

UDK 378:005.73  
331.101.262-057.4

Primljeno: 14. 05. 2018.

Izvorni naučni rad  
Original scientific paper

**Mirna Marković**

## **AKADEMSKO OSOBLJE – IZMEĐU STABILNE ODLUKE O OSTANKU I NESIGURNE PROJEKCIJE O ODLASKU SA FAKULTETA**

Akademsko osoblje predstavlja najvažniji resurs univerziteta i kao takav determinira njegov uspjeh u ispunjenju tradicionalno definirane misije: izgradnje i diseminacije znanja usmjerenih ka oplemenjivanju, osposobljavanju i odgoju najvažnijeg resursa društva – ljudi. Upravo iz tog razloga, svaki dobrovoljni neplanirani odlazak sa univerziteta može biti shvaćen kao osipanje intelektualnog kapitala koji nije jednostavno nadomjestiti. Iako se svaki odlazak ne može nužno okarakterizirati kao disfunkcionalan (određeni odlasci su poželjni, poput privremenih odlazaka u funkciji mobilnosti u akademskoj zajednici, ali i odlazaka nekompetentnih zaposlenika ili onih koji se ne žele ili ne mogu prilagoditi organizacijskoj kulturi i klimi univerziteta), često se mogu prepoznati kao simptom nezadovoljstva zaposlenih koji organizacija nerijetko, namjerno ili ne, propušta identificirati. Pored očiglednih posljedica disfunkcionalnih odlazaka, od onih neposredno opažljivih i mjerljivih (npr. problemi u organizaciji nastave i mentorisanju studentskih radova, troškovi povezani sa procesom pronalaska adekvatne zamjene i dr.) do manje opažljivih (npr. smanjenje zadovoljstva radnim opterećenjem akademskog osoblja koje ostaje, veća izloženost stresu uzrokovanim poslom, negativnija organizacijska klima i dr.), istraživanja sugeriraju kako i samo razmišljanje o eventualnom napuštanju trenutnog posla može imati značajne efekte na organizacijsku učinkovitost. Zaposlenik koji je zaokupljen mislima o napuštanju organizacije skloniji je psihološki se distancirati od neposrednog socijalnog okruženja (radnih kolega i saradnika), manje je motiviran i manje spreman efektivno doprinjeti poslovanju organizacije u kojoj radi. Cilj ovog rada je skrenuti pažnju na mogući doprinos percipirane promjene uslova rada, uzrokovanih metamorfozom tradicionalnog modela univerziteta u korporativni model, na razmišljanje akademskog osoblja o napuštanju posla, pa čak i akademske

karijere. U ovom kontekstu, posebna pažnja će biti posvećena definiranju uloge rukovodstva univerziteta u održavanju (ponovnom uspostavljanju) klime povjerenja kao predušlova pozitivne recepcije akademskog osoblja u odnosu na bilo kakve promjene u uslovima rada, pozitivne evaluacije posla i optimističnog promišljanja izvjesnosti ostanka na trenutnom poslu. Naglasak je na povjerenju akademskog osoblja u istrajnost akademske zajednice na zaštiti tradicionalnih vrijednosti akademije, njene autonomije i digniteta u društvu. Održavanjem klime povjerenja i ulaganjem u razvoj i akumulaciju psihološkog kapitala univerziteta moguće je stvoriti uslove za uvođenje promjene koja će biti shvaćena kao svrsishodna i nužna, čak i kada je prvobitno naglašeno negativno konotirana.

**Ključne riječi:** akademsko osoblje, namjera napuštanja organizacije, uloga rukovodstva, klima povjerenja, psihološki kapital univerziteta, psihološki ugovor

## UVOD

Bez obzira na to o kojoj oblasti poslovanja je riječ, kompetentni zaposlenici jedne organizacije predstavljaju njen ključni resurs – nosilac znanja kako se posao obavlja i ključ njenog poslovnog uspjeha. U modernom poslovnom okruženju, ekonomska moć i bogatstvo u velikoj mjeri zavise od optimalnog korištenja raspoloživih poslovnih prilika, industrijskih proizvodnih kapaciteta ali najviše od resursa koje čine ljudi u organizaciji. Istraživanja ističu kako se svojevrijedi odlazak iz organizacije obično povezuje sa najkvalifikovanim zaposlenicima – onim koji su najtraženiji na tržištu rada, a ujedno i najvredniji za radnu organizaciju – onima koji najprije odlaze (Kozlowaki i sar. 1993; Pfeffer 1998, sve prema Sverke, Hellgren i Näswall 2002). Stoga, briga o zadržavanju takvog resursa jedna je od vjerovatno najvećih sa kojom se organizacija može susresti. Odlazak ključnih zaposlenika iz organizacije moguće je posmatrati kao odliv intelektualnog kapitala (Birt, Wallis i Winternitz, 2004 prema Appolis 2010) koji u ovakvim okolnostima predstavlja jedan od većih gubitaka za poslodavca, koji je često nimalo jednostavno nadoknaditi.

Sa psihološkog stajališta, napuštanje organizacije se može posmatrati kao izvjestan oblik izbjegavanja, nezadovoljstva i neprilagođenosti radnoj situaciji. Županov napuštanje organizacije definira kao „jedan od načina izražavanja nezadovoljstva određenom radnom okolinom i način da se nađe odgovarajuća radna situacija koja bi omogućila adekvatnije i perspektivno zadovoljenje potreba čovjeka“ (Guzina 1980: 72). Ukoliko napuštanje organizacije posmatramo kao proces, tada konačnoj odluci

o odlasku prethodi duži ili kraći period nezadovoljstva ili bar postojanja namjere koja može biti uslovljena i nekim drugim faktorima osim nezadovoljstvom trenutnim zaposlenjem (npr. osoba može biti motivirana da napusti posao zbog odlične poslovne ponude koja je došla izvana). Autori ipak naglašavaju (van Dick i sar. 2004) kako ovaj fenomen još uvijek ne razumijemo u potpunosti, posebno iz tog razloga što su psihološki procesi koji se nalaze u osnovi ponašanja povlačenja iz organizacije još uvijek uglavnom nejasni.

Napuštanje organizacije u literaturi često biva zamijenjeno pojmom *namjera napuštanja organizacije*. O opravdanosti ove supstitucije govore rezultati metaanalitičkih studija (npr. Steel i Ovalle, 1984, prema Sverke, Hellgren i Näswall 2002) koji sugerišu da su ova dva fenomena zapravo blisko povezana, tako da bihevioralna namjera može predstavljati opravdanu aproksimaciju stvarnog ponašanja, tj. napuštanja organizacije. Prema McCarthy, Tyrrell i Lehane (2007) namjere su vremenski najbliži indikatori ponašanja koje će uslijediti. Rezultati istraživanja Firth i sar. (2004) takođe impliciraju da je namjera napuštanja organizacije snažan „surogat-indikator“ stvarnog napuštanja organizacije. Prema *teoriji razumne akcije* (engl. *The theory of reasoned action*) (Fishbein i Ajzen 1975, prema Jerneić, Kutleša 2015) kao i *teoriji planiranog ponašanja* (engl. *The theory of planned behaviour*) (Ajzen 1991, prema Jerneić i Kutleša 2015), koja predstavlja njenu nadogradnju, namjere su utemeljene na stavovima i neposredno prethode samom ponašanju.

## UZROCI NASTANKA NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE

Firth i sar. (2004) ističu kako su pomankanje privrženosti organizaciji, nezadovoljstvo poslom i stres uzrokovan poslom povezani sa namjerom napuštanja organizacije. Literatura nadalje sugeriše da su neadekvatna plata, neprepoznavanje rada, povećani zahtjevi posla i pomankanje povjerenja najčešći razlozi za donošenje odluke o napuštanju posla (Drake i Yadama 1996; Ellett 2001; Scannapieco i Connell-Carrick 2003; Scannapieco i Connell-Carrick 2007, sve prema Appollis 2010). Utvrđene korelacije su vjerovatno posredovane ličnim i dispozicijskim varijablama te varijablama okruženja i organizacijskim varijablama.

*Društvena klima u organizaciji* takođe ima veliki značaj u donošenju odluke zaposlenika o tome da li da ostane raditi u organizaciji ili da je napusti. Od presudne važnosti u oblikovanju pozitivne klime – klime povjerenja je poticanje i vertikalne i horizontalne razmjene informacija između članova organizacije. Podržavajući ovakve

komunikacijske obrasce, organizacija potiče razvoj i održavanje kohezije među članovima, što može imati presudan značaj u oblikovanju afektivne privrženosti zaposlenika. Afektivna privrženost povećava vjerovatnost donošenja odluke zaposlenika o tome da ostane raditi u organizaciji, i to ne zbog egzistencijalnih razloga već zbog toga što upravo tako želi (Mayer i sar. 1993).

U literaturi takođe nailazimo na empirijske pokazatelje negativne povezanosti između *organizacijske podrške* i namjere napuštanja organizacije. Zaposlenici koji ocjenjuju da je podrška koju dobijaju od strane organizacije nedostatna, intenzivnije razmišljaju o drugim mogućnostima za zaposlenje izvan organizacije i pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije. Za razliku od njih, zaposlenici koji osjećaju kako organizacija brine za njihovu cjelokupnu dobrobit, obično kroz uspostavu stabilnog i mirnog socijalnog okruženja te pozitivne radne klime, ohrabreni su i motivirani da Metaanalitička studija o odnosu između *povjerenja* i namjere napuštanja organizacije, Dirks i Ferrina (2002 prema Karakus, Toprak, Gürpınar 2014) rezultirala je nalazima koji ukazuju na postojanje negativne veze između *povjerenja koje zaposlenici imaju u neposrednog rukovodioca* i njihove namjere napuštanja organizacije.

Povjerenje predstavlja pozitivno očekivanje (jedne strane) da druga strana neće – svojim riječima, djelima ili odlukama – djelovati oportunistički (Robbins i Judge 2009). Dva su ključna elementa na kojima se zasniva ova definicija. Prvo, *pozitivno očekivanje* je moguće pretpostaviti u uslovima u kojima postoji određena količina saznanja ili znanja o drugoj strani (druvoj osobi) i izvjesna familijarnost. To bi značilo da će istorija odnosa, i u vezi sa njim prepoznati relevantni ali ograničeni uzorci iskustva predstavljati osnov za razvoj ovog procesa – procesa razvijanja povjerenja. Povjerenje traži vrijeme a njegova izgradnja mora teći inkrementalno i akumulativno. Drugo, *oportunistički* u ovoj definiciji inklinira prema značenju da povjerenje, kako su to i Hope-Hailey, Searle i Dietz (2012) sugerirali poslije, podrazumijeva spremnost na rizik i ranjivost u odnosu, pa čak i samo spremnost da se takav rizik preuzme (Robbins i Judge, 2009). Povjerenje se odnosi na prihvatanje određene doze neizvjesnosti uz spremnost da se preuzme rizik i krene putem u nepoznato, budući da postoji presumpcija da će druga strana odreagovati u takvim okolnostima na pozitivan i priželjkivan način.

Odnos povjerenja između zaposlenika i rukovodstva posebno je važan u periodu planiranja i/ili uvođenja promjena u organizaciju. Otpor prema promjenama uobičajena je pojava, u toj mjeri da se prije može reći da predstavlja normu nego izuzetak, kako u akademskom tako i u neakademskom radnom kontekstu. Pored uobičajenih uvjerenja da su promjene nepotrebne, neizvedive, ekonomski

ugrožavajuće, skupe, osuđene na neuspjeh, nekonzistentne u odnosu na preovladavajući sistem vrijednosti u organizaciji itd., pomankanje povjerenja predstavlja jedan od najvažnijih razloga zašto se ljudi odupiru promjenama u organizacijama (O'Connor 1995, prema Yukl 2008).

## **PERCIPIRANE PROMJENE U USLOVIMA RADA KAO POTENCIJALNI UZROK RAZMIŠLJANJA O NAPUŠTANJU TRENUTNOG POSLA**

Tradicionalna misija akademije, koja se ogledala u izgradnji i diseminaciji znanjā usmjerenih ka oplemenjivanju, osposobljavanju i odgoju najvažnijeg resursa društva – ljudi, danas se nalazi pred izazovima prilagodbe koju diktiraju globalne promjene na tržištu rada. Tradicionalni model univerziteta postepeno metamorfozira u korporativni model, koji uz brojna rješenja nosi i određene probleme.

Posljednjih nekoliko decenija, globalno gledajući, na institucije visokog obrazovanja se vrši pritisak za prilagodbom brzorazvijajućim društvenim, tehnološkim, ekonomskim, i političkim promjenama. Ubrzani rast, kompleksnost i kompetitivnost globalnog tržišta rada, sa pratećim socio-političkim i tehnološkim uticajima, priređuje nemilosrdan i kumulativan pritisak na visokoobrazovne institucije, zahtijevajući njihov prilično hitan adaptivni odgovor. Bartell (2003) naglašava kako se taj pritisak posebno osjeća u domeni transformacije načina organizacije istraživanja i treninga, te uređenja administrativnih poslova u sektoru visokog obrazovanja.

Činjenica je da se univerziteti sve češće suočavaju sa vrlo relanim izazovima, iznutra ali i izvana, za koje ne postoje jednostavna rješenja. Neke od najvažnijih komponenti okruženja koje predstavljaju izvana generirane izazove univerzitetima su: masovno obrazovanje, reduciranje budžetskih izdavanja za visoko obrazovanje, učenje na daljinu te troškovi kapitalne opreme (Bartell 2003). Ove komponente utiču na efektivnost akademskih programa, njihovu provedbu i interne odnose.

Zahtjevi za promjenama sa kojima se visokoobrazovne institucije suočavaju danas, rezultat su multipliciteta faktora. Decramer, Christiaens i Vanderstraeten (2007) naglašavaju da u ovom kontekstu govorimo o razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija, globalizaciji, internacionalizaciji i regionalizaciji, zatim grananju društvenih mreža (povećanje broja stručnih kolegija, konzorcija i sl.), socio-kulturalnim i demografskim trendovima, te marketizaciji visokog obrazovanja. Zahtjevi za adekvatnim reagiranjem visokoobrazovnih institucija na izazove koji

dolaze izvana, unutra – u akademskom kontekstu često nailaze na slabu recepciju i bivaju percipirani kao pritisci, prije nego izazovi, što proces tranzicije ili prolaska kroz promjene, generalno, čini težim. Na individualnom nivou posmatrano, posljedice ovakvih trendova znače obično veće nezadovoljstvo akademskog osoblja radnim prilikama i veću incidenciju razmišljanja o napuštanju takvog radnog okruženja.

Danas je sasvim opravdano za reći kako radna učinkovitost jedne visokobrazovne institucije, pored kvaliteta i efikasnosti u realizaciji ključnih aktivnosti (poučavanje, istraživanje i doprinos zajednici), zavisi od njene spremnosti da svoje aktivnosti planira i realizira u skladu sa spomenutim stalno rastućim izazovima. Od univerziteta i fakulteta se sve više traži da „legitimiziraju“ svoje postojanje i to kroz opravdavanje metoda za dostizanje tih ciljeva, načina raspodjele resursa, ali i kroz opravdavanje postavljenih prioriteta i ispunjavanje društveno odgovorne uloge (Decramer, Christiaens i Vanderstraeten 2007). Studenti, finansijeri, industrija, biznis i javnost postaju sve glasnjiji u zahtjevima za dokazima efektivnosti i efikasnosti visokoobrazovnih institucija. Odgovore na ovako važne izazove nemoguće je efikasno realizirati sa nezadovoljnim akademskim osobljem, čiji su kognitivni resursi pritom okupirani i razmišljanjem o napuštanju posla.

Ponekad se čini kako su spomenuti pritisci pozicionirali univerzitete u ulogu subordiniranog reaktivnog sistema od kojeg se očekuje da svoju misiju i viziju izgrađuje i konstantno prilagođava izvana induciranim, pretežno tržišno definiranim kriterijima proizvodnosti. Liessmann (2008) u svojoj knjizi *Teorija neobrazovanosti - zablude društva znanja* oštro kritikuje ovo vrijeme u kojem se univerziteti, kao nekadašnja središta znanja, danas sve više obraćaju poduzetničkim savjetnicima kako bi im pomogli pratiti i struktuirati reformske procese, izražavajući svoju pokornost parametrima kapitalističke ekonomije, a „koja će spram znanja prijateljski djelovati samo ondje gdje ono može biti neposredno primijenjeno, ili s obzirom na neutralnost troškova, ondje gdje barem dalje ne smeta“ (Liessmann 2008: 41).

Koliko će jedna organizacija biti uspješna u pronalaženju adaptivnog odgovora na neophodne promjene, ali i snažna i odlučna u odbijanju da se po iznimno veliku cijenu povinuje pritiscima izvana, koji su pritom ugčavnom neopravdani i nefunkcionalni, zavisit će od preovladavajućeg ambijenta u organizaciji i njenog uticaja na stavove zaposlenika prema poslu i organizaciji.

## **PREOVLADAVAJUĆA ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO FAKTOR (NE)USPJEHA U PROVEDBI PROMJENA U AKADEMSKOM RADOM KONTEKSTU**

Disfunkcionalni aspekti organizacijske kulture mogu biti sasvim određujući za njeno preživljavanje u uslovima vrlo dinamičnih promjena u okruženju, poput ovih koji su spomenuti u kontekstu promjena u prostoru visokog obrazovanja. Ukorijenjena organizacijska kultura (jaka organizacijska kultura) vjerovatno neće biti prikladan odgovor na brze promjene u okruženju. Ona obično reflektira dvije, međusobno prožimajuće stvarnosti: jedna se odnosi na problematičnost promjene stavova prema nužnosti uvođenja promjena (što je svojstvo i svakog drugog neakadenskog ambijenta), a druga na zaključak o tome da je odbojnost prema nekim od tih promjena neopravdana i predstavlja zaštitu *statusa quo*. Interesantno je, s druge strane, da će se upravo zbog ovakvog svog karaktera jaka kultura s vremena na vrijeme pokazati vrlo uspješnom u postizanju promjena i u prilagodbi izazovima okruženja, koristeći svoju moć uticaja na zaposlene u svrhu sistematičnog, namjernog mijenjanja temeljnih vrijednosti, vizije, ciljeva i strategija ponašanja.

Organizacijska kultura univerziteta predstavlja zapravo njegov karakter (lični profil ili identitet) kao organizacije (Bartell 2003). Specifičnost ove kulture će u značajnoj mjeri biti determinirana činjenicom da su ciljevi univerziteta obično vrlo nejasni i teško ih je mjeriti, što nije uobičajeno za druge poslovne kontekste (Bartell 2003). Druga važna karakteristika univerziteta leži u raznolikosti njegovih internih i eksternih dionika, od kojih svaki ima svoju specifičnu ulogu. U prilog ovoj raznovrsnosti govori činjenica da interni dionici univerziteta (dodiplomski studenti, postdiplomski studenti, doktoranti, stručnjaci iz prakse koji nastavljaju svoje obrazovanje i dr.) dolaze često iz geografski i kulturno vrlo različitih sredina. Eksterni dionici univerziteta su npr.: članovi šire društvene zajednice, predstavnici vlasti, akreditacijske agencije, različita udruženja i mediji. Ukoliko univerzitet zamislimo poput Bartella (2003) kao jednu mrežu, onda se uloga menadžmenta najjednostavnije vidi kao međusobno povezivanje elemenata te mreže. Univerzitet kao mreža osigurava kontinuitet komunikacije između individua koje dijele odgovornost i moć donošenja odluke (Bartell 2003; Mintzberg i Van der Hayden 1999).

U Bosni i Hercegovini postoje i neke specifičnosti konteksta koje u značajnoj mjeri otežavaju adaptivnu reakciju visoobrazovnih institucija na izazove indukovane izvana. Jedna od takvih jeste smanjivanje prostora akademske slobode univerziteta usljed političkih uticaja kojima se kontrolira pozicija i djelovanje univerziteta.

Nadalje, dosta složena institucionalna slika obrazovnog sektora u Bosni i Hercegovini je odraz uređenja države, u kojoj nadležnost u obrazovanju imaju Republika Srpska, deset kantona u Federaciji BiH i Brčko distrikt BiH. Partikularizacija nadležnosti u sektoru visokog obrazovanja pridonosi kompliciranosti procesa uvođenja bilo kakvih promjena. To je vjerovatno jedan od važnijih razloga zbog kojeg se promjene u obrazovnoj politici (politikama) pa tako i u vredonosnoj orijentaciji, kao odgovoru visokoobrazovnih institucija na promjene u okruženju, često dešavaju sporo i neefikasno. Brze promjene izvana generiraju učestale zahtjeve za adaptivnim odgovorima i promjenama na institucionalnom nivou s ciljem implementacije strategija za povećanje produktivnosti. Visokoobrazovne institucije i nadležni organi vlasti u BiH moraju tragati za efikasnijim rješenjima amortizacije negativnih uticaja, a koji predstavljaju realnu prijetnju akceptiranju nužnih promjena i prilagodbi.

Odluke i postupci organizacije, kao njen odgovor na promjene, proizilaze ili iz motivacije da konkurira na kompetitivnom tržištu rada, ili jednostavno prate ono što Birnbaum (1983 prema Vrhovski i Živković 2010) naziva *institucionalni scenarij darvinističke prirodne selekcije*. Univerzitet se može poistovjetiti sa racionalnom organizacijom koja nastoji balansirati između zahtjeva za kvalitetom, preskribiranih upisnih kvota, aktuelnosti naučnoistraživačkih projekata, s jedne, i potreba tržišta rada, s druge strane. Međutim, motiv za prilagodbom se može posmatrati kao biološki uzrokovana težnja organizacije kao živućeg organizma da preživi u svom ekosistemu. U skladu sa ovom pozicijom, odluke univerziteta koje se mogu odnositi i na značajnu prilagodbu njenog karaktera, odnosno njene organizacijske kulture novonastalim promjenama, često podrazumijevaju izlazak organizacije iz stabilne, konzistentne i predvidive zone komfora, odnosno napuštanje *statusa quo*, ukoliko je to značajno za njen „opstanak“.

Hipotetski gledajući, očekivati je da će se u doglednoj budućnosti razviti svijest o nužnosti potrebe za prilagodbom u svim viskooobrazovnim institucijama, makar samo i kao zakašnjeli prirodni impuls organizma za preživljavanjem. Jedino relevantno pitanje koje se može postaviti jeste: da li će institucija imati mjeru u svojoj metamorfozi i zadržati svoje temeljne vrijednosti prepoznatljivim u obimu koji će joj osigurati kontinuitet davno utemeljenog identiteta? Zbog nedovoljne pripremljenosti za adekvatno reagovanje, prilike za razvojem prostora viskog obrazovanja mogu lako prerasti u neprilike ili prijetnje kontinuitetu identiteta univerziteta. U takvim uslovima, obilježja akademskog radnog okruženja poput autonomije i akademskih sloboda pod ozbiljnom su prijetnjom iščezavanja ili metamorfoze do mjere u kojoj je teško prepoznati sličnost sa izvornim konceptom. Ukoliko su poslovni resursi, poput npr.



fleksibilnosti i autonomije, koji se u nekim istraživanjima prepoznaju čak i kao ključni faktori odluke o izboru i zadržavanju karijere (npr. Bellamy i sar. 2003) ugroženi, postavlja se pitanje koliko su postavljeni zahtjevi za prilagodbom akademskog osoblja u ovakvim izmijenjenim uslovima rada realni? Još je važnije od toga zapitati se koliko su ozbiljne i dalekosežne posljedice oskudnosti ovih resursa na radnu učinkovitost i zadržavanje kvalitetnog kadra u akademskoj karijeri?

## **NAMJERA NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOST FAKULTETA**

Određeni odlasci su uvijek poželjni, poput privremenih odlazaka u funkciji mobilnosti u akademskoj zajednici, ali i odlazaka nekompetentnih zaposlenika i onih koji se ne žele ili ne mogu prilagoditi organizacijskoj kulturi i klimi univerziteta. Iako svaki odlazak, dakle, nije nužno disfunkcionalan, odlasci se obično prepoznaju kao simptom nezadovoljstva zaposlenih koji organizacija nerijetko, namjerno ili ne, propušta identificirati. Posljedice disfunkcionalnih odlazaka sagledive su u vrlo širokom dijapazonu, od onih neposredno opažljivih i mjerljivih (npr. problemi u organizaciji nastave i mentorisanju studentskih radova, troškovi povezani sa procesom pronalaska adekvatne zamjene i dr.) do manje opažljivih (npr. smanjenje zadovoljstva radnim opterećenjem akademskog osoblja koje ostaje, veća izloženost stresu uzrokovanim poslom, negativnija organizacijska klima i dr.). Pored toga, literatura sugerise kako i samo razmišljanje o eventualnom napuštanju trenutnog posla može imati značajne efekte na organizacijsku učinkovitost.

Namjera napuštanja organizacije je višestepeni proces (proces koji se odvija u više etapa ili koraka) koji uključuje komponente stava, odluke i bihevioralne namjere. Prema *teoriji planiranog ponašanja* (Ajzen 1991) bihevioralna namjera je dobar prediktor stvarnog ponašanja, što je potvrdio niz empirijskih studija. Rezultati uglavnom govore o umjerenoj ili jakoj korelaciji sa stvarnim napuštanjem organizacije (npr. Tett i Meyer 1993).

Rezultati istraživanja sugerisu kako napuštanje organizacije vjerovatno ima snažne negativne posljedice na organizacijsku uspješnost. Takvi nalazi dodatno naglašavaju ozbiljnost sa kojom poslodavci trebaju pristupiti ispitivanju determinanti namjere napuštanja organizacije sa ciljem tačnijeg predviđanja stvarnih odlazaka iz organizacije (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma i Rothmann 2010). Između ostalog, to bi značilo ispitati i u kojoj mjeri percipirane promjene u uslovima rada, ali i postupci i

odluke rukovodstva u takvim okolnostima, vode promjenama u obrascima privrženosti zaposlenika organizaciji. Burker i Witt (2004 prema Karakus, Toprak, Gürpınar 2014) tvrde da je i sama namjera zaposlenika da napuste organizaciju od velike važnosti budući da se zaposlenik koji je zaokupljen mislima o napuštanju organizacije može udaljiti od svojih kolega i saradnika, što bi moglo značajno uticati na izvršavanje radnih zadataka. Zaposlenici koji imaju namjeru otići, psihološki su distancirani, manje motivirani i manje spremni efektivno doprinijeti poslovanju organizacije (Meyer i Allen 1991).

Iz perspektive organizacije, ovakvi i slični nalazi naglašavaju rizike koje organizacija preuzima potečenjivanjem znakova kognitivnog povlačenja zaposlenih. Namjera zaposlenika da napusti organizaciju u fazi pronalaska primamljivije alternative trenutnom zaposlenju može vrlo brzo prerasti u stvarni odlazak. No, odlazak potrebnih zaposlenika nije jedini gubitak. Zadržavanje u organizaciji zaposlenika koji imaju namjeru otići ali nemaju adekvatnu alternativu, može bit poguban za radnu uspješnost organizacije. Osjećaj bespomoćnosti, prethodno iskustvo neuspješnosti u traganju za boljim zaposlenjem, doživljaj niske zapošljivosti na tržištu, nisko samopouzdanje u transferabilnost stečenih kompetencija i znanja, samo su neki od faktora koji mogu voditi pesimističnim očekivanjima i odluci zaposlenika da ostane raditi u istoj organizaciji pod neizmijenjenim uslovima. Uz sve to, zaposlenici koji ne pokazuju visok stepen privrženosti organizaciji manje su skloni participirati u zadacima koji nisu u opisu njihove primarne radne uloge. U okolnostima u kojima zaposlenik dio svojih kognitivnih resursa troši na razmišljanje o napuštanju posla, teško je očekivati zadovoljavajuću reakciju na promjene u uslovima rada.

## **STAV RUKOVODSTVA O ODLASKU AKADEMSKOG OSOBLJA SA FAKULTETA**

Prije odgovora na pitanje: “Koliko stvarni odlasci, pa čak i samo postojanje namjere akademskog osoblja da napusti fakultet, predstavljaju ozbiljan razlog za zabrinutost rukovodstva visokoobrazovne institucije?”, potrebno je prethodno razmotriti iskustveno opaženu činjenicu da namjera napuštanja organizacije predstavlja rijetki događaj u bosanskohercegovačkom (akademskom) kontekstu.

Razlog rijetkih, sporadičnih permanentnih odlazaka akademskog osoblja sa fakulteta možemo tražiti u: (1) izvanrednoj sposobnosti akademskog radnog ambijenta da, bez obzira na način na koji se percipiraju organizacijske politike i

prakse na fakultetu/akademiji, motivira akademsko osoblje da nastavi raditi u istoj visokoobrazovnoj instituciji, i/ili (2) nedostatnosti tzv. *faktora privlačenja* (ka vanjskom tržištu rada) zbog kojih je odluka o netražanju posla logičan, možda čak i prinudan izbor, koji se čini opravdanim čak i u uslovima postojanja snažnih negativnih emocija i osjećanja da je fakultet iznevjerio povjerenje i očekivanja.

Istraživanja sugeriraju da dostupnost prilika za karijernim razvojem koju organizacija pruža ima ulogu u smanjenju odlazaka zaposlenih, što je u skladu sa *teorijom organizacijskog ekvilibrijuma* (March i Simon 1958). Prema ovoj teoriji, poticaji od strane organizacije koji prevazilaze ili su barem proporcijalni doprinosima zaposlenika u poslu, teoretski bi trebali reducirati odlazak zaposlenika iz organizacije. Prilike za razvojem akademske karijere nisu nigdje dostupne u tolikoj mjeri kao u visokoobrazovnim institucijama, odnosno fakultetima, akademijama, istraživačkim institutima itd. Drugim riječima, *akademsom kontekstu je inherentno da pruža prilike za karijernim razvojem* u većoj mjeri nego neki drugi radni kontekst. U drugom neakademsom kontekstu takve prilike su manje, s obzirom da se prioriteti u radnim zadacima i odgovornostima ne distribuiraju na isti način. Zaposlenik obično ima manje vremena brinuti se o svojoj naučnoj i istraživačkoj produkciji budući da ima obaveze koje su direktno povezane sa ciljevima organizacije u kojoj radi. Relativno niska stopa napuštanja akademske karijere se može dovesti u vezi i sa *niskom procjenom transferabilnosti kompetencija stečenih u akademskom kontekstu*. Lazear (2001) sugeriraju kako vrijednost treninga i vještina specifičnih za konkretnu organizaciju, zajedno sa vrijednošću akumuliranog radnog iskustva u toj organizaciji, pokazuje tendenciju opadanja kada pojedinac odluči otići i napustiti trenutnu karijeru. Pored spomenutog, važno je uzeti u obzir i tu mogućnost da su individualne odluke o zadržavanju na fakultetu vođene zadovoljstvom akademskog osoblja načinom na koji se razvija njihova karijera, i njihovom *pozitivnom evaluacijom dostupnih prilika za daljnim karijernim razvojem u konkretnoj organizaciji*. Takva percepcija može biti ključni razlog procjene o postojanju više razloga da se ostane nego da se ode sa fakulteta.

Bihevioralna privrženost akademskog osoblja visokoobrazovnoj instituciji može biti uzrokovana i *nižom percepcijom vlastite samoefikasnosti* zbog čega postoji generalno neraspoloženje prema napuštanju organizacije. Nadalje, *generalizirana slika stanja na akademskom tržištu rada* ne nudi posebne razloge za mijenjanje jednog radnog konteksta za drugi, sa vrlo sličnim ili barem nedovoljno povoljnijim uslovima radnog odnosa. March i Simon (1958) naglašavaju kako odluka o napuštanju organizacije proizlazi iz kontinuirane komparativne evaluacije prilika za karijernim

razvojem u trenutnoj organizaciji i u drugim radnim organizacijama (fakultetima, univerzitetima).

Jedno od mogućih objašnjenja u fokus stavlja i nisku procjenu *dostupnosti plauzibilnih alternativa* za zaposlenje na vanjskom tržištu. To je često razlog zbog kojeg se cijena odluke o napuštanju trenutnog posla ukazuje daleko većom od potencijalne koristi. Na odluku o tome da se, i pored nepovoljnih okolnosti, ostane raditi u istoj organizaciji utiču i neki izvaninstitucionalni faktori (Zhou i Volkwein 2004), ili, kako ih Smart (1990) naziva, „pull-faktori“, odnosno faktori privlačenja u koje, između ostalog, spadaju i: porodične prilike, prilike za istraživačke i naučne aktivnosti izvan trenutne organizacije, dostupnost privlačnih nagrada (kompenzacije za rad) ali i prethodno spomenuta generalna percepcija vanjskog tržišta rada (bilo akademskog ili neakademskog). Očekivati je, stoga, da će odluka o ostanku u organizaciji, pa čak i nepostojanje ozbiljne namjere da se napusti organizacija biti izravnije povezani sa percepcijom (nepovoljnih) izvaninstitucionalnih prilika za zapošljavanjem, odnosno generalno nepovoljnih ekonomskih i socijalnih prilika na tržištu rada.

Prethodno opisani argument sugerise da akademska zajednica i rukovodstvo fakulteta (univerziteta) mogu ostati relativno bezbrižni u promišljanju ovog problema budući da je pitanje fluktuacije akademskog osoblja, barem u bosanskohercegovačkim prilikama, vjerovatno više teorijski nego praktično zanimljivo. S druge strane, opravdano je za pretpostaviti kako bi se razmišljanje akademskog osoblja o napuštanju posla, u tek nešto izmijenjenim okolnostima (npr. otvaranje privlačnih prilika za zaposlenje u privatnom sektoru), moglo vrlo lako realizirati u konkretno ponašanje napuštanja fakulteta.

I samo razmišljanje o napuštanju posla može voditi nizu negativnih posljedica koje predstavljaju više nego ozbiljan razlog za zabrinutost. Jedna od takvih je i „mirenje“ akademskog osoblja sa okolnostima u kojima neispunjene očekivanja predstavlja prije normu nego izuzetak. Takva iskustva mogu voditi postupnoj alijenaciji akademskog osoblja od fakulteta (univerziteta). U svom najekstremnijem obliku ona može značiti potpunu promjenu percepcije, pri čemu se fakultet počinje doživljavati kao fizički prostor i resurs kojim se nastavnik koristi za realizaciju svojih radnih zadataka, bez osjećaja pripadnosti i postojanja zajedničke vizije. Ovakav scenarij je posebno izvjestan ukoliko se desi gubitak povjerenja akademskog osoblja u *htijenje* ili pak *sposobnost* fakulteta da uspostavlja kontrolu nad važnim ishodima na poslu i da vodi brigu o dobrobiti svojih zaposlenika.

Iako je moguće da je riječ o tek pretpostavljenim trendovima koji mogu ali i ne moraju odvijati se u okvirima opisanih stanja i procesa, sasvim je jasno da sve dok

postoji i naznaka za njihovu prisutnost, postoji obaveza i odgovornost rukovodstva u prevenciji mogućih negativnih posljedica.

## **DEFINIRANJE ULOGE RUKOVODSTVA FAKULTETA U EFIKASNOM UPRAVLJANJU PROMJENAMA U AKADEMSKOM RADNOM OKRUŽENJU**

U kontekstu prevencije negativnih ishoda u radnom okruženju, ali i efikasnog upravljanja trenutnim i svim budućim promjenama u visokoobrazovnom kontekstu, vrlo je važno razmotriti i preciznije definirati odgovornost rukovodstva. Odgovorno i kompetentno rukovođenje promjenama zasniva se na premisi da je za uspjeh uvođenja bilo kakve promjene posebno važno osigurati da zaposlenici razumiju svrsishodnost promjene, prihvate njenu nužnost, a u akademskom kontekstu specifično, zadrže povjerenje u namjeru rukovodstva da će istrajati u zaštiti tradicionalnih vrijednosti akademije, njene autonomije i digniteta u društvu. U takvim okolnostima je jedino moguće očekivati poželjne obrasce privrženosti i radni kontekst u kojem član akademskog osoblja ostaje na fakultetu, ne zbog toga što mora već zbog toga što to želi.

Na temelju prethodne analize moguće je izdvojiti nekoliko važnih uloga rukovodstva u održavanju klime povjerenja u visokoobrazovnoj instituciji:

- *Izgradnja i očuvanje psihološkog kapitala univerziteta (fakulteta)*, tj. individualnih motivacijskih resursa akademskog osoblja u čijoj osnovi je pozitivna procjena radnih okolnosti i vjerovatnosti uspjeha. (Očekivane posljedice: akademsko osoblje vjeruje da ima određenu kontrolu nad okruženjem, u prilici je napraviti neke promjene, fleksibilno je i autonomno u obavljanju svog posla te prepoznaje smisao u onom što radi.)
- *Izgradnja pozitivnog psihološkog ugovora*. Psihološki ugovor obuhvata uvjerenja zaposlenika o tome koji se to postupci očekuju od njega kao i to kakvu reakciju rukovodstva zaposlenik očekuje zauzvrat. Percepcija postojanja obaveze ili dužnosti utemeljena je na uvjerenju da je dato neko *obećanje*, bilo eksplicitno ili implicitno, i da je ispunjenje ove obaveze zavisno od ispunjenja obaveze date od druge strane. Do povrede psihološkog ugovora može doći nenamjerno – usljed nejasno iskomuniciranih očekivanja između rukovodstva fakulteta i akademskog osoblja. (Očekivane posljedice: eksplicitnost, transparentnost i otvorenost u komunikaciji vode primjerenom usklađivanju uzajamnih

- očekivanja što vodi oblikovanju pozitivnih stavova prema poslu i smanjenoj incidenciji odlazaka iz organizacije.)
- *Uspostavljanje i održavanje jake organizacijske kulture* na fakultetu (očuvanje temeljnih vrijednosti univerziteta, poticanje i vertikalne i horizontalne razmjene informacija između članova organizacije, poticanje razvoja i održavanje kohezije među članovima, itd.).
  - *Pružanje organizacijske podrške* (fakultet brine za cjelokupnu dobrobit zaposlenih, obično kroz uspostavu stabilnog i mirnog socijalnog okruženja, obezbjeđivanjem vrijednih radnih resursa i održavanjem pozitivne radne i društvene klime).
  - Kroz odluke i postupke te konkretne rezultate u poslovanju rukovodstvo kod akademskog osoblja stvara *utisak o kompetentnosti* (razvija se povjerenje zaposlenika u *sposobnost* fakulteta da postigne očekivane rezultate u skladu sa svojom misijom i vizijom).
  - Odnos između rukovodstva fakulteta i člana akademskog osoblja mora biti shvaćen kao *odnos reciprociteta*, odnos razmjene. Organizacije koje žele afektivno privržene zaposlenike, zaposlenike koji ostaju u organizaciji zato što to žele a ne isključivo zato što moraju ili zbog osjećaja dužnosti, moraju pokazati svoju vlastitu privrženost i to kroz obezbjeđivanje suportivnog radnog okruženja.
  - *Pravedan tretman svih zaposlenih* (Procjena ili percepcija pravednosti na fakultetu odgovara mjeri u kojoj zaposlenici procjenjuju da su na svom poslu tretirani fer i korektno).
  - *Snažno liderstvo i transformacijsko rukovođenje*. Literatura sugerše da je riječ o stilu rukovođenja koji najviše doprinosi motivaciji zaposlenih; povezan je sa većim zadovoljstvom poslom i povećanjem objektivnih i subjektivnih mjera radne učinkovitosti zaposlenih.

## ZAKLJUČAK

Na temelju kritičkog promišljanja trenutnih ali i projiciranih političko-ekonomskih prilika u bliskoj budućnosti, moguće je pretpostaviti kako će namjera napuštanja organizacije u doglednoj budućnosti predstavljati rijetki događaj u bosanskohercegovačkom akademskom kontekstu. S druge strane, jednako je opravdano pretpostaviti kako bi se eventualna razmišljanja o napuštanju posla, u tek nešto izmijenjenim

okolnostima, mogla vrlo lako realizirati u konkretna ponašanja napuštanja fakulteta. Proces donošenja odluke o odlasku dodatno može biti potaknut negativnom percepcijom promjena u visokoobrazovnom kontekstu ukoliko rukovodstvo fakulteta i univerziteta ne pronađe kvalitetan mehanizam upravljanja promjenama. Visok nivo receptivnosti za promjene nemoguće je postići bez uspostavljanja i održavanja klime povjerenja koja se prevashodno odnosi na povjerenje akademskog osoblja u namjeru rukovodstva da istrajava u zaštiti tradicionalnih vrijednosti akademije, njene autonomije i digniteta u društvu.

U okolnostima u kojima rukovodstvo radi na izgradnji i očuvanju psihološkog kapitala visokoobrazovne institucije, uspostavljanju pozitivnog psihološkog ugovora između akademskog osoblja i rukovodstva, te pruža utisak o kompetentnosti u rukovođenju realizacijom organizacijskih ali i individualnih ciljeva zaposlenih, očekivati je adaptivne i funkcionalne reakcije akademskog osoblja na uvođenje neophodnih promjena. U takvim okolnostima moguće je računati sa većim povjerenjem i privrženosti u manjoj incidencijom razmišljanja akademskog osoblja o napuštanju posla.

## LITERATURA

1. Ajzen, Icek (1991), "The theory of planned behavior", *Organ. Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211, [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
2. Appollis, Verna Patricia (2010), "The relationship between intention to Quit, Psychological capital and Job satisfaction in the Tourism industry in the Western Cape", Magistarski rad. Western Cape, EMS Faculty.
3. Bartell, Marvin (2003), "Internationalization of universities: A university culture-based framework", *Higher Education*, 45(1), 43-70, <https://doi.org/10.1023/A:1021225514599>
4. Bellamy, Sheila, Clive Morley, Kim Watty (2003), "Why business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction: an intellectual puzzle", *Journal of Higher Educational Policy and Management*, 25 (1), 13-28, <https://doi.org/10.1080/13600800305740>
5. Decramer, Adeliën, Johan Christiaens, Alex Vanderstraeten (2007), "Individual Performance Management in Higher Education Institutions", Rad prezentiran na "29th Annual Eair Forum", Innsbruck, Austria (26-29 August, 2007).

6. Firth, Lucy, David Mellor, Kathleen Moore, Claude Loquet (2004), "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal Managerial Psychology*, 19, 170-87, <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
7. Hope-Hailey, Veronica, Ros Searle, Graham Dietz (2012), "Where has all the trust gone?", *London: Chartered Institute of Personnel and Development research report* (dostupno na: [https://www.cipd.co.uk/Images/where-has-all-the-trust-gone\\_2012-sop\\_tcm18-9644.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/where-has-all-the-trust-gone_2012-sop_tcm18-9644.pdf))
8. JerneiĆ, Željko, Vera Kutleša (2012), "Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika", *Suvremena psihologija*, 15(1), 43-46.
9. Yukl, Gary (2008), *Rukovođenje u organizacijama*, 1. Izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko.
10. Karakuş, Mehmet, Mustafa Toprak, Murat Gürpınar (2014), "Structural equation modelling on the relationships between teacher's trust in manager, commitment to manager, satisfaction with manager and intent to leave", *Croatian Journal of Education*, 16(1), 165-189, <https://hrcak.srce.hr/120170>
11. Lazear, Edward P. (2001), "Educational Production," *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 116(3), 777-803, <https://doi.org/10.1162/00335530152466232>
12. Liessmann, Konrad Paul (2008), *Teorija neobrazovanosti: Zablude društva znanja*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
13. Guzina, Milica (1980), *Kadrovska psihologija*, Naučna knjiga, Beograd.
14. March, James G., Herbert. A. Simon (1958), *Organizations*. Wiley, New York.
15. McCarthy, G., Mark Tyrrell, Elaine Lehane (2007), "Intention to Leave or Stay in Nursing", *Journal of Nursing Management*, 15, 248-255, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00648.x>
16. Meyer, John, Natalie Allen (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-98, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
17. Meyer, John, Natalie Allen, Catherine Smith (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
18. Mintzberg, Henry, Ludo Van der Heyden (1999), "Organigraphs: Drawing how companies really work", *Harvard Business Review*, 77(5), 87-94.



19. Paillé, Pascal, Laurent Bourdeau, Isabelle Galois (2010), "Support, Trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level. A social exchange approach", *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58, <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
20. Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge (2009), *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb.
21. Smart, John C. (1990) "A causal model of faculty turnover intentions", *Research in higher education*, 31(5), 405-424, <https://doi.org/10.1007/BF00992710>
22. Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, Katharina Naswall (2002), "No security: A Meta-analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
23. Tett, Robert P., John P. Meyer (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
24. Van Dick, Rolf, Oliver Christ, Jost Stellmacher, Ulrich Wagner, Oliver Ahlswede, Cornelia Grubba, Martin Hauptmeier, Corinna Höhfeld, Kai Moltzen, Patrick A. Tissington (2004), "Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction", *British Journal of Management*, 15, 351-360, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
25. Van Schalkwyk, Sonet, Danie H. Du Toit, Adrian S. Bothma, Sebastiaan Rothmann (2010), "Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory", *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-7.
26. Vrhovski, Ivana, Davorka Živković (2010), "Komparativna analiza organizacijske kulture u procesu preuzimanja na primjeru privatnih visokih učilišta", *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 16-21, <https://hrcak.srce.hr/67785>
27. Zhou, Ying, James Fredericks Volkwein, (2004), "Examining the influences on faculty departure intentions: A comparison of tenured versus nontenured faculty at research universities using NSOPF:99", *Research in Higher Education*, 45 (2), 139-176, <https://doi.org/10.1023/B:RIHE.0000015693.38603.4c>

## **ACADEMIC STAFF – BETWEEN A STABLE DECISION TO STAY AND AN INSECURE PROJECTION OF DEPARTURE FROM THE FACULTY**

### **Summary:**

Academic staff is the most important resource of the university, and as such determines its success in meeting the traditionally defined mission: building and disseminating knowledge aimed at breeding, training and upbringing the most important resource of the society - people. For this reason, any unplanned voluntary departure from a university can be understood as a waste of intellectual capital that is not easy to compensate. Although each departure cannot necessarily be characterized as *dysfunctional* (certain departures are desirable, such as temporary departures in the function of mobility in the academic community, but also the departure of incompetent employees or those who do not want or cannot adapt to the organizational culture and climate of the university), can often be recognized as a symptom of the employee's dissatisfaction that the organization often fails, intentionally or not, to identify. In addition to the obvious consequences of dysfunctional departures, from those directly perceptible and measurable (e.g. problems in organizing teaching and mentoring student work, costs associated with the process of finding adequate substitution, etc.) to less noticeable (e.g. reducing satisfaction with the workload of the remaining academic staff, greater exposure to stress caused by work, more negative organizational climate, etc.), research suggests that even thinking about possible leaving the current job can have significant effects on organizational effectiveness. An employee who is preoccupied with thinking about leaving the organization is more inclined to psychologically distance himself from the immediate social environment (working colleagues and associates), is less motivated, and less willing to effectively contribute to the operations of the organization he is working in. The aim of this paper is to draw attention to the possible contribution of perceived changes in the working conditions caused by the metamorphosis of the traditional model of the university into a corporate model, to academic staff thinking about leaving the job, and even academic careers. In this context, special attention will be paid to defining the role of the university management in maintaining (restoring) the climate of confidence as a prerequisite for the academic staff's positive reception of any changes in the working conditions, a positive evaluation of work, and an optimistic consideration of the certainty of residency in the current job. The emphasis is on the academic staff's trust in the perseverance of the academic community to protect the traditional values of the academy, its autonomy and dignity in the society. By maintaining a climate of trust, investing in the development and accumulation of the psychological capital of a university, and by building a positive psychological contract between the academic staff and the management, it is possible to create conditions for introducing change that will be perceived as meaningful and necessary, even when initially negatively connotated.

**Keywords:** academic staff, intention to leave, the role of the management, a climate of trust, the psychological capital of a university, psychological contract

Adresa autora

Authors' address

Mirna Marković

Filozofski fakultet u Sarajevu

mirna.markovic@ff.unsa.ba

