

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Diplomski rad

**POVEZANOST NEKIH STAVOVA PREMA RADU S RADNIM  
UČINKOM I NAMJEROM NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE  
KOD ZNANSTVENIH DJELATNIKA**

Mentor: doc. dr. Željko Jerneiĉ

Vera Kutleša  
Zagreb, 2005. godina

# SADRŽAJ

<b>Uvod</b> .....	3
ZADOVOLJSTVO POSLOM.....	5
ZAOKUPLJENOST POSLOM.....	9
ODANOST ORGANIZACIJI.....	12
RADNI UČINAK.....	16
FLUKTUACIJA.....	19
<b>CILJ ISTRAŽIVANJA</b> .....	22
<b>PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	23
<b>METODOLOGIJA</b> .....	25
ISPITANICI.....	25
MJERNI INSTRUMENTI.....	25
POSTUPAK.....	28
<b>REZULTATI</b> .....	29
<b>RASPRAVA</b> .....	39
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	48
<b>LITERATURA</b> .....	49
<b>PRILOZI</b> .....	I

## UVOD

Iskustvo svakodnevnog života govori nam da je rad koji obavljamo na radnom mjestu od prvorazrednog značaja. Gotovo svaki odrastao čovjek polovinu budnog života provede uključen u neki oblik rada. Tipični pripadnik bilo kojeg suvremenog industrijskog društva radi 7–8 sati dnevno, 5 ili 6 dana tjedno, tijekom 30 do 40 godina svojeg života, što znači da radeći provede oko 75 600 sati! Uzmemo li u obzir pri tome i vrijeme provedeno u obrazovanju za rad i uz rad, kao i razdoblja slobodnog vremena ispunjena brigama i problemima s radnog mjesta, početnu tezu o središnjoj ulozi rada u životu čovjeka nije teško opravdati.

Osim što rad čovjeku omogućuje stjecanje materijalnih dobara za osiguranje egzistencije, osigurava mu određeni položaj u društvu, izvor je socijalnih kontakata i odnosa, može mu pomoći u ostvarivanju vlastitih sposobnosti i potencijala te mu biti izvor osobnog zadovoljstva ili frustracije. Isto tako, posao je vezan uz neku radnu organizaciju i za pojedinca je njeno značenje povezano s ekonomskom, socijalnom i psihološkom funkcijom rada.

Znanstveni interes za čovjekovu ulogu u radu javlja se relativno kasno, mnogo kasnije od interesa za alat i strojeve kojima se čovjek u radu koristi. Iako je Charles Dupina još 1829. godine istaknuo da bi «...radnika trebalo postaviti u prvi plan, ispred svih instrumenata i mehaničkih sila jer on ima neprocjenjivu prednost, a to je da sam sebe opaža i ispravlja, da je to stroj koji se zaustavlja ili stavlja u pogon vlastitom inteligencijom i koji se mišljenjem usavršava jednako koliko i samim radom...», znanstveni interes za čovjekovu ulogu u radu pojavio se tek na prijelazu 19. i 20. stoljeća, a intenzivno znanstveno proučavanje započinje tek u drugom desetljeću prošloga stoljeća. Tome je pridonijela ekonomska kriza, koncentracija kapitala i stvaranje velikih poduzeća te sve veća i oštrija borba i konkurencija na tržištu, koja prisiljava poduzeća da se bolje organiziraju i da na svim poljima potraže mogućnost efikasnijeg i racionalnijeg poslovanja. Takvi društveno – ekonomski uvjeti značajno su utjecali na to da se shvati važnost ne samo ekonomskih, organizacijskih nego i psiholoških problema i faktora produktivnosti radnika i radne organizacije.

Jedno je od temeljnih pitanja koje se nameće istraživačima od samih početaka proučavanja odnosna čovjeka i rada je «*Što čovjeka motivira na rad?*». O odgovoru na to pitanje ovise i odgovori na to kako organizirati rad na način da

zadovoljava osnovne ljudske potrebe te ujedno potakne ljude na veće zalaganje u radu i omogući radnim organizacijama maksimalnu uspješnost.

Motivi za rad nisu univerzalni - razlikuju se po sredinama, pojedincima, grupama, profesionalnim skupinama. Posljedično, razlikuje se i radno ponašanje. Upravo stoga činilo nam se zanimljivim u ovom istraživanju ispitati odnos između nekih potencijalnih motivatora za rad i nekih ključnih pokazatelja radnog ponašanja kod jedne specifične profesionalne skupine - znanstvenih djelatnika zaposlenih u neprofitnoj znanstveno-istraživačkoj ustanovi.

Znanost je osnova tehnološkog i sveukupnog razvoja suvremenog društva. Mogućnost vlastitog razvoja svake zemlje bitno ovisi o znanstveno-istraživačkom potencijalu kojeg posjeduje. Najvažniji čimbenici koji utječu na znanstveni potencijal su kvaliteta i broj znanstvenih radnika, kvaliteta obrazovanja, oprema za istraživanje kojom znanstvenici raspolažu i ozračje u kojem se znanstveno-istraživački rad odvija. Poznato je da su znanstvenici u značajnoj mjeri «građani svijeta» jer im je kod izbora radne sredine najvažnija procjena u kojoj će sredini imati najbolje uvjete za ostvarenje željenih ciljeva. Stoga je problem motivacije i zadržavanja znanstvenika u slabije razvijenim zemljama osobito naglašen jer im bogatije zemlje obično nude znatno bolje uvjete za život i rad. Ovim radom želio se dati doprinos procjeni ozračja u kojem se odvija znanstveno-istraživački rad u našoj vodećoj znanstvenoj organizaciji.

Zadovoljstvo u poslu, zaokupljenost poslom i odanost organizaciji predstavljaju neke od najznačajnijih stavova prema radu i radnoj ustanovi, koji utječu na motivaciju radnika, a time posredno i na ishode nekih oblika radnog ponašanja. Među najvažnije aspekte radnog ponašanja, na koje organizacije žele utjecati, zasigurno spadaju radni učinak i fluktuacija radnika. Cilj svake radne organizacije, kako profitne, tako i neprofitne, je osigurati što veću produktivnost zaposlenih i smanjiti fluktuaciju kvalitetnih kadrova na najmanju moguću mjeru. Zbog tog razloga predmet proučavanja ovog diplomskog rada usmjeren je upravo na ta dva aspekta radnog ponašanja kod znanstvenih djelatnika te njihovu povezanost s navedenim stavovima prema radu i radnoj organizaciji.

## ZADOVOLJSTVO POSLOM

Vjerovanje da stupanj zadovoljstva poslom utječe na aspekte radnog ponašanja kao što su produktivnost, apsentizam i fluktuacija dovele su do stvaranja opsežne znanstvene literature posvećene toj temi, koja prema nekim izvorima uključuje i do 4000 naslova (Davies i Shackleton, 1975).

Iako se pojam zadovoljstva poslom često upotrebljava, još nema jasne i široko prihvaćene definicije. Općenito bismo mogli reći da zadovoljstvo u radu predstavlja pozitivno iskustvo (osjećaj ugode) koje radnik stječe izvršavajući svoje radne zadatke. Nezadovoljstvo je s druge strane vezano uz negativna iskustva na poslu. Obradović (1989) navodi nekoliko definicija zadovoljstva u poslu različitih autora: Smith (1955) smatra da je zadovoljstvo u radu rezultat vaganja i sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi s poslom, Blum (1956) ga definira kao stav koji je rezultat djelovanja mnogih specifičnih stavova, a Vroom (1964) izjednačava zadovoljstvo u radu s radnim moralom. Šverko rad definira kao opći afektivni odnos radnika prema konkretnom poslu i cjelokupnoj radnoj situaciji (Petz, 1987).

U operacionalizaciji zadovoljstva u poslu razlikujemo dva temeljna pristupa: globalni i facetni. Prvi pristup zadovoljstvo poslom promatra kao generalizirani stav prema poslu. Radnike se pri tome jednostavno pita koliko su općenito zadovoljni svojim poslom. Ovaj pristup polazi od pretpostavke da je zadovoljstvo poslom više od zbroja zadovoljstva pojedinim aspektima posla i da radnik može biti nezadovoljan određenim aspektom ali da je i dalje općenito zadovoljan svojim poslom. Drugi pristup, facetni, uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla koji pridonose ukupnom zadovoljstvu poslom. To su aspekti poput plaće, načina rukovođenja, mogućnosti napredovanja, odnosa s suradnicima, radnih uvjeta i slično. Radnici mogu imati različite stupnjeve zadovoljstva spram različitih aspekata posla te je njima određeno ukupno zadovoljstvo poslom. Ovaj pristup u aditivnom obliku pretpostavlja da je opće zadovoljstvo poslom zbroj zadovoljstva pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku opće zadovoljstvo poslom predstavlja zbroj zadovoljstava pojedinim aspektima posla ponderiranih s njihovom važnošću. Iako većina istraživača koristi facetni pristup zadovoljstvu poslom, i jedan i drugi imaju svoje opravdanje u određenim slučajevima. Neka istraživanja pokazuju da je korištenje globalnog pristupa primjerenije kod uspoređivanja zadovoljstva radnika različitih zanimanja i onih koji obavljaju

različite poslove dok se kod radnika koji obavljaju iste ili slične poslove korištenjem facetnog pristupa dobiva detaljniji i potpuniji uvid u razloge (ne)zadovoljstva (Oshagbermi, 1999; prema Lastrić, 2002).

Jedan od najčešće korištenih upitnika za mjerenje zadovoljstva poslom je Job Description Index (JDI) koji uključuje pet skala za mjerenje zadovoljstva radom, plaćom, napredovanjem, suradnicima i rukovodiocima. Također često korištena skala u istraživanju zadovoljstva poslom je Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) koja ispituje zadovoljstvo s dvadeset različitih faceta. Upitnik korišten u ovom radu jedan je od novijih alata za mjerenje zadovoljstva poslom, a konstruirao ga je Spector 2002. godine.

Zadovoljstvo poslom je u dosadašnjim istraživanjima uglavnom promatrano s dva aspekta: sa jedne strane autori su nastojali utvrditi faktore koji ga uvjetuju, a s druge strane ispitivane su posljedice koje (ne)zadovoljstvo poslom ima na ostale stavove, mentalno i fizičko zdravlje, produktivnost, apsentizam, fluktuaciju i razne druge oblike radnog ponašanja.

Isprva su istraživanja uzročnih faktora zadovoljstva poslom podrazumijevala postojanje samo jednog općeg faktora, no kasnije se potvrdila neosporna činjenica da postoje mnogobrojni faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom. Oni djeluju interaktivno i mijenjaju se ovisno o pojedincu, radnoj situaciji, karakteristikama organizacije, nadređenima i slično (Guzina, 1980; Smither, 1998).

Faktore povezane s zadovoljstvom poslom možemo podijeliti u tri grupe, kao što su to učinili Porter i Miles (1974; prema Jaman, 1985):

- Individualne karakteristike koje uključuju interese, stavove i potrebe
- Karakteristike posla kao što su samostalnost, složenost zadataka, povratna informacija o uspješnosti
- Karakteristike radne situacije od kojih su najvažnije neposredna radna okolina (položaj i rukovođenje) i organizacijske aktivnosti (praksa nagrađivanja i organizacijska kultura).

U kratkom pregledu navest ćemo neke osnovne zaključke istraživanja koja su pokušala utvrditi odnos nekih od navedenih faktora i zadovoljstva poslom.

Ne postoje konzistentni rezultati o razlikama u zadovoljstvu poslom osoba različitog spola. Dok neka istraživanja ukazuju na općenito veće zadovoljstvo

poslom kod žena, druga, koja provode strožu kontrolu relevantnih faktora takve razlike nisu potvrdila.

Također ne postoje jednoznačni rezultati ispitivanja odnosa dobi i zadovoljstva poslom, te radnog staža i zadovoljstva poslom. Šarić (1982) je u svome istraživanju pokazao da su radnici s manje radnog staža zadovoljniji s poslom. Neka druga istraživanja, međutim, dala su sasvim oprečne rezultate. Hoppock (1935) je u jednoj od rijetkih longitudinalnih studija zaključio da se zadovoljstvo poslom povećava s dobi (prema Davies i Shackleton, 1975). Herzberg (1957) pak pronalazi da odnos zadovoljstva poslom i dobi ima oblik U krivulje (prema Jaman, 1985).

Što se tiče obrazovanja rezultati su nešto jednoznačniji. Općenito se može zaključiti da su zadovoljniji oni koji imaju višu stručnu spremu i više obrazovanje uz uvjet da rade na radnom mjestu gdje svoje znanje i stručnost mogu i koristiti. Ove nalaze potvrdio je i Šarić u već navedenom istraživanju. Značajne razlike u zadovoljstvu javljaju se u zavisnosti od vrste posla. Ključni čimbenici pri tome su sadržaj posla, stupanj samostalnosti, odgovornosti i raznovrsnosti radnih zadataka (Davies i Shackleton, 1975).

Implicitno se pretpostavlja postojanje veze između zadovoljstva poslom i određenih organizacijskih ishoda kao što su apsentizam, fluktuacija i produktivnost. Stoga je toj temi posvećen i značajan broj istraživanja koja, međutim, ne daju jednoznačne rezultate.

Zadovoljstvo s poslom samo je donekle povezano s apsentizmom. Ono je samo jedan od faktora koji u kombinaciji s drugim faktorima različite važnosti (zdravstveno stanje, radna etika, socioekonomski pritisci, standard života itd.) doprinosi donošenju odluke o traženju bolovanja.

Veza zadovoljstva u poslu s fluktuacijom u većini istraživanja nije bila jaka no rezultati ipak konzistentno pokazuju da na osnovi zadovoljstva poslom možemo prognozirati napuštanje radne organizacije. Jedan od mogućih razloga što se veza između ova dva faktora nije pokazala jačom je taj što je napuštanje radne organizacije povezano s mogućnostima da se nađe drugi posao. Čak i ako je osoba jako nezadovoljna poslom, malo je vjerojatno da će napustiti trenutni posao ako nema neku atraktivniju alternativu (Lawler, 1973; prema Konjić 1987).

Temeljem provedenih istraživanja Bussing (2002) zaključuje da je predviđanje izostanaka i fluktuacije na temelju zadovoljstva u poslu moguće, ali da

rezultati istraživanja u većoj mjeri potvrđuju ovu tvrdnju za napuštanje radne organizacije nego za izostanke.

Istraživanja odnosa zadovoljstva u poslu i radnog učinka polučila su iznimnu pažnju industrijskih psihologa. Stoga se ovaj odnos često opisuje kao «Sveti Gral» industrijske psihologije (Landy, 1989; prema Judge, Bono, Thoresen i Patton, 2001). Iaffaldano i Muchinsky (Warr, 1996) proveli su meta analizu dosadašnjih studija koje su ispitivale povezanost ova dva konstrukta i izvijestili su o statistički značajnoj, ali relativno niskoj pozitivnoj korelaciji od 0,25 između zadovoljstva u poslu i radnog učinka. Jedno od istraživanja na našim prostorima, koje je proveo Možina (1979; prema Marušić, 2001) pokazuje da postoji visoka pozitivna povezanost ( $r=0,60$ ) između zadovoljstva u poslu i uspješnosti, ali samo u tvrtkama koje uspješno posluju. Kod manje uspješnih poduzeća ta je povezanost značajno niža ( $r=0,28$ ). Ujedno, neki autori napominju da je povezanost zadovoljstva u poslu i učinka viša za složenije i zahtjevnije poslove (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001). Meta analiza Judgea, Thorstena, Bonoa i Pattona (2001) utvrdila je da znanstvenici iskazuju veću razinu povezanosti između zadovoljstva u poslu i radnog učinka nego ostale profesionalne skupine poput prodavača, učitelja, službenika, medicinskih sestara i slično. War (1996) zaključuje da na radni učinak pored zadovoljstva poslom utječe i niz drugih, organizacijskih i osobnih faktora, koji u određenoj mjeri utječu i na samo zadovoljstvo poslom. Također, još uvijek nije jednoznačan smjer odnosa između ove dvije varijable. Dok neki istraživači pretpostavljaju da zadovoljstvo u poslu uzrokuje visoku produktivnost (ovaj pristup potječe još iz humanističke orijentacije), drugi, na primjer Porter i Lawler, zadovoljstvo poslom promatraju kao posljedicu, a ne uzrok visoke produktivnosti. Neki autori taj odnos tumače i kao posljedicu medijator ili moderator varijabli. Tako Cherrington, Reitz i Scott (1971) smatraju da su i produktivnosti i zadovoljstvo funkcija nagrade (prema Konjić, 1987). Judge, Thoresen, Bono i Patton (2001) navode 17 potencijalnih moderatora odnosa zadovoljstva u poslu i radnog učinka ali napominju da su gotovo svi ispitivani u samo jednom istraživanju. Stoga zaključuju da su nužna daljnja istraživanja prirode ovoga odnosa. Općenito u istraživanjima veze zadovoljstva poslom i radnog učinka problem predstavlja mogućnost kontrole velikog broja ostalih varijabli koje bi mogle utjecati na tu vezu.



## **ZAKUPLJENOST POSLOM**

Zakupljenost poslom je vrlo važan čimbenik u životima većine ljudi. Ljudi se u svom radu mogu osjećati duboko involvirani i snažno stimulirani, ili pak, u suprotnosti s time, mentalno i psihički otuđeni od njega. Lodahl i Kejner su među prvima pokušali definirati i operacionalizirati zakupljenost poslom, a okarakterizirali su ju kao stupanj psihološke identifikacije pojedinca s poslom, odnosno kao važnost rada u njegovoj sveukupnoj slici o sebi. Lawler i Hall (1970), koji su ustanovili postojanje zakupljenosti poslom kao posebnog faktora, različitog od intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom, definiraju ovaj konstrukt kao psihološku identifikaciju osobe s njezinim radom, odnosno stupanj u kojem je radna situacija centralna za osobu i njezin identitet. Ovakvo određenje zakupljenosti radom ima određene sličnosti i s pristupom ispitivanju važnosti rada analizom pojedinčevih središnjih interesa koji mogu biti usmjereni prema radu ili aktivnostima izvan rada (Dublin, 1956; prema Šverko, 1990). Zaakupljenost radom stoga možemo shvatiti kao stupanj u kojem pojedinčeva radna situacija predstavlja njegov središnji životni interes. U skladu s navedenim definicijama, pojedinca koji je zakupljen radom možemo opisati kao čovjeka kojemu je rad vrlo značajan dio života (tj. «središnji životni interes») i koji je pod znatnim utjecajem svega što se zbiva na poslu i u radnog organizaciji. S druge strane, za pojedinca koji nije zakupljen poslom rad nije značajan dio njegovog subjektivnog života, njegovi središnji životni interesi nalaze se drugdje, a njegova slika o sebi i njegov identitet na ovise bitno o tome što radi i kako uspješno radi na svom poslu (Šverko, 1990). Gurin (1960) i Locke (1976; prema Jans, 1982) navode da osoba koja je zakupljena svojim poslom smatra svoj posao i karijeru vrlo važnima, uključuje svoj sustav vrijednosti i dijelove identiteta u posao, radna iskustva značajno emocionalno utječu na nju te je mentalno snažno zakupljena poslom.

Sa stajališta radne organizacije zakupljenost poslom promatrana je kao jedan od ključnih faktora motivacije zaposlenika i kao fundamentalna baza za postizanje konkurentске prednosti na tržištu. Povećanje stupnja zakupljenosti poslom može rad učiniti smislenim i ispunjavajućim iskustvom za radnike te na taj način potaknuti veći angažman zaposlenih i unaprijediti produktivnost radne organizacije. Sa stajališta individue, zakupljenost poslom smatra se ključnim za

osobni razvoj i zadovoljstvo na radnom mjestu, te motivaciju i cilju-usmjereno ponašanje (Brown, 1996).

Najčešće korištene skale za mjerenje zaokupljenosti poslom su upitnik koji su konstruirali Lodahl i Kejner 1965. godine te Kanungova skala zaokupljenost poslom iz 1982. godine. Skali Londahla i Kejnera, koja je najčešće korišten instrument za mjerenje zaokupljenosti poslom i na našim područjima, neki autori zamjeraju nejednoznačno određenje samog konstrukta. Najčešći prigovor je da se ne razlikuje zaokupljenost konkretnim, aktualnim poslom od zaokupljenosti radom općenito. Funkcionalne razlike između ta dva konstrukta posljedica su i njihove različite geneze: dok je prvi pretežno funkcija stupnja u kojem posao zadovoljava pojedinačne trenutne potrebe, drugi je pretežno funkcija prethodnog «kulturalnog kondicioniranja» ili socijalizacije. Također, zaokupljenosti poslom (koja ovisi o percepciji zadovoljenja svih salijentnih potreba, bez obzira na to jesu li intrinzične ili ekstrinzične) se ne razlikuje jasno od intrinzične motivacije (zadovoljenje pojedinačne potrebe za samopotvrđivanjem), a zaokupljenost poslom se brka s protestantskom etikom.

Od kada su Londahl i Kejner (1965) uveli konstrukt zaokupljenosti poslom, provedena su brojna empirijskih istraživanja njezine povezanosti s velikim brojem osobnih i situacijskih varijabli u različitim radnim okruženjima.

Zaokupljenost poslom ovisi o individualnim karakteristikama, osobinama posla kao i socijalnim faktorima.

Individualne karakteristike u pozitivnoj korelaciji sa zaokupljenosti poslom su potreba za razvojem vlastitih kompetencija, vjerovanje u tradicionalnu radnu etiku, samopoštovanje i unutarnji lokus kontrole (Brown, 1996).

Demografske varijable poput dobi, radnog staža, obrazovanja i bračnog stanja općenito pokazuju slabu povezanost s varijablom zaokupljenosti poslom (Brown, 1996). Ipak neki autori navode da su stariji zaposlenici obično jače zaokupljeni poslom, vjerojatno zato jer imaju više odgovornosti i izazova te time veću mogućnost da zadovolje potrebu za razvojem vlastitih kompetencija (Muchinsky, 2000).

Budući da razvoj vlastitih kompetencija ima značajan utjecaj na zaokupljenost poslom, iz toga slijedi da su karakteristike posla poput stimulativnosti, samostalnosti u obavljanju zadataka, odgovornosti, raznolikosti

potrebnih vještina i povratne informacije također pozitivno povezane s zaokupljenosti poslom (Brown, 1996; Muchinsky, 2000). Lawler (1992) i Pfeffer (1994) istaknuli su da je poticanje involviranosti zaposlenika putem odgovarajućih karakteristike posla ključan izvor kompetitivne prednosti poduzeća (prema Brown, 1996). Ujedno, ponašanja nadređenih poput brige za ljude, participativnog donošenje odluka i vještina komunikacije povoljno utječu na razinu zaokupljenost poslom podređenih. Zaokupljenost poslom radnika potiču radna okruženja koja pružaju osjećaj svrsishodnosti posla, kontrole metoda kojima će se zadaci izvršiti, imaju jasne i dosljedne norme ponašanja, osiguravaju povratnu informaciju o izvršenim zadacima, omogućuju suportivne odnose s nadređenima i suradnicima te pružaju mogućnost osobnog razvoja.

Ishodi vezani uz rad, stavovi prema radu i neke «nuspojave» poput stresa, anksioznosti i konflikta između rada i obitelji obično se svrstavaju u posljedice zaokupljenosti poslom. Pretpostavka je da kognitivno stanje identifikacije s poslom, temeljeno na percipiranoj mogućnosti za zadovoljavanje salijentnih psiholoških potreba kroz rad, pokreće motivacijske procese koji utječu na motivaciju, ulaganje napora i posljedično radni učinak, apsentizam i fluktuaciju.

Meta-analiza koju je proveo Brown (1996) zaključuje da je povezanost zaokupljenosti poslom i ishoda vezanih uz rad općenito slaba. Najslabija povezanost nađena je sa radnim učinkom (svega 0,08) na temelju čega autor zaključuje da zaokupljenost poslom sama po sebi, direktno, ne stimulira značajno višu razinu radne uspješnosti. Čini se da druge psihološke i bihevioralne varijable poput motivacije i uloženog napora interveniraju između ove dvije varijable. Na temelju dosadašnjih istraživanja nije moguće jednoznačno utvrditi vezu između zaokupljenosti poslom i radnog učinka (Muchinsky, 2000).

Ni apsentizam niti napuštanje organizacije nisu pokazali značajnu povezanost s zaokupljenosti poslom. Istraživanja (Blau, 1985; Blau i Boal, 1987; 1989) ukazuju na moguću interakciju varijabli odanosti organizaciji i zaokupljenosti poslom prilikom djelovanja na ova dva kriterija. Radnici koji iskazuju visoku odanost organizaciji kao i visoku zaokupljenost poslom rjeđe će napuštati radnu ustanovu i obrnuto.

## ODANOST ORGANIZACIJI

Još jedna varijabla blisko vezana uz motivaciju i zadovoljstvo u poslu je odanost organizaciji (engl. *organizational commitment*). Od samih početaka istraživanja odanosti kristalizirala su se tri dominantna shvaćanja ovog konstrukta. Odanost je promatrana kao posljedica emocionalne usmjerenosti i privrženosti, kao rezultat razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije ili kao internalizirana moralna vrijednost. Unatoč tome, tijekom 80-tih, odanost se u istraživanjima često shvaćala kao jednodimenzionalni konstrukt i sužavala na emocionalnu privrženost organizaciji. Tome je pridonijela i popularnost najpoznatijeg i najčešće korištenog instrument za mjerenje odanosti, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), koji su konstruirali jedni od najutjecajnijih autora na ovom području: Porter, Steers, Mowday i Boulian, 1974. godine. Organizacijska odanost prema ovim autorima uključuje prihvaćanje organizacijskih ciljeva i sustava vrijednosti, spremnost radnika da uloži dodatni napor u korist organizacije te njegovu želju da ostane raditi u toj organizaciji. Iz toga proizlazi da bi privrženost organizaciji trebala biti dobar prediktor važnih aspekata radnog ponašanja kao što su radni učinak i fluktuacija.

Istraživanja u posljednjih desetak godina primarno su temeljena na multidimenzionalnom modelu odanosti koji su postavili Allen i Meyer 1990. godine (prema Maslić-Seršić, 1999). Taj model pretpostavlja da se odanost sastoji od tri komponente: afektivne, instrumentalne i normativne. Afektivna odanost se manifestira kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenost organizacijom. Takvo određenje afektivne odanosti odgovara jednodimenzionalnoj operacionalizaciji organizacijske odanosti prema modelu Portera i suradnika. Instrumentalna odanost se odnosi na zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije. Ona proizlazi iz potrebe radnika da se ponaša dosljedno s ranijim odlukama i izborima, i kao takva predstavlja potvrdu ranijeg ponašanja, ali isto tako uključuje i odnos razmjene ulaganja dobiti između radnika i organizacije. Konačno, normativna se odanost temelji na internaliziranom osjećaju moralne obveze ostanka u organizaciji. Ona se razvija putem socijalizacije i rezultat je internalizacije vrijednosti prema kojima je ispravno biti odan organizaciji. Sukladno tome, afektivno odani zaposlenici rade u organizaciji jer to žele, oni čija se vezanost uz organizaciju temelji primarno na instrumentalnoj

odanosti jer im je to potrebno, a visoko normativno odani zaposlenici osjećaju da moraju ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno ispravno. Meyer i Allen (1991) smatraju da su čuvstvena, instrumentalna i normativna odanost komponente, a ne tipovi ili vrste odanosti (prema Maslić-Seršić, 1999). To znači da odanost organizaciji može istovremeno biti determinirana određenim stupnjem želje, potrebe i obveze koju pojedinac osjeća prema organizaciji u kojoj radi. Stoga odnos pojedinca prema organizaciji možemo bolje razumjeti ako uzmemo u obzir intenzitet sve tri komponente odanosti, odnosno ako odanost tretiramo kao multidimenzionalni konstrukt. Ovakav pristup odanosti temelji se na širokoj empirijskoj provjeri te je korišten je i u ovom istraživanju.

Autori se razlikuju po tome shvaćaju li odanost kao potvrdu vlastitog ponašanja ili kao stav prema organizaciji (Maslić-Seršić, 1999). Odanost kao potvrda ponašanja odnosi se na procese putem kojih radnik postaje vezan uz organizaciju u kojoj radi. Ključnu ulogu u tim procesima imaju zaposlenikove ranije odluke i ponašanje, a temeljno je stajalište da pojedinac nastoji biti konzistentan s nekim svojim ranijim ponašanje (npr. odan odluci da se zaposli u nekoj organizaciji), a ne odan nekom entitetu. S druge strane, pristup odanosti kao stavu usmjeren je na razmišljanja pojedinca o vlastitom odnosu prema organizaciji u kojoj radi, a koji se temelji na procjeni stupnja slaganja osobnih te organizacijskih vrijednosti i ciljeva. Odanost kao stav može se promatrati i kao posljedica odanosti vlastitom ponašanju. Na primjer, zaposlenici koji iz određenih razloga ostaju u nekoj organizaciji razvit će pozitivniji stav prema organizaciji kako bi on bio konzistentan s vlastitim ponašanjem, čime izbjegavaju kognitivnu disonancu i održavaju pozitivnu sliku o sebi. U većini istraživanja organizacijska odanost promatra se kao stav (Maslić-Seršić, 1999).

Iako Meyer i Allen smatraju da je radno ponašanje ovisno o psihološkoj prirodi vezanosti zaposlenika uz radnu organizaciju, sve komponente odanosti trebale bi biti negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije (prema Maslić-Seršić, 1999). Iz emocionalne privrženosti proizlazi težnja k doprinosu dobrobiti organizaciji iz čega slijedi da bi radnici s visokom razinom afektivne odanosti trebali biti motivirani za ostvarivanje boljeg radnog učinka te biti manje skloni napuštanju organizacije. Te pretpostavke, međutim ne moraju vrijediti i za radnike koji su prvenstveno instrumentalno vezani uz organizaciju u kojoj rade, budući da oni ostaju na poslu jer im je jednostavno cijena izbora odlaska iz

organizacije previsoka. Upravo obrnuto, možemo čak pretpostaviti da će se uslijed nemogućnosti izbora kod njih razviti osjećaj frustracije i ugroženosti što može rezultirati nepoželjnim oblicima radnog ponašanja. Normativna odanost pak zbog osjećaja obveze prema organizaciji motivira radnika na ponašanje koje je u skladu s normama koje propisuje organizacija pa je stoga za očekivati da ima slične posljedice kao i afektivna odanost, samo izražene u slabijoj mjeri. Istraživanja pokazuju da su emocionalno privrženi zaposlenici vredniji za organizaciju (produktivniji) od ostalih. Slični ali slabiji efekt dobiven je i za normativno odane radnike. Od radnika koji ima izraženu prvenstveno instrumentalnu odanost poslodavac ne može očekivati visoku motivaciju u radu i spremnost na dodatno ulaganje napora u ostvarenju ciljeva organizacije (Maslić-Seršić, 1999). Ipak, instrumentalna odanost u određenoj mjeri doprinosi predikciji napuštanja organizacije.

Istraživanja odanosti organizaciji počela su 60-tih godina, a 80-tih dostižu najveću popularnost. Danas spadaju među najčešće istraživane stavove prema radu (Maslić-Seršić, 1999). Istraživanja su bila primarno potaknuta praktičnim interesima vezanim uz izvore radne motivacije, a korištene su različite mjere i često nedosljedne definicije odanosti. Najveći broj istraživanja za cilj je imao utvrditi varijable s kojima je organizacijska odanost povezana.

Najopširniju meta-analizu dotad objavljenih rezultata istraživanja odanosti proveli su Mathieu i Zajac (1990). Oni su promatrane varijable podijelili u tri skupine: antecedentne (uzročne) faktore, korelate i posljedice organizacijske odanosti.

Antecedentne faktore dijele na pet skupina: individualne karakteristike, karakteristike posla, karakteristike rukovođenja i međuljudskih odnosa, karakteristike organizacije i osobine uloge. Općenito se pokazalo da su individualne karakteristike slab prediktor odanosti radnoj organizaciji. Utvrđena je pozitivna, ali slaba povezanost odanosti s dobi i stažem zaposlenika te slaba negativna povezanost sa razinom obrazovanja. Visoku pozitivnu povezanost s odanošću organizaciji pokazala je jedino varijabla procjene vlastite kompetentnosti. Ostali ispitivani antecedentni faktori, među koje spadaju spol, bračni status, sposobnost i plaća nisu se pokazali kao značajni prediktori.

Obilježja organizacije također se nisu pokazala kao dobar prediktor odanosti zaposlenika. Rezultati su pokazali da poslovi koje radnici percipiraju kao složenije ili obogaćene vode ka većoj odanosti. Međutim, tu se postavlja pitanje da li su karakteristike posla kakve ih percipira zaposlenik antecedentni faktor ili posljedica odanosti.

Značajnim prediktorom odanosti pokazale su se i osobine rukovoditelja. Komunikacijske osobine, inicijativnost, briga za zaposlene, mogućnost suodlučivanja i davanje povratnih informacija značajno su povezani s razinom odanosti organizaciji.

Ovisnost o drugima pri obavljanju zadataka pokazala je umjerenu povezanost s organizacijskom odanosti, dok je povezanost s mjerama grupne kohezivnosti niska.

Umjerena povezanost nađena je i za tri stanja radne uloge: konflikt, nejasnoću i preopterećenost uloge.

Posljedice odanosti organizaciji Mathieu i Zajac (1990) su podijelili u dvije skupine: mjere radnog učinka i pokazatelje napuštanja organizacije.

Rezultati vezani uz radni učinak dali su najmanje ohrabrujuće rezultate, zaključuju autori, budući da se povezanost između razine odanosti i različitih, subjektivnih i objektivnih, mjera radnog učinka pokazala kao pozitivna ali ipak niska. Drugi autori, Porter, Crampon i Smith (1976) izvještavaju o umjerenim koeficijentima povezanosti (od 0,20 do 0,36) između stupnja odanosti organizaciji i radnog učinka. Kod bolničkog osoblja, Steers (1977) iznosi podatke o niskoj i uglavnom neznačajnoj povezanosti radnog učinka i razine organizacijske odanosti (Maslić-Seršić, 1999).

Niska pozitivna povezanost utvrđena je s redovitošću dolaska na posao ( $r=0,10$ ), a negativna s kašnjenjem ( $r=-0,12$ ) i premještajem ( $r=-0,28$ ).

Odanost organizaciji pokazala je najvišu povezanost s dvije mjere bihevioralnih namjera vezanih uz napuštanje organizacije: namjerom traženja drugog zaposlenja ( $r=-0,60$ ) i namjerom napuštanja organizacije ( $r=-0,46$ ). Povezanost s percepcijom dostupnosti alternativnih poslova nije se pokazala značajnom. Druga značajnija istraživanja ovog fenomena daju slične rezultate. Tako na primjer Mowday i sur. (1979) te Steers (1977) dobivaju nisku ali značajnu negativnu povezanost između odanosti organizaciji i napuštanja organizacije, dok Koch i Steers (1978) utvrđuju umjerenu negativnu povezanost (prema Maslić-

Seršić, 1999). Visoku povezanost (od -0,41 do -0,58) dobivaju Porter i sur. (1974), Porter, Cramon i Smith (1976), Horn, Katerberg i Hulin (1979) te Angle i Perry (1981; prema Maslić-Seršić, 1999). Ovi rezultati temeljeni na longitudinalnim istraživanjima bili su jasna potvrda doprinosa koncepta odanosti organizaciji u predviđanju fluktuacije zaposlenika.

Rezultat meta-analize Mathieu i Zajaca ukazali su na mogućnost da je povezanost odanosti organizaciji s nekim oblicima radnog ponašanja pod utjecajem određenih medijatorskih i moderatorskih varijabli. Tako bi na primjer instrumentalna odanost trebala biti bolji prediktor radnog učinka u situacijama kad je plaća povezana s učinkom, a prediktivna valjanost čuvstvene odanosti vjerojatno je vezana uz neke osobine radne uloge i međuljudskih odnosa. Ove i slične pretpostavke predmet su brojnih novijih istraživanja.

## **RADNI UČINAK**

Gotovo svaka radna organizacija povremeno ili redovito na neki način prati radni učinak zaposlenih. Također, gotovo svaka aktivnost industrijskog psihologa na neki je način vezana uz uspješnost radnika na poslu. Radni učinak mjeri se zbog niza faktora: ispitivanja pozitivnog ili negativnog djelovanja objektivnih, mikroklimatskih, interpersonalnih i drugih faktora na rad, procjene pravilnosti različitih poslovnih odluka, analize pojava kao što su udesi, izostanci i rad u smjenama, planiranja i procjene efikasnosti obrazovanja i treninga, provjere pravilnosti selekcijskog postupka, rješavanja niza kadrovskih problema poput premještanja radnika, definiranja sustava nagrađivanja, planiranja razvoja profesionalne karijere i slično. Zbog toga nije potrebno posebno isticati razloge velikog interesa industrijskih psihologa za mjerenje i procjenu radne uspješnosti i utvrđivanje s njom povezanih faktora. U suvremenim poslovnim organizacijama procjenjivanje radne uspješnosti postaje kontinuirana praksa, ono predstavlja ključni mehanizam upravljanja te integralni dio politike i strateških planova razvoja ljudskih potencijala.

Poznato je da će se radni učinak različitih pojedinaca koji obavljaju svoje radne zadatke i aktivnosti na isti način u objektivno istim uvjetima, ipak razlikovati. Što je posao složeniji te razlike mogu biti veće. U osnovi tih razlika su tri skupine



osobina: sposobnosti i dispozicije (što čovjek može), vještine i znanja (što čovjek zna) i motivacija (interesi, sklonosti, stavovi – što čovjek želi). Možemo reći da je radni učinak čovjeka jednak multiplikativnom odnosu čovjekovih mogućnosti i motivacije. Iz toga slijedi da posjedovanje potrebnih sposobnosti, vještina i znanja koje zahtjeva određeno radno mjesto, ne daje samo po sebi i uspješnost. O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije ovisi što će čovjek raditi i koliko će u radu ispoljiti zalaganja, upornosti i ustrajnosti. U empirijskom radu i praksi, motivacija za rad je često promatrana kroz zadovoljstvo poslom ili sa stajališta stavova radnika prema poslu i radnoj organizaciji (Guzina, 1980).

U određivanju radnog učinka ili uspjeha na poslu koriste se različiti kriteriji. Općenito uzevši, procjenjivati se može nekoliko dimenzija odnosno kriterija radne uspješnosti: osobine (marljivost, sistematičnost, pedantnost itd.), ponašanja (redovitost dolaženja na posao, poštivanje rokova, kooperativnost itd.) i rezultati (kvantiteta i kvaliteta rada, poznavanje posla itd.).

Metode kojima se određuje uspjeh radnika na poslu, razlikuju se prema tome može li se ili ne može objektivno mjeriti kriterij prema kojem se procjenjuje uspjeh. Ako je kriterij mjerljiv onda se radnici najčešće ocjenjuju na osnovi razlika u stupnju u kojem oni zadovoljavaju kriteriju ili pak na osnovi usporedbe s nekim radnim normama. Pri takvom ocjenjivanju, sve i ako se količina i kvaliteta radnog učinka mogu mjeriti, postoji poteškoća da se nađe opravdana mjera radnog učinak uopće. Druga je poteškoća u pronalaženju takvi jedinica radnog učinka koje će dopustiti direktno međusobno uspoređivanje radnog efekta ljudi koji rade na različitim radnim mjestima (Petz, 1987). Jedan od takvih objektivnih pokazatelja uspješnosti na poslu koji se često koristi je norma – kvantitativni pokazatelj efikasnosti na poslu. Norma može biti vremenska (vrijeme potrebno za izvršenje nekog posla, zadatka) ili količinska (količina proizvoda u jedinici vremena). Ovi kriteriji i načini mjerenja uspjeha na poslu mogu se primijeniti samo tamo gdje su jasno definirani radni zadaci i gdje se učinak može mjeriti. U ovome radu, budući da su sadržaj i karakteristike posla znanstvenih radnika to omogućavale, korištena je objektivna mjera radnog učinka.

Postoji međutim velik broj poslova za koje je teško mjeriti uspjeh na osnovi objektivnih podataka. Pored toga, na nekim poslovima je moguće neposredno mjeriti samo neke aspekte rada (kvantitetu rada), dok ostalim značajnim aspektima radnog ponašanja kao što su odgovornost, inicijativa ili suradnja ne

odgovara ovakav način mjerenja. Promatrajući što radnik radi, kako radi, kakav je učinak njegova rada i kako se ponaša prema radu i prema ljudima iz svoje radne okoline moguće je donijeti neku ocjenu o vrijednosti radnika u poslu i u onim slučajevima kada se njegov radni učinak ne može točno izraziti u kvantitativni mjernim jedinicama. U ovom slučaju ocjena se donosi na osnovi dojma što ga stječe ocjenjivač opažajući radnika i njegov rad, pa se takav način ocjenjivanja zove subjektivnim procjenjivanjem uspjeha u radu. Pod procjenom se podrazumijeva sistematsko opisivanje i ocjenjivanje radnih rezultata, osobina i ponašanja radnika. Najčešće metode koje se pri tome koriste su rangiranje, skale procjene i ček liste. Izbor pojedine metode procjene ovisi o većem broju faktora: svrsi procjene, broju radnika koji se procjenjuju, broju ocjenjivača, raspoloživom vremenu i broju različitih radnih mjesta. Nažalost, praksa je pokazala, da je donošenje sudova o profesionalnoj vrijednosti ljudi na osnovi čiste impresije vrlo nepouzđano i netočno. Budući da čovjekova percepcija okolne situacije nije «fotografija» okoline već njezina interpretacija na koju djeluje velik broj različitih faktora kao što su stavovi, čuvstva, očekivanja ili sama interakcija s drugim ljudima, opravdano je zaključiti da je čovjek slabi mjerni instrument s lošim metrijskim karakteristikama. Naravno, postoje različiti načini kojima se nastoje smanjiti pogreške pri procjenjivanju. Općenito, najbolji način za suzbijanje subjektivne procjene je korištenje više procjenitelja, budući da se pretpostavlja da je subjektivna tendencija svakog procjenitelja drugačija te da će se u zajedničkoj ocjeni te tendencije više-manje ukinuti. Također se korisnim pokazao i trening procjenitelja. Međutim, različite tehnike procjene kao i načini za smanjivanje subjektivnosti procjene mogu samo smanjiti ali ne i odstraniti subjektivnost procjene. Procjena će uvijek biti subjektivna samo treba nastojati da ona to bude što je moguće manje.

Da bi se odgovarajuće, potpunije, objektivnije i točnije mjerio uspjeh na poslu, psiholozi i drugi stručnjaci koji se bave problemima proizvodnje ističu važnost višedimenzionalnosti kriterija uspjeha na poslu. Višedimenzionalnost kriterija uspjeha na poslu znači da radno ponašanje čini niz uzajamno relativno nezavisnih dimenzija pa se stoga ne može svesti na jedan jedinstveni, opći pokazatelj uspjeha na poslu. Sugestija je dakle, da se u mjerenju radne uspješnosti koristi više kriterija uspjeha u poslu.

## FLUKTUACIJA

Fluktuacija predstavlja značajan problem za poslodavce zbog visokih troškova koji su s njom povezani. Zbog toga industrijski i organizacijski psiholozi već više od 30 godina nastoje istražiti i objasniti zašto ljudi napuštaju svoj posao.

Fluktuacija zaposlenih je složena psihološka i društvena pojava, uzrokovana spletom socijalnih, ekonomskih, tehnoloških, psiholoških i drugih faktora i okolnosti. Dok ekonomisti fluktuaciju definiraju kao neplanirano, neorganizirano kretanje radne snage između poduzeća i grana djelatnosti, psiholozi i sociolozi ju promatraju sa stanovišta individue. Sa psihološkog stajališta fluktuacija se može promatrati kao izvjestan oblik izbjegavanja, nezadovoljstva i neprilagođenosti radnoj situaciji. Tako na primjer Županov fluktuaciju definira kao «jedan od načina izražavanja nezadovoljstva određenom radnog okolinom i način da se nađe odgovarajuća radna situacija koja bi omogućila adekvatnije i perspektivno zadovoljenje potreba čovjeka» (Guzina, 1980; str.72). Dakle, fluktuacija predstavlja samoinicijativno napuštanje kolektiva, što najčešće nastaje kao rezultat nezadovoljstva i očekivanja da će druga radna organizacija više i adekvatnije zadovoljiti radnikove potrebe. Ako fluktuaciju dakle promatramo kao proces, znači da konačnoj odluci prethodi duži ili kraći period nezadovoljstva.

Visina (stopa) fluktuacije u radnoj organizaciji najčešće se izražava kao omjer između broja radnika koji su dobrovoljno napustili radnu organizaciju u tijeku određenog perioda i prosječnog broja ljudi koju su zaposleni u radnoj organizaciji u tijeku određenog perioda.

Na fluktuaciju neposredno ili posredno djeluje mnoštvo različitih faktora. Uzroke i faktore koji doprinose fluktuaciji možemo podijeliti na sljedeće (Guzina 1980):

- Opće društveni faktori (lakoća zapošljavanja, odnos ponude i potražnje radne snage, potražnja za stručnjacima određenog profila itd.)
- Faktori vezani uz određenu privrednu granu i djelatnost (tip, vrsta posla, uvjeti rada, razvojne mogućnosti privredne grane itd.)
- Faktori vezani za radnu organizaciju (ekonomska situacija, perspektiva organizacije, nivo tehnološke opremljenosti, organizacija posla, način rukovođenja, opća atmosfera u poduzeću, politika poduzeća itd.)

- Faktori vezani uz radno mjesto radnika (vrsta i težina posla, uvjeti rada, mogućnost povrjeđivanja ili obolijevanja, dežurstva ili rad u smjenama, mogućnost i stupanj profesionalnog usavršavanja, zarada i druge beneficije, rukovođenje i međuljudski donosi itd.)
- Faktori vezani uz osobine ličnosti i sposobnosti radnika (emocionalna i profesionalna stabilnost, osobine ličnosti, psihofizičke sposobnosti i interesi, porodično stanje i odgovornost, stambeno pitanje itd.)

Obilježjima tržišta, ponudom i potražnjom radne snage i njihovim utjecajem na fluktuaciju bave se takozvane «Pull» teorije fluktuacije (Lee i Mitchell, 1994; prema Smither, 1998). S druge strane, organizacijski i industrijski psiholozi u svome radu prvenstveno su usmjereni na «Push» teorije koje fluktuaciju razmatraju sa stajališta individue - njezinih stavova i doživljaja posla te radne okoline.

Podaci o stvarnoj fluktuaciji radnika najčešće se prikupljaju pomoću evidencije koju vodi radna organizacija. Da bi se dobio jasniji uvid u uzroke odlaska radnika iz organizacije često se koristi izlazni intervju. Osnovni cilj i vrijednost izlaznog intervjua je u identifikaciji izvora i razloga nezadovoljstva radnika koji napušta poduzeće. Iako je često korišten, postoji niz faktora koji ne idu u prilog valjanosti izlaznog intervjua. Ovaj način ispitivanja uzroka i faktora fluktuacije ima retrospektivan karakter te se analizira samo krajnji rezultat procesa dok tijekom kretanja nezadovoljstva i konačna odluka o odlasku ostaju nepoznati (Guzina, 1980). Pored navedenoga, pojedinac često ne želi ili nije u stanju točno opisati cjelokupni proces prerastanja nezadovoljstva u odluku o odlasku, niti može razlikovati uloge faktora koji su tome najviše doprinijeli. Također postoji mogućnost generalizacije nezadovoljstva prenošenjem ili proširenjem intenzivnog nezadovoljstva nekim konkretnim faktorima na druge, neutralne aspekte radne situacije. Zbog svega toga smatra se efikasnijim pristupom ispitivanje takozvane potencijalne fluktuacije.

Realiziranoj fluktuaciji prethodi faza latentnog nezadovoljstva – faza potencijalne fluktuacije. Pod potencijalnom fluktuacijom se podrazumijeva postepeno povećavanje nezadovoljstva i sazrijevanje čvrste namjere o odlasku iz poduzeća. Empirijske studije pokazuju da postoji značajna korelacija između izraženog nezadovoljstva, namjere o napuštanju radne organizacije i stvarne, realizirane fluktuacije (Guzina, 1980). Kao indikatori potencijalne fluktuacije koriste

se upitnici za utvrđivanje namjere napuštanja organizacije ili ostanka u njoj kao i upitnici o zadovoljstvu poslom, uvjetima rada, međuljudskim odnosima, rukovođenjem, mogućnošću zadovoljenja osnovnih egzistencijalnih potreba, potrebe za sigurnošću, afirmacijom, samoaktualizacijom i slično, koji pružaju uvid u faktore koji su utjecali na donesenu odluku o ostanku/napuštanju radne ustanove. Neka istraživanja potvrdila su visoku negativnu korelaciju između namjere napuštanja radne organizacije (potencijalne fluktuacije) i zadovoljstva poslom ( $r=-0,80$ ), te visoku pozitivnu povezanost potencijalne i realizirane fluktuacije ( $r=0,71$ ; Guzina, 1980). U ovom radu također smo putem namjere traženja drugog zaposlenja i napuštanja radne organizacije ispitivali potencijalnu, a ne stvarnu fluktuaciju. Slijedom navedenog, možemo očekivati da je će izmjerena potencijalna fluktuacija biti u visokoj pozitivnoj korelaciji sa budućom, stvarnom fluktuacijom.

## CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je ispitati postoji li povezanost zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i zaokupljenosti poslom s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod jedne specifične profesionalne skupine – znanstvenih radnika. Također, željeli smo ispitati postoje li razlike u zadovoljstvu poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji između dvije skupine zaposlenih koje se razlikuju po svom statusu i nekim obilježjima radnog mjesta – znanstvenih novaka i ostalih znanstvenih radnika.

Znanstvene institucije usmjerene su na povećanje radnog učinka zaposlenih jer im to omogućuje dobivanje većih financijska sredstva iz proračuna, podiže reputaciju, olakšava stvaranje razgranate mreže suradnje s uglednim međunarodnim institucijama slične vrste te osigurava veće i značajnije projekte. Ujedno, veliki problem znanstvenih institucija je sve češći odlazak znanstvenih stručnjaka iz neprofitnih u profitne organizacije, a nerijetko i u inozemstvo (takozvani «odljev mozgova»).

Kako bi organizacije mogle utjecati na ova dva ishoda, potrebno je poznavati čimbenike s kojima su oni povezani. Ovim istraživanjem želi se dati doprinos objašnjenju nekih faktora koji utječu na radni učinak i namjeru napuštanja organizacije kod znanstvenih radnika zaposlenih u znanstveno-istraživačkoj instituciji, a koji se mogu razlikovati u odnosu na neznanstvene institucije.

Naime, ranija istraživanja iz područja psihologije i sociologije utvrdila su postojanje «kozmpolitske» nasuprot «lokalne» socijalne uloge. Te uloge razlikuju se s obzirom na tri temeljna usmjerenja: orijentacija na referentnu grupu (suradnici iz profesije ili nadređeni), odanost organizaciji te odanost profesiji i njezinim vrijednostima (Flango i Brumbaugh, 1974; Gouldner, 1957; prema Keller, 1997). Znanstvenici za razliku od nekih drugih profesionalnih grupa, primarno iskazuju tzv. «kozmpolitsku orijentaciju». Oni su prvenstveno odani vlastitoj profesiji (znanosti) i profesionalnoj zajednici, za razliku od lokalno orijentiranih profesionalnih skupina koji pokazuju veću odanost radnoj organizaciji, organizacijskim ciljevima i višim hijerarhijskim strukturama unutar nje. Budući da su znanstvenici jače vezani uz profesiju i profesionalnu zajednicu nego uz radnu organizaciju možemo očekivati da će njihov radni učinak biti jače motiviran stavovima vezanim uz posao i profesiju (poput zaokupljenosti poslom ili odanosti

profesiji), nego stavovima vezanim uz organizaciju (poput odanosti organizaciji). Ove teoretske pretpostavke predstavljale su dio problema koji smo željeli ispitati u ovom radu.

Drugi aspekt radnog ponašanja koji nas, uz radni učinak, zanima u ovom istraživanju je namjera napuštanja organizacije. Možemo pretpostaviti da su stavovi prema poslu i radu općenito jače povezani s ishodima vezanim uz radni zadatak (dakle radni učinak), dok su stavovi prema organizaciji prvenstveno povezani s ishodima vezanim uz organizaciju. Budući da namjera napuštanja organizacije pripada ishodima vezanim uz organizaciju očekujemo da će ona biti u značajnoj korelaciji s odanosti organizaciji ali ne i sa zaokupljenošću poslom, koja predstavlja specifičan stav prema radu. Za zadovoljstvo u poslu možemo očekivati određenu razinu povezanosti s namjerom napuštanja organizacije, kao što je slučaj i kod drugih profesionalnih skupina.

Iako su istraživanja konstrukta zadovoljstva u poslu, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji relativno mnogobrojna, mahom su provedena u profitnim radnim organizacijama, na neznanstvenim profesionalnim skupinama. Također, rijetka su istraživanja njihove povezanosti s radnim učinkom izraženim kroz objektivne mjere učinka. Budući da nismo upoznati niti s jednim sličnim istraživanjem provedenim u neprofitnoj, znanstvenoj ustanovi ovo istraživanje je doprinos boljem objašnjenju ovih pojava u specifičnom kontekstu znanstveno - istraživačke radne organizacije.

## **PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **1. Ispitati razlikuju li se znanstveni novaci u odnosu na znanstvene radnike s obzirom na zadovoljstvo u poslu, zaokupljenost poslom i odanost organizaciji**

Znanstveni novaci se u odnosu na ostale znanstvene radnike, koji nemaju status novaka, razlikuju s obzirom na niz karakteristika radnog mjesta i uvjeta rada. Znanstveni novaci su mlađe dobi, imaju maksimalno do sedam godina radnog staža, a u poslu imaju manju razinu samostalnosti i odgovornosti. Sukladno navedenim obilježjima njihovog radnog mjesta te rezultatima dosadašnjih istraživanja postavili smo sljedeće hipoteze:

*Hipoteza 1a : Ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom između znanstvenih novaka i znanstvenih radnika.*

*Hipoteza 1b : Postoji statistički značajna razlika u zaokupljenosti poslom između znanstvenih novaka i znanstvenih radnika. Znanstveni novaci pokazuju manju razinu zaokupljenosti poslom.*

*Hipoteza 1c : Postoji značajna razlika u odanosti organizaciji s obzirom na status zaposlenika. Znanstveni radnici pokazuju višu razinu odanosti organizaciji nego znanstveni novaci.*

## **2. Utvrditi da li su i u kojoj mjeri zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji i zaokupljenost poslom povezane s radnim učinkom zaposlenih (2a) i namjerom napuštanja organizacije (2b)**

Većina istraživanja u profitnim radnim organizacijama pokazuje da je radni učinak snažnije povezan s odanošću organizaciji i zadovoljstvom u poslu nego sa zaokupljenošću poslom koja pokazuje vrlo nisku, najčešće beznačajnu povezanost s radnim učinkom. Međutim, zbog specifičnosti profesije znanstvenika koji primarno iskazuju «kozmpolitsku orijentaciju» odnosno više se afektivno vežu uz profesiju i profesionalnu grupu nego uz samu organizaciju postavljena je sljedeća hipoteza:

*Hipoteza 2a : Zadovoljstvo u poslu i zaokupljenost poslom bit će značajno pozitivno povezane s radnim učinkom. Pri tome će povezanost s zaokupljenošću poslom biti veća. Odanost organizaciji neće biti povezana s radnim učinkom.*

Temeljem pretpostavke da su specifični stavovi prema poslu jače povezani s ishodima vezanim uz radni zadatak (radni učinak), dok su stavovi prema organizaciji prvenstveno povezani s ishodima vezanim uz organizaciju (namjera napuštanja organizacije) vezano uz aspekt namjere napuštanja organizacije postavili smo sljedeću hipotezu:

*Hipoteza 2b: Zadovoljstvo u poslu i odanost organizaciji bit će značajno negativno povezane s namjerom napuštanja organizacije. Zaokupljenost poslom neće biti povezana s namjerom napuštanja organizacije.*



# METODOLOGIJA

## ISPITANICI

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima jedne znanstvene ustanove u Republici Hrvatskoj koja se bavi bazičnim i primijenjenim istraživanjima. Istraživanjem su bili obuhvaćeni svi zaposlenici koji spadaju u kategoriju znanstvenika i/ili istraživača. Polje djelatnosti znanstvenih radnika obuhvaća kemiju, fiziku, biologiju, geoznanosti i medicinu. Stručni suradnici u administrativnim poslovima i pomoćno osoblje nisu bili predmet interesa u ovom istraživanju.

Ukupno je poslano 512 upitnika. Ispunjeno je 224 upitnika. Iz konačnog uzorka izuzeti su svi ispitanici koji su imali manje od jedne godine radnog staža u dotičnoj ustanovi. Taj uvjet je postavljen zbog potrebne adaptacije na radnu okolinu, usvajanja određenog stava i odnosa zaposlenih prema radu te postizanja određenih rezultata u radu. Nakon izuzimanja radnika s manje od jedne godine radnoga staža te svih nepotpuno i nekorektno ispunjenih upitnika konačan broj ispitanika iznosio je 186.

Uzorak obuhvaća ispitanike oba spola, različite dobi, dužine radnog staža i bračnog stanja. Svi ispitanici su visoko obrazovani i rade na sličnim poslovima (znanstveni rad). Prosječna dužina ukupnog radnog staža ispitanika iznosi 17 godina, a dužina radnog staža u ustanovi nešto više od 16 godina. Trećina je muškog spola, a 46% je u dobi između 25 i 38 godina. 39% ispitanika (n=72) ima status znanstvenog novaka, a 58% ispitanika (n=108) ima status znanstvenog radnika.

## MJERNI INSTRUMENTI

U istraživanju je primijenjeno pet upitnika. Uvodni dio upitnika odnosio se na opće podatke o ispitaniku (spol, dob, ukupni radni staž, radni staž u ustanovi, zvanje, status znanstvenog novaka i polje djelatnosti). Ostali upitnici mjerili su: zadovoljstvo u poslu, odanost organizaciji, zaokupljenost poslom, namjeru napuštanja radne organizacije i radni učinak. Slijedi sažet opis instrumenata

primijenjenih za mjerenje pojedinih varijabli. Sadržaj svih mjernih instrumenata nalazi se u prilogu ovoga rada.

**Zadovoljstvo u poslu** Za mjerenje zadovoljstva u poslu korišten je upitnik Job Satisfaction Survey (prilog 1) koji je razvio Spector, 1992. godine. Skala mjeri zadovoljstvo s devet aspekata posla, a sadrži ukupno 36 čestica, od kojih se po četiri odnose na svaku pojedinu facetu. Svaka čestica odnosno tvrdnja procjenjuje se na skali Likertovog tipa sa šest stupnjeva. U ovom radu korištena je skala s pet stupnja procjene. Rezultat ukupnog zadovoljstva poslom izražen je kao aritmetička sredina svih čestica.

Koeficijent unutarnje konzistencije, Cronbach alfa, koji navodi autor iznosi 0,91. U našem ispitivanju navedeni koeficijent iznosio je 0,89, što je zadovoljavajuća mjera pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije ovog mjernog instrumenta. Primijenjeni upitnik korišten je u velikom broju ispitivanja (vidi Spector, 1998) te se pokazao dobrom mjerom zadovoljstva u poslu.

**Odanost organizaciji** Kao mjera odanost organizaciji korištena je revidirana skala trokomponentne odanosti organizaciji (prilog 2) koju su razvili Allen i Meyer, u obliku u kojem ju je koristio Ko (1996) u svom istraživanju (Price, 1997). Skala mjeri afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost. Skala Likertovog tipa uključuje pet stupnja procjene, od *izrazito se slažem* do *izrazito se ne slažem*. Ukupno sadrži 18 tvrdnji, po šest za svaku komponentu odanosti. Rezultat ispitanika izražava se za svaku komponentu odanosti zasebno, kao aritmetička sredina svih pripadajućih tvrdnji.

Koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach alfa) u ovom istraživanju bio su zadovoljavajući za skalu afektivne odanosti ( $\alpha_{af} = 0,86$ ) i za skalu normativne odanosti ( $\alpha_{nor} = 0,88$ ), dok je nešto niži za skalu instrumentalne odanosti ( $\alpha_{ins} = 0,66$ ). Mjere unutarnje konzistencije koje je dobio Ko u svom istraživanju iznosile su  $\alpha_{af1} = 0,87$  i  $\alpha_{af2} = 0,88$ ;  $\alpha_{nor1} = 0,78$  i  $\alpha_{nor2} = 0,76$ ;  $\alpha_{ins1} = 0,58$  i  $\alpha_{ins2} = 0,64$ , te su u skladu s mjerama dobivenim u ovom istraživanju. Lastrić (2002) koji je u izradi diplomskog rada koristio ovu skalu navodi koeficijente  $\alpha_{af} = 0,81$ ,  $\alpha_{nor} = 0,62$ ,  $\alpha_{ins} = 0,88$ , što je također sukladno našim pokazateljima.

**Zaokupljenosti poslom** Zaokupljenost poslom mjerena je upitnikom (prilog 3) čiji su autori Londahl i Kejner (1965), a preveo ga je Šverko (1990). Upitnik sadrži 20 čestica Likertovog tipa. U originalnoj verziji upitnika tvrdnje se procjenjuju na skali Likertovog tipa s četiri stupnja slaganja. U ovom istraživanju ispitanici su svoj stupanj slaganja izražavali na skali od pet stupnjeva, u rasponu do *izrazito se slažem* do *izrazito se ne slažem*. Aritmetička sredina svih čestica izražava konačan rezultat na upitniku. Ovaj upitnik se već desetljećima nalazi u širokoj upotrebi kako u domaćim tako i u stranim istraživanjima zaokupljenosti poslom.

Dosadašnja istraživanja pokazala su zadovoljavajuću pouzdanost izraženu internom konzistencijom čestica (Cronbach alfa). U našem istraživanju ta je pouzdanost također bila visoka i iznosila je 0,87.

**Namjera napuštanja organizacije** Ovaj kriterij procijenjen je pomoću pet čestica kojima su ispitivana ponašanja vezana uz traženje novog zaposlenja (prilog 4).

Iste upitničke mjere koristila je i Maslić-Seršić (1999) u izradi svoje disertacije, a navodi koeficijente unutarnje konzistencije 0,77. U našem ispitivanju Cronbach alfa iznosio je 0,73, te je također pokazao zadovoljavajuću pouzdanost ove mjere.

**Radni učinak** Za mjerenje objektivnih pokazatelja radnog učinka konstruirali smo poseban mjerni instrument (prilog 5). Radni učinak operacionaliziran je kroz radne aktivnosti i rezultate rada koje možemo grupirati u sljedeće kategorije: primarne znanstvene publikacije, vođenje znanstveno-istraživačkih projekata i sekundarne publikacije te primjena i prijenos znanja. Svaki pokazatelj radne aktivnosti/rezultata nosi određen broj bodova. Broj bodova definiran je «Pravilnikom za izbor u znanstvena i istraživačka zvanja», koji se koristi u srodnoj instituciji, a primjenjiv i na ovu znanstvenu instituciju. Primjenjivost ovog sustava bodovanja usuglašena je s timom stručnjaka u znanstvenoj ustanovi u kojoj je istraživanje provedeno. Ukupan radni učinak predstavlja zbroj bodova po svim pokazateljima radnih aktivnosti/rezultata. Da bi ta mjera bila usporediva za sve ispitanike neovisno o dužini radnoga staža, zbroj bodova podijeljen je s ukupnim brojem godina radnog staža u ustanovi i tako je dobivena mjera

godišnjeg učinka. Pri tome se vodilo računa o prekidima radnih aktivnosti u trajanju dužem od mjesec dana zbog dužih bolovanja, porodiljinih dopusta i sl., koji su oduzeti od trajanja radnog staža u ustanovi.

## **POSTUPAK**

Upitnici su podijeljeni svim zaposlenima koji spadaju u kategoriju znanstvenika i istraživača u navedenoj znanstvenoj ustanovi. Uz upitnike ispitanici su primili dopis sa uvodnim napomenama (prilog 6) i praznu kovertu. Po završetku ispunjavanja upitnike je u zatvorenoj koverti trebalo ubaciti u za to predviđene sandučiće. Neposredno prije isteka roka za popunjavanje upitnika svi sudionici su primili podsjetnik u obliku e-mail poruke.

Kako bi se provjerilo razumijevanje i jasnoća uputa i čestica, prije provođenja istraživanja napravljeno je pilot ispitivanje na pet ispitanika.

Ispitivanje je bilo u potpunosti dobrovoljno i anonimno. Anonimnost je više puta istaknuta u uvodnom dopisu budući da je pretpostavka da bi ispitanici u suprotnom s zadržkom odgovarali na pitanja o zadovoljstvu s poslom i odanosti organizaciji, a posebice namjeri napuštanja ustanove u kojoj rade. Također, istaknuto je da će osim za potrebe diplomskog rada, rezultati biti predočeni i Upravi navedene znanstvene ustanove, s mogućim prijedlozima za poboljšanje radnog okruženja, što je trebalo dodatno motivirati ispitanike na sudjelovanje.

Upitnike je ispunilo i vratilo 43% zaposlenih. Prema mnogim autorima takav odaziv smatra se zadovoljavajućim i uobičajenim u ispitivanjima ovoga tipa.

Ispitivanje je provedeno tijekom veljače 2005. godine.

## REZULTATI

U obradu rezultata je nakon izbacivanja nepotpunih i neispravno ispunjenih upitnika uključeno 186 ispitanika.

Prije provjere problema istraživanja izračunali smo osnovne pokazatelje rezultata ispitanika na mjerama zadovoljstva u poslu, zaokupljenosti poslom i tri komponente odanosti organizaciji. Dobiveni pokazatelji, izmjereni kao aritmetičke sredine pojedine mjere, ukazuju da su zaposlenici u ovoj ustanovi u prosjeku umjereno zadovoljni poslom te da pokazuju nešto izraženiju zaokupljenost poslom i odanost organizaciji, koju karakterizira slabija normativna odanost.

**Tablica 1 – Aritmetičke sredine i standardne devijacije rezultata ispitanika na skalama zadovoljstva u poslu, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji**

	M	SD
Zadovoljstvo u poslu	2,98	,476
Zaokupljenost poslom	3,44	,537
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	3,31	,866
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	3,46	,666
Odanost organizaciji (normativna komponenta)	2,72	,898

- moguć raspon rezultata od 1 do 5

Kako bismo odgovorili na **prvi problem** ovoga istraživanja i utvrdili razlike u zadovoljstvu poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji između ispitanika koji imaju status znanstvenog novaka i onih koji ga nemaju, ispitali smo razlike među aritmetičkim sredinama pomoću t-testa. Prije provođenja t-testa provjerili smo normalitet distribucija pomoću Kolmogorov-Smirnovljevog testa. Distribucije ne odstupaju značajno od normalne ( $Z_{\text{zad}}=0,975$ ,  $Z_{\text{zaok}}=0,737$ ,  $Z_{\text{afod}}=1,041$ ,  $Z_{\text{instod}}=1,498$ ,  $Z_{\text{normod}}=0,774$ ;  $p<0,05$ ).

U tablici 2 prikazani su rezultati t-testa za mjere zadovoljstva poslom, zaokupljenosti poslom i tri dimenzije odanosti organizaciji.

**Tablica 2 - Rezultati ispitivanja razlika u zadovoljstvu poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji s obzirom na status znanstvenog novaka**

Varijable	M		SD		t
	Znanstveni novaci	Znanstveni radnici	Znanstveni novaci	Znanstveni radnici	
Zadovoljstvo u poslu	2,91	3,03	,438	,499	-1,68
Zaokupljenost poslom	3,21	3,59	,491	,512	-5,09**
Afektivna odanost	2,83	3,63	,676	,832	-6,88**
Instrumentalna odanost	3,32	3,55	,661	,660	-2,25*
Normativna odanost	2,29	3,00	,714	,904	-5,59**

\*\* - razlika je značajna uz  $p < 0,01$

\* - razlika je značajna uz  $p < 0,05$

Rezultati pokazuju da između znanstvenih novaka ( $n=72$ ) i znanstvenih radnika ( $n=108$ ) postoji statistički značajna razlika u zaokupljenosti poslom i sve tri dimenzije odanosti organizaciji. Pri tome znanstveni novaci pokazuju manju razinu zaokupljenosti poslom kao i manju afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost organizaciji. Zadovoljstvo u poslu ne razlikuje se značajno za ove dvije skupine zaposlenika. Time je naša polazna hipoteza potvrđena.

Naš **drugi problem** odnosio se na ispitivanje povezanosti zadovoljstva poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji s radnim učinkom zaposlenih i namjerom napuštanja organizacije. Da bismo odgovorili na ovaj problem izračunali smo koeficijente korelacija između navedenih varijabli za svaki kriterij zasebno te potom regresijskom analizom utvrdili relativni doprinos svakog od ovih prediktora u predviđanja radnog učinka i namjere napuštanja organizacije.

Premda je Kolmogorov-Smirnovljev test pokazao da distribucija rezultata radnog učinka i namjere napuštanja organizacije odstupa od normalne distribucije

( $Z_{r.u.}=1,79$ ,  $p < 0,01$ ,  $Z_{n.n.o.}=2,59$ ;  $p < 0,01$ ), parametrijski statistički postupak regresijske analize ipak je korišten jer u neparametrijskoj statistici nema ekvivalentnog postupka koji bi ga zamijenio. Budući da su Pearsonovi i Spearmanovi koeficijenti korelacija vrlo slični (prilog 7), smatralo se da je u ovom slučaju opravdano koristiti ovakvu obradu podataka.

U tablicama 3, 4 i 5 nalaze se koeficijenti korelacija između zaokupljenosti poslom, zadovoljstva u poslu i odanosti organizaciji i mjere radnog učinka za čitav uzorak ispitanika. Budući da smo utvrdili da postoje značajne razlike između znanstvenih novaka i ostalih znanstvenih radnika u gotovo svim promatranim prediktorskim varijablama, korelacije smo prikazali i zasebno za poduzorak znanstvenih novaka i znanstvenih radnika. Na taj način smo djelomično eliminirali (parcijalizirali) i utjecaj dužine radnog staža, odnosno dobi na promatrani odnos povezanosti stavova prema radu i radnog učinka.

**Tablica 3 - Povezanosti prediktora i kriterija radni učinak na čitavom uzorku ispitanika**

	Zadovoljstvo u poslu	Zaokupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Radni učinak
Zadovoljstvo u poslu	-	,141	,423**	-,042	,428**	,188*
Zaokupljenost poslom		-	,509**	,301**	,408**	,332**
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,468**	,782**	,188*
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,439**	-,028
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	,160*
Radni učinak						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$

**Tablica 4 - Korelacije između prediktora i kriterija radni učinak za poduzorak znanstvenih novaka**

	Zadovoljstvo u poslu	Zaokupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Radni učinak
Zadovoljstvo u poslu	-	,139	,374**	-,190	,457**	,226
Zaokupljenost poslom		-	,240*	,187	,155	,409**
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,322**	,648**	,056
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,416**	-,002
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	,151
Radni učinak						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$

**Tablica 5 - Korelacije između prediktora i kriterija radni učinak za poduzorak znanstvenih radnika**

	Zadovoljstvo u poslu	Zaokupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Radni učinak
Zadovoljstvo u poslu	-	,084	,434**	,004	,397**	,142
Zaokupljenost poslom		-	,502**	,302**	,396**	,142
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,511**	,777**	,014
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,415**	-,158
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	-,013
Radni učinak						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$



Iako smo na čitavom uzorku dobili značajnu povezanost svih pet stavova prema radu i radnoj organizaciji s mjerom radnog učinaka, kada korelacije računamo zasebno za dva poduzorka ispitanika one se bitno mijenjaju. Na uzorku znanstvenih novaka jedino je varijabla zaokupljenosti poslom pokazala značajnu povezanost s radnim učinkom, dok kod znanstvenih radnika niti jedan ispitivani stav nije pokazao značajnu povezanost s mjerom radnog učinka. Korelacije na čitavom uzorku su prividne i posljedica su povezanosti prediktora i kriterija s trećom varijablom (dužinom radnog staža, dobi, statusom zaposlenika).

Da bismo dobili detaljnije informacije o prediktivnoj valjanosti zadovoljstva poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji u odnosu na radni učinak proveli smo regresijsku analizu na čitavom uzorku. Kompletna regresijska analiza u koju su uključene sve prethodno navedene varijable kao prediktori, pokazala je da ovaj skup prediktora objašnjava 22% varijance rezultata u kriteriju. Jedini značajni nezavisni prediktori radnog učinka su zaokupljenost poslom, status znanstvenog novaka i spol (tablica 6).

**Tablica 6 - Prikaz kompletne regresijske analize za kriterijsku varijablu radni učinak na čitavom uzorku ispitanika**

<b>Varijable</b>	<b><math>\beta</math></b>
Zadovoljstvo u poslu	,131
Zaokupljenost poslom	,283**
Odanost organizaciji	-,145
Odanost organizaciji	-,083
Odanost organizaciji	,059
Radni staž u ustanovi	-,166
Status znanstvenog novaka	,432**
Spol	-,140*
	<b>F= 7,09**</b>
	<b>R= 0,50</b>
	<b>R<sup>2</sup>= 0,25</b>
	<b>cR<sup>2</sup>=0,22</b>

\*\* - značajno uz  $p < 0,01$

\* - značajno uz  $p < 0,05$

Kod podskupine znanstvenih novaka jedini značajni prediktor mjere radnog učinka također je mjera zaokupljenosti poslom (tablica 7). Ovaj skup varijabli objašnjava 15% varijance kriterija. Kod zaposlenih koji nemaju status znanstvenog novaka niti jedan ispitivana varijabla nije prediktivna za radni učinak ( $F=1,82$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablica 7 - Prikaz kompletne regresijske analize za kriterijsku varijablu radni učinak za poduzorak znanstvenih novaka**

Varijable	$\beta$
Zadovoljstvo u poslu	,162
Zaokupljenost poslom	,391**
Odanost organizaciji ( <i>afektivna komponenta</i> )	-,214
Odanost organizaciji ( <i>instrumentalna komponenta</i> )	-,009
Odanost organizaciji ( <i>normativna komponenta</i> )	,164
Radni staž u ustanovi	,030
Spol	-,159
	<b>F = 2,798*</b>
	<b>R = 0,49</b>
	<b>R<sup>2</sup> = 0,24</b>
	<b>cR<sup>2</sup> = 0,15</b>

\*\* - značajno uz  $p < 0,01$

\* - značajno uz  $p < 0,05$

Drugi kriterij koji nas je zanimao bila je namjera napuštanja organizacije. Da bismo ispitali povezanost zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i zaokupljenosti poslom s namjerom napuštanja organizacije, također smo izračunali korelacije i proveli regresijsku analizu na čitavom uzorku kao i na poduzorcima znanstvenih novaka i znanstvenih radnika.

**Tablica 8 - Povezanosti prediktora i kriterija namjera napuštanja organizacije na čitavom uzorku**

	Zadovoljstvo u poslu	Zakupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Namjera napuštanja organizacije
Zadovoljstvo u poslu	-	,141	,423**	-,042	,428**	-,459**
Zakupljenost poslom		-	,509**	,301**	,408**	-,287**
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,468**	,782**	-,602**
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,439**	-,358**
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	-,600**
Namjera napuštanja organizacije						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$

**Tablica 9 - Korelacije između prediktora i kriterija namjera napuštanja organizacije za poduzorak znanstvenih novaka**

	Zadovoljstvo u poslu	Zakupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Namjera napuštanja organizacije
Zadovoljstvo u poslu	-	,139	,374**	-,190	,457**	-,492**
Zakupljenost poslom			,240*	,187	,155	-,185
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,322**	,648**	-,273*
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,416**	-,163
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	-,348**
Namjera napuštanja organizacije						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$

**Tablica 10 - Korelacije između prediktora i kriterija namjera napuštanja organizacije za poduzorak znanstvenih radnika**

	Zadovoljstvo u poslu	Zaokupljenost poslom	Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	Odanost organizaciji (normativna komponenta)	Namjera napuštanja organizacije
Zadovoljstvo u poslu	-	,084	,434**	,004	,397**	-,423**
Zaokupljenost poslom		-	,502**	,302**	,396**	-,232*
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)			-	,511**	,777**	-,689**
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)				-	,415**	-,422**
Odanost organizaciji (normativna komponenta)					-	-,655**
Namjera napuštanja organizacije						-

\*\* korelacija je značajna uz  $p < 0,01$

\* korelacija je značajna uz  $p < 0,05$

Na čitavom uzorku ispitanika dobili smo statistički značajne negativne korelacije između svih ispitivanih stavova prema radu i radnoj organizaciji i namjere napuštanja organizacije (tablica 8). Korelacija s kriterijem visoka je za odanost organizaciji, umjerena za zadovoljstvo u poslu i niska za varijablu zaokupljenosti poslom. Za poduzorak znanstvenih novaka, pokazalo se da je u značajnoj negativnoj korelaciji s namjerom napuštanja organizacije varijabla zadovoljstvo u poslu te afektivna i normativna odanost organizaciji. Zaokupljenost poslom i instrumentalna odanost nisu povezane s namjerom napuštanja organizacije (tablica 9). Za znanstvenike koji nemaju status novaka, kao i na kompletnom uzorku, svi stavovi su u značajnoj negativnoj korelaciji s namjerom napuštanja organizacije (tablica 10). Ipak, zaokupljenosti poslom pokazuje nisku razinu povezanosti dok je povezanost ostalih stavova i namjere napuštanja organizacije umjerena do visoka. To djelomično potvrđuje našu polaznu hipotezu da će svi stavovi, osim zaokupljenosti poslom, biti povezani s namjerom napuštanja organizacije.

U skladu s postavljenom hipotezom su i rezultati regresijske analize. Nakon provedene kompletne regresijske analize na čitavom uzorku možemo zaključiti da su značajni prediktori namjere napuštanja organizacije jedino varijable zadovoljstva u poslu, afektivna, instrumentalna i normativna odanosti organizaciji te dužina radnog staža (tablica 11). Svi korišteni prediktori zajedno objašnjavaju 45 % varijance kriterija.

**Tablica 11 - Prikaz kompletne regresijske analize za kriterijsku varijablu namjera napuštanja organizacije za čitav uzorak**

Varijable	$\beta$
Zadovoljstvo u poslu	-,285**
Zaokupljenost poslom	,024
Odanost organizaciji (afektivna komponenta)	-,202*
Odanost organizaciji (instrumentalna komponenta)	-,149*
Odanost organizaciji (normativna komponenta)	-,206*
Radni staž u ustanovi	-,192*
Status znanstvenog novaka	,106
Spol	,022
	<b>F = 18,526**</b>
	<b>R = 0,68</b>
	<b>R<sup>2</sup> = 0,47</b>
	<b>cR<sup>2</sup> = 0,45</b>

\*\* - značajno uz  $p < 0,01$

\* - značajno uz  $p < 0,05$

Provedemo li regresijsku analizu odvojeno za dva poduzorka (tablica 12) dobivamo slične, ali ne i iste rezultate. Za oba poduzorka značajni prediktori namjere napuštanja organizacije su zadovoljstvo u poslu i duljina radnog staža u ustanovi. Također, zaokupljenost poslom nije značajan prediktor niti na jednom poduzorku. Međutim, kod znanstvenih novaka jedina dimenzija odanosti

organizaciji koja se pokazala prediktivnom za namjeru napuštanja organizacije je instrumentalna odanost. Ona je zapravo supresor varijabla jer nije u korelaciji s kriterijem ali zbog korelacije s prediktorima pridonosi predikciji. Kod znanstvenih radnika, uz zadovoljstvo u poslu prediktivne su upravo afektivna i normativna dimenzija odanost. Kod znanstvenih novaka ovaj skup prediktora objašnjava 30% varijance u kriteriju dok kod znanstvenih radnika objašnjeni dio varijance kriterija iznosi 54%.

**Tablica 12 - Prikaz kompletne regresijske analize za kriterijsku varijablu namjera napuštanja organizacije za poduzorak znanstvenih novaka i znanstvenih radnika**

Varijable	ZNANSTVENI NOVACI	ZNANSTVENI RADNICI
	$\beta$	$\beta$
Zadovoljstvo u poslu	-,518**	-,166*
Zakupljenost poslom	-,043	,146
Odanost organizaciji ( <i>afektivna komponenta</i> )	,034	-,385**
Odanost organizaciji ( <i>instrumentalna komponenta</i> )	-,306*	-,110
Odanost organizaciji ( <i>normativna komponenta</i> )	,011	-,232*
Radni staž u ustanovi	,223*	-,017*
Spol	,074	-,158
	<b>F = 5,237**</b>	<b>F = 18,568**</b>
	<b>R = 0,610</b>	<b>R = 0,752</b>
	<b>R<sup>2</sup> = 0,372</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0,565</b>
	<b>cR<sup>2</sup> = 0,30</b>	<b>cR<sup>2</sup> = 0,54</b>

\*\* - značajno uz  $p < 0,01$

\* - značajno uz  $p < 0,05$

## RASPRAVA

Temeljna svrha provedenog istraživanja bila je na populaciji znanstvenih radnika ispitati valjanost zaokupljenosti poslom, zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti u predviđanju mjera radnog učinka i namjere napuštanja organizacije.

Prije provjere ovoga problema željeli smo ispitati postoje li razlike u promatranim stavovima prema radu i radnoj organizaciji između dvije podskupine zaposlenih koje se razlikuju s obzirom na neka osobna i profesionalna obilježja. Jednu skupinu čine znanstveni novaci, a drugu ostali znanstveni radnici. Znanstveni novaci su zaposlenici koji imaju maksimalno do 7 godina radnog staža, u pravilu su mlađe dobi te u svom radu imaju mentora kojem ujedno i odgovaraju. Često su uključeni u razne oblike dodatnog obrazovanja i usavršavanja kako bi stekli potreba znanja i iskustva, a uglavnom su zaposleni putem ugovora o radu na određeno vrijeme. Znanstveni radnici, s druge strane, imaju više godina radnog iskustva, u radu su u većoj mjeri samostalni te u poslu imaju veću razinu odgovornosti nego znanstveni novaci.

Vezano uz zadovoljstvo u poslu pretpostavili smo da se znanstveni novaci neće razlikovati u odnosu na znanstvene radnike, budući da su dosadašnja istraživanja dala nejednoznačne rezultate glede povezanosti zadovoljstva u poslu i dobi, odnosno zadovoljstva i dužine radnog staža. Dok neka istraživanja navode da su stariji zaposlenici zadovoljniji poslom od mlađih, druga daju upravo oprečne rezultate ili ne nalaze razlike. Zadovoljstvo u poslu razlikuje se ovisno o vrsti posla i stupnju samostalnosti te odgovornosti u radu (Davies i Shackleton, 1975), međutim, s obzirom na to da upitnik zadovoljstva u poslu koji je korišten u ovom radu ipak pretežito mjeri neke ekstrinzične faktore zadovoljstva poslom (faktori su zadovoljstvo plaćom, mogućnostima napredovanja, nadređenim, povlasticama, nagrađivanjem ovisno o učinku, pravilima i procedurama, suradnicima, karakteristikama posla i komunikacijom) nismo očekivali značajne razlike u ovoj upitničkoj mjeri između znanstvenih novaka i znanstvenih radnika. Naša pretpostavka je potvrđena jer se mjere zadovoljstva u poslu za ove dvije skupine nisu razlikovale ( $t=-1,68$ ,  $p >0,05$ ).

Istraživanja su pokazala da su karakteristike posla poput stimulativnosti, samostalnosti u obavljanju zadataka, i veće razine odgovornosti pozitivno

povezane i sa zaokupljenosti poslom (Brown, 1996; Muchinsky, 2000), budući da mogućnost razvoja vlastitih kompetencija ima značajan utjecaj na zaokupljenost poslom. Također, neki autori navode da su stariji zaposlenici obično jače zaokupljeni poslom, vjerojatno zato jer imaju više odgovornosti i izazova te time veću mogućnost da zadovolje potrebu za razvojem vlastitih kompetencija (Muchinsky, 2000). Slijedom toga prepostavili smo da će znanstveni radnici pokazati veću razinu zaokupljenosti poslom nego znanstveni novaci što su rezultati i potvrdili ( $t = -5,09$ ,  $p < 0,01$ ).

Stariji zaposlenici koji imaju duži radni staž u ustanovi, pokazali su veću razinu odanosti organizaciji od zaposlenika koji imaju status znanstvenih novaka ( $t = -6,88$ ,  $p < 0,01$ ;  $t = -2,25$ ,  $p < 0,05$ ;  $t = -5,59$ ,  $p < 0,01$ ). Ovakvi rezultati bili su očekivani budući da prethodna istraživanja pokazuju slabu ali konzistentnu povezanost dobi i dužine radnog staža s odanosti organizaciji (Mathieu i Zajac, 1990). Naime, za očekivati je da će zaposlenici koji su više «uložili» u neku radnu ustanovu razviti prema njoj i pozitivniji stav kako bi opravdali svoj ostanak u njoj i izbjegli kognitivnu disonancu odnosno nesklad između vlastitih stavova i ponašanja. Također, dio zaposlenih čije se osobne vrijednosti i ciljevi nisu slagali s vrijednostima i ciljevima organizacije te slijedom toga nisu razvili osjećaj odanosti organizaciji vjerojatno su napustili organizaciju. Zbog toga je populacija starijih zaposlenika na neki način selekcionirana u pogledu stupnja odanosti ustanovi u kojoj rade. Dakle, i treća hipoteza vezana uz odanost organizaciji je potvrđena.

Budući da nismo upoznati niti sa jednim istraživanjem koje je ispitalo razlike u stavovima prema radu i radnoj organizaciji kod znanstvenih novaka i znanstvenih radnika, dobivene rezultate ne možemo usporediti s drugim sličnim istraživanjima.

Utjecaj zadovoljstva u poslu, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji na fluktuaciju i izostanke radnika često je bio predmet istraživanja, ali suprotno tome, radni učinak je u dosadašnjim istraživanjima bio relativno zanemaren kriterij (Huselid i Day, 1991; Steel i Rentsch, 1995; prema Keller, 1997).

Pri objašnjenju potencijalnih motivatora radnog učinka kod znanstvenih djelatnika krenuli smo od teorijske pretpostavke o postojanju «kozmpolitske» i «lokalne» socijalne uloge, na koje su ukazala neka prethodna istraživanja. Sociološki konstrukt kozmpolitske i lokalne socijalne uloge pruža nam teorijsku



podlogu u razumijevanju radnog ponašanja zaposlenika različitih profesionalnih skupina. Pojmovi «lokalna» i «kozmpolitska» orijentacija, koriste se za razlikovanje osoba koje su prvenstveno odane radnoj organizaciji od onih koje su prvenstveno iskazuju odanost vlastitoj profesiji ili području specijalizacije. «Lokalci» iskazuju jaču odanost radnoj organizaciji, jače su zainteresirani za praktičnu primjenu rezultata svoga rada te rad na tehnologijama i metodama koje su primjenjive na poslovne ciljeve kompanije. Oni usklađuju svoje ponašanje i mjere vlastiti uspjeh u odnosu na interne standarde kompanije. «Kozmpoliti», među koje spadaju i znanstvenici, su češće uključeni u bazična istraživanja. Ponašanje i uspjeh usklađuju i mjere u odnosu na standarde unutar cjelokupne profesionalne zajednice. Utjecajnost primarno mjere ugledom unutar profesionalne skupine, a ne napredovanjem unutar radne organizacije. Osobito im je važna komunikacija s profesionalnom zajednicom izvan matične radne organizacije te autonomija u poslu (Ritti, 1968). Sukladno navedenom očekivali smo da će zaokupljenost poslom biti dobar prediktor radnog učinka za znanstvenike, iako istraživanja na nekim drugim profesionalnim skupinama pokazuju vrlo malu ili nikakvu povezanost zaokupljenosti poslom s učinkom. Temeljem pretpostavke o kozmpolitskoj orijentaciji znanstvenika pretpostavili smo da odanost organizaciji neće biti značajno povezana s radnim učinkom.

U ovom istraživanju, kada promatramo čitav uzorak ispitanika, u skladu s postavljenom hipotezom, od svih promatranih stavova jedino se zaokupljenost poslom pokazala značajnim prediktorom radnog učinka. Od osobnih varijabli, značajnim prediktorom su se pokazali status znanstvenog novaka i spol. Sukladno prijašnjim istraživanjima, odanost organizaciji nije se pokazala značajnim prediktorom radnog učinka (Keller, 1997). Iako smo pretpostavili da će zadovoljstvo u poslu biti povezano s radnim učinkom, to se nije potvrdilo. Tu pretpostavku temeljili smo na rezultatima nekih prethodnih istraživanja (Petty, McGee i Cavander, 1984) koja su pokazala da zadovoljstvo u poslu općenito pokazuje slabu povezanost s radnim učinkom, ali da je ta povezanost daleko veća za složenije poslove, među koje se ubraja i znanstveni rad. Iako koncepti kozmpolitske i lokalne socijalne uloge ne razrađuju mogući utjecaj zadovoljstva u poslu na radni učinak ovisno o različitim ulogama, moguće je ipak da zadovoljstvo u poslu, kao stav prema radu koji je blisko vezan uz radnu organizaciju, jer ga ona uvjetuje, također nema utjecaja na radni učinak kod kozmpolitski orijentiranih

radnika. Znanstvenici smatraju da je znanstveni rad od neprocjenjive opće važnosti i duboko su involvirani u takav rad (Ritti, 1968). Moguće je da to uvjetuje njihov radni učinak neovisno o razini njihovog zadovoljstva nekim konkretnim aspektima radne situacije i posla, poput plaće, mogućnosti formalnog napredovanja, zadovoljstva suradnicima i nadređenima itd. I neka druga istraživanja (Keller 1997; Judge, Thoresten, Bono i Patton, 2001), poput ovog, nisu ukazala na značajnu prediktivnu vrijednost zadovoljstva u poslu za radni učinak, kako na znanstvenim radnicima tako i na nekim drugim profesionalnim skupinama.

Kada smo unutar našeg uzorka odvojili skupine znanstvenih novaka i ostalih znanstvenih radnika, zaokupljenost poslom se pokazala kao značajan nezavisni prediktor radnog učinka samo kod znanstvenih novaka. To što zaokupljenost poslom nije pokazala povezanost s radnim učinkom kod znanstvenih radnika možda je posljedica nedostatka istraživanja koje se ogleda u tome da se podaci o stavovima odnose na trenutak u kojem je provedeno mjerenje, dok se podaci o radnom učinku odnose na učinak tijekom čitavog radnog staža u ustanovi (mjera je bila prosječni godišnji učinak tijekom karijere), a možemo očekivati da su se stavovi tijekom karijere mijenjali. Taj nedostatak nije toliko prisutan kod skupine znanstvenih novaka koji su zaposleni tek nekoliko godina pa se njihov učinak odnosi na posljednjih nekoliko godina (maksimalno 7) i moguće ga je dovesti u čvršću vezu s trenutnim stavovima. Također je upitna motiviranost i objektivna mogućnost da ispitanici s većim brojem godina staža navedu točan broj svih traženih radnih aktivnosti i rezultata u tijeku svoje karijere, što je moglo iskriviti mjere radnog učinka.

Pokazalo se da svi uključeni prediktori zajedno objašnjavaju 22% varijance u kriteriju, što znači da se veliki dio razlika u radnom učinku ipak ne može pripisati ovim faktorima. To nije začuđujuće s obzirom na činjenicu da je radni učinak iznimno složen te ovisi o nizu faktora, poput znanja, vještina, sposobnosti, vrijednosti, interesa, očekivanja i slično.

Rezultate ovog istraživanja možemo usporediti s rezultatima istraživanja koje je proveo Keller (1997) na 532 znanstvenika i inženjera u četiri različite industrijske R&D organizacije. Keller je želio ispitati da li je valjanost zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji različita u longitudinalnom predviđanju radnog učinka kod znanstvenika i inženjera. Radni učinak je mjerio procjenama nadređenog te brojem znanstvenih radova i patenata. Rezultati su

pokazali da je samo zaokupljenost poslom značajan prediktor sve tri mjere radnog učinka kod znanstvenika. Organizacijska odanost, zadovoljstvo u poslu, niti duljina radnog staža nisu se pokazali kao značajni prediktori radnog učinka. Na uzorku inženjera zaokupljenost poslom nije se pokazala kao značajan prediktor radnog učinka. Unatoč hipotezi autora da će organizacijska odanost biti prediktor radnog učinka kod inženjera ali ne i znanstvenika, organizacijska odanost nije pokazala značajnu povezanost s radnim učinkom niti kod jedne od dvije promatrane profesionalne skupine. Također, nije nađen interakcijski efekt varijabli zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji u predikciji radnog učinka. Rezultati istraživanja bili su istovjetni za sve tri korištene mjere radnog učinka.

Unatoč nekim razlikama između nacрта ovog i Kellerovog istraživanja (u ovom istraživanju je korištena sveobuhvatnija mjera objektivnog radnog učinka, podaci o učinku su prikupljeni simultano s mjerenjem stavova prema radu, istraživanje je provedeno u neprofitnoj znanstvenoj ustanovi, uključena je samo populacija znanstvenih radnika, kontrolne varijable su donekle različite) osnovni zaključak je isti – jedini značajan prediktor radnog učinka kod znanstvenih djelatnika je zaokupljenost poslom.

Rezultati ovog, kao i Kellerovog istraživanja, sugeriraju da je zaokupljenost poslom iznimno važna za visoko obrazovane stručnjake čiji «alat» u radu je prvenstveno znanje (engl. *knowledge workers*), koji iskazuju kozmopolitsku orijentaciju i imaju internalizirane profesionalne vrijednosti (Allen, 1977; prema Keller, 1997). Ostale profesionalne skupine, osim znanstvenika, koje bi također mogle iskazivati kozmopolitsku orijentaciju su liječnici, sveučilišni profesori ili odvjetnici. Oni također prvenstveno teže priznanju kolega stručnjaka iz vlastite profesionalne zajednice, a ne priznanjima od nadređenih i viših hijerarhijskih struktura unutar same radne organizacije (Flango i Brumbaugh, 1974; prema Keller 1997).

Ukoliko bi daljnja istraživanja potvrdila navedene rezultate, to bi imalo značajnu implikaciju za upravljanje znanstvenicima i ostalim profesionalnim skupinama u R&D organizacijama. Osnovni zaključak bi bio da znanstvenike i druge profesionalne skupine (npr. inženjere) ne smijemo «trpati u isti koš» (što se često u istraživanjima, a i u praksi čini) budući da oni imaju različite ciljeve, referentne grupe i motivacijske faktore u radu.

Ujedno, rezultati ovakvih istraživanja pridonose teorijskoj razradi konstrukta zaokupljenosti poslom i njegovih implikacija te nam skreću pozornost na specifične skupine radnika kod kojih je ovaj konstrukt važan za objašnjenje i razumijevanje njihovog radnog ponašanja.

Uzmemo li u obzir visoke troškove povezane s neuspješnim pokušajima rukovodstva da zadrži dobro obrazovane, efikasne radnike (Cascio, 1991; prema Sjoberg i Sverke, 2000), istraživački naponi uloženi u pokušaj objašnjavanja razloga zbog kojih ljudi napuštaju svoj posao su razumljivi.

Veliki dio istraživanja pri tome se usmjerio na povezanost zadovoljstva pojedinim aspektima posla i fluktuacije (Mobley i Griffeth, 1979; Hand i Meglino, 1979; Porter i Steers, 1973; prema Blau i Boal, 1989). Međutim, nemogućnost da zadovoljstvo u poslu objasni veći udio varijance u napuštanju organizacije (u literaturi se navodi udio od 15%) potaknula je autore nekih novijih istraživanja, da se fokusiraju na neke druge stavove prema radu i organizaciji, poput zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji, te njihov utjecaj na proces napuštanja radne organizacije (Blau i Boal, 1989).

Osnovna pretpostavka je da će identifikacija s poslom i/ili radnom organizacijom utjecati na manju sklonost zaposlenih da napuste svoj posao. Empirijski podaci potvrdili su negativnu povezanost zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji (vidi rezultate meta-analize Brown, 1996 te Mathieu i Zajac, 1990) s napuštanjem organizacije. Tome su uglavnom sukladni i rezultati ovog istraživanja.

Kada promatramo čitav uzorak ispitanika u ovom istraživanju, zadovoljstvo u poslu, zaokupljenost poslom i sve tri dimenzije odanosti organizaciji pokazale su značajnu negativnu povezanost s namjerom napuštanja organizacije. Pri tome afektivna i normativna odanost pokazuju najvišu razinu povezanosti ( $r=-0,60$ ), zadovoljstvo u poslu nešto nižu ali također visoku povezanost ( $r=-0,46$ ), a zaokupljenost poslom najnižu povezanost ( $r=-0,29$ ). Druga istraživanja također uglavnom potvrđuju umjerenu povezanost zadovoljstva u poslu i odanosti organizaciji s namjerom napuštanja organizacije. Brown (1996) u svojoj meta-analizi navodi da je povezanost zaokupljenosti poslom s namjerom napuštanja organizacije uglavnom slaba ili čak često neznačajna, što je također sukladno našim rezultatima.

Nakon provedene regresijske analize, kao značajni prediktori namjere napuštanja radne ustanove u ovom istraživanju, ipak su se pokazali jedino zadovoljstvo u poslu i sve tri dimenzije odanosti organizaciji. Zaokupljenost poslom ne pridonosi značajno predikciji namjere napuštanja organizacije, kao što smo i pretpostavili u hipotezi. Takvi podaci konzistentni su s rezultatima drugih istraživanja koja potvrđuju da je organizacijska odanost snažniji prediktor napuštanja organizacije nego zaokupljenost poslom (Boal i Cidambi, 1984; prema Blau i Boal, 1989).

Provedemo li regresijske analize odvojeno za poduzorak znanstvenih novaka i znanstvenih radnika, zadovoljstvo u poslu ostaje značajni prediktor namjere napuštanja organizacije, a zaokupljenost poslom nije značajna za predviđanje namjere napuštanja organizacije niti na jednoj podskupini. Međutim, kod znanstvenih novaka odanost organizaciji se nije pokazala kao značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, osim instrumentalne odanosti koja je u stvari supresor varijabla te doprinosi predikciji putem korelacije s drugim prediktorima. Kod znanstvenih radnika značajni prediktori su afektivna i normativna odanost organizaciji. Ovakvi rezultati nisu nelogični, uz pretpostavku da mlađi zaposlenici nisu stigli razviti dovoljnu razinu odanosti organizaciji (što potvrđuju i značajno niže mjere odanosti organizaciji koje smo provjeravali u sklopu prvog problema) da bi ona mogla značajnije utjecati na njihovu odluku o odlasku. Moguće je da odanost organizaciji ima utjecaj na odluku o napuštanju organizacije tek kada dosegne određenu razinu. Dakle, možemo zaključiti da je za mlađe zaposlenike (znanstvene novake) bolji prediktor napuštanja radne organizacije zadovoljstvo u poslu ( $\beta=0,52$ ), dok je za starije zaposlenike, s namjerom napuštanja organizacije jače povezana odanost organizaciji ( $\beta=0,39$ ).

Povezanost ovih stavova prema radu i radnoj organizaciji s namjerom napuštanja organizacije ispitala je Maslić-Seršić (1999) u sklopu doktorske disertacije. Istraživanje je provedeno u našoj zemlji, ali na uzorku zaposlenika proizvodnih organizacija u području prerađivačke industrije. Budući da hipoteze koje smo postavili vezano uz ovaj problem nisu bile ovisne o profesionalnoj skupini na koju se odnose, rezultate možemo usporediti. Maslić-Seršić, sukladno našim rezultatima, također navodi da su značajni nezavisni prediktori namjere napuštanja organizacije zadovoljstvo u poslu, afektivna, instrumentalna i normativna odanost organizaciji, a da zaokupljenost poslom ne pridonosi značajno objašnjenju

interindividualnih razlika u ovom kriteriju. Ovakvi rezultati u skladu su i s nekim ranijim nalazima u kojima je namjera odlaska iz organizacije praćena longitudinalno, u periodu od nekoliko mjeseci, ili nije mjerena istovremeno kad i stavovi prema radu i organizaciji (Maslić-Seršić, 1999), što je nedostatak ovog istraživanja.

Slični rezultati dobiveni su i u nekim drugim istraživanja koja su uz namjeru napuštanja organizacije mjerila i stvarnu stopu fluktuacije (Blau i Boal, 1989).

U praktičnom smislu nalazi ovih istraživanja impliciraju da organizacije mogu imati koristi od stimuliranja razine zadovoljstva u poslu i odanosti organizaciji, ukoliko žele smanjiti stopu fluktuacije zaposlenih.

Unatoč saznanjima novijih istraživanja koja pomoću navedenih stavova prema radu i radnoj organizaciji djelomično objašnjavaju razloge fluktuacije zaposlenih, velik dio ponašanja vezanih uz fluktuaciju ostao je nepoznat (Blau i Boal, 1987). Na isti zaključak navodi i 55% neobjašnjene varijance u kriteriju namjere napuštanja organizacije, u ovom istraživanju.

Naposljetku je nužno skrenuti pozornost na neke nedostatke i ograničenja ovoga istraživanja. Prije svega važno je napomenuti da je istraživanje provedeno na prigodnom uzorku znanstvenih radnika zaposlenih u samo jednoj, specifičnoj radnoj organizaciji. Stoga generalizacija rezultata ovog istraživanja nije opravdana. Također, ograničenje ovoga istraživanja predstavlja i relativno mali broj ispitanika.

Osobitost znanstvenih radnika na našem tržištu rada je da su to mahom stručnjaci koji posjeduju specifična znanja i vještine koje ne mogu primijeniti u drugim zanimanjima ili radnim ustanovama unutar Republike Hrvatske. Ponuda alternativnih radnih mjesta unutar naše države je sužena, u velikom broju slučajeva čak i ne postoji, što je moglo utjecati na rezultate, osobito u pogledu namjere napuštanja organizacije.

Značajan nedostatak ovog istraživanja je što nije provedeno longitudinalno, odnosno prediktori (stavovi) i kriteriji su mjereni istovremeno. Također, kao što smo već ranije napomenuli, radni učinak se odnosio na učinak tijekom čitave karijere, a stavovi su se odnosili na trenutak u kojem je provedeno istraživanje. Radni učinak je operacionaliziran samo kroz objektivne mjere radnog učinka dok su ostali aspekti učinka poput procjena rukovoditelja i/ili suradnika zanemareni. Moguće je da bi neki prediktori pokazali bolju povezanost upravo sa subjektivnim

mjerama radnog učinka (na primjer zalaganje, kolegijalnost i slično). U ovakvim istraživanjima općenito smatra se opravdanijim korištenje višestrukih, sveobuhvatnih mjera radnog učinka.

Uz primjenu upitnika uvijek se preuzima i izvjestan rizik u pogledu davanja neiskrenih odgovora. Moguće je da su neki ispitanici površno ili neiskreno odgovarali na pitanja iz upitnika budući da su anketiranja među zaposlenicima učestala, a rijetko rezultiraju nekim konkretnim promjenama u smislu boljitka radnika. Iako je anonimnost bila zagwarantirana, u ovakvim istraživanjima koja ispituju za radnike «osjetljive» teme, nije isključeno davanje socijalno poželjnih odgovora. Moramo napomenuti da je upitnik bio relativno zahtjevan i opširan, osobito dio koji se odnosio na točno navođenje svih dosadašnjih rezultata rada pa je upitna motiviranost za točnim i detaljnim navođenjem tih podataka, na što ukazuje i određeni broj sudionika koji su na tom dijelu upitnika odustali od daljnjeg ispunjavanja.

Ovo je prvo istraživanje koje se bavi problemom potencijalnih motivatora radnog učinka i namjere napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika u našoj zemlji, a jedno od rijetkih u svijetu. Kao takvo, ono predstavlja svojevrsan doprinos znanstvenom objašnjenju ovih pojava i omogućuje donošenje određenih empirijskih zaključaka, uzimajući pri tome u obzir navedena ograničenja provedenog istraživanja.

## ZAKLJUČAK

1. Vezano uz prvi problem istraživanja, utvrđivanje mogućih razlika u zadovoljstvu poslom, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji u odnosu na status znanstvenog novaka, rezultati su pokazali da su znanstveni novaci statistički značajno manje zaokupljeni poslom te da imaju značajno manje izraženu afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost organizaciji nego ostali znanstveni radnici. Razlike u zadovoljstvu poslom između znanstvenih novaka i znanstvenih radnika nisu statistički značajne. Time smo potvrdili prvu hipotezu.

2. Drugi problem odnosio se na ispitivanje povezanosti i relativnog udjela zadovoljstva u poslu, zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji u predviđanju radnog učinka(a) i namjere napuštanja organizacije(b) kod znanstvenih djelatnika.

a) Značajnim prediktorima radnog učinka pokazale su se varijable zaokupljenosti poslom, status znanstvenog novaka i spol zaposlenika. Zadovoljstvo u poslu i odanost organizaciji ne doprinose značajno objašnjenju interindividualnih razlika u mjerama radnog učinka. Korišteni skup prediktora objašnjava 22% varijance u kriteriju. Ovi rezultati u skladu su s očekivanjima, osim za varijablu zadovoljstva u poslu.

Na poduzorku znanstvenih novaka jedinim značajnim prediktorom radnog učinka također se pokazala varijabla zaokupljenosti poslom, dok na poduzorku znanstvenih radnika ovaj skup prediktora ne doprinosi značajno predviđanju radnog učinka.

b) Za kriterij namjere napuštanja organizacije korišteni skup prediktora objašnjava 45% varijance. Pri tome su se značajnim prediktorima namjere napuštanja organizacije pokazali zaokupljenost u poslu, sve tri dimenzije odanosti organizaciji (afektivna, instrumentalna i normativna), te dužina radnog staža u ustanovi. Zaokupljenost poslom ne pridonosi značajno objašnjenju varijance ovog kriterija, što je u skladu s postavljenom hipotezom.

Na poduzorku znanstvenih novaka značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, uz dužinu radnog staža je varijabla zadovoljstva u poslu, dok kod znanstvenih radnika pored zadovoljstva u poslu i dužine radnog staža, objašnjenju interindividualnih razlika u namjeri odlaska iz organizacije značajno pridonose afektivna i normativna odanost organizaciji.



## LITERATURA

- BLAU, G.J. & BOAL, K.B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, pg. 288-300.
- BLAU, G. & BOAL, K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of management*, Vol. 15, No. 1, pg. 115 – 127.
- BROWN, S.P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2 , pg. 235 -255.
- BUSSING, A. (2002). *Motivation and Satisfaction*. In A. Sorge (ed.). Organization. London: Thomson Learning
- DAVIES, D.R. & SHACKLETON (1975). *Psychology and Work*. London: Methuen.
- GUZINA, M. (1980). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
- HUSELID M.A. & DAY N.E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, pg. 380-391.
- JAMAN, K. (1985). Modeli valencije i zadovoljstvo u poslu. Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- JANS, N.A. (1982). The Nature and Measurement of Work Involvement. *Journal of Occupational Psychology*, No. 55, pg. 57-67.
- JUDGE, T.A., BONO, J.E., THORESEN, C.J. & PATTON, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No.3, pg 376-407.
- KELLER, R.T. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance : A Study of Scientists and Engineers, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, pg. 539 – 545.
- KONJIĆ, S. (1987). Prilog ispitivanju općeg zadovoljstva poslom radnika zaposlenih u nuklearnoj elektrani Krško. Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.

- LASTRIĆ, D. (2002). Nesigurnost posla i povezanost s nekim stavovima prema radu. Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- MARUŠIĆ, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco/Ekonomski institut.
- MASLIĆ-SERŠIĆ, D. (1999). Odnos pojedinca i organizacije: istraživanje modela odanosti. Disertacija. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M., (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, pg. 171 – 194.
- MUCHINSKY, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work*. Brooks Cole.
- OBRADOVIĆ, J. (1989). *Tehnologija i rad*. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.
- PETZ, B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
- PETTY, M.M., McGEE, G.W. & CAVENDER, J.W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pg. 712-721.
- PORTER, L.W., CRAMPON, W.J. & SMITH, F.J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behaviour and Human Performance*, No. 15, pg. 87 – 98.
- PRICE, J.L. (1997). Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), pg. 342 – 538.
- RITTI, R. (1968). Work Goals of Scientists and Engineers. *Industrial Relations*, No. 7, pg. 118 – 131.
- SJOBERG A. & SVERKE A. (2000). The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, No. 41, pg. 247 – 252.
- SMITHER, R. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*, New York: Longman.

SPECTOR, P.E. (1998). Job Satisfaction Survey, JSS page (November 2, 1998). Retrieved February 22, 2005 from <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/jsspag.html>

ŠARIĆ, J. (1982). *Zadovoljstvo poslom i neke karakteristike radnika*. Zadar: zbornik «Dani psihologije u Zadru».

ŠVERKO; B. (1990). Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. U V. Kolesarić, M. Krizmanić i B. Petz (Ur). *Uvod u suvremenu psihologiju*. Grafički zavod Hrvatske, str. 17 – 56.

WARR, P.B. (1996). *Psychology at work*. London: Penguin Books.