

Univerzitet u Sarajevu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**NE (USKLAĐENOSTI) POJEDINCA I RADNE SREDINE-
PROCESI I POSLJEDICE**

Završni magistarski rad

Kandidat:

Azra Kasumović

Mentor:

Prof. dr. Dženana Husremović

Sarajevo, 2022.godine

ZAHVALNICA

Zahvaljujem se svojoj mentorici prof. dr. Dženani Husremović na razumjevanju, stručnim i nadasve ljudskim savjetima i nesebičnom trudu uloženom u ovaj rad.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj porodici na velikoj podršci i razumjevanju, bez čije pomoći sve ovo ne bih mogla realizirati

SADRŽAJ

1. UVOD	4
2. ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA.....	5
2.1. Psihologija rada	7
2.1.1. Kadrovska psihologija	8
2.2. Intervencije u organizacijskoj psihologiji.....	9
3. RADNO OKRUŽENJE	9
3.1. Faktori učinka na radnom mjestu	10
4. USKLAĐENOST OSOBE I NJENOG RADNOG OKRUŽENJA.....	12
4.1. Značaj ličnih i organizacijskih vrijednosti i njihovo usklađivanje	13
4.2. Fizički faktori koji utiču na osobu u radnom okruženju.....	16
4.3. Psihosocijalni faktori koji utiču na osobu u radnom okruženju	18
4.3.1. Jasno vođstvo i očekivanja oraganizacije od radnika	19
4.3.2. Učtivost i poštovanje pojedinca u radnoj organizaciji	21
4.3.3. Psihološka sigurnost.....	23
4.3.4. Psihološke kompetencije i zahtjevi	26
4.3.5. Stres.....	27
4.3.6. Komunikacija.....	30
4.3.7. Motivacija	33
4.4. Karakteristike posla	35
4.5. Šire organizacione karakteristike.....	36
4.5.1. Izvori strukture radnog okruženja i njeni uticaji.....	36
4.6. Vanorganizacijski faktori	37
5. UTICAJ USKLAĐENOSTI RADNOG OKRUŽENJA I POJEDINCA NA KVALITET RADA I ŽIVOTA	38
5.1. Uticaj usklađenosti pojedinca i radnog okruženja na kvalitet rada	39
5.1.1. Angažman.....	41
5.2. Uticaj usklađenosti pojedinca i radnog okruženja na zadovoljstvo poslom	44
5.2.1. Uticaj nezadovoljstva poslom na zdravlje osobe	47
6. ZAKLJUČAK	48
7. LITERATURA	50

1. UVOD

Radno okruženje ima mnoga svojstva koja mogu uticati na fizičko i psihičko blagostanje čovjeka, zbog čega je posebno važno bolje razumjeti one aspekte radnog okruženja za koje se smatra da imaju važan uticaj na psihičko blagostanje radnika. U posljednjih 30 godina, empirijska istraživanja i teorija o radu i dobrobiti uglavnom su se fokusirali na negativne uticaje rada na dobrobit i, preciznije izraženo, na uticaj radnog stresa na zdravlje.

Mnogi su dokazi koji upućuju na zaključak, da rad ima i pozitivne efekte na fizičko i psihičko zdravlje, te da je zaposlenost manje štetna od nezaposlenosti. Međutim, čini se da je interesovanje za zdrave aspekte rada oslabilo, jer su negativni i stresni aspekti počeli dominirati laičkim i profesionalnim razmišljanjem o poslu i dobrobiti.

Neosporna je činjenica da radno okruženje i radni angažman nose sa sobom određene negativne uticaje na čovjeka, njegovo psihičko ali i fizičko zdravlje. U današnje vrijeme fokus psihičkog zdravlja čovjeka je „stabilnost“, pri čemu se zanemaruje mogućnost unapređenja psihičkog zdravlja. Ovaj rad će se odnositi na usklađenost pojedinca i njegovog radnog okruženja, te istaknuti i objasniti uticaj takve usklađenosti na psihičko zdravlje čovjeka. Dakle, kako bismo imali jasniju sliku, fokusirati ćemo se na pozitivne i negativne efekte radnog okruženja. Također, dio fokusa biti će usmjeren na uticaj čovjeka na njegovo radno okruženje, funkcionalnost organizacije i organizacijske vrijednosti. Imperativ je težiti ka uzajamnom zadovoljstvu između ove dvije zavisne varijable, međutim u praksi je ovaj fenomen postao skoro pa nedostižan.

Zaposleni i organizacija dijele ključnu karakteristiku vrijednosti. (Kumar, 2012,75). Lične vrijednosti su ono o čemu govorimo kada govorimo o onome što ljudi cijene. Pojedinci, institucije, industrije i tržišta su pogođeni brzim tehničkim razvojem praćenim brzim promjenama u društvenom okruženju, što se ogleda u ljudskim vrijednostima, (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019, 24). Lične vrijednosti je teško definirati bez dvosmislenosti, pa su u literaturi predložene mnoge definicije ovog koncepta, (Crleni, Laba, Malbai, 2016, 61). Vrijednosti se mogu definirati u širem smislu kao središnji ciljevi ili uvjerenja o željenim konačnim stanjima ili ponašanjima, koja utiču na izbor i procjenu naših odluka i kao rezultat naših postupaka, čineći intrinzični dio našeg bića (Argandoña, 2003,17).

U ovom radu ćemo predstaviti usklađenost osobe i radnog okruženja, prikazati faktore koji utiču na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenog pojedinca, te objasniti kako radno okruženje utiče na kvalitet rada, ali i život čovjeka.

2. ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA

Kako bismo mogli razumjeti zašto je važno prodrijeti do srži, odnosa pojedinca i radnog okruženja, moramo razumjeti oblast psihologije koja se bavi sistematskim izučavanjem konstrukata vezanih za rad i radno okruženje. Organizacijska psihologija može nam značajno pomoći u stremljenjima i pružiti osnovu za izgradnju boljih i ugodnijih radnih mjesta.

Dakle, organizacijska psihologija odnosi se na razumijevanje, predviđanje i kontrolu ljudskog ponašanja u organizacijama. Interesi za društvene aspekte ljudskog rada, koji su uglavnom zanemareni u tradicionalnoj industrijskoj psihologiji, doveli su do kristalizacije organizacijske psihologije kao psihološkog polja. Organizacija se pri tome odnosi na „svjesno koordiniranu društvenu jedinicu, sastavljenu od dvoje ili više ljudi, koja funkcionira na relativno kontinuiranoj osnovi, radi postizanja zajedničkog cilja ili skupa ciljeva”, (Robbins, 1991, 4). Organizacijska psihologija nastoji istražiti i razumjeti uvide pojedinačnih zaposlenika u vezi sa pitanjima dobrobiti na individualnom i organizacijskom nivou. Uglavnom, organizacijska psihologija ima za cilj poboljšati efikasnost ljudi i povećati organizacijsku učinkovitost i učinak.

Kao što je primijetio poznati međunarodni stručnjak za menadžment Geert Hofstede: „Budući da je menadžment uvijek o ljudima, njegova suština je bavljenje ljudskom prirodom. Pošto se čini da je ljudska priroda bila izuzetno stabilna tokom zabilježene historije, suština upravljanja je bila i biće podjednako stabilna tokom vremena.”, (Hofstede, 2001, 124). Zato možemo reći da će organizacijska psihologija igrati važnu ulogu u razumijevanju rukovođenja radnih organizacija, koje svoje prakse trebaju zasnivati više na pokušajima djelovanja u skladu s ljudskom prirodom i boljim usavršavanjem znanja, mogućnosti i vještina, nego eksploatacija s jedinstvenom svrhom postizanja profita. Stoga, suština organizacijske psihologije ostaje u pokušaju boljeg razumijevanja i efikasnog upravljanja ljudskim ponašanjem u organizacijama. Organizacijska psihologija je poznata kao i studija organizacionog ponašanja. To je raznolika grana psihologije koja uključuje različite aspekte drugih oblasti psihologije i upravljanja

ljudskim resursima, uključujući socijalnu psihologiju, psihologiju ličnosti, te kvantitativnu psihologiju, uključujući psihometriju.

Polje organizacijske psihologije ima svoju istraživačku agendu, te se koristi brojnim naučnim metodama u cilju boljeg razumijevanja ponašanja pojedinaca koji rade u organizacionim okruženjima. Znanje prikupljeno istraživanjima iz oblasti koristi se kako bi pomoglo poboljšanju efikasnosti radnih organizacija. Na primjer, istraživanje na terenu nastoji steći sveobuhvatno znanje i razumijevanje faktora zaposlenih, koji mogu doprinijeti pozitivnom ili negativnom ponašanju i stavovima na radnom mjestu. Praktičari primjenjuju to znanje kako bi poboljšali ponašanje i stav zaposlenih, uveli promjene u radno okruženje u cilju jačanja motivacije i usklađivanja ponašanja zaposlenih kako bi se poboljšala organizacijska učinkovitost. Može se zaključiti da je interakcija, međusobna saradnja i komunikacija između naučnika i praktičara od suštinskog značaja za eksperimentisanje i formiranje novih koncepata i ideja kako bi se izvršio uticaj i dodala nova znanja i prakse u polje. (Bergh,2009,93)

Uspješne organizacije su obično produktivnije, pružaju kvalitetnije usluge klijentima i finansijski su stabilnije od manje uspješnih organizacija. Povećana organizaciona efektivnost i uspjeh koji često dolazi sa njom donosi i više indirektno koristi, koje pomažu korporativnim interesima koliko i potrebama zaposlenih. Time se obezbjeđuju bolji radni uvjeti za zaposlene, koji povećavaju motivaciju, produktivnost i efikasnost radnika, što povećava profitabilnost kompanije.

Relativno govoreći, organizacijska psihologija je nova oblast. U početku se nije razlikovala od stručne psihologije ili proučavanja ljudskih faktora. Danas se ipak smatra zasebnom psihološkom disciplinom, koja se predaje na gotovo svim univerzitetima koji nude kurseve psihologije. Organizacijska psihologija, iako predstavlja legitimno polje proučavanja sama po sebi, također je dio šireg polja industrijske/organizacijske (I/O) psihologije, koja se definiše kao primjena metoda i principa psihologije na radnom mjestu, (Spector, 2006, 94).

Katz i Kahn, u svom klasičnom djelu Socijalna psihologija organizacija, (1978), izjavili su da je suština organizacije uzorkovano ljudsko ponašanje, (Katz, Kahn, 1978, 52). To znači da je čovjekovo ponašanje unutar radne organizacije moguće raščlaniti na jednostavnije strukture. Naprimjer, različiti radnici unutar organizacije imaju različite radne zadatke, koji svi doprinose općoj produktivnosti. Svaki skup radnih zadataka na jednoj radnoj poziciji može se smatrati jednim uzorkom ponašanja, iz kojeg se izvode zaključci o trenutnim uvjetima specifične radne pozicije. Formiraju se modeli tipičnih ponašanja, što implicira da se ponašanju pojedinca

nameće neka struktura. U organizacijama ova struktura obično proizlazi iz stvari kao što su opisi poslova i organizacijske politike. Mnoge organizacije takođe imaju složeniji skup vrijednosti kojih žele da se zaposleni pridržavaju. Dakle, organizacija ne može postojati kada ljudi samo „rade svoje“, bez ikakve svijesti o ponašanju drugih. Ali da bi se pronašao i razumio najbolji način rukovođenja organizacijom i radnim jedinicima, potreban je sistematski, bolje kontrolisan pristup, kakav omogućava uzorkovanje ponašanja, koje pojednostavljuje operacionalizaciju radnog ponašanja. Takav pristup omogućava bolju kontrolu prilikom ispitivanja novih radnih strategija.

Ostale značajne poddiscipline usko isprepletene s organizacijskom psihologijom su psihologija rada i organizacija, psihologiju odabira zanimanja i razvoja karijera, te menažerska i psihologija osoblja, (Cascio, Aguinis, 2005, 1062). Glavne razlike između ovih pojmova odražavaju u osnovi orijentacije pojedinca ili organizacije za koje se naglašava stručnost.

Povremeno se organizacijska psihologija i industrijska psihologija koriste kao sinonimi. Ipak važno je razumjeti da razlika ipak postoji. Industrijska psihologija koncentriše se na individualne razlike orijentisane na pitanja ljudskih resursa i bavi se maksimiziranjem efikasnosti, sigurnosti i isplativosti, dok se organizacijska psihologija fokusira na pitanja procesa ljudskih odnosa, individualnih stavova i ponašanja i drugih relevantnih upravljačkih praksi, koje doprinose na osjećaj ispunjenosti i smisla u organizaciji. Ova dva područja se u velikoj mjeri preklapaju, a granice između njih nisu uvijek jasne: neke teme, kao što su motivacija, liderstvo, stres i donošenje odluka, su fokusna tačka u obje oblasti. Kao takvi, savremeni trendovi imaju tendenciju da integrišu oba fokusa i to objašnjava zašto je akronim I-O psihologija postao toliko popularan, (Dolan, 2015, 479).

2.1. Psihologija rada

Psihologija rada definiše se u smislu konteksta njene primjene, te predstavlja oblast primjenjene psihologije. Radni psiholozi koriste koncepte, teorije i tehnike izvedene iz svih ostalih oblasti psihologije. Isto vrijedi i za psihologe koji rade u drugim primijenjenim kontekstima, kao što su obrazovanje i zdravstvo. S druge strane, oni također mogu doprinijeti idejama i informacijama razvoju osnovne psihologije, (Arnold i dr, 2005, 6).

Organizaciona psihologija i psihologija rada trenutno se koriste naizmjenično, jer se odnose na dva pojma koja su izuzetno slična. Istina, organizacijska psihologija i psihologija rada su dvije grane psihologije koje se bave povezanim temama. U tom smislu, široko je prihvaćeno da se

psihologija rada bavi individualnom aktivnošću svakog radnika i više je zainteresirana za vrstu aktivnosti koju obavlja. Studij psihologije rada fokusira se na okruženje na radnom mjestu, rasporede, opterećenje, sukobe uloga, motivaciju za posao i sindrom sagorijevanja. Organizacionu psihologiju, s druge strane, odlikuje predstavljanje šireg pristupa koji uključuje istraživanje organizacijskih aspekata rada i njihovog uticaja na kvalitetu i produktivnost, (Hatch, 2006, 77).

2.1.1. Kadrovska psihologija

Kadrovska psihologija (personellpsychology, eng) bavi se individualnim razlikama i njihovom ulogom u regrutovanju, odabiru i evaluaciji osoblja. Dugi niz godina kadrovska psihologija je dominirala poljem industrijske/organizacijske psihologije, kao najstarija i najtradicionalnija aktivnost I/O psihologa.

Sušтина kadrovske psihologije je proučavanje posla i osobina pojedinaca koji obavljaju posao, a zatim korištenje ovih informacija za predviđanje koje kategorije pojedinaca će dobro raditi u budućnosti. Mnogi profesionalci koji rade u ovim oblastima koriste, konstruišu ili razvijaju testove i druge instrumente, koji se mogu koristiti za odabir ili evaluirati zaposlene. Takvi testovi moraju se stalno ocjenjivati kako bi se osiguralo da su pouzdani, nepristrani i valjani.

Istraživanje je pokazalo da su najčešće aktivnosti kadrovskih psihologa, (Muchinsky,2006.152):

- Izrada, administriranje i analiza anketa o stavovima zaposlenih
- Izrada instrumenata za ocjenu učinka
- Testovi za validaciju
- Izrada testova selekcije zaposlenih
- Sprovođenje analiza poslova

Kadrovski psiholozi također analiziraju poslove kako bi dobili potpunu sliku o tome šta svaki zaposlenik radi, često dodjeljujući novčane vrijednosti svakoj poziciji, (Robbins i dr.,2009,64). Nakon pribavljanja kompletnog opisa poslova, profesionalci iz kadrovske psihologije izrađuju instrumente za ocjenu učinka, kako bi ocijenili učinak zaposlenika.

Psiholozi u ovoj oblasti takođe ispituju različite metode koje se mogu koristiti za obuku i razvoj zaposlenih. Ljudi unutar ove oblasti obično rade u odjelu za obuku organizacije i uključeni su

u takve aktivnosti kao što su utvrđivanje potreba organizacije za obukom i razvoj programa obuke.

2.2. Intervencije u organizacijskoj psihologiji

Organizaciono funkcionisanje je pod uticajem širokog spektra psihosocijalnih varijabli. Kao rezultat toga, organizacijska psihologija je primijenjena nauka koja pokriva širok spektar tema.

Ovo su najznačajniji zadaci u ovoj disciplini psihologije, (Brown,Lent, 2013,115):

- Ispitivati, definirati i promijeniti radno mjesto
- Ispitivati kulturu kompanije i dizajnirati fleksibilne komunikacijske, normativne i interpretativne procese za sve zaposlene
- Razvijati kolektivnu motivaciju kompanije kao i individualnu motivaciju svakog zaposlenog
- Definisati profesionalne profile svakog zaposlenog
- Razmotrite poslove i uloge koji najviše odgovaraju svakom profesionalnom profilu
- Razvijati procese selekcije zaposlenih koji su prilagođeni individualnim potrebama
- Razvijati programe obuke radnika

3. RADNO OKRUŽENJE

Radno okruženje se jednostavno može zamisliti kao okruženje u kojem ljudi rade. Kao takva, to je vrlo široka kategorija koja obuhvata fizičko okruženje, (npr. toplina, oprema), karakteristike samog posla, (npr. opterećenje, složenost zadatka), šire organizacijske karakteristike, (npr. kultura, povijest), te vanjsko organizaciono okruženje, (npr. lokalni uslovi na tržištu rada, industrijski sektor, odnosi između posla i kuće). Međutim, nisu svi aspekti radnog okruženja podjednako važni ili zaista relevantni kada se razmatra psihološko okruženje. Stoga će se za potrebe ove rasprave fokusirati samo na one aspekte radnog okruženja koji se, prema nizu teorijskih stavova, čine najvažnijim i relevantnim za psihičko blagostanje. Psihološko okruženje se može posmatrati preciznije, kao one karakteristike radnog okruženja koje su relevantne za ponašanje radnika, (Siegrist, 1998, 190).

Po ponašanju se razmatraju tri povezana tipa psiholoških fenomena: afekti, (npr. emocije, raspoloženje, psihološki simptomi, afektivni poremećaji); kognicije (npr. stavovi, percepcija, donošenje odluka); i ponašanja (npr. efektivnost, odsutnost, motivacija). Psihološko okruženje je stoga skup onih karakteristika radnog okruženja koje utiču na to kako se radnik osjeća, misli i ponaša.

Radno okruženje se odnosi i na organizacionu atmosferu u kojoj zaposleni rade svoj posao. Povezano je s određenom organizacijskom klimom u kojoj zaposleni obavljaju svoje dužnosti, a olakšavajuće i sigurno radno okruženje može privući zaposlenike jer se njihove potrebe teže zadovolje. Kako bi ovo bilo uspješno, organizacije moraju dizajnirati svoje okruženje na takav način da mogu povećati nivo posvećenosti i motivacije zaposlenih, što će u konačnici proizvesti željene rezultate.

Sama okolina prolazi kroz promjene i ono što može preživjeti je organizacija koja se može prilagoditi promjenama u okruženju. Nasuprot tome, organizacija će doživjeti period kolapsa ako organizacija ne obrati pažnju na razvoj i promjene okruženja.

3.1. Faktori učinka na radnom mjestu

Za razliku od radnog okruženja, radno mjesto predstavlja lokaciju na kojoj se odvijaju za rad vezane radnje i aktivnosti. Fluktuiraju u zavisnosti od prirode i vrste radnih zadataka. Naprimjer, može uključivati rad u fabrici na specifičnoj lokaciji ili može uključivati nekoliko lokacija, kao na radnom mjestu – komercijalista.

Međutim, radno mjesto se ne odnosi samo na fizičko mjesto rada, nego i na radne zadatke opisane radnom pozicijom. Svaki uposlenik na određenom radnom mjestu ima specifičan skup obaveza i odgovornosti, koje ispunjava u toku radnog vremena. U zavisnosti od pozicije, intenzitet odgovornosti može varirati. Primjerice, radnici u proizvodnji, ukoliko naprave grešku, mogu proizvesti novi ili iskoristiti rezervni dio, dok menadžeri, s druge strane, ukoliko naprave grešku u rukovođenju, mogu stajati neke uposlenike radne pozicije.

Zadaci radnog mjesta i fizičko okruženje u kojem se rad obavlja, diktiraju dinamiku radnog mjesta. Neke radne pozicije uključuju čestu komunikaciju s drugim članovima tima i drugim radnim mjestima, dok druge uključuju rjeđu interakciju s drugim uposlenicima kompanije – komunikacija je uglavnom svedena na komunikaciju s nadređenima kako bi se usmjerili radni zadaci.

Obzirom da većina radnih mjesta uključuje interakciju s nadređenima i ispunjavanje specifičnog seta radnih zadataka, (npr. rad na presi, vožnja viljuškara, unošenje podataka, formiranje kodova, prodaja artikala, nuđenje pravno-administrativnih usluga, i dr.), važno je da poslodavac ispuni sve uvjete radnog mjesta. Oni uključuju različite faktore, od grijanja i osvjetljenja u radnom prostoru, do dostupnosti resursa i mogućnosti napredovanja. Iako se dugo vremena smatralo kako je financijska dobrobit rada (plaća) jedan od glavnih motivatora na radnom mjestu i jedini faktor o kojem ovisi učinak zaposlenih, pokazano je da mnogi drugi faktori koji uglavnom ovise o poslodavcu, također utječu na motiviranost i radni učinak uposlenika. Ti faktori uključuju:

- **Postavljanje ciljeva:** Okruženje na radnom mjestu treba da bude takvo da svaki zaposleni mora znati koji su ciljevi radne pozicije i koje su jasne mjere za procjenu učinka da li je zaposlenik postigao određeni cilj.
- **Povratne informacije o učinku:** Važno je da svaki zaposleni u kompaniji zna kako je radio. Drugim riječima, uposlenici trebaju dobivati povratne informacije o svojim greškama kao i uspjesima, što će pomoći u stručnom razvoju. Pružanje feedbacka pomaže u usmjeravanju, usavršavanju i motiviranju zaposlenika da rade bolje nego prije.
- **Usklađenost uloga:** Okruženje na radnom mjestu treba da bude takvo da svaki zaposleni ima jasna očekivanja o svojoj ulozi i odnosu s drugim radnim kolegama, te mora znati koliko je posao koji se od njega traži u skladu s očekivanjima. (Brill i dr, 2001, 266) Ako postoji podudarnost između očekivanja zaposlenog i onoga što on radi, biće veća motivacija za rad.
- **Definirani procesi:** Loše upravljanje procesima se ogleda u broju primljenih žalbi korisnika i broju grešaka koje je zaposlenik napravio. Treba učiniti sve da se provjeri da li je radni učinak zaposlenog u skladu sa načinom na koji on mora obavljati posao. Ako nije, mora mu se pomoći i ukazati na greške kako bi se pritužbe i greške svele na minimum. U ovom slučaju važno je analizirati radnu poziciju kako bi se utvrdilo da su svi fizički zahtjevi okoline zadovoljeni, te da greške uposlenika nisu posljedica loših uvjeta rada ili lošeg rukovođenja kompanije, nego greške zbog nerazumijevanja radnih zadataka ili neznanja o tome kako pravilno izvoditi radne zadatke.
- **Nagrađivanje za dobar rad ili željeno ponašanje:** Treba uspostaviti formalne i neformalne strukture za nagrađivanje zaposlenih koji se ponašaju na traženi način, (Schneider i dr.,1980,231). Nagrade se mogu sastojati od mješavine internih nagrada, kao što su izazovni zadaci, i eksternih nagrada, kao što su veća financijska naknada i priznanje kolega.

- **Podrška supervizora:** Neposredni nadređeni i menadžeri treba da pokažu potrebne međuljudske vještine, da angažuju zaposlenike i poboljšaju njihovo samopouzdanje. 'To uključuje pružanje pozitivnog ohrabrenja za dobro obavljen posao, kao i obezbjeđivanje konstruktivnih kritika sa svrhom unapređenja vještina uposlenika. Takvo okruženje bi potaknulo zaposlene da ulože više pažnje u izvođenje radnih zadataka, te time poboljšaju svoje vještine i opću produktivnost.
- **Mentorstvo:** Mentori i treneri u organizaciji mogu biti interni ili eksterni. U svakom slučaju, oni će morati posjedovati neophodne vještine facilitacije kako bi pomogli zaposlenima da primjene postojeće i razviju nove vještine. Mentori su važan dio onboarding procesa, koji olakšavaju prilagodbu novih uposlenika dinamici kompanije. Oni su modeli koji demonstriraju načine izvođenja radnih zadataka i koji usmjeravaju nove zaposlenike, ali njihova uloga seže i socio-psihološku sferu. Oni su modeli idemonstratori socijalno prihvatljivih dinamičkih odnosa u kompaniji, od kojih novi radnici uče stil komunikacije i strategije grupne dinamike.
- **Dostupnost resursa:** Velika većina zaposlenih ponosi se svojim poslom i trudi se da dobro obavi posao. Za kompaniju je važno da individualna opterećenja i organizacijski sistemi i procesi ne ometaju zaposlenike u primjeni utvrđenih vještina ili u prakticiranju novonaučenih, (Schultz, 1986,341). Adekvatno vrijeme i materijalni resursi moraju biti dostupni, kako bi im se omogućilo da rade najbolje što mogu.

Da bi radnik bio produktivan i izvršavao radne zadatke što kvalitetnije, nije dovoljno zadovoljiti samo jedan ili čak nekoliko faktora. Potrebno je stvarati čitavo okruženje u kojem ljudi imaju priliku izraziti svoje vještine i sposobnosti. Drugim riječima, potrebno je stvoriti radno mjesto na kojem će osoba biti u skladu sa svojom radnom okolinom i gdje će vrijeme i energija radnika biti usmjereni na kvalitet izvršavanja radnih zadataka, umjesto na ometajuće okolinske faktore, (loša oprema, loši odnosi s kolegama, loš menadžment, i dr.).

4. USKLADENOST OSOBE I NJENOG RADNOG OKRUŽENJA

Za većinu ljudi koji rade u radnim organizacijama, posao znači više od plata i stimulacija. Značenje posla za pojedinca seže daleko dublje, jer nerijetko prenosi psihološka načela statusa, poštovanja i značaja u društvu. Ljudi formiraju svoj identitet oko posla, te prilikom

predstavljanja drugim ljudima navode svoju radnu poziciju. Prilikom upoznavanja drugih osoba, često pitamo čime se bave, koja je njihova profesija.

Dobrobit pojedinca je također, pod intenzivnim uticajem radnog mjesta i okruženja. Neki ljudi su izuzetno zadovoljni svojim poslom, što im pojačava ponos, samopouzdanje, samopoštovanje, samodopadnost i sliku o sebi. Drugi nisu zadovoljni svojim poslom, uslovima u kojima rade, odnosima s kolegama, pa su često neraspoloženi.

Radna mjesta sadrže niz karakteristika koje mogu uticati na fizičko i psihičko zdravlje. Cilj je bolje razumjeti komponente radnog okruženja za koje se smatra da imaju značajan utjecaj na psihološku dobrobit radnika. Empirijska istraživanja i teorija o radu i dobrobiti često su se gotovo u potpunosti fokusirali na negativne efekte rada na dobrobit i preciznije, na zdravstvene efekte stresa na poslu. Kako su negativni i stresni dijelovi posla počeli da dominiraju laičkim i profesionalnim razmišljanjem o poslu i dobrobiti, čini se da je interesovanje za ove pozitivne aspekte posla izbljedjelo.

Ipak, psiholozi su doprinijeli razvoju pozitivnih efekta koji su zabilježeni, posebno u nešto boljim radnim okruženjima. Organizacijski psiholozi pomogli su radnim organizacijama da razumiju potrebe radnika određene radnim zadacima, kao i socio-emociolanu dinamiku timova i grupa koje saraduju. Psiholozi su pokazali da što je okruženje ugodnije i prilagođenije radnim zadacima, to su efekti okruženja pozitivniji. Tako radnici u proizvodnji koji upravljaju modernijim, kvalitetnijim mašinama, imaju bolju komunikaciju s nadređenima, bolju kuhinju i prostor za obroke, bolje osvjetljenje i prilagođenost temperature doživljavaju manje stresa nego radnici koji upravljaju starim, lako kvarljivim mašinama i generalno rade u lošem radnom okruženju, (u radnom prostoru može biti prevruće ili prehladno, komunikacija nadređeni-uposlenik može biti narušena ili otežana, radni zadaci nisu jasno definisani, i dr.).

4.1. Značaj ličnih i organizacijskih vrijednosti i njihovo usklađivanje

Vrijednosti su ključna karakteristika i zaposlenih i organizacija, (Kumar, 2012,75). Budući da je posebne vrijednosti teško definirati bez dvosmislenosti, u literaturi su predložene brojne definicije ovog pojma. Vrijednosti se mogu definirati u širem smislu, kao središnje želje ili uvjerenja o konačnim stanjima ili poželjnim ponašanjima onih koji vode selekciju i evaluaciju

odluka i kao rezultat postupaka, postajući sastavni dio bića i djelujući do tačke u kojoj oblikuju karakter pojedinca, (Argandoa, 2003,15).

One određuju stilove rukovođenja, odnose unutar kompanije, motiviranost i produktivnost uposlenika. Pojedinci, institucije, industrije i tržišta su pogođeni brzim tehničkim razvojem praćenim brzim promjenama u društvenom okruženju, što se ogleda u promjenama ljudskih vrijednosti, (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019,42). To znači da se češće dešavaju prevare i nepravilnosti na radnim mjestima, u obliku otuđivanja imovine ili financija kompanije ili kompanija nepošteno i protuzakonito iskorištava radnike uskraćujući regrese druge oblike financijskih stimulacija. Time dolazi do disbalansa između ličnih i organizacijskih vrijednosti, te jedna ili obje strane trpe posljedice.

Često se naglašava sljedećih pet karakteristika vrijednosti:

- Vrijednosti su kriteriji po kojima procjenjujemo sebe i svoju okolinu
- Ponašanje pojedinca vođeno je njegovim vrijednostima
- Vrijednosti su raspoređene po hijerarhijskom redu na osnovu njihove vrijednosti
- Vrijednosti su relativno konstantne i na njih ne utiču individualne okolnosti
- Vrijednosti su reprezentativne kognitivne potrebe unutar društvenih standarda.

Prema istraživanju, hijerarhijski poredak sopstvenih vrijednosti ljudi je relevantniji od apsolutnih nivoa vrijednosti u uticaju na njihove reakcije na okolinu, (Verquer, Beehr, Wagner, 2003,473).

Posebne vrijednosti su rangirane prema subjektivnom značaju; što je neka vrijednost važnija za pojedinca, to je ta osoba motivisanija da tu vrijednost koristi kao vodeći princip, (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019,42). Individualne vrijednosti, s druge strane, su trajna uvjerenja da je pojedinačna aktivnost ili krajnje stanje odabrano iznad alternative.

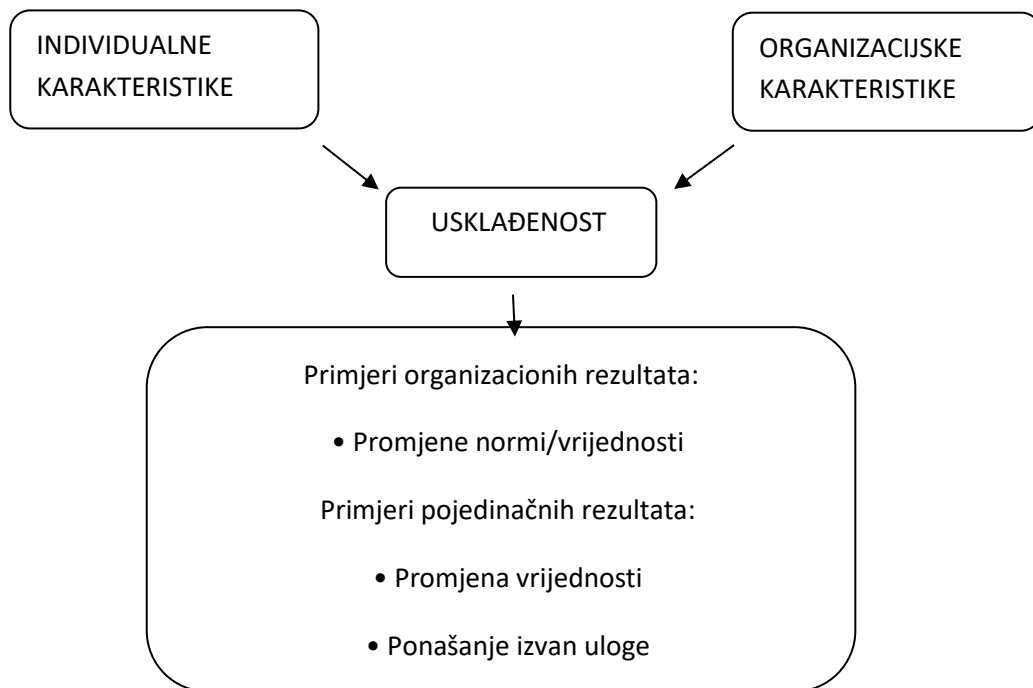
U literaturi postoji opći konsenzus da vrijednosti ne utiču direktno na aktivnosti ljudi, već indirektno kroz stavove i ciljeve. Stoga se vrijednosti smatraju izvorom motivacije za postupke pojedinca. Budući da ljudi žive i djeluju u skladu sa svojim vrijednostima, posao je veliki dio života pojedinca, unoseći vrijednosti u radno okruženje i ponašajući se u skladu s tim. U literaturi postoje opšte vrijednosti ili opšte životne vrijednosti i vrijednosti koje se odnose na određenu oblast života, kao što je rad, a to su radne vrijednosti. Radne vrijednosti, koje uglavnom su od interesa za zaposlene u oblastima organizacijske psihologije i psihologije rada,

odnose se na radno okruženje i odražavaju važnost ostvarivanja ciljeva posla, kao što su ekonomska sigurnost, harmonični odnosi sa kolegama ili prilike za samopercepciju.

Kada se vrijednosti pojedinca razlikuju od onih koje prevladavaju u njegovom društvenom okruženju, (npr. organizaciona jedinica, organizacija), vrijednosti društvenog okruženja mogu uticati na ono što pojedinac kaže, ali ne mogu predvidjeti kako će se on zapravo ponašati.

Individualna i organizaciona kohezija je sve važnija u oblasti upravljanja ljudskim resursima i organizacije mogu biti instrumentalne u postizanju pozitivnih rezultata kao što su konkurentnost, postizanje ciljeva i zadataka, organizacionih ciljeva i regrutirati željenu radnu snagu.

Usklađenost između pojedinaca i organizacija u dokumentu je poznatija kao personalna radna usklađenost. Kada govorimo o ličnoj i organizacionoj harmoniji, obično govorimo o harmoniji vrijednosti, tačnije o harmoniji ličnih i organizacionih vrijednosti. Najstariji model koji se nalazi u naučnoj literaturi koji pokazuje fenomen asocijacije vrijednosti je Chatmanov (1989) model teorije lične organizacijske asocijacije prikazan na shemi 1.. Model pokazuje kako se konformizam postiže usklađivanjem s individualnim i organizacijskim vrijednostima, a konformizam se može osigurati kroz selekcija i socijalizacija. Nadalje, usklađivanje vrijednosti može imati pozitivne efekte za pojedince i za organizacije.



Shema 1. Usklađivanje (Chatman 1989,335)

Chatman (1989,398) je smatrao vrijednosti najvažnijim aspektom u određivanju personalne radne usklađenosti i definisao fit kao podudarnost između ličnih vrijednosti člana organizacije i normi i vrijednosti te organizacije. Lične i organizacione vrijednosti karakteriše njihov sadržaj i intenzitet u odnosu na druge vrijednosti. Prema Chatmanu, organizacijske vrijednosti mogu se dalje opisati u smislu kristalizacije, odnosno stepena do kojeg vrijednosti dijele članovi organizacije. Chatmanov model navodi da se uklapanje osoba-organizacija može postići kroz proces selekcije, gdje organizacije prihvataju ljude čije vrijednosti odgovaraju vrijednostima organizacije. Osim toga, Chatman je predložio proces socijalizacije kroz koji organizacija utiče na svoje članove i dovodi njihove lične vrijednosti u usklađenost sa organizacijskim vrijednostima. Ovdje je moguće uključiti ranije spomenute mentore, čije prisustvo može olakšati integraciju novih uposlenika u radnu organizaciju.

Ishodi usklađenosti uključuju promjene i ličnih i organizacijskih vrijednosti. Za pojedince, percepcija većeg stepena usklađenosti sa svojom organizacijom može dovesti do pozitivnih rezultata u karijeri, uključujući povećanje radnog staža, zadovoljstvo, posvećenost i osjećaj udobnosti i kompetencije. Kao i Schneider (2006), Chatman je također upozorio da izuzetno visoki nivoi usklađenosti mogu dovesti do neefikasnog ponašanja pojedinca i organizacije, kao što su inercija i smanjena inovativnost i prilagodljivost, te sugerirao da može postojati “optimalni” nivo usklađenosti za najbolje funkcionisanje organizacije i njenih članova.

Pojam personalna radna usklađenost sada je toliko raširen da se smatra jednom od dominantnih konceptualnih sila u ovoj oblasti i implicitnim ključem za razumijevanje ponašanja na random mjestu.

4.2. Fizički faktori koji utiču na osobu u radnom okruženju

Način na koji fizičko radno okruženje stvara fizičke uslove koji mogu uticati na učinkovitost radnika mogu biti prilično očigledni i transparentni. Pretoplo ili prehladno okruženje, neadekvatna, stara oprema, osvjetljenje i dr., sve su značajni relativno očigledni faktori koji smanjuju produktivnost. Prisustvo štetne supstance kojoj su radnici izloženi, također, stvara relativno direktnu vezu između aspekta fizičkog okruženja i naknadnog zdravstvenog problema, koji dodatno smanjuju radnu učinkovitost.

Prilikom osvrta na fizičke faktore radnog okruženja, važna su dva problema. Prvo, veliki broj aspekata radnog okruženja mogao bi potencijalno uticati na psihičko blagostanje jer, kao što će se vidjeti kasnije u diskusiji, tumačenja koje radnici smatraju svojim radnim uslovima imaju

centralnu ulogu u stvaranju psihološkog blagostanja, (Jones, 1996,33). Stoga nije moguće sa sigurnošću tvrditi da će određeni aspekti rada nužno imati uticaj na dobrobit, jer ono presudno zavisi od načina na koji se rad percipira, ali percepcija radnog mjesta može utjecati na lični doživljaj dobrobiti. Drugi problem je taj što je dobrobit na radnom mjestu kombinacija mnogih faktora. Drugim riječima, teško je identificirati specifičan problem da to često može biti kombinacija brojnih prisutnih ključnih uslova rada, koji su važni za psihičko blagostanje. Bilo koja pojedinačna radna karakteristika sama po sebi možda nije posebno relevantna, već je to potpuna konfiguracija ovih karakteristika.

Uticaj fizičkog okruženja može imati manje ili više direktan utjecaj na psihološku dobrobit. Ovdje će se razmatrati tri vrste uticaja. Prvo, pokazalo se da aspekti rada kao što su toplina, buka i osvjetljenje utiču na brojne psihološke procese i na direktan i indirektan način. Buka, na primjer, može narušiti kognitivne performanse određenih vrsta zadataka, (Banbury, Berry, 1998, 499). Drugo, fizičko okruženje utiče na nivo i prirodu društvene interakcije između saradnika. Dizajn kancelarija otvorenog plana, na primjer i drugi aspekti fizičkog rasporeda mogu odrediti vrste interakcija koje se mogu dogoditi, (Sundstrom, 1986,210). Treće, fizičko okruženje može ponuditi više ili manje fizičke sigurnosti. Zabrinutost u vezi sa nesrećama ili ozljedama vjerovatno će uticati na psihičko blagostanje.

Fizičko radno okruženje značajno utiče na produktivnost zaposlenih. Uslovi fizičkog radnog okruženja utiču na funkciju zaposlenog i to često određuje dobrobit organizacije. Fizičko radno okruženje uključuje unutrašnji i eksterni raspored kancelarije, temperaturu, zonu udobnosti, kao i postavku ili aranžman za rad u kancelariji. Amir (2010,242) je naveo da postoje dva glavna elementa koja se odnose na fizičko okruženje, a to su plan uređenja ureda i udobnost ureda. On je naveo i da je fizičko radno mjesto prostor u organizaciji koji se uređuje kako bi se ostvario cilj kompanije, te da može dovesti do toga da se osoba prilagodi ili ne uklopi u okruženje na radnom mjestu. Udobno radno okruženje pruža osjećaj sigurnosti i omogućava zaposlenima da rade optimalno. Može uticati na emocije zaposlenih i njihov doživljaj radnog mjesta. Ako zaposleni voli svoje radno okruženje, onda će se on na svom radnom mjestu osjećati kao kod kuće, obavljati će aktivnosti tako da radno vrijeme efikasno koristi. Ovi fizički faktori uključuju širinu radnog prostora, osvetljenje, buku, temperaturu vazduha na radnom mestu, boju prostorije, čistoću i muziku na radnom mestu, (Senata i dr. 2014, 14).

Pokazalo se da fizičko okruženje koje organizacije obezbjeđuju zaposlenima da obavljaju svoje radne aktivnosti, najčešće u nekom obliku kancelarijskog prostora, ima moćnu ulogu u

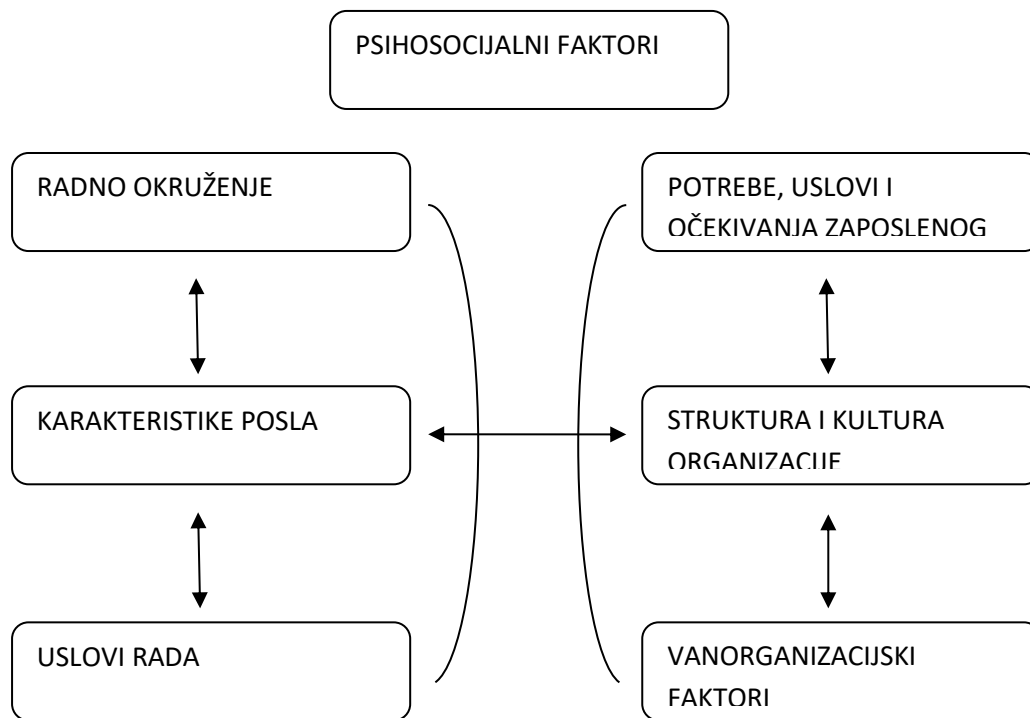
oblikovanju niza psiholoških i bihevioralnih ishoda za zaposlene, (Davis i dr, 2011, 193). Istraživanje Robertsona Coopera iz 2010-13. pokazalo je da je 30% zaposlenih uznemireno zbog nekog faktora iz svog fizičkog radnog okruženja, (Robertson Cooper, 2013).

Nadalje, zaposleni koji su bili uznemireni imali su negativniju percepciju vlastitog nivoa pozitivnog psihičkog blagostanja, fizičkog i psihičkog zdravlja i angažmana, u poređenju sa onima koji nisu. Ovo može dovesti do nekoliko problema unutar radne organizacije. Kompanija bi mogla početi gubiti radnike. Dakle, istraživanja upućuju na zaključak kako je s obzirom na broj izgubljenih radnih dana zbog lošeg zdravlja na poslu, važno je da organizacije usvoje holistički pristup podršci zdravlju i dobrobiti svoje radne snage, krećući se ka podršci zaposlenima da rade najbolje što mogu. Drugim riječima, važno je da kompanije prepoznaju važnost ugodne i stimulativne fizičke radne okoline, koja će pomoći radnicima, umjesto predstavljati otežavajuću okolnost. Osim što je zakonski zahtjev prema važećem zakonu o zdravlju i sigurnosti, obezbjeđivanje odgovarajućeg radnog okruženja za zaposlene je proaktivan korak koje organizacije mogu preduzeti kako bi poboljšale produktivnost svoje radne snage, (Leaman, Bordass, 2005, 67).

4.3. Psihosocijalni faktori koji utiču na osobu u radnom okruženju

Psihosocijalni faktori na poslu odnose se na interakcije između potreba radnika i radnog okruženja, sadržaja posla, organizacionih uslova i kapaciteta, kulture, te ličnih doživljaja koji mogu, kroz percepciju i iskustvo, uticati na zdravlje, radni učinak i zadovoljstvo poslom. Ova definicija je prikazana na slici 1. Dijagram prikazuje radno okruženje i ljudske faktore koji su u dinamičnoj interakciji. Radno okruženje, radni zadaci i organizacioni faktori predstavljaju interese, zanimanja. Reakcije radnika zavise od faktora kao što su njihove sposobnosti, potrebe, očekivanja, kultura i privatni život. Ovi ljudski faktori se mogu mijenjati tokom vremena odražavajući prilagođavanje između ostalih uticaja. Negativna interakcija između uslova rada i ljudskih faktora može dovesti do emocionalnih poremećaja, problema u ponašanju, biohemijskih i neurohormonskih promjena, što predstavlja dodatne rizike u pojavi i razvoju mentalnih poteškoća, (depresija, anksioznost, i sl.), (Breslow, Buell, 1960, 215).

Optimalna ravnoteža između ljudskih faktora i uslova rada bi sugerisala da psihosocijalna situacija na poslu ima pozitivan uticaj na radnika, posebno kada je u pitanju fizičko i psihološko zdravlje.



Shema 2. Psihosocijalni faktori

U radnom okruženju u brojnim studijama je identifikovan niz negativnih, potencijalno zdravstvenih, psihosocijalnih faktora. To uključuje nedovoljnu iskorištenost sposobnosti, preopterećenost poslom, nedostatak kontrole, sukob uloga, nejednakost u plaćama, nedostatak sigurnosti posla, probleme u odnosima na poslu, rad u smjenama, stres i drugo. (Breslow, Buell, 1960,615)

Važno je da kompanije obraćaju pažnju na psiho-socijalnu dinamiku unutar radne organizacije, jer što tim bolje surađuje, to unutrašnja struktura kompanije, produktivnost i usklađenost se povećavaju.

4.3.1. Jasno vođstvo i očekivanja organizacije od radnika

Jasno vođstvo i očekivanja unutar radne organizacije i radnog mjesta mogu biti ključni psihološki faktori. Kompanija radniku treba ponuditi jasnu strukturu i definiciju radnih zadataka, praćenu jasnom demonstracijom izvođenja i adekvatnim onboarding procesom. Menadžment timovi moraju voditi uposlenike efikasno i organizirano, te blagovremeno upućivati sugestije i konstruktivne kritike. Efikasno vođstvo povećava motivaciju zaposlenih, otpornost i povjerenje; i smanjuje frustraciju i sukobe zaposlenih. Dobro vođstvo rezultira boljim radnim stanjem zaposlenih, smanjenim bolovanjem i smanjenim prijevremenim penzionisanjem s invalidskim penzijama.

Ovaj psihološki faktor pod značajnim je uticajem liderstva. Lider ili vođa organizacije, koji pokazuje posvećenost održavanju vlastitog fizičkog i psihičkog zdravlja može utjecati na zdravlje zaposlenih, (npr. bolest, prezentizam, izostanak), kao i na zdravlje organizacije u cjelini, (npr. snagu, vitalnost, produktivnost). Drugim riječima, vođa koji je svjestan svojih potreba, uz dovoljno empatije i dijaloga može zaključiti šta je potrebno njegovim radnicima. Ukoliko uspije stvoriti ugodno psiho-socijalno okruženje, pomoći će svojim radnicima kao i organizaciji. Lideri koji su više instrumentalni u svom pristupu, (fokusiraju se više na postizanje rezultata s malo pažnje koja se posvećuje velikoj slici, psiho-socijalnoj dinamici unutar organizacije i pojedinačnim zaposlenicima), imaju veću vjerovatnoću da čuju zdravstvene pritužbe osoblja, uključujući opće osjećaje slabosti, razdražljivost i nervoza, (McFarlane, 1981,90). Slično tome, lideri koji ne pokazuju vidljivu brigu za svoje fizičko i psihičko zdravlje daju negativan primjer svom osoblju i mogu potkopati legitimitet bilo kojeg organizacionog programa, politike i/ili usluge namijenjene podršci zaposlenima.

Postoji mnogo tipova vođstva unutar radne organizacije, od kojih svaki na različite načine utiče na psihosocijalno zdravlje i sigurnost. To znači da postoje mnoge strategije koje će omogućiti ugodnu psiho-socijalnu sredinu. Najšire prihvaćene kategorizacije su instrumentalno, transakciono i transformaciono liderstvo. Od njih se transformacijsko vodstvo smatra najmoćnijim. Instrumentalno vodstvo se prvenstveno fokusira na postizanje rezultata, s malo pažnje koja se posvećuje „široj slici“, psihosocijalnoj dinamici unutar organizacije i, nažalost, pojedinačnim zaposlenima. Transformacijski lideri se vide kao promjenjivi agenti koji motiviraju svoje sljedbenike da urade više od onoga što se očekuje, te se bave dugoročnim ciljevima i prenose osjećaj misije, vizije i svrhe. Imaju harizmu, daju individualnu pažnju svojim zaposlenima, stimulišu intelektualne sposobnosti drugih i inspirišu zaposlene.

Stil i kvaliteta vođstva imaju utjecaja na produktivnost radnika, jer određuju jasnoću radnih zadataka koji se dodjeljuju uposlenicima. Drugim riječima, dobro liderstvo ima jasnija očekivanja od radnika, ali i jasnije radne strategije, pa je lakše zadavati cilju usmjerene zadatke uposlenicima.

Liderstvo je temelj zdravstvene piramide. Efikasno vodstvo povećava motivaciju i produktivnost zaposlenih, otpornost i povjerenje, te smanjuje frustraciju i sukobe zaposlenih. Dovodi do toga da pojedinci imaju 40% veću vjerovatnoću da budu u najvišoj kategoriji dobrobiti posla, 27% rjeđe uzimaju bolovanja i 46% se manje prijevremeno penzionišu invalidskim penzijama, (Howell, Avolio, 1993, 891).

Prije nego što se pridružio organizaciji, pojedinac je stvorio utisak o tome šta organizacija očekuje od svojih članova i ima neku ideju o tome šta članovi mogu očekivati od organizacije.

Nedavna istraživanja su se fokusirala na ulogu organizacije u utjecanju na ova očekivanja. Porter, Lawler & Hackman (1975) identifikuju probleme u procesu zapošljavanja i selekcije gdje i organizacija i pojedinac osjećaju potrebu da izgledaju privlačno jedni drugima, čime se povećava mogućnost pristrasnosti razmijenjenih informacija. Weitz (1956,245) je pokazao da ako je organizacija predstavila realne informacije kandidatima i potencijalnim uposlenicima u oglasima za posao, dobrovoljna fluktuacija bi se smanjila, ciljani kandidati bi lakše bili privučeni poslu.

4.3.2. Učtivost i poštovanje pojedinca u radnoj organizaciji

Uljudnost i poštovanje zasnivaju se na pokazivanju poštovanja, brige i obzira prema drugim članovima radne organizacije i priznavanju njihovog dostojanstva. Vrlo je važno da uposlenici pokazuju poštovanje prema nadređenima, ali je od izuzetne važnosti uzajamnost. Ukoliko nadređeni ne poštuju svoje uposlenike, velika je mogućnost da će ih s vremenom, izgubiti.

Koristili smo izraz „uljudnost“ da bismo uspostavili zajednički temelj za diskusiju. Međutim, ovo je pojam prepun problema, ne samo zato što njegovo svakodnevno značenje stalno iskrivljuje diskusiju, bez obzira na to koliko truda istraživači ulažu u pokušaje održavanja precizne tehničke definicije, nego zato što, u zavisnosti radnog okruženja, učtivost kao pojam može varirati u odnosu na druge poslovne discipline. Stoga smo usvojili i prilagodili drugačiji termin za upotrebu u ovom radu, odnosno „relaciona praksa“, termin povezan sa radom Joyce Fletcher (1999,84), istraživačice menadžmenta: „Relaciona praksa je način rada koji odražava relaciona logika efektivnosti i zahtijeva brojne relacijske vještine kao što su empatija, uzajamnost, reciprocitet i osjetljivost na emocionalne kontekste“. Iako je naš naglasak malo drugačiji od Fletcherinog, ponašanje na radnom mjestu na koje se fokusiramo jasno je obuhvaćeno njenom definicijom. Praksa odnosa je koristan izraz za razgovor o pristojnosti na radnom mjestu, jer pruža manje opterećen način fokusiranja na ponašanje usmjereno na druge na poslu. Također ima prednost u izbjegavanju definicijskih zamki, referentne sklonosti i emocionalnog prtljaga pojma "učtivost".

Oslanjanje na teoriju iz literature o pozitivnoj psihologiji može pomoći da se razdvoji odnos između uljudnosti i neuljudnosti. Na primjer, Seligman (2002.236) tvrdi da pozitivno nije jednostavno odsustvo negativnog i da postoji neutralna tačka koja ih dijeli. Kako Pawelski

(2016,14) opisuje, „oslobađanje od negativnog ne donosi automatski pozitivno, prisustvo pozitivnog ne ukida automatski negativno“. Dakle, pozitivne i negativne pojave treba ispitati u odnosu jedna na drugu (a ne u odsustvu jedne druge).

Radno mjesto, u kojem je osoba poštovana, povezano je s većim zadovoljstvom poslom, većom percepcijom pravičnosti, pozitivnijim stavom prema poslu, poboljšanom motivacijom, boljim timskim radom, većim interesom za lični razvoj, angažmanom u rješavanju problema, poboljšanim odnosima nadređenog i osoblja, kao i smanjenjem bolovanja. Organizacije koje karakteriše uljudnost i poštovanje stvaraju pozitivnu atmosferu obilježenu dobrim raspoloženjem i zadovoljstvom u radu. Ova uljudnost omogućava ljudima da uživaju u okruženju, bilo da su zaposleni, klijenti ili kupci.

Međuljudski odnosi na radnom mjestu često se opisuju kao važan dio iskustva zaposlenika na poslu, (Chiaburu, Harrison, 2008,1082). Kolege mogu biti izvor podrške, potvrđivanja i poštovanja ili mogu biti nepristojni, stresni i frustrirajući. S negativne strane, istraživanje neuljudnosti na radnom mjestu poraslo je u posljednjih 15 godina i sugerira da je nepristojno ponašanje na poslu štetno za zaposlenike i organizaciju. Radno mjesto kojem nedostaje uljudnost i poštovanja može dovesti do emocionalne iscrpljenosti osoblja, većih sukoba i povlačenja s posla. Takođe izlaže organizacije pretnji od pritužbi i pravnih rizika, (Kasl, 1973,509).

Izloženost maltretiranju na radnom mjestu povezana je s psihičkim tegobama, depresijom, izgaranjem, anksioznošću, agresijom, psihosomatskim tegobama i tegobama na mišićno-koštano zdravlje. Maltretiranje ne pogađa samo one koji su direktno uključeni, već pogađa i one koji ih prate, jer i oni doživljavaju veći nivo stresa. Brojne provincije trenutno imaju zakone za rješavanje takvog ponašanja.

Svaka organizacija teži radnoj snazi koja je motivirana, entuzijastična, privržena i strastvena prema svom poslu i organizaciji. Zaposleni se posmatraju kao važan resurs za uspostavljanje i jačanje prestiža organizacija. Za organizacije je imperativ da stvore okruženje poštovanja za efikasno vođenje operacija, jer je poštovanje dinamičan aspekt koji omogućava zaposlenima da efikasno izvršavaju svoje zadatke i ostanu zadovoljni organizacijom. Percepcija zaposlenika da je cijenjen stvara jak odnos sa vršnjacima što rezultira jačom identifikacijom da je dio kolektivne organizacije.

Poštovanje radnog mjesta odnosi se na procjenu zaposlenih o tome koliko ih organizacija cijeni, (Fuller, i dr. 2006,701). Može se očekivati da će poštovanje radnog mjesta među zaposlenima dovesti do razvoja povjerenja među kolegama, koje daje percepciju poštovanja unutar organizacije, što je važan pokazatelj kvaliteta odnosa u organizaciji kao cjelini.

Poštovanje je odraz načina na koji zaposleni doživljavaju sebe kao da ih posmatra njihova organizacija za zapošljavanje, (Tyler, Blader 2001, 207). Zaposleni koji osjećaju da ih organizacija poštuje, imaju veći nivo statusa i samopoštovanja. Atmosfera poštovanja stvara pozitivno radno okruženje, koje odražava uvjerenje zaposlenih da ih organizacija cijeni,(Cremers,Tyler, 2005,121).

Zaposleni doživljavaju da su poštovani kada njihovo radno iskustvo i interakcije ukazuju na to da se prema njima postupa u skladu sa standardima koje definiše organizacija. Nasuprot tome, zaposleni percipiraju da ih se ne poštuje kada se njihovi nadređeni ili saradnici ponašaju prema njima na normativno neprikladne i neinkluzivne načine. Ishodi nepoštovanja društvene razmjene uključuju pojavu povjerenja i međuorganizacijsku razmjenu. Teorija socijalne razmjene objašnjava pojavu ovakvih ishoda na osnovu principa reciprociteta, (Gouldner, 1960,181), koji smatra da je svaka strana u odnosu socijalne razmjene obavezna da vrati beneficije koje je primila. Kada zaposleni osjete da ih organizacija poštuje, to bi trebalo povećati nivo međuljudskog povjerenja, tj. povjerenja među kolegama.

4.3.3. Psihološka sigurnost

Psihološka sigurnost na radnom mjestu se pokazuje kada se zaposleni osjećaju sposobnim da preuzimaju rizike, postavljaju pitanja, traže povratne informacije, prijavljuju greške i probleme ili predlažu novu ideju bez straha od negativnih posljedica po sebe, svoj posao ili karijeru. Psihološka sigurnost je, drugim riječima, uvjerenje da osoba neće biti kažnjena ili ponižena zbog iznošenja ideja, pitanja, zabrinutosti ili grešaka. Šta je posebno psihološka sigurnost na radu? - Zajedničko uvjerenje članova tima da ih drugi u timu neće osramotiti, odbiti ili kazniti zbog toga što govore.

Kada su zaposleni psihološki zaštićeni, oni pokazuju veće zadovoljstvo poslom, poboljšano ponašanje u timskom učenju i bolji učinak. Veća je vjerovatnoća da će zaposleni progovoriti i uključiti se. Pokazuju povećane motivaciju i angažman i manja je vjerovatnoća da će doživjeti bolest uzrokovanu stresom. Psihološki bezbjedno i zdravo radno mjesto aktivno promoviše emocionalno blagostanje među zaposlenima, uz poduzimanje svih razumnih koraka da se

prijetnje mentalnom zdravlju zaposlenika svedu na minimum, (Hackman, 1975, 159). Psihološki zaštićena radna mjesta također doživljavaju manje pritužbi, sukoba i rizika od odgovornosti. Kada zaposleni nisu psihički sigurni, doživljavaju demoralizaciju, osjećaj prijetnje, neangažovanosti i naprezanja. Uslove na radnom mjestu doživljavaju kao dvosmislene i nepredvidive. Ova demoralizacija može, zauzvrat, potkopati povjerenje dioničara, potrošača i javnosti u organizaciju.

Nedostatak psihološke sigurnosti na radu ima velike poslovne reperkusije. Prvo, kada se ljudi ne osjećaju ugodno da govore o inicijativama koje ne funkcionišu, organizacija nije opremljena da spriječi neuspjeh, a kada zaposleni nisu u potpunosti posvećeni, organizacija je izgubila priliku da iskoristi snagu svih svojih talenata, (Roussin, 2008,224).

Psihološki bezbjedno radno mjesto počinje osjećanjem pripadnosti. Poput Maslowove hijerarhije potreba – koja pokazuje da svi ljudi zahtijevaju da se zadovolje njihove osnovne potrebe prije nego što dostignu svoj puni potencijal – zaposleni se moraju osjećati prihvaćeno prije nego što budu u stanju poboljšati svoj radni učinak.

Prema dr. Timothyju Clarku, autoru knjige "4 faze psihološke sigurnosti: definiranje puta ka inkluziji i inovaciji", zaposleni moraju napredovati kroz sljedeće 4 faze prije nego što budu slobodni da daju vrijedan doprinos i izazovu *status quo*, (Clark, 2022).

Faza 1 – Sigurnost inkluzije: Sigurnost inkluzije zadovoljava osnovnu ljudsku potrebu za povezivanjem i pripadanjem. U ovoj fazi, osoba se osjeća sigurno da bude ono što jeste i prihvaćena je onakvom kakva jeste, uključujući jedinstvene atribute i karakteristike koje ih definišu.

Faza 2 – Sigurnost učenja: Sigurnost učenja zadovoljava potrebu za učenjem i rastom. U ovoj fazi, osoba se osjeća sigurno za razmjenu informacija, postavljanjem pitanja, davanjem i primanjem povratnih informacija, eksperimentiranjem i činjenjem iz grešaka.

Faza 3 – Sigurnost saradnika: Sigurnost saradnika zadovoljava potrebu da se napravi razlika između sposobnosti različitih uposlenika, koja neće ugroziti ni jednog uposlenika koji ne posjeduje određenu vještinu. Tako se osobe osjećaju sigurno da koriste svoje vještine i sposobnosti kako bi dali svoj doprinos kompaniji.

Faza 4 – Sigurnost Challenger-a: Sigurnost Challenger-a zadovoljava potrebu da se stvari poboljšaju. Osoba se osjeća sigurnom da progovori i ospori *status quo* unutar organizacije, onda kada misli da postoji prilika za promjenu ili poboljšanje.

Kada se zaposleni osjećaju ugodno tražeći pomoć, neformalno dijeleći prijedloge ili izazivajući *status quo* bez straha od negativnih društvenih posljedica, veća je vjerovatnoća da će organizacije brzo inovirati, otključati prednosti različitosti i dobro se prilagoditi promjenama. (Roussin, 2008,232) Kao što pokazuju značajna prethodna istraživanja, psihološka sigurnost je preteča adaptivnog, inovativnog učinka – koji je potreban u današnjem okruženju koje se brzo mijenja – na nivou pojedinca, tima i organizacije.

Uz konsultativno vodstvo, koje ima direktan i indirektan učinak na psihološku sigurnost, lideri konsultuju svoje članove tima, traže doprinos i razmatraju stavove tima o pitanjima koja ih se tiču. Podržavajuće vodstvo ima indirektan, ali još uvijek značajan utjecaj na psihološku sigurnost pomažući u stvaranju pozitivne timske klime.

Drugi skup leaderskih ponašanja ponekad može ojačati psihološku sigurnost — ali samo kada postoji pozitivna timska klima. Ovaj skup ponašanja, poznat kao izazovno liderstvo, potiče zaposlene da urade više nego što u početku misle da mogu. Lider koji je izazovan traži od članova tima da preispitaju pretpostavke o svom radu i kako se on može izvesti kako bi se nadmašila očekivanja i ispunili svoj potencijal. Izazovno liderstvo se ranije povezivalo sa zaposlenima koji izražavaju kreativnost, osjećaju se osnaženim za promjene u vezi s poslom i žele da uče i poboljšaju se. (Tucker, 2007,25)

Za neke organizacije najvažniji aspekt psihološke podrške može biti zaštita od traumatskih stresora na poslu. (Burke, 1979,57)

Percepcije zaposlenih o nedostatku psihološke podrške njihove organizacije mogu dovesti do:

- povećanih izostanaka s posla
- povlačenja
- konflikta
- naprezanja - koje može dovesti do umora, glavobolje, izgaranja i anksioznosti
- gubitka produktivnosti
- povećanih troškova
- većieg rizika od nezgoda, incidenata i povreda.

4.3.4. Psihološke kompetencije i zahtjevi

Psihološke kompetencije i zahtjevi prisutni su u svim vrstama poslova. To znači da zaposleni trebaju posjedovati ne samo tehničke vještine i znanja, već i psihološke vještine i emocionalnu inteligenciju za obavljanje posla. Emocionalna inteligencija uključuje samosvijest, kontrolu impulsa, upornost, samomotivaciju, empatiju i društvenu spretnost. Važno je napomenuti i činjenicu da je ustanovljeno da je subjektivna pogodnost za posao važnija od objektivne, što znači da je važnije da zaposlenici osjećaju da odgovaraju svom poslu, umjesto da budu ocijenjeni i usklađeni s poslom.

Radno mjesto na kojem se dobro uklapaju međuljudske i emocionalne kompetencije zaposlenika, otvara mogućnost poboljšanja radnog učinka uposlenika, (Semraer,1982,120). Dobro uklapanje znači da zaposleni posjeduju tehničke vještine i znanje za određenu poziciju, kao i psihološke vještine i emocionalnu inteligenciju, (samosvijest, kontrola impulsa, upornost, samomotivacija, empatija i socijalna spretnost), za obavljanje posla.

O' Reilly i Chatman (1986,492) sugerirali su da se dvije različite varijable odnose na radni učinak; prvo ponašanja u ulozi koja se zahtijevaju u poslu, a drugo prosocijalna ponašanja koja nisu posebno propisana u određenoj ulozi. Identificirano je 13 aspekata prosocijalnog organizacionog ponašanja definiranih kao ponašanja usmjerena na promicanje dobrobiti drugih pojedinaca ili grupa unutar organizacije. Pretpostavlja se da prosocijalno ponašanje poboljšava komunikaciju, zadovoljstvo poslom i klijentima, a time i organizacijsku efikasnost. Aspekti ponašanja u ulozi i prosocijalnog ponašanja mogu biti uključeni u modele kompetencija.

Dobro uklapanje u posao povezano je sa:

- manje zdravstvenih pritužbi
- nižim nivoima depresije
- većim samopoštovanjem
- pozitivnijim samopoimanjem
- poboljšanim performansom
- zadovoljstvo poslom.

Da bi radniku bilo jasno koje vještine treba koristiti, poslodavac se treba pobrinuti da postavi jasno definisane zadatke i ciljeve. Tako će radne aktivnost uposlenika imati više smisla i bolje približavati uposlenika cilju radne organizacije. Kontekstualni učinak uključuje ponašanja i osobine kao što su upornost i trud, volontiranje, pomoć i saradnja, lojalnost, usklađenost sa politikom i procedurom, odobravanje i promocija organizacionih ciljeva, inicijativa i samorazvoj.

Iako ličnost nije kompetencija, može značajno uticati na kompetencije. Model ličnosti sa pet faktora uključuje multidimenzionalni faktor savjesnosti, koji opisuje aspekte napora i primjene. Utvrđeno je da ovaj faktor korelira sa kontekstualnim efektom, posebno u aspektu savjesnosti na poslu i zadatku, sa ukupnim efektom na širokom spektru poslova i sa napredovanjem u karijeri.

Literatura o organizacionoj posvećenosti razlikuje tri vrste posvećenosti: posvećenost stavu i vjerovanje u organizaciju, instrumentalno opredjeljenje, dato na osnovu uočenih troškova i koristi, i normativno opredjeljenje, rezultat postupaka socijalizacije, (Mathieu & Zajac, 1990,171). Ovo je relevantno za upotrebu modela kompetencija za promoviranje i nagrađivanje ponašanja koje oslikava željene organizacijske vrijednosti i ključne kompetencije. Uočena organizacijska podrškaje stepen u kojem zaposleni vjeruju da ih organizacija cijeni. To se odnosi na organizacionu posvećenost i radni učinak.

Rhoades i Eisenberger (2002,698) su utvrdili da je pravičnost najvažniji faktor u POS-u, a slijedi podrška supervizora. Colquitt i dr. (2001,425) sažimaju elemente organizacione pravde kao konzistentnost tretmana između pojedinaca i tokom vremena, odsustvo pristrasnosti, tačnost informacija, usklađenost sa trenutnim etičkim standardima, glas za pogođene pojedince i grupe i mehanizam za preispitati i ispraviti pogrešne odluke. Zbog toga je važno da se modeli kompetencija koji se koriste u svrhu ocjenjivanja i ocjenjivanja rada od strane zaposlenih percipiraju kao poštene.

4.3.5. Stres

Stres se prvobitno zamišljao kao pritisak iz okoline, a zatim kao naprezanje unutar osobe. Danas je općeprihvaćena definicija interakcije između situacije i pojedinca. Nastaje kada resursi pojedinca nisu dovoljni da se nose sa zahtjevima i pritiscima situacije. Stres može ugroziti postizanje ciljeva, kako za pojedince tako i za organizacije.

Stresori se mogu grupisati u kategorije fizički stresori, stresori vezani za posao, stresori uloge, društveni stresori, stresori vezani za raspored rada, stresori vezani za karijeru, traumatski događaji i procesi stresnih promjena. Fizički stresori se odnose na averzivne fizičke uslove rada, uključujući buku, prljavštinu, toplotu, vibracije i hemijske ili toksične supstance. Oni također uključuju loše ergonomske uslove na radnom mestu i bezbjednosne opasnosti. Stresori vezani za posao pojavljuju se tokom obavljanja zadatka i uključuju veliki vremenski pritisak i preopterećenost na poslu, visoku složenost na poslu, monoton rad, prekide, (npr. uzrokovane neočekivanim gašenjem računara), i situacijska ograničenja koja potencijalno ugrožavaju performanse zadatka. Tradicionalno, stresori uloga uključuju preopterećenje uloga, sukob uloga i dvosmislenost uloga (Katz, Kahn, 1978,78).

Preopterećenje uloga nastaje kada pojedinci moraju obaviti previše ili previše komplikovan posao, sukob uloga odnosi se na situacije s konfliktnim očekivanjima uloga, a dvosmislenost uloga odnosi se na situacije s nejasnim očekivanjima uloge. U novije vrijeme, suočavanje s nezakonitim zadacima opisano je kao novi aspekt stresora vezanog za ulogu, (Semmer, i dr. 2010,70). Društveni stresori se odnose na lošu društvenu interakciju s direktnim nadređenima, saradnicima i drugima. Ovi stresori uključuju međuljudske sukobe na poslu, (seksualno) uznemiravanje, mobing ili maltretiranje i druge vrste agresije na radnom mjestu. Osim toga, suočavanje s vrlo teškim kupcima može se također konceptualizirati kao društveni stresor. Stresori vezani za radni raspored proizlaze iz rasporeda radnog vremena. Najistaknutiji i dobro istraženi stresori u ovoj kategoriji su noćni i smjenski rad. Dodatno, u ovu kategoriju spadaju dugo radno vrijeme i prekovremeni sati.

Stresori vezani za karijeru uključuju nesigurnost posla, nedovoljnu zaposlenost i loše mogućnosti za karijeru. Traumatski stresori su pojedinačni događaji kao što su izloženost katastrofama, velikim nesrećama ili izuzetno opasnim aktivnostima. Vojnici, policijsko osoblje i vatrogasci su posebno skloni izloženosti takvim traumatskim stresorima (Corneili dr, 1999,131).

Organizaciona promjena se također može posmatrati kao stresor. Primjeri uključuju spajanja, smanjenje ili implementaciju novih tehnologija. Ove promjene su stresne jer mogu dovesti do drugih , kao što su nesigurnost posla, prekovremeni rad i društveni sukobi.

Warr (1987,329) je predložio vitaminski model za specificiranje odnosa između stresora, zdravlja i dobrobiti zaposlenih. Vitaminski model tvrdi nelinearne odnose između radnih karakteristika i individualnih rezultata. Oslanjajući se na analogiju sa efektima koje vitamini

imaju na ljudsko tijelo, Warr pretpostavlja da postoje dvije vrste radnih karakteristika. Prvo, pretpostavlja se da neke radne karakteristike imaju stalan učinak na pojedinca, odnosno pozitivni rezultati rastu kako se radna karakteristika povećava, ali samo do određene tačke, iznad te tačke, svako povećanje nivoa ove radne karakteristike nema dalji efekat, slično vitaminu C. Primeri su plata, bezbednost i značaj zadatka. Drugo, pretpostavlja se da druge radne karakteristike imaju krivolinijski odnos sa varijablama blagostanja. Slično vitaminu D, oni su donekle pozitivni, ali onda svako dalje povećanje ima negativan efekat. Primjeri ovih radnih karakteristika su autonomija posla, društvena podrška i korištenje vještina. Što se tiče stresa, ovaj model podrazumijeva da je određena količina autonomije posla, zahtjeva za poslom, socijalne podrške, korištenja vještina, raznolikosti vještina i povratnih informacija o zadatku od koristi za pojedinca, ali vrlo visok nivo ovih karakteristika posla stvara stresnu situaciju. Nasuprot tome, visina plate, sigurnosti i značaja zadatka ne pokazuju ovaj štetan efekat.

Znakovi stresa se mogu vidjeti u ponašanju ljudi, posebno u promjenama u ponašanju. Akutne reakcije na stres mogu biti u područjima osjećaja, (na primjer, anksioznost, depresija, razdražljivost, umor), ponašanja, (na primjer, povučенost, agresivnost, plačljivost, nemotivacija), razmišljanja (na primjer, teškoće koncentracije i rješavanje problema) ili fizičkih simptoma (na primjer, lupanje srca, mučnina, glavobolja). Ako stres potraje, dolazi do promjena u neuroendokrinom, kardiovaskularnom, autonomnom i imunološkom funkcioniranju, što dovodi do mentalnih i fizičkih bolesti, (na primjer, anksioznost, depresija, bolesti srca)

Zbog stalnog javljanja stresa na poslu, pogledi se razlikuju o važnosti karakteristika radnika u odnosu na uslove rada kao njegovog primarnog uzroka. Različita gledišta predlažu različite načine prevencije stresa na poslu. Različite individualne karakteristike, poput ličnosti i sposobnosti suočavanja, mogu biti veoma važni prediktori da li će određeni uslovi posla dovesti do stresa. Drugim riječima, ono što je stresno za jednu osobu ne mora biti stresno za drugu osobu.

Poremećaji povezani sa stresom obuhvataju širok spektar stanja, uključujući psihološke poremećaje (npr. depresiju, anksioznost, posttraumatski stresni poremećaj) i druge vrste emocionalnog naprezanja, (npr. nezadovoljstvo, umor, napetost), neprilagođena ponašanja (npr. agresiju, zloupotreba supstanci) i kognitivna oštećenja, (npr. problemi koncentracije i pamćenja). Stres na poslu je također povezan s različitim biološkim reakcijama koje u konačnici mogu dovesti do ugroženog fizičkog zdravlja, kao što su kardiovaskularne bolesti.

Četiri kategorije stresora naglašavaju različite uzročne okolnosti za stres na poslu:

- Zahtjevi zadatka – Ovo je osjećaj da ne znate kuda će vas posao dovesti i da li će se aktivnosti i zadaci promijeniti. Ova neizvjesnost uzrokuje stres koji se manifestira u osjećaju nedostatka kontrole, zabrinutosti za napredak u karijeri i vremenskim pritiscima.
- Zahtjevi uloga – sukob uloga se dešava kada je zaposlenik izložen nedosljednim ili teškim očekivanjima. Primjeri uključuju: sukob kada postoje dva ili više očekivanja ili odvojenih uloga za jednu osobu, sukob unutar uloge, (različita očekivanja od jedne uloge), sukob između osoba i uloga, (etika je osporena) i dvosmislenost uloga, (zabuna oko njihovih iskustava u odnos prema očekivanjima drugih).
- Međuljudski zahtjevi – Primjeri uključuju: emocionalne probleme, (abrazivne ličnosti, uvredljive kolege), seksualno uznemiravanje, (usmjereno uglavnom na žene) i loše vodstvo, (nedostatak upravljačkog iskustva, loš stil, ne može podnijeti moć).
- Fizički zahtjevi – Mnoge vrste posla su fizički zahtjevne, uključujući napornu aktivnost, ekstremne uslove rada, putovanja, izloženost opasnim materijalima i rad u uskoj, glasnoj kancelariji.

Iako se važnost individualnih razlika ne može zanemariti, naučni dokazi sugeriraju da su određeni uslovi rada stresni za većinu ljudi. Takvi dokazi tvrde da su uslovi rada ključni izvor stresa na poslu i da se redizajn posla treba koristiti kao primarnu strategiju prevencije.

Stres na radnom mjestu može biti „zarazan“ – nisko zadovoljstvo poslom je često nešto o čemu će zaposleni razgovarati jedni s drugima. Ako se stres ne primijeti i ne riješi ga u ranoj fazi, timska dinamika može narušiti, narušavajući društvene i kulturne sinergije prisutne u organizaciji.

Menadžeri su u jedinstvenoj poziciji kada je u pitanju stres na radnom mjestu. Kako su odgovorni za određivanje tempa, dodjelu zadataka i njegovanje društvenih običaja koji upravljaju radnom grupom, menadžment mora biti svjestan posljedica lošeg upravljanja i izazivanja stresa. Menadžeri bi trebali dosljedno razgovarati o zadovoljstvu poslom, kao i o profesionalnom i ličnom zdravlju, sa svakim od svojih podređenih jedan na jedan.

4.3.6. Komunikacija

Oko 70% budnih sati provodimo u nekoj vrsti komunikacije. Bilo da se radi o pisanju, čitanju, govoru ili slušanju, mi učestvujemo u prijenosu i razumijevanju značenja između pojedinaca.

Sve organizacije komuniciraju. Organizacije interno komuniciraju sa svojim zaposlenima i eksterno sa svojim zainteresovanim stranama, kupcima i njihovim zajednicama. Komunikacija je više od samo brzog razgovora ili pisanog dopisa. Poznavanje komponenti komunikacije, vrsta komunikacije i barijera komunikacijskog procesa ključno je za razumijevanje kako bi trebala izgledati dobra organizacijska komunikacija.

Eisenberg i Goodall (2004, 273) nude široku, ali upotrebljivu definiciju organizacijske komunikacije. Oni sugeriraju da postoje četiri načina za konceptualizaciju i proučavanje formalne organizacijske komunikacije:

- Komunikacija kao prijenos informacija
- Komunikacija kao transakcijski proces
- Komunikacija kao strateška kontrola
- Komunikacija kao balans između kreativnosti i ograničenja.

U organizaciji, komunikacija ima četiri svrhe:

- Kontrola
- Motivacija
- Informacije
- Emocionalni izraz

Kontrola - Organizacije imaju pravila i procese koje zaposleni moraju slijediti, saopštena radnicima, kako bi održali red i pravičnost unutar sistema. Na primjer, ako pojedinac ima pritužbu u vezi sa svojim poslom, organizacija može diktirati da se pritužba prvo mora riješiti sa supervizorom. Ako ostane neriješen, sljedeći korak u procesu može biti podnošenje žalbe koju razmatra komisija. Ovo je primjer organizacije koja koristi svoje komunikacijske procese kako bi održala red i osigurala pošteno saslušanje pritužbi. Postoji i neformalna verzija kontrole unutar organizacije. Član odjela može biti previše željan da ugodu šefu, ostaje do kasno i proizvodi više od ostalih u svom timu.

Motivacija - Ciljevi, povratne informacije i pojačanje su među onim stavkama koje se saopštavaju zaposlenima, kako bi se poboljšao učinak i stimulirala motivacija. Organizacije će vjerovatno pokazati dio „kontrolnog“ aspekta u komuniciranju ciljeva pojedinačnim saradnicima, prenoseći informacije putem lanca, kao što je proces upravljanja putem objekta o kojem smo raspravljali u ranijem modulu. Povratne informacije i potkrepljenje također mogu

biti formalno kontrolirani proces, (putem revizije učinka sredinom ili na kraju godine, na primjer), ali se mogu pojaviti i na neformalne načine.

Informacije - Organizacija treba da obavještava svoje zaposlene o ciljevima, informacijama o industriji, preferiranim procesima, novim razvojem i tehnologiji, i sl., kako bi mogli da rade svoj posao ispravno i efikasno. Ove informacije mogu doći do zaposlenih na formalne načine, putem sastanaka s menadžerima, vijesti i poruka putem centraliziranog sistema, (poput intranet stranice), ili mogu biti neformalne.

Emocionalni izraz - Komunikacija je način na koji se zaposleni izražavaju, izražavaju svoje pritužbe i komuniciraju u društvu. Za mnoge zaposlene, njihovo zapošljavanje je primarni izvor društvene interakcije. Komunikacija koja se odvija između njih, važan je dio organizacije i često postavlja kulturu organizacije. Teorije komunikacije u pristupu prijenosa informacija temelje se na sljedećim pretpostavkama prijenosa:

- Jezik prenosi misli i osećanja sa jedne osobe na drugu osobu,
- Govornici i pisci stavljaju misli i osjećaje u riječi,
- Riječi sadrže te misli i osjećaje,
- Slušaoci ili čitaoci izvlače te misli i osjećaje iz riječi.

Organizirano djelovanje minimizira važnost razumijevanja i jasnoće i ističe rad i djelovanje na obostrano zadovoljavajuće načine kako bi se ispunili osobni interesi svake strane.

Funkcija odnosa organizacijske komunikacije fokusira se na to kako ljudska interakcija čini organizacijsko funkcioniranje mogućim. Funkcija odnosa pomaže pojedincima da definiraju svoje uloge i mjere kompatibilnost individualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva. Funkcija odnosa uspostavlja odnose sa kolegama, nadređenima, podređenima i kupcima; i dodatno pojašnjava ove uloge. Ostvaruje se verbalnom i neverbalnom komunikacijom. Naučnici su sugerisali da je neformalna organizacija, koju često karakteriše relaciona funkcija, moćnija od formalne organizacije. Relaciona komunikacija se kreće od neformalnih razgovora u sobi za odmor preko nečijeg radnog mjesta, uredskog prostora ili kabineta do načina na koji se pojedinac pozdravlja na sastanku. Važnost dobre komunikacije se ogleda u njenom uticaju na rješavanje konflikata unutar organizacije.

Ne postoji jedna funkcija organizacijske komunikacije koja je važnija od druge – organizacija mora imati sve četiri funkcije koje dobro funkcionišu, a usklađenost pojedinca i njegove radne sredine je zasnovano na komunikaciji.

4.3.7. Motivacija

Opća definicija motivacije je psihološka sila koja stvara složene procese ciljano usmjerenih misli i ponašanja. Ovi se procesi vrte oko unutarnjih psiholoških snaga pojedinca zajedno sa vanjskim sredinskim/kontekstualnim silama i određuju smjer, intenzitet i postojanost ličnog ponašanja usmjerenog na određeni cilj (Brief, 1998, 29).

U domenu rada, radna motivacija je „skup energetske snage koje nastaju unutar pojedinaca, kao i u njihovoj okolini i iniciraju ponašanja vezana za posao i određuju njihov oblik, smjer, intenzitet i trajanje“. Kao što je spomenuto, radna motivacija proizlazi iz interakcije između individualnih razlika i njihovog okruženja, (npr. kulturnog, društvenog i organizacijskog). Osim toga, na motivaciju utiču osobine ličnosti, (Brief, 1998, 30).

Radna motivacija, kao krovni pojam u okviru teorije samoodređenja, obično se raščlanjuje na dva glavna konstrukta – unutrašnju nasuprot ekstrinzičnu motivaciju. S jedne strane, intrinzična motivacija je unutrašnji pokretač. Zaposleni rade iz uzbuđenja, osjećaja postignuća, radosti i ličnog zadovoljstva koje proističu iz procesa aktivnosti vezanih za posao i iz njihovih rezultata (Dolan,2015,488). S druge strane, ekstrinzična motivacija tvrdi da je na nagon pojedinca za poslom pod utjecajem organizacije, samog posla i okoline zaposlenika. Oni mogu varirati od društvenih normi, uticaja vršnjaka, finansijskih potreba, obećanja nagrade i još mnogo toga. Kao takva, ekstrinzična motivacija je fokusirana na korisnost aktivnosti, a ne na samu aktivnost. Međutim, to ni na koji način ne ukazuje na to da je ekstrinzična motivacija manje efikasna od unutrašnje.

Iz pregleda motivacijskih definicija može se identificirati nekoliko karakteristika radne motivacije. (Fairbrother, Warn,2003,38)

- 1) Motivacija je individualni psihološki fenomen koji omogućava da se jedinstvenost osobe pokaže na radnom mjestu.
- 2) Pretpostavlja se da je pod kontrolom osobe. Ponašanja na koja motivacija utiče na radnu motivaciju, kao što je uloženi trud, smatraju se svrhovitim, a ne slučajnim.
- 3) Smjer ponašanja osobe prema organizacionim ciljevima, određen je radnom motivacijom.
- 4) Opisuje zajednički napor koji se često suočava s preprekama dok se cilj ne postigne.

- 5) Navodi pojedince da ulažu veći kognitivni napor, kako bi poboljšali i kvalitet i kvantitet radnog učinka.
- 6) Razlikuje se od učinka; drugi faktori osim motivacije, (npr. sposobnost i teškoća zadatka), utiču na učinak.
- 7) Višestruka je. Ljudi mogu imati nekoliko različitih motiva koji djeluju odjednom. Ponekad se ovi motivi mogu sukobiti jedan s drugim.

Motivacija zaposlenih je ključna za uspjeh bilo koje organizacije, velike ili male. Na savremenom radnom mestu ljudski resursi se vrednuju iznad svih ostalih. Motivirani zaposlenici su produktivni, sretni i predani. Spin-off ovoga uključuje smanjenu fluktuaciju zaposlenih, zaposlenike vođene rezultatima, lojalnost kompaniji i harmoniju na radnom mjestu. Motivacija je veoma važna za organizaciju zbog sljedećih prednosti koje pruža: (Fairbrother, Warn, 2003, 41)

- 1) *Povećana produktivnost i poboljšani učinak zaposlenih* – Možda je najznačajniji uticaj povećane motivacije zaposlenih povećanje produktivnosti. Motivirana radna snaga je neophodna, jer ona neizbježno pokreće profitabilnost organizacije. Istraživanja su pokazala da je motivacija ključna determinanta radnog učinka i da je loše motivirana snaga skupa u smislu prekomjerne fluktuacije osoblja, većih troškova, negativnog morala, povećanih troškova poslovanja i povećanog korištenja vremena menadžmenta.
- 2) *Stabilnost radne snage* – Ako menadžment zanemari da obrazuje i motiviše svoje zaposlene, oni će neizbježno postati nezadovoljni ili razočarani svojim poslom. Razočarenje na radnom mjestu dovodi do izostanaka, fluktuacije, bolovanja, štrajkova, pritužbi, pa čak i nesreća. Motivisana radna snaga ublažava razočaranje zaposlenih i poboljšava ove faktore.
- 3) *Pozitivna kultura radnog mjesta* – Motivacija vodi do optimističnog i izazovnog stava na radnom mjestu. Takođe je više prilagodljivosti i kreativnosti tokom perioda izmjena. Motivacija tako stvara radno mjesto i kulturu visokih postignuća.
- 4) *Bolji timski rad* – Motivacija podstiče timski rad među zaposlenima. Što su zaposleni motiviraniji, tim je kvalitetniji. Što je veći timski rad i individualni doprinos zaposlenih, to je organizacija profitabilnija i uspješnija.

- 5) *Harmonija na radnom mestu* – Motivisana radna snaga dovodi do većeg razumevanja, prihvatanja, posvećenosti implementaciji, razumevanja ciljeva i donošenja odluka između menadžmenta i zaposlenih. Time se promovira sklad na radnom mjestu.

4.4. Karakteristike posla

Pojedinci su u interakciji sa svojim radnim uslovima na način koji je određen uslovima rada i ljudskim kapacitetima i potrebama. Ljudska svojstva i ograničenja koja određuju uspjeh interakcije, zasnovana su na općim psihološkim i biološkim faktorima, kao i na individualnim karakteristikama i društvenim kontekstima. Kada su uslovi rada i ljudski faktori u ravnoteži, rad stvara osjećaj majstorstva i samopouzdanja, povećava motivaciju, radnu sposobnost i zadovoljstvo, te poboljšava zdravlje. Neravnoteža između mogućnosti i zahtjeva okoline, te između individualnih potreba, sposobnosti i očekivanja, izaziva drugačiju reakciju. Kada potrebe nisu zadovoljene ili kada su sposobnosti preopterećene, čovjek reagira izmijenjenim kognitivnim, emocionalnim, bihevioralnim i fiziološkim odgovorima. Ishodi uveliko zavise od sposobnosti pojedinca da se nosi sa teškim životnim situacijama i da kontroliše rane manifestacije njenih posljedica. Dakle, kada je izložen istoj stresnoj situaciji u razumnim granicama, jedan pojedinac može uspješno da se nosi i ostane zdrav, dok drugi može imati zdravstvene probleme.

Godine 1980. Hackman & Oldham uspostavljaju teoriju karakteristika posla i predlažu glavne dimenzije teorije kao što su raznolikost vještina, priroda posla, važnost posla, autonomija ili nezavisnost, povratna informacija o poslu, (Zhao, Ghiselli Law & Ma, 2016, 27). Kaže se da što je veća raznolikost vještina, priroda posla, vrijednost posla, traženje nezavisnosti i povratne informacije o poslu, to će biti veća njihova motivacija, entuzijazam i uključenost u posao, (Davani, 2016,31). Ako je posao osmišljen tako da zahtijeva različite aktivnosti, vještine i talenat onda takav posao ne samo da stvara osjećaj zadovoljstva i nemonotonije, već stvara osjećaj motivacije i uključenosti za posao kod osobe. Kada su priroda i odgovornosti posla jasno definisane i kada uposlenici imaju potpuno znanje o svom poslu, to dovodi do većeg zadovoljstva, motivacije i uključenosti u posao.

4.5. Šire organizacione karakteristike

Poslovi se odvijaju i radnici rade u mnogo širem organizacijskom kontekstu u kojem karakteristike mogu biti relevantne za dobrobit. Struktura organizacije, uključuje broj nivoa u hijerarhiji i način na koji su radnici raspoređeni, kao što su timovi i grupe, a koordinacija između različitih dijelova organizacije može igrati ulogu u izgradnji psihološkog okruženja, (Wall, Parker, 1998, 152).

4.5.1. Izvori strukture radnog okruženja i njeni uticaji

Postojeća literatura ukazuje na mnoge različite izvore strukture radnog okruženja koji utiču na odnos pojedinac-organizacija utičući na količinu kontrole koju članovi organizacije imaju i doživljavaju, (Ganster, Fusilier, Cooper, 1989, 236). Izdvajaju se tri značajna izvora strukturiranja unutar radnih organizacija.

Tehnologija - Naučnici zainteresovani za strukturiranje radnog okruženja ističu ulogu tehnologije, posebno onih sistema, procedura i procesa koje koristi organizacija da izvrši proces transformacije, (Pierce, Dunham, & Cummings, 1984, 214).

Autonomija - Literatura o dizajnu posla ukazuje na količinu autonomije, koja je ugrađena u dizajn posla kao glavni izvor strukture. Prema Hackmanu i Oldhamu, (1975, 162), autonomija je objektivni atribut dizajna posla, koji odražava „stepen do kojeg posao pruža značajnu slobodu, nezavisnost i diskreciju zaposleniku u planiranju posla i određivanju procedura koje će se koristiti u obavljanje”.

Participativno donošenje odluka - Treći izvor strukturiranja radnog okruženja za koji se smatra da utiče na kontrolu koju članovi organizacije doživljavaju proizilazi iz dizajna autoriteta organizacije i sistema donošenja odluka. Participativno donošenje odluka podrazumijeva podjelu ovlašćenja kroz uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka.

Organizaciona kultura se odnosi na norme ponašanja i prihvaćene načine rada. Kultura može pomoći u oblikovanju mnogih aspekata psihološkog okruženja, uključujući socijalnu podršku, radno vrijeme i prihvatljivost maltretiranja ili opresivnog ponašanja.

Kultura je definirana na mnogo različitih načina i od strane mnogih različitih teoretičara. Na primjer, prema Geertu, (2010, 624) „kolektivno programiranje uma je ono što razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih“.

Za organizaciju je zaposlenik njena osnovna sastavna jedinica, a kultura je zajednička vrijednost i kodeks ponašanja koji dijele zaposleni. To bi moglo pružiti zaposlenima opušteno radno okruženje sa harmoničnim međuljudskim odnosima kako bi se u potpunosti iskoristile njihove sposobnosti. Korporativna kultura omogućava zaposlenima da imaju osjećaj misije i odgovornosti, te da rade na općem cilju kompanije. Konkurentnost preduzeća se ne ogleda samo u tehnologiji, već i u njihovoj korporativnoj kulturi. Pozitivna organizacijska kultura može promovirati zdrav razvoj poduzeća, aktivno mobilizirati učinak zaposlenih i natjerati ih da rade s više entuzijazma.

4.6. Vanorganizacijski faktori

Da bi smo razumjeli kako posao utiče na dobrobit, potrebno je razumjeti i kakvu ulogu u ovom odnosu imaju različite situacije izvan posla. Na individualnom nivou, jasno je da ono što se radniku dešava van posla može značajno uticati na njegovo blagostanje u odnosu na posao, (Westman, Piotrkowski, 1999, 301). Na primjer, radniku koji ima poteškoća u odnosima izvan posla, koji mu uzrokuju značajnu nevolju, suočavanje s problemima, na poslu može biti izazovnije nego inače.

Balans je prisutan na radnom mjestu gdje postoji prepoznavanje potrebe za ravnotežom između zahtjeva posla, porodice i privatnog života. Ovaj faktor odražava činjenicu da svako ima više uloga. Ove višestruke uloge mogu obogaćivati i omogućiti ispunjenje individualnih snaga i odgovornosti, ali konfliktne odgovornosti mogu dovesti do sukoba uloga ili preopterećenja. Veća fleksibilnost radnog mjesta omogućava zaposlenicima da minimiziraju sukobe između posla i života, omogućavajući im da ostvare zadatke neophodne u svakodnevnom životu. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života je stanje blagostanja koje omogućava osobi da efikasno upravlja višestrukim obavezama na poslu, kod kuće i u svojoj zajednici. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života je različita za svakoga i podržava fizičko, emocionalno, porodično i društveno zdravlje i to bez tuge, stresa ili negativnog uticaja. Kada dođe do sukoba uloga između posla i porodice, (to jest, uloge na radnom mjestu i izvan njega su nadmoćne za osobu ili ometaju jedna drugu), zdravlje i dobrobit su potkopani nagomilavanjem stresa kod kuće i na poslu.

Ova neravnoteža može izazvati:

- stalni umor
- loša narav

- nemogućnost napredovanja
- veliki stres na poslu koji rezultira nezadovoljstvom poslom i odsutnošću fizički ili psihički, (Semraer,1982,94)

Može se, također, dogoditi, da u uslovima posebno visoke nezaposlenosti, radni uslovi, koji se obično mogu smatrati štetnim i nepodnošljivijim, postanu prihvatljiviji s obzirom na oskudicu poslova. Na kraju, nacionalna ekonomska klima takođe može imati značajan uticaj na odnose na poslu i dobrobiti. Rad u industrijskom sektoru koji je posebno ugrožen, na primjer, vjerovatno će povećati osjećaj nesigurnosti posla.

UTICAJ USKLAĐENOSTI RADNOG OKRUŽENJA I POJEDINCA NA KVALITET RADA I ŽIVOTA

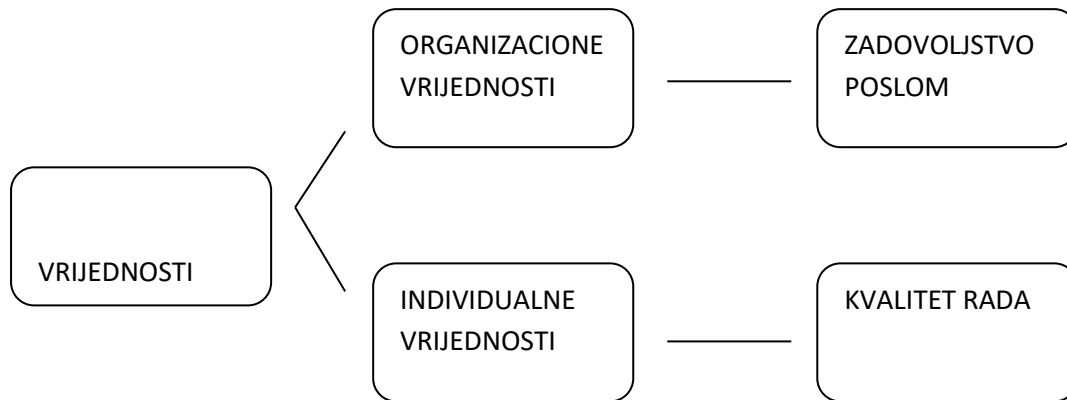
Radno okruženje neminovno utiče na kvalitet rada radnika, ali i njihovih života. Kao što smo do sada vidjeli, brojni su konstrukti koji utiču na takvu usklađenost. Popularno je smatrati da su vrijednosti, ključni predmet društvenih nauka.

Kako bismo izrazili uticaj usklađenosti radnog okruženja i pojedinca, potrebno je problemu pristupiti naučno i sistematski. Nauka o menadžmentu obično proučava usklađenost u organizacijskom kontekstu upravljanja ljudskim resursima, (HRM), pokušavajući povezati vrijednosti s poslovnim učinkom i faktorima uspjeha kompanije, kao što su zadovoljstvo poslom, učinak i produktivnost zaposlenika, lojalnost, niža fluktuacija itd. To bi značilo da usklađenost ponajviše možemo posmatrati kroz posljedice koje ima na pojedinca, kao što su povećana produktivnost.

Istražujući pojam vrijednosti, možemo doći do pojma uklapanja vrijednosti, koji značajno utiče na usklađenost radnog okruženja i pojedinca. Uklapanje vrijednosti između dvije strane znači da postoji neka vrsta podudaranja, podudarnosti između vrijednosti zaposlenika i organizacije. Općenito se vjeruje da lista vrijednosti koju generišu različiti autori može varirati po dužini, ali najvažnije pojedinačne vrijednosti jasno zauzimaju prva mjesta, a druge zaostaju.

Organizacione vrijednosti su jednostavno projekcija grupnih potreba za preživljavanjem, a razlikuju se uglavnom po svojoj svrsi: ne samo da usmjeravaju pojedinca, već služe i kao

standard ponašanja za grupu ljudi. Snažno uklapanje ovih vrsta vrijednosti može se nazvati jakom kulturom, a suprotno slabom kulturom.



Shema 3. Uticaj vrijednosti na rad i život

Postoji jasna razlika između kulturnih organizacionih vrednosti, definisanih kao temeljne vrednosti organizacione kulture i prihvaćenih vrijednosti, vrijednosti koje implementiraju menadžeri i saopštavaju zaposlenima u cilju postizanja organizacionih strateških ciljeva. Razlika između ovih tipova organizacijskih vrijednosti je u tome što se kulturne vrijednosti formiraju prirodnim putem ovisno o mnogo različitih faktora i sektora u kojem organizacija posluje, a ostale implementira menadžment nadajući se pozitivnoj promjeni u razmišljanju zaposlenih.

5.1. Uticaj usklađenosti pojedinca i radnog okruženja na kvalitet rada

Jedan od utjecaja usklađenosti pojedinca i radnog okruženja jest radni učinak, koji se može definisati kao sposobnost zaposlenog da efektivno i efikasno postigne mjerljive ciljeve i standarde. Cilj učinka znači da se dogovoreni rezultati trebaju ispuniti.

Učinak je često vezan za platu i druge beneficije koje zaposleni prima, ali odnosi se i na zadovoljstvo poslom, dok upravljanje učinkom treba da bude motivirajuće, nagrađujuće i da vodi ka osiguravanju ispunjenja ciljeva kompanija. Zadatak menadžera je „pretvoriti prihvaćene vrijednosti u vrijednosti koje se koriste: da retorika postane stvarnost“, (Armstrong, 2006,287).

Zaista, za svakog menadžera je izazov povezati učinak zaposlenih sa ličnim dobitcima zaposlenih kroz ideologiju konkurentske kompanije. Mnoge kompanije pokušavaju da povećaju nivo zadovoljstva poslom među svojim zaposlenima, nadajući se da će to povećati njihovu produktivnost, (performanse). Prema Robbinsu, (1991,85), odnos između zadovoljstva poslom i produktivnosti pokazuje prilično slabu korelaciju. Stoga možemo vidjeti da su produktivnost i zadovoljstvo poslom dvije različite dimenzije mjerenja uspjeha kompanije i da ih treba posebno analizirati.

Povoljan kvalitet radnog života je situacija koja nastaje kada postoji ravnoteža između potreba zaposlenih i napora kompanije da humanizuje zaposlene. Ovo ima za cilj da učini da se zaposleni osećaju srećno, udobno i da uživaju u svom poslu. Stoga se od kompanije očekuje da stvori povoljan radni život i fizički i nefizički. Ovakvi uslovi mogu pružiti priliku zaposlenima da se razvijaju, dobiju blagostanje kako bi zadovoljili životne potrebe, te da imaju sigurno i ugodno radno okruženje, što će zauzvrat pomoći u poboljšanju postignuća kompanije.

Kompanije će se i dalje suočavati sa zahtjevima i izazovima tržišnih promjena. Kako bi se prilagodile intenzivnoj konkurenciji na tržištu i brzim tehnološkim promjenama, kompanijama je potrebna interna posvećenost zaposlenih. Od čelnika kompanija se očekuje da pravilno razumiju koncept kvaliteta radnog života i koriste ovaj koncept za poboljšanje kvaliteta radnog života zaposlenih. Za organizaciju će kvalitet radnog života biti jedan od faktora koji podržavaju napore za stvaranjem ljudskih resursa koji imaju visoku produktivnost i smanjuju želju zaposlenih da napuste kompaniju. Sve to povećava radnu učinkovitost.

Robbins i Judge, (2010, 27), definišu produktivnost kao „mjeru radnog učinka uključujući efikasnost i efektivnost“. Oni navode da je “organizacija efikasna ako postigne svoje ciljeve i to čini pretvaranjem inputa u izlaze uz najmanju cijenu”. Stoga se može reći da je produktivnost jedna od glavnih prednosti organizacionog ponašanja”, (Robbins, Judge, 2010, 27).

Vidić (2009,7) je rekao da je jedan od problema koji se javljaju prilikom proučavanja zadovoljstva poslom, odnos između zadovoljstva poslom i radnog učinka. Ukoliko je zaposleni zadovoljan svojim radom, dobiće bolje komercijalne rezultate koji će dovesti do povećanja profita, ali i do boljih komercijalnih rezultata organizacije. Svaki menadžer koji želi da postigne

veću produktivnost treba svojim zaposlenima da obezbijedi prijatno radno okruženje, da se upozna sa zaposlenima, potrebama i uvaži njihove komentare i stavove.

Motivacija zaposlenika može igrati važnu ulogu u postizanju produktivnosti. Stoga, menadžeri pokušavaju da podstaknu svoje zaposlene da uspješnije obavljaju svoje dužnosti kroz različite sisteme nagrađivanja, što u konačnici dovodi do veće produktivnosti same organizacije. Bakotić i Vojković navode da postoji veza između zadovoljstva poslom i individualnog učinka.

„Individualni učinak je uglavnom rezultat rada. Na njih utiče mnogo faktora. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenih, a neki nisu”, (Bakotić, Vojković, 2013, 33). Faktori na koje zaposleni mogu uticati su znanje, vještine, motivacija i sposobnosti. Ovi faktori mogu uticati na performanse pojedinačnih zaposlenih, što na kraju utiče i na organizaciju i na njeno poslovanje. Stoga se moderne organizacije uvijek trude da prate individualni učinak zaposlenih. Praćenje individualnog učinka pomaže u boljem postizanju poslovnih ciljeva, a istovremeno poboljšava performanse zaposlenih, tima i organizacije.

Na određivanje učinka pojedinca utiču različiti kriterijumi kao što su karakteristike, ponašanje i sam ishod, a budući da se koristi najčešći indikator individualnog učinka „standard je pokazatelj individualnog učinka”, (Bakotić, Vojković, 2013, 34).

5.1.1. Angažman

Angažman može biti još jedan od pokazatelja usklađenosti pojedinca i njegove radne okoline. Što je usklađenost veća, angažman radnika će biti veći.

Angažman zaposlenih može biti fizički, (ispunjen energijom), emocionalan, (pozitivan pogled na posao i strastven prema svom poslu), ili kognitivni (posvetiti više pažnje svom poslu i biti apsorbiran u svoj posao). Angažirani zaposlenici se osjećaju povezanim sa svojim poslom jer se mogu odnositi i posvećeni su ukupnom uspjehu i misiji svoje kompanije. Angažman je sličan, ali ga ne treba zamijeniti sa zadovoljstvom poslom, uključenošću u posao, organizacijskom posvećenošću, psihološkim osnaživanjem i unutrašnjom motivacijom. (Kasl, 1973,518)

Angažman je važan za zadovoljstvo pojedinca i psihičko zdravlje, a dovodi do:

- povećana profitabilnost kompanije
- veće zadovoljstvo kupaca
- poboljšane performanse zadataka
- veći moral
- veća motivacija.

Angažman kao psihološko stanje različito je obuhvatio jednu ili više od nekoliko povezanih ideja, a svaka zauzvrat predstavlja neki oblik apsorpcije, vezanosti i/ili entuzijazma. Operativno gledano, mjere posvećenosti su uglavnom bile sastavljene od stavki koje predstavljaju jednu ili više od četiri različite kategorije: zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost, psihološko osnaživanje i uključenost u posao.

Prvo ćemo sažeti relevantnost svake od kategorija za koncept angažmana. Zatim se osvrćemo na neka novija razmišljanja o stanju angažovanosti, posebno u pogledu uticaja tog stanja. Konkretnije, postaje jasno kako se naš pregled razvija da su razmišljanje i istraživanje o angažmanu evoluirali, kako bi bili i precizniji i konceptualno prikladniji. Ova jasnoća odražava sve veći naglasak na apsorpciju, strast i afekt i sve manji naglasak na zadovoljstvu, a možda i uključenost u posao i organizacionu posvećenost.

Angažman kao satisfakcija - Za neke su angažman i zadovoljstvo direktno povezani, ako se ne smatraju potpuno izomorfim. Dakle, Harter i dr. ,(2002,269), eksplicitno su na njihovu mjeru naveli 'zadovoljstvo-angažman' i definisali angažman kao "uključenost pojedinca i zadovoljstvo“.

Neki praktičari, (npr. Burke, 2005), mjere angažman kao direktnu procjenu zadovoljstva kompanijom, menadžerom, radnom grupom, poslom i karakteristikama radnog okruženja. Drugi razlikuju afektivnu ili emocionalnu komponentu angažmana i racionalne ili kognitivne elemente, povezujući emocionalnu komponentu sa zadovoljstvom poslom. Tako je Towers-Perrin, (2003,4) sugerirao da se „emocionalni faktori vezuju za lično zadovoljstvo ljudi i osjećaj inspiracije kao afirmaciju koju dobijaju svojim radom i time što su dio njihove organizacije“.

Angažman kao posvećenost – Neki praktičari definiraju angažman u smislu organizacijske posvećenosti. Na primjer, Wellins i Concelman ,(2005b, 1), sugerirali su da "biti angažiran znači biti aktivno posvećen.". Izvršni odbor korporacije, (2004, str. 1), sugerirao je da je angažman "u kojoj mjeri se zaposleni posvećuju nekome ili nečemu u svojoj organizaciji,

koliko naporno rade i koliko dugo ostaju kao rezultat te predanosti." U ovim i sličnim definicijama podrazumijevaju se dvije moguće niti rezonovanja: organizaciona i zadatak /posvećenost cilju. Posvećenost kao psihološko stanje smatra se prethodnikom različitih organizacijski relevantnih ishoda, uključujući različite oblike prosocijalnog ponašanja i/ili povlačenja iz organizacije/posla.

Angažman kao uključenost u posao - Na povremenom nivou, uključenost u posao kao konstrukt jasno zauzima dio konceptualnog prostora označenog državnim angažmanom. Zaista, kao što je ranije navedeno, posebno se izjednačava angažman sa zadovoljstvom i uključenosti. Uključenost u posao je definirana „kao stepen do kojeg je zaposlenik psihološki povezan sa svojim poslom i poslom koji se u njemu obavlja“ i posebno izjednačava se uključenost u posao i predanost poslu. Slično, u svom pregledu i meta-analizi uključenosti u posao, Brown ,(1996,235), je ukazao da „stanje uključenosti implicira pozitivno i relativno potpuno stanje uključenosti ključnih aspekata sebe u posao“.

Angažman kao psihološko osnaživanje - Psihološko osnaživanje tretirano je u dvodimenzionalnim i četverodimenzionalnim okvirima, (Mathieu, Gilson i Ruddy, 2006,98). U okviru dvodimenzionalnog okvira, Mathieu sugerira da je osnaživanje „iskustvo autoriteta i odgovornosti.“ Konceptualno, osnaživanje definisano na ovaj način može se smatrati prethodnikom ili uslovom angažovanja. Zaista, svaka razlika između stanja angažmana i psihološkog osnaživanja postaje znatno manje jasna kada se uzme u obzir četverodimenzionalni model koji je predložio Spreitzer, (1995,1442). Ove dimenzije uključuju značenje (osjećaj svrhe), kompetenciju, (samoeфикаsnost), osjećaj samoodređenja (osjećaj kontrole) i uticaj (vjerovanje da nečiji napori mogu napraviti razliku). Oni označavaju spremnost i/ili sklonost ka akciji koja se uklapa u kiselu perspektivu državnog angažmana kao energičnu. Zaista, Spreitzer je artikulirao ideju da četiri spoznaje podrazumijevaju aktivan način „željenja“ oblikovanja nečije radne uloge i konteksta, što je značenje jasno usklađeno s narodnim konceptualizacijama angažmana.

U ovoj perspektivi, stanje osjećaja osnaženosti, kao što je predstavljeno u orijentaciji na akciju, čini se da zauzima dio konceptualnog prostora koji bismo smatrali stanjem angažmana. Podržavajući tumačenje psihološkog osnaživanja kao angažmana, Spreitzer, (1995,1465) je sugerirao da rezultati osnaživanja uključuju trud, upornost i inicijativu.

Angažman se može posmatrati i kao ponašanje koje se može direktno posmatrati u kontekstu rada. Jasno je da je opseg angažmana nešto manje od cjelokupnog domena bihevioralnog

radnog učinka i stoga se postavlja pitanje po čemu se ono razlikuje od bilo kojeg drugog oblika ponašanja vezanog za učinak. Do sada, u narodnom značenju pojma, angažman podrazumijeva nešto posebno, ekstra ili barem netipično. Uzimajući to u obzir, moguće je zamisliti da cijela organizacija može imati zaposlenike angažirane u ponašanju s referentnim okvirom koje su druge organizacije, i/ili unutar organizacije, neki zaposlenici mogu biti angažirani više od drugih – dok su drugi zaposlenici unutar organizacije okvir referenca. Stoga je uobičajeno definirati angažman zaposlenika kao ulaganje „diskrecionog napora“, definiranog kao dodatno vrijeme, moć mozga i energija (Towers-Perrin, 2003,15), s referentnim okvirom koji se podrazumijeva, ali nije eksplicitan.

5.2. Uticaj usklađenosti pojedinca i radnog okruženja na zadovoljstvo poslom

Općenito se slaže da zadovoljstvo poslom izražava stav zaposlenih: zadovoljstvo poslom pokazuje kako ljudi osjećaju svoj posao i različite aspekte svog posla (Spector, 1997,269). Zadovoljstvo poslom je opšti stav koji zaposleni imaju prema svom poslu i direktno je povezan sa individualnim potrebama, uključujući izazovan posao, pravične nagrade i radnu sredinu koja podržava rad i kolege (Ostroff, 1992,963).

Ako je zaposleni nezadovoljan svojim radom, njegov stav je negativan. Ako je zaposlenik zadovoljan svojim radom, njegov stav je pozitivan. Smanjenje nezadovoljstva će povećati zadovoljstvo poslom (Crow, 1995,34).

Herzbergova teorija kaže da se zadovoljstvo poslom može povećati u kompaniji korištenjem motivatora. Smatramo da bi individualne i organizacijske vrijednosti mogle pružiti izvor motivacije i katalizirati povećanje zadovoljstva poslom.

Zadovoljstvo poslom je ključni konstrukt u industrijskoj i organizacijskoj psihologiji i povezano je s višestrukim poželjnim ishodima kao što su radni učinak, građansko ponašanje organizacije, izostanak sa posla i zadovoljstvo životom. Većina definicija zadovoljstva poslom teži da se fokusira na to kako se zaposleni osjećaju i razmišljaju o svom poslu. Ove definicije, na vrlo sličan način kao i one o zadovoljstvu životom, uključuju emocionalna stanja, osjećaje, afektivne odgovore i kognitivne procjene rada.

Nesklad između organizacijskih i individualnih vrijednosti zaposlenih, može biti izvor kognitivne disonance za zaposlenog i povezan je sa stresom i nižim zadovoljstvom poslom. Demografske karakteristike takođe utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih: godine, obrazovna biografija, dužina rada, pol.

Zadovoljstvo poslom je psihološki koncept povezan sa učinkom zaposlenih, manjom fluktuacijom, lojalnošću, produktivnošću i drugim faktorima organizacijskog uspjeha. Takođe se odnosi na demografske faktore kao što su starost, pol i obrazovanje zaposlenih.

Odnos između zadovoljstva poslom i učinka već dugo vremena interesuje naučnike. Konkretnije, istraživači su otkrili da je zadovoljstvo poslom pozitivno povezano sa kontekstualnim učinkom, (ali ne i tradicionalnim izvođenjem zadataka). Civilne norme vjerovatno utiču na zadovoljstvo poslom, jer one ukazuju na to da li zaposleni doživljavaju odnose društvene razmjene sa organizacijom ili ne. Nedostatak građanskih normi ukazuje na nedostatak poštovanja, saradnje i ličnih odnosa; teško je izgraditi odnose društvene razmjene u ovakvom okruženju. Stoga će prisustvo uljudnih normi biti prediktor ishoda društvene razmjene, kao što je zadovoljstvo poslom, (Organ & Konovsky, 1989,157).

Neki ljudi vole svoj posao, neki ljudi tolerišu svoj posao, a neki ljudi ne mogu da izdrže svoj posao. Zadovoljstvo poslom opisuje stepen do kojeg pojedinci uživaju u svom poslu. Edwin Locke, (1976,1298), ga je opisao kao stanje osjećaja koje proizlazi iz procjene nečijeg radnog iskustva. Dok zadovoljstvo poslom proizlazi iz načina na koji razmišljamo o svom radu (naša spoznaja) i kako se osjećamo u vezi sa svojim radom (naš afekt), ono se opisuje u smislu afekta. Na zadovoljstvo poslom utiče sam posao, naša ličnost i kultura iz koje dolazimo i u kojoj živimo.

Zadovoljstvo poslom se obično mjeri nakon promjene u organizaciji, kao što je promjena u modelu upravljanja, kako bi se procijenilo kako promjena utiče na zaposlene. Organizacija ga također može rutinski mjeriti, kako bi procijenila jedan od mnogih faktora za koje se očekuje da utiču na učinak organizacije.

Zadovoljstvo poslom mjeri se korištenjem upitnika koje zaposleni popunjavaju. Ponekad se jedno pitanje može postaviti na vrlo direktan način na koji zaposleni odgovaraju koristeći rejting skalu, kao što je Likertova skala, o kojoj se govorilo u modulu o ličnosti. Likertova skala (obično) daje pet mogućih odgovora na tvrdnju ili pitanje koji omogućava ispitanicima da ukažu

na svoju pozitivnu ili negativnu snagu slaganja ili snagu osjećaja u vezi sa pitanjem ili tvrdnjom. Tako su mogući odgovori na pitanje poput „Koliko ste zadovoljni svojim poslom danas?“ može biti „Veoma zadovoljan“, „Donekle zadovoljan“, „Niti zadovoljan, niti nezadovoljan“, „Donekle nezadovoljan“ i „Veoma nezadovoljan“. Češće će anketa postavljati brojna pitanja o zadovoljstvu zaposlenika kako bi se preciznije utvrdilo zašto je zadovoljan ili nezadovoljan. Ponekad se ove ankete kreiraju za određene poslove; u drugim slučajevima, oni su dizajnirani da se primjenjuju na bilo koji posao. Zadovoljstvo poslom se može mjeriti na globalnom nivou, što znači koliko je zaposlenik općenito zadovoljan poslom, ili na nivou specifičnih faktora namijenjenih mjerenju, koji aspekti posla dovode do zadovoljstva (Tabela 1).

FAKTORI	OPIS
Autonomija	Individualna odgovornost-kontrola odluka
Sadržaj rada	Raznolikost, izazov, jasnoća uloga
Komunikacija	Povratne informacije
Novčane nagrade	Plata i beneficije
Rast i razvoj	Personalni rast, trening, edukacije
Promocija	Mogućnost napredovanja u karijeri
Suradnici	Profesionalni odnosi
Nadzor i povratne informacije	Podrška, priznanje, pravednost
Opterećenje posla	Vremenski pritisak
Radni zahtjevi	Dodatni zahtjevi za rad, nesigurnost položaja

Tabela 1. Odnos karakteristika posla i zadovoljstva

Istraživanje je pokazalo da je faktor sadržaja posla, koji uključuje raznolikost, nivo težine i jasnoću uloge u poslu, najjači prediktivni faktor ukupnog zadovoljstva poslom. Nasuprot tome, postoji samo slaba korelacija između nivoa plata i zadovoljstva poslom (Judge, i dr. 2010,157). Judge i dr. (2010,159) predlažu da se pojedinci prilagode ili prilagode višim nivoima plata: veće plate više ne pružaju zadovoljstvo koje je pojedinac možda u početku osjetio kada su mu plaće porasle.

Zašto bismo trebali brinuti o zadovoljstvu poslom? Ili bolje rečeno, zašto bi poslodavac trebao brinuti o zadovoljstvu poslom? Mjere zadovoljstva poslom donekle su povezane sa učinkom na poslu; posebno se čini da se odnose na građanstvo organizacije ili diskreciono ponašanje zaposlenih koje promoviraju organizacione ciljeve. Zadovoljstvo poslom povezano je sa opštim zadovoljstvom životom, iako je bilo ograničenih istraživanja o tome kako to dvoje utiču jedno

na drugo ili da li ličnost i kulturni faktori utiču i na posao i na opšte zadovoljstvo životom. Jedna pažljivo kontrolisana studija sugerise da je odnos recipročan: zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekat na zadovoljstvo životom, i obrnuto. Naravno, organizacije ne mogu kontrolisati uticaj zadovoljstva životom na zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom, posebno nisko zadovoljstvo poslom, takođe je povezano sa ponašanjem povlačenja, kao što je napuštanje posla ili odsustvovanje s posla (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012,341). Međutim, veza sa samim saobraćajem je slaba (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012,353). Konačno, čini se da je zadovoljstvo poslom povezano s organizacionim učinkom, što sugerira da će implementacija organizacijskih promjena kako bi se poboljšalo zadovoljstvo poslom zaposlenih poboljšati organizacioni učinak.

5.2.1. Uticaj nezadovoljstva poslom na zdravlje osobe

Koncept zadovoljstva poslom definiran je kao emocionalni afektivni odgovor na posao (Locke,1976, 1302) Međutim, stepen zadovoljstva poslom zavisi od očekivanja osobe u pogledu postojećih aspekata posla i njenih idealnih preferencija. Štaviše, razumno je smatrati zadovoljstvo poslom kao stav pojedinca prema poslu ili različitim aspektima posla (Brief, 1998,2). Zadovoljstvo poslom odnosi se na emocionalne afektivne reakcije na situaciju na poslu određene prema tome koliko rezultati ispunjavaju ili premašuju očekivanja pojedinaca. Drugim riječima, zadovoljstvo poslom je predloženo kao višedimenzionalni koncept osjećaja zaposlenih koji se odnose i na sam rad i na radno okruženje.

Radno okruženje ima veliki uticaj na zdravlje zaposlenih. Značajni rizici koji se pojavljuju na radnom mjestu uključuju psihološke opasnosti. Psihološki hazardi se odnose na interakciju organizacionih aspekata uključujući sadržaj posla, upravljanje organizacijom i uslove okoline sa potrebama zaposlenih, koji utiču na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih. Stres na poslu je problem koji je povezan s psihološkim opasnostima na radnom mjestu (Sonntag,2001,196). Važnost ove teme može se objasniti iz dvije perspektive. Prvo, potencijalne negativne posljedice mogu se javiti i na produktivnost organizacije i na pojedince. Na primjer, iskustvo boljeg zdravlja i blagostanja na radnom mjestu stvara veću organizacijsku produktivnost, kreativnost i krajnje poslovne rezultate. Iz individualne perspektive, manji stres na radnom mjestu je povezan s boljim ličnim zdravstvenim ishodima. Literatura primijenjenog istraživanja pokazala je snažnu povezanost između aspekata radnog mjesta, stresa i zadovoljstva poslom (Fairbrother,2003,8).Nivo zadovoljstva poslom može djelovati kao determinanta zdravlja i dobrobiti pojedinca. Alternativno, smanjeno zadovoljstvo poslom također može uticati na

produktivnost zaposlenika i može dovesti do loših organizacijskih ishoda, što zauzvrat utiče na ekonomski prosperitet društva.

Lee i dr. (Lee i dr.2009,146) su otkrili da je zadovoljstvo poslom niže među zaposlenima s teškim psihičkim stresom. Piko (2006,311) je istraživao vezu između zadovoljstva poslom i nekoliko psihosomatskih tegoba (tj. bol u donjem dijelu leđa, glavobolja, problemi sa spavanjem, umor i gastrointestinalni problemi). Rezultati Pikovog istraživanja pokazali su da je zadovoljstvo poslom značajno povezano sa psihosomatskim problemima. Studija meta-analize koju su proveli Faragher i dr. (2005,105) je otkrio da je zadovoljstvo poslom u snažnoj korelaciji sa mentalnim/psihološkim zdravstvenim problemima. Dodatno, postojala je umjereno značajna korelacija između zadovoljstva poslom i simptoma fizičkog zdravlja.

Unatoč utvrđenoj povezanosti zadovoljstva poslom i zdravstvenog statusa pojedinca, postoje neke slabosti u literaturi koje je potrebno riješiti. Jedna od slabosti je što je malo pažnje posvećeno multidimenzionalnosti konstrukcije zadovoljstva poslom. Drugo ograničenje je ograničen broj studija koje razmatraju zdravlje na radnom mjestu kao kombinaciju pokazatelja fizičkog i psihičkog zdravlja.

5. ZAKLJUČAK

Zaposleni dolaze u organizaciju sa skupom očekivanja koja žele da ispune njihovi poslodavci, a takođe i organizacija ima očekivanja od zaposlenih. Udruživanje energije zaposlenih je posebno značajno za organizaciju. Održavanje harmoničnog radnog odnosa je vitalno i važno za rast i razvoj privrede, održiv lični razvoj zaposlenih i ukupan razvoj organizacija. Tamo gdje ima ljudi, sigurno će doći do nezadovoljstva i nesuglasica, a tamo gdje ima nesuglasica će nastati sukobi. Sukob u organizacijama nije nužno zlo ili odsustvo mira. Međutim, ako se sukob ne može izbjeći, njime treba upravljati i svesti na minimum kako bi se osigurala harmonija u organizaciji. Stoga je u najboljem interesu svih zainteresovanih da se radni odnos uskladi.

Nažalost, često postoji nepovezanost između preduzeća i njegovih zaposlenih kada su u pitanju definisane organizacione vrednosti.

Da bi premostili ovu podjelu, preduzeća moraju prvo shvatiti važnost poboljšanja usklađenosti ličnih i korporativnih vrijednosti. Zatim se mogu usredotočiti na pravilno komuniciranje tih informacija zainteresiranim stranama. Kao rezultat toga, zaposleni će se osjećati kao kod kuće i ulagati u kompaniju. Iz perspektive zaposlenika, rad za kompaniju sa vrijednostima koje nisu usklađene s njihovim vlastitim može biti frustrirajuće. Osim toga, zaposleni nisu vjerovali da imaju podršku drugih unutar kompanije da izraze svoje vrijednosti i dovedu u pitanje posao od kojeg se traži preduzeti. Prema McKinseyjevom tromjesečniku za april 2020., zaposleni se „agitiraju za odluke i ponašanja iza kojih mogu biti ponosni i gravitiraju prema kompanijama koje imaju jasan, nedvosmislen i pozitivan utjecaj na svijet“. (McKinsey Quarterly Purpose: Shifting from why to how). Nemogućnost zadovoljavanja ove potrebe na radnom mjestu dovodi do neangažovanosti, povećane stope fluktuacije i lošeg štampe. Kako interes tražitelja posla za pronalaženje odgovarajuće kulture raste, kompanije bi na sličan način trebale povećati svoj rad na usklađivanju ličnih i korporativnih vrijednosti. Neka preduzeća su prilično uspješna u usklađivanju svojih osnovnih vrijednosti s onima svoje radne snage i osiguravaju da te vrijednosti vode „ciljeve i strategije u svim nivoima.“ Kada se uradi kako treba, ostvarivanje ove veze između osoblja i organizacionih vrijednosti je motivaciono i povezano sa povećanom produktivnošću i učinkom.

Na kraju krajeva, kompanije žele produktivne zaposlene, a zaposleni žele da rade za organizaciju sa vrijednostima sličnim njihovim.

6. LITERATURA

Izvori iz knjiga i publikacija:

1. Amir, F. 2010. Measuring The Impact of Office Environment on Performance Level of Employees: A Case of Private Sector of Pakistan. Proceedings of the 2nd International Conference of AGBA South Asia Chapter on Nurturing Innovation, Entrepreneurship, Investments and Public Private Partnership - in Global Environment. Bhurban, Pakistan.
2. Argandoña, A. (2003), Fostering values in organizations, *Journal of Business Ethics* 45(1-2);
3. Arieli, S., Sagiv, L., Roccas, S. (2019), Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations, *Applied Psychology: An International Review*;
4. Arieli, S., Sagiv, L., Roccas, S. (2019.), Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations, *Applied Psychology: An International Review*,
5. Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. 3rd edition – USA: Kogan Page Ltd.
6. Arnold J. Silvester J. Fiona Patterson (2005); *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace*, Prentice Hall;
7. Bakotić, D., Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*. (7)1
8. Banbury S, Berry D.C. (1998), Disruption of office-related tasks by speech and office noise. *BrJPsychol*;
9. Bergh, Z. C. (2009). Fields of study and practice areas in industrial and organisational psychology. In Z. C. Bergh & A. L. Theron (Eds.), *Psychology in the work context* (pp.16–29). Cape Town, South Africa: Oxford University Press
10. Breslow, L.; Buell, P. "Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California" , in *Journal of Chronic Diseases*, Vol. 11 , 1960;
11. Breslow, L.; Buell, P. (1960), Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California, *Journal of Chronic Diseases*, Vol. 11;
12. Brief AP. (1998). *Attitudes in and around organizations*, Vol. 9. Thousand Oaks (CA): Sage;
13. Brill, M., Weidemann, S., Alard, L., Olson, J. & Keable, E. (2001). *Dispelling widespread myths about workplace design*, Jasper, IN : Kimball International;
14. Brown Lent, R. W. (2013). A social cognitive perspective on career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Vol. 1. Foundations*, American Psychological;

15. Brown S.D., Lent R.W. (2013), *Career Development and Counseling Putting Theory and Research to Work*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
16. Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 12(2);
17. Burke, R.J. (1979), "A behaviour of administrators and wives 1 reports of marital satisfaction and well-being" , in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64;
18. Cascio, W. F., &Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizationalpsychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of AppliedPsychology*, 93(5),
19. Chatman, J. A. (1989.), Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14(3),
20. Chiaburu, D.E. & Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93,
21. Collquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C.O.L.H., Wesson, M.J., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millenium: A meta- analytic review of 25 years of Organisational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86 (3),
22. Corneil, W., Beaton, R., Murphy, S., Johnson, C., & Pike, K. (1999). Exposure to traumatic incidents and prevalence of posttraumatic stress symptomatology in urban firefighters in two countries. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4,
23. Crleni, E., Labaš, Š., Malbašić, I. (2016), Uticajuskladenostiosobnih i organizacijskih vrijednostina organizacijsku odanost: komparativna analiza hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 67(1);
24. Crow, M. S., Hartman, S. J. (1995). Can't get no satisfaction. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol 16, issue 4,
25. Davani, P.P.(2016). The Impact of Job Nature on Job Involvement of the Teachers of Second grade of the Secondary School of 5th District of Tehran. *International Journal of Learning and Development*, 6(3),
26. Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). 6 The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26,
27. De Cremer, D. and Tyler, T.R., (2005) 'Am I respected or not? Inclusion and reputation as issues in group membership', *Social Justice Research*, Vol. 18, No. 2,
28. Dolan S.L. (2015), *Organizational Psychology*, The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy ,

29. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L., Jr. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (4th ed.). Boston: Bedford/St. Martin's.
30. Fairbrother K, Warn J. Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *J Manag Psychol*. 2003;18(1);
31. Faragher EB, Cass M, Cooper CL. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occup Environ Med*. 2005;62(2);
32. Fletcher, Joyce (1999). *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge: MIT;
33. Fuller, J.B., Marler, L., Hester, K., Frey, L. and Relyea, C., (2006) 'Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem', *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 6,
34. Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Cooper, C. L. (1989). Control in the workplace. In I. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: Wiley,
35. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede & Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations*
36. Gifford, R. (1997). *Environmental Psychology : Principles and Practices* (2nd Ed), Boston : Allyn & Bacon
37. Gouldner, A.W., (1960) 'The norm of reciprocity: A preliminary statement', *American sociological review*,
38. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60,
39. Hackman, J.R.; Oldham, G.R. (1975)Development of the job diagnostic survey", in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2,;
40. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,
41. Hatch, M. (2006). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspective* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
42. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: [SAGE Publications](#);
43. Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6),

44. Huczynski, A. Buchanan, D. (1991), *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (Second Edition). Prentice Hall. New York.
45. Jones F, Fletcher BC. (1996), *Job control and health*. In: Shabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL, eds. *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley;
46. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341
47. Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. and Rich, B.L. (2010) *The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature*. *Journal of Vocational Behavior*, 77,
48. Kasl, S. (1973), *Mental health and work environment; An examination of the evidence"*, in *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 15, No. 6;
49. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
50. Khalid, A., & Rashid Rehman, R. (2011). *Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract*. *Information Management and Business Review*;
51. Kumar, C. N. (2012), *Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction*, *Journal of Management Research*, 12(2);
52. Lawrence P.R.(1998), *Towards a Unified Theory of Organizational Life*. Harvard Business School Working Paper, Boston, MA;
53. Leaman, A., & Bordass, W. (2005). *Productivity in Buildings: The Killer Variables*. The Usable Buildings Trust;
54. Lee MS-M, Lee M-B, Liao S-C, Chiang F-T. *Relationship between mental health and job satisfaction among employees in a medical center department of laboratory medicine*. *J Formos Med Assoc*. 2009;108(2),
55. Locke, E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1,
56. Lubakaya, C.W. (2014). *Factors Affecting Job Involvement in an Organization: A Case of Nzoia Sugar Company Limited*. *International Journal of Innovative Research & Development*, 3(6),
57. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). *Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model*. *Journal of Applied Psychology*,
58. Mathieu, J.E., Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*;

59. McFarlane, A.H.(1981), Methodological issues in developing a scale to measure social support", in Schizophrenia Bulletin, Vol. 7, No. 1;
60. Miller, G.A. (1966) Psychology: The science of mental life. Harmondsworth: Penguin;
61. Muchinsky, P. M. (2006). Psychology Applied to Work (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson;
62. O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*,
63. Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*,
64. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. New York Lexington Books;
65. Organ, D.W. (1997). *Organizational Citizenship behaviour: It's construct clean up time*. *Human Performance*,
66. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, Issue 6,
67. Pawelski, J.O. (2016). Defining the 'positive' in positive psychology: Part 1. A descriptive analysis. *The Journal of Positive Psychology*. Advance Online Publication;
68. Pierce, J. L., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1984). Sources of environmental structuring and participant responses. *Organizational Behavior and Human Performance*,
69. PikoBF.(2006) Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*;
70. Porter, L. W., Lawler. E. E. III, & Hackman, J. R. (1975),*Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill,
71. *Psychosocial factors at work: Recognition and control Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health Ninth Session Geneva, 18-24 September 1984*;
72. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organisational Support: A Review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4),
73. Robbins, S.P. (1991) *Organisational Behaviour: Concepts, controversies and applications*, 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall International Edition,
74. Robertson Cooper (2010-2013). ASSET database,
75. Roussin CJ. 2008. Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Res.* 39(2),
76. Schneider B. (2006), The people make the changes, *Personel psychology*, 40(3)

77. Schneider, F., Lesko, W. & Garrett, W. (1980). Helping behaviour in hot, comfortable cold temperatures, *Environment and Behavior*, Vol.12(2),
78. Schultz, D.A. & Schultz, S.E. (1986). *Psychology and Industry Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Macmillan Publishing Co., New York.
79. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
80. Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 70
81. Semraer, N. (1982), "Stress at work, stress in private life and psychological well-being" , in Bachraan, W. and Udris, I. (eds.): *Mental load and stress in activity . European approaches*. Amsterdam, North Publishing Company;
82. Senata, I Wayan; I Made Nuridja; Kadek Rai Suwena. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap produktivitas Kerja Karyawan UD. Kembang Sari Kabupaten Badung Tahun 2012*. Article. Pendidikan Ganesha University.
83. Sethi, A., & Mittal, K. (2016). A Study of Job Involvement among senior secondary school teachers. *International Journal of Applied research*, 2(2),
84. Siegrist J. (1998); Adverse effects of the effort - reward imbalance at work: theory, empirical support, and implications for prevention. In: Cooper CL, ed. *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press;
85. Sonnentag S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *J Occup Health Psychol*. 6(3);
86. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequences*, – USA: Sage Publications;
87. Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4th ed.). John Wiley & Sons Inc.;
88. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*,
89. Su R. (2015), Person–environment fit, *Handbook of Career Intervention: Vol. 1. Foundations*;
90. Sundstrom E. (1986), *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*. Cambridge: Cambridge University Press;
91. Towers-Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Stamford;

92. Tucker AL. 2007. An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manuf. Serv. Oper. Manag.* 9(4),
93. Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2001) 'Identity and cooperative behavior in groups', *Group processes intergroup relations*, Vol. 4.No.3,
94. Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003.), A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*;
95. Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. *Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*;
96. Wall T.D, Parker S.K.(1998), *Job and Work Design*. Thousand Oaks: Sage,
97. Warr P.B. (1987), *Work, unemployment and mental health*, Oxford, Oxford University Press,
98. Weitz, J. (1956) Job expectancy and survival. *Journal of Applied Psychology*,
99. Westman, M., Piotrkowski, C. S. (1999). Introduction to the special issue: Work–family research in occupational health psychology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4).
100. Zalesny, M.D. Farace, R.V. (1988). Job function, sex and environment as correlates of work perceptions and attitudes. *Journals of Applied Social Psychology*, Vol. 18(9),
101. Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., , Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*,

Internet izvori:

1. Burke (2005). Employee engagement. Datum pristupa: 16.03.2022, www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.html
2. McKinsey Quarterly Purpose: Shifting from why to how, 2020, datum pristupa 19.03.2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>;
3. Organizational Communication, Formal, datum pristupa_ 18.03.2022. <http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-development/organizational-communication-formal/>
4. Thomas, Kenneth W. and Warren H. Schmidt. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, vol 19, no. 2, datum pristupa:

18.03.2022. [https://courses.lumenlearning.com/wmopen-](https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/key-components-of-communication/)

[organizationalbehavior/chapter/key-components-of-communication/](https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/key-components-of-communication/)

5. Wellins, R., Concelman, J. (2005b). Personal engagement: Driving growth at the see-level. Retrieved April 29, 2005, from www.ddiworld.com/pdf/ddi_personalengagement_ar.pdf
6. What Is Psychological Safety at Work?, 2022, datum pristupa: 16.03.2022. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-psychological-safety-at-work/>