48)

S obzirom da je efikasna interna komunikacija jedna od bitnijih liderskih kompetencija koja je u jakoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom u svim sektorima, kao značajniji faktor spomenut ćemo uticaj interne komunikacije na zadovoljstvo poslom u organizacijama. Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne interne komunikacije i poslovnih rezultata, zadovoljstva poslom i drugih organizacionih ishoda. Tako naprimjer, prema Garcia-Morales, Matias Reche & Verdu-Jover (2011, str. 150–177), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Značajan broj referenci potvrđuje uticaj interne komunikacije na zadovoljstvo poslom (Kang, 2010, str. 152–156; Pincus, Knipp & Rayfield, 1990, str. 173–192; Schweitzer, 1989, str. 52). Otvorena komunikacija na radnom mjestu povećava zadovoljstvo zaposlenih (Burke & Wilcox, 1969, str. 319–326). Prema Irwin & More (1994, str. 29–48) dobra interna komunikacija povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Prema Beebe, Blaylock & Sweetser (2009, str. 156–158) liderstvo i dobra interna komunikacija dovode do porasta zadovoljstva poslom. Referenca (DiFonzo & Bordia, 2000, str. 173–190) ukazuje na povratnu vezu: (ne)zadovoljstvo poslom često izaziva slabljenje interne komunikacija.

Interna komunikacija predstavlja razmjenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. Ona je neophodna za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti. Prema Grunig, Grunig & Doizer (2002, str. 78–80) interna komunikacija ispituje prirodu efektivnosti komunikacionih sistema u organizaciji, kao i komunikaciju između ljudi u organizaciji. Suština interne komunikacije je komunikacija između menadžera i zaposlenih. Dvosmjerna komunikacija jača podršku menadžmentu i istovremeno obezbjeđuje zaposlenima povratne informacije, koje poboljšavaju njihove rezultate rada (Gronroos, 1990, str. 33–48). U uslovima ekonomske krize dolazi do dramatičnog pada povjerenja zaposlenih u menadžere i smanjuje zadovoljstvo poslom i lojalnost zaposlenih prema organizaciji, zbog čega organizacije u svijetu sve više pažnje posvećuju oblasti interne komunikacije (Tkalcac, Verčić & Sriramesh, 2012, str. 223–230). Utvrđeno je da zadovoljstvo poslom doprinosi psihološkoj stabilnosti zaposlenih na poslu i van njega (Robbins, Peterson, Tedrick & Carpenter, 2003, str.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije, 11*, str. 46–59.

46–57), iako je zadovoljstvo poslom više stav nego ponašanje, posljedice tog stava imaju uticaj i na ponašanje, jer zadovoljni radnici redovno dolaze na posao, bolje rade i vjerni su organizaciji.

Kao osnovna hipoteza rada (H-1), postavljena je konstatacija da organizacije iz privatnog sektora koje vode menadžeri sa izraženim liderskim kompetencijama, a koji su zapravo kreatori i nosici svih poslovnih funkcija, imaju snažniji učinak na zadovoljstvo zaposlenih, pa tako i na veću produktivnost u odnosu na organizacije u kojima nije posvećeno dovoljno pažnje liderstvu i zadovoljstvu zaposlenika i menadžera.

Istovremeno, zadovoljstvo poslom u značajnoj mjeri utiče na nekoliko drugih bitnih organizacijskih performansi, prije svega na radni učinak i zadovoljstvo klijenata, zbog čega je kao druga hipoteza rada (H-2), postavljena konstatacija da zadovoljstvo poslom ima jaku korelaciju sa kvalitetom izvršavanja zadataka i organizacionom produktivnošću, a treća hipoteza (H-3) je da zadovoljstvo poslom ima jak i jasan učinak na zadovoljstvo klijenata.

3 Metod i način rada

Istraživanje je obavljeno u periodu od januara do aprila 2014. godine uz saglasnost top menadžmenta organizacija u kojima je istraživanje sprovedeno. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi i da im je zagarantovana anonimnost i povjerljivost podataka koji će biti korišteni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Interesovanje anketiranih zaposlenika bilo je veliko, zbog čega je veliki broj pitanja imao odgovor, a neodgovorenih je ostalo vrlo malo. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta. Anketa je anonimna, a upitnik se sastojao od 18 pitanja sa tri moguća odgovora: nezadovoljan, djelimično zadovoljan, zadovoljan.

Pitanja su bila formulisana tako da se iz njihovog odgovora može sa visokim stepenom preciznosti utvrditi da li organizacije iz privatnog sektora koje vode menadžeri sa izraženim liderskim kompetencijama (a koji su zapravo kreatori i nosici svih poslovnih funkcija) imaju snažniji učinak na zadovoljstvo zaposlenih, pa tako i na veću produktivnost, odnosno organizacijske performanse, u odnosu na organizacije u kojima nije posvećeno dovoljno pažnje liderstvu i zadovoljstvu zaposlenika i menadžera. Također, s obzirom da zadovoljstvo poslom u značajnoj mjeri utiče na organizacijske performanse (prije svega na radni učinak i zadovoljstvo klijenata), dio pitanja je imao za cilj utvrditi u kakvoj je korelaciji zadovoljstvo poslom sa kvalitetom izvršavanja zadataka i organizacionom produktivnošću, te da li zadovoljstvo poslom ima (i kakav) učinak na zadovoljstvo klijenata organizacije.

Uzorak istraživanja je obuhvatio 138 zaposlenih (69 u proizvodnji i 69 u uslužnim djelatnostima), u 33 organizacije privatnog profitnog sektora, locirane u 8 gradova na području Unsko-sanskog kantona.

U suštini, pitanja su bila formulisana tako da se iz odgovora moglo relativno precizno utvrditi da li je zadovoljstvo zaposlenih na minimalnom („nezadovoljni“),

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

maksimalnom („zadovoljni“) ili prosječnom („djelimično zadovoljni“) nivou, te u kakvoj se korelaciji obim i intenzitet zadovoljstva poslom nalazi sa organizacijskim performansama, produktivnošću, kvalitetom rada (usluga) i zadovoljstvom klijenata organizacije. Kod odabira i selekcije organizacija, bila je važna analiza prethodnih organizacijskih performansi na osnovu poslovanja u prethodnoj 2013. godini, a obuhvaćene su organizacije različite organizacijske strukture iz privatnog profitnog sektora (proizvodna preduzeća, trgovine, turističke agencije...).

4 Rezultati istraživanja

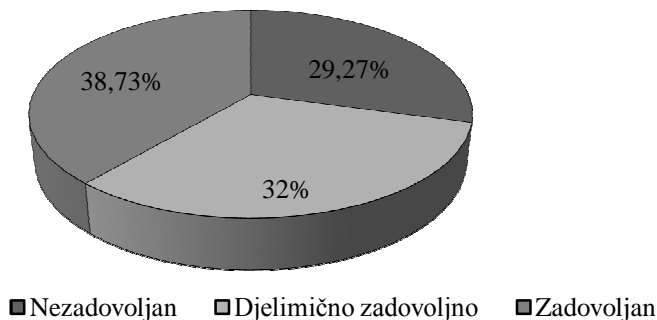
Rezultati istraživanja, odnosno odgovori ispitanika na postavljena pitanja u vezi sa uticajem liderstva na zadovoljstvo poslom, u kontekstu primjene ključnih leaderskih kompetencija (motivacija, aktivna interna komunikacija, vođenje vlastitim primjerom, demokratski stil vođenja, preferiranje timskog rada, i podsticanje na kvalitetno obavljanje posla) prikazani su u Tabeli 1 i Grafikonu 1.

TABELA 1: ZADOVOLJSTVO POSLOM U KONTEKSTU LIDERSKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA

Liderske kompetencije	Nezadovoljan	Djelimično zadovoljan	Zadovoljan
(1) Motivacija	39 (28,26%)	48 (34,78%)	51 (36,96%)
(2) Aktivna (dobra) interna komunikacija	17 (12,32%)	63 (45,65%)	58 (42,03%)
(3) Vođenje vlastitim primjerom	35 (25,36%)	42 (30,43%)	61 (44,20%)
(4) Demokratski stil vođenja	69 (50%)	31 (22,46%)	38 (27,54%)
(5) Preferiranje timskog rada	43 (31,16%)	54 (39,13%)	41 (29,71%)
(6) Podsticanje na kvalitetno obavljanje posla	39 (28,26%)	27 (19,57%)	72 (52,17%)
Ukupno (%):	29,27%	32%	38,73%

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

GRAFIKON 1: UTICAJ LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM (ZBIRNO)



Rezultati istraživanja, odnosno odgovori ispitanika na postavljena pitanja u vezi sa uticajem određenih faktora na zadovoljstvo poslom, sa posebnim naglaskom na one faktore koji direktno utiču na produktivnost rada, prikazani su u Tabeli 2.

TABELA 2: ZADOVOLJSTVO POSLOM U KONTEKSTU FAKTORA IZ RADNOG OKRUŽENJA

Faktori zadovoljstva poslom	Nezadovoljan	Djelimično zadovoljan	Zadovoljan
(1) Međuljudski odnosi	27 (19,57%)	34 (24,64%)	77 (55,78%)
(2) Uslovi profesionalnog razvoja	45 (32,61%)	39 (28,26%)	54 (39,13%)
(3) Organizacija posla	29 (21,01%)	47 (34,06%)	62 (44,93%)
(4) Mjesečna zarada (plata)	41 (29,71%)	38 (27,54%)	59 (42,75%)
(5) Mogućnost napredovanje za	41 (29,71%)	49 (35,51%)	48 (34,78%)
(6) Komunikacija sa kolegama	14 (10,14%)	23 (16,67%)	101 (73,19%)
(7) Komunikacija sa rukovodiocima	33 (23,91%)	10 (7,25%)	95 (68,84%)
(8) Uslovi rada	27 (19,57%)	25 (18,12%)	86 (62,31%)
(9) Dinamičnost u poslu	43 (31,16%)	54 (39,13%)	41 (29,71%)
Ukupno (%):	24,15%	25,69%	50,16%

Komparacija rezultata istraživanja u vezi sa uticajem liderstva i drugih faktora iz poslovnog okruženja na zadovoljstvo poslom, proizvodnih i neproizvodnih djelatnosti, prikazani su u Tabeli 3.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije, 11*, str. 46–59.

TABELA 3: KOMPARACIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM U PROIZVODNJI I NEPROIZVODNIM DJELATNOSTIMA

Djelatnost	Nezadovoljan	Djelimično zadovoljan	Zadovoljan	Ukupno
Proizvodna	9 (13,04%)	17 (24,64%)	43 (62,32%)	69 (100%)
Neproizvodna (usluge, trgovina...)	21 (30,43%)	19 (27,54%)	29 (42,03%)	69 (100%)

U ovoj komparativnoj analizi zadovoljstva poslom zaposlenih u proizvodnji u odnosu na zaposlene u neproizvodnoj djelatnosti, a u vezi sa istim aspektima posla (liderstvo menadžera, međuljudski odnosi, profesionalni razvoj, interna komunikacija, mogućnost napredovanja, mjesečna plata), rezultati upućuju na činjenicu da su zaposleni u proizvodnji znatno zadovoljniji od zaposlenih u neproizvodnim djelatnostima.

5 Diskusija

Istraživanje pokazuje da postoje statistički značajne korelacije liderstva i zadovoljstva poslom, odnosno zadovoljstva poslom i organizacijske produktivnosti, u organizacijama privatnog profitnog sektora u BiH. Sve korelacije su snažne i pozitivne.

Moglo bi se reći da je uticaj lidera na dimenziju zadovoljstva poslom veliki. Na osnovu analize dobijenih rezultata ankete tokom istraživanja, evidentna je uzročno-posljedična veza odnosno uticaj liderskih kompetencija na stepen i obim zadovoljstva zaposlenih, naročito kod podsticanja na kvalitetno obavljanje posla, jer su 72 ispitanika (52,17%) zadovoljna stilom i načinom podsticanja. Druga dimenzija koja ističe jak uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom kod anketiranih zaposlenika, jeste lidersko vođenje vlastitim primjerom, jer je čak 61 (44,20%) zaposlenik rekao je da je zadovoljan ovom liderskom kompetencijom kod svojih menadžera, i treća značajna dimenzija koja ističe uticaj liderstva na zadovoljstvo zaposlenih jeste aktivna (dobra) interna komunikacija, jer je 58 zaposlenika (42,03%) odgovorilo da je zadovoljno ovom dimenzijom, a nezadovoljnih je samo 17 (12,32%). Blagi nesrazmjer sa prethodnim činjenicama se vidi kada je u pitanju stil vođenja, jer je 69 zaposlenika (50%) odgovorilo da je nezadovoljno načinom i stilom menadžerskog vođenja, što upućuje na konstataciju da se menadžeri iz privatnog sektora koji imaju ambicije da usvoje ovu lidersku kompetenciju, trebaju dodatno edukovati iz ovog područja.

Dakle, istraživanje ovih parametara pokazuje da su lideri ti koji svojim karakteristikama, vještinama, znanjem i pozitivnom energijom, mogu povećati stepen zadovoljstva zaposlenih i tako ih usmjeravati na postizanje veće organizacijske produktivnosti. Rezultati sprovedenog istraživanja ohrabruju jer su pokazali da najveći broj ispitanika prepoznaje da lideri u organizacijama privatnog sektora uglavnom imaju jasnu viziju o tome kako na pravi način iskoristiti svoje kompetencije

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

za povećanje stepena zadovoljstva zaposlenih, čime stvaraju dodatnu vrijednost (bolju performansu) za svoju organizaciju. Analiza prethodnih rezultata potvrđuje prvu hipotezu (H-1) da postoji snažna korelacija između liderstva i zadovoljstva poslom zaposlenih u privatnom sektoru.

Kada je u pitanju druga korelacija, uticaj pojedinačnih organizacijskih faktora (performansi) na zadovoljstva poslom i na organizacijsku produktivnost, rezultati istraživanja pokazuju da svi faktori zadovoljsva poslom, koji su bili navedeni u upitnicima, imaju pozitivan uticaj, osim dinamičnosti posla, jer 43 zaposlena ili 31,16% nije zadovoljno dinamikom posla, a 54 ili 39,13% jeste djelimično zadovoljno dinamikom, što se može pravdati činjenicom da najveći broj obuhvaćenih organizacija proizvodne djelatnosti ima masovnu serijsku proizvodnju u kojoj se sve radne aktivnosti odvijaju po tačno utvrđenom rasporedu. Drugi faktor koji ne pokazuje snažan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih jeste plata, jer je 41 ili 29,71% anketiranih odgovorilo da nije zadovoljno, a 38 ili 27,54% ih je djelimično zadovoljno platom, što možemo shvatiti, obzirom na činjenicu da je dio anketiranih iz organizacija neproizvodne djelatnosti zaposleno u trgovačkim preduzećima, a poznata je činjenica da su u ovom području plate zaposlenih relativno niske. Ostali pojedinačni organizacijski faktori kao naprimjer: međuljudski odnosi, organizacija poslom i uslovi rada, imaju snažan uticaj na zadovoljstvo poslom. Naročito izražen uticaj je prisutan u području interne komunikacije, jer je čak 101 ili 73,19% anketirani zaposlenik zadovoljan komunikacijom sa svojim kolegama, a njih 95 ili 68,84% je zadovoljno komunikacijom sa rukovodiocem (menadžerom).

Treću zanimljivu korelaciju predstavlja komparacija rezultata istraživanja u vezi sa uticajem liderstva i drugih faktora iz poslovnog okruženja na zadovoljstvo poslom između proizvodnih i neproizvodnih djelatnosti. Kako bi komparacija bila adekvatna, prilikom anketiranja se vodilo računa da broj zaposlenih u proizvodnoj djelatnosti (69) bude isti kao i broj zaposlenih u neproizvodnoj djelatnosti privatnog sektora (isto 69). Iz ove analitičke komparacije je vidljivo da su zaposleni u proizvodnoj djelatnosti značajno zadovoljniji (62,32% zadovoljnih, 24,64% djelimično zadovoljnih i 13,04% nezadovoljnih) nego zaposleni u neproizvodnim djelatnostima (42,03% zadovoljnih, 27,54% djelimično zadovoljnih i 30,43% nezadovoljnih). Ovakav omjer možemo tumačiti specifičnošću uslova i drugih organizacijskih performansi koji utiču na zadovoljstvo, a koji su karakteristični za proizvodne sisteme jer se u njima vodi posebna briga o svim elementima proizvodnog procesa. Razlog ovakvom odnosu stepena zadovoljstva leži u činjenici da su zaposleni u proizvodnji, zbog specifičnih uslova u kojima rade, tretirani na poseban (bolji) način od svojih menadžera i vlasnika preduzeća, odnosno da se o njima vodi pojačana briga zbog specifičnosti odvijanja proizvodnog procesa. Također, odgovori na pitanja u vezi sa platom upućuju na zaključak da radnici u proizvodnji imaju redovna primanja.

Dakle, rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je odnos liderstva i zadovoljstva poslom, kao i odnos zadovoljstva poslom i organizacijske produktivnosti pozitivan, iako po nekim elementima nije posebno jak (dinamičnost u poslu, stil vođenja, mjesečna naknada), ali se sa velikom sigurnošću može konstatovati da zadovoljstvo poslom ima značajan uticaj na radni učinak zaposlenih, posebno na produktivnost i druge organizacijske performanse, i da je uticaj na kvalitet izvršavanja

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

zadataka i zadovoljstvo klijenata veoma snažan i jasan. Naime, poznato je da zadovoljstvo zaposlenih i njihova lojalnost organizaciji rezultira višom ocjenom vrijednosti od strane klijenata, što opet ima značajan uticaj na profitabilnost.

Razloge zašto zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na klijente, treba tražiti u činjenici da zadovoljstvo poslom utiče na sveukupno raspoloženje zaposlene osobe, koja će onda lakše pokazivati prijateljska i pozitivna osjećanja prema klijentima, a oni će zauzvrat ponovo dati svoje povjerenje organizaciji. Prema tome, potvrđene su i druga (H-2), postavljena hipoteza da zadovoljstvo poslom ima jaku korelaciju sa kvalitetom izvršavanja zadataka i organizacionom produktivnošću, kao i treća hipoteza (H-3) da zadovoljstvo poslom ima snažan i jasan učinak na zadovoljstvo klijenata. Na kraju, treba naglasiti, da je uzorak za ovo istraživanje bio mali, ali su rezultati zanimljivi zbog čega bi bilo dobro ponoviti slično istraživanje na većem uzorku kako bi se dobila objektivnija slika.

6 Zaključak

Uvažavajući činjenicu da uspješne organizacije u svijetu, ali i u našem okruženju, na svoje zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs, nameće se zaključak da zadovoljstvo poslom postaje osnova svake savremene organizacije, bez obzira u kojem sektoru ona posluje. Zadovoljstvo poslom je zapravo sastavni dio kvaliteta rada zaposlenih po svim elementima, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja u velikoj mjeri zavisi kako će oni obavljati svoj posao, što ima direktan uticaj na sve organizacijske performanse, pa tako i na onu najbitniju, organizacijsku produktivnost. Zbog toga je potrebno da svaka organizacija koja teži boljoj tržišnoj poziciji, vodi računa o stepenu i obimu zadovoljstva svojih zaposlenih, na način da kontinuirano vrši mjerenja njihovog stepena i obima zadovoljstva, na način kako je to praktično urađeno u ovom radu. Analizom dobijenih rezultata se utvrđuje koji su to pojedinačni faktori (liderske kompetencije menadžera) ili organizacijski faktori (uslovi rada, radna atmosfera, međuljudski odnosi, mogućnost napredovanja, interna komunikacija, i slično), koji imaju pozitivan i snažan učinak na zadovoljstvo poslom, a koji faktori imaju slab ili nikakav (negativan) učinak na zadovoljstvo poslom. U kontekstu dobijenih rezultata, top menadžment organizacije poduzima određene organizacijske mjere i aktivnosti na otklanjanju negativnih i daljem razvoju pozitivnih uticaja. U konkretnom slučaju, predmetno empirijsko istraživanje je pokazalo da je u privatnom profitnom sektoru, stepen zadovoljstva poslom na koje utiču navedeni faktori (liderstvo i drugi organizacijski faktori) na relativno visokom novou, ali da također postoje faktori koje treba dovesti na viši (poželjniji) nivo kako bi njihova korelacija sa zadovoljstvom poslom bila još snažnija i pozitivnija.

Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.

7 Popis literature

- Beebe A., Blaylock A. & Sweester K.D. (2009). Job satisfaction in public relations internships. *Public Relations Review*, 35(2), 156–158.
- Burke R.J. & Wilcox D.S. (1969). Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of management Journal*, 12(3), 319–326.
- Collins J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Zagreb: Binoza press.
- Davis R. V. (1992). Job satisfacion. L. K. Jones (urednik), *Encyclopaedia of career change and work issues* (str. 142–143). Phoenix: The Oryx press.
- Dienesch R. M. & Liden R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership – A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- DiFonzo N. & Bordia P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public relations review*, 26(2), 173–190.
- Garcia-Morales V. J., Matias-Reche F. & Verdu-Jover A. J. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity – Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, 61, 150–177.
- Gardner H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: McGraw Hill.
- Goertzen, B. J. & Fritz S. M. (2004). Does sex of dyad member really matter?: A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3–18.
- Graen G. B. & Uhl-Bien M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33–48.
- Graen G. B. & Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, applying a multilevel multidomain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Greenberg A. i Baron B. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid.
- Gronroos C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Boox.
- Grunig L. A., Grunig J. E. & Doizer D.M (2002). *Excellent public relations and affective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Irwin H. & More E. (1994). *Managing corporate communications*. Sidney: Allen&Unwin Pty Ltd.
- Kang J. A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners. *Public Relations review*, 36(2), 152–156.

- Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 46–59.
- Kelley R. C., Thornton B. & Daugherty R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126 (101), 17–25.
- McShane S. (2003). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Pincus J. D., Knipp J. E. & Rayfield R. E. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. *Public Relations Research Annual*, 2, 173–192.
- Robbins M. J., Peterson M., Tedrick T. & Carpenter J. R. (2003). Job satisfaction on NCAA Division III Athletic Directions: Impact on Job Design and Time on Task. *International Sport Journal*, 7(2), 46–57.
- Schweitzer J. C. (1989). The role of formal communication in employee job satisfaction. *Public Relations Review*, 15(3), 52–65.
- Seabright M. A., Leventhal D. A. & Fichman M. (1992). Role of individual attachments to the dissolution of inter-organisational relationships. *Academy of Management Journal*, 35, 22–60.
- Sousa-Poza A. (2000). Well-being at work: a cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Sparroove R. T. & Liden R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Šušnjar G. i Zimanji V. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.
- Tkalac A., Veričić D. & Sriramesh K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223–230.