

DOI 10.51558/2490-3647.2024.9.2.1377

UDK 37.018.4:371.213
159.9.019.4:159.964

Primljeno: 30. 07. 2024.

Izvorni naučni rad
Original scientific paper

Mirjana Nikolić, Isidora Korać, Tanja Panić

ZADOVOLJSTVO VASPITAČA POSLOM: IZAZOV ZA MENADŽMENT USTANOVE

Autorke u radu polaze od shvatanja da zadovoljstvo poslom predstavlja emocionalno-kognitivno-konativni način reagovanja zaposlenih, pri čemu afektivni segment zadovoljstva podrazumeva osećanja zaposlenog prema poslu s obzirom na sadržaj posla i uslove rada, kognitivni čine pretpostavke i verovanja zaposlenog o svom poslu, dok se konativni segment zadovoljstva poslom odnosi na subjektivne ocene posla zaposlenih i spremnosti na zalaganje na osnovu te procene. Cilj sprovedenog istraživanja je ispitivanje ukupnog zadovoljstva poslom i zadovoljstva različitim aspektima posla vaspitača kao i analiza razlika u proceni zadovoljstva poslom u zavisnosti od dužine radnog staža. Za potrebe istraživanja primenjena je skala Job Satisfaction Survey (JSS, Spector 1985). U istraživanju je učestvovalo 150 vaspitača koji su zaposleni u 14 objekata dve predškolske ustanove u Republici Srbiji. Rezultati pokazuju da su učesnici istraživanja iskazali nisko zadovoljstvo aspektima: plata, radne procedure i napredovanje; a visoko zadovoljstvo aspektima: saradnici, rukovođenje i priroda posla. Na skali ukupnog zadovoljstva poslom utvrđen je ambivalentan stav prema poslu. Vaspitači koji imaju do 10 godina radnog staža značajno su zadovoljniji poslom, u odnosu na vaspitače koji imaju duži radni staž. Dobijeni nalazi istraživanja značajni su u kontekstu osmišljavanja strategija koje menadžment ustanove može da primenjuje u cilju motivisanja zaposlenih za rad.

Ključne reči: zadovoljstvo poslom; motivacija za rad; menadžment; vaspitač

1. UVOD

Zadovoljstvo poslom podstavlja opšte osećanje zaposlenih prema poslu (Korać 2011; Singh, Tiwari 2011), emocionalno-kognitivno-konativni način reagovanja koji je rezultat njihovih iskustava na poslu (Katrina-Mitrović, Nikolić, Nikolić 2014). Afektivni segment zadovoljstva podrazumeva osećanja prema poslu u kontekstu sadržaja posla i uslova rada, kognitivni čine pretpostavke i verovanja o poslu, dok se konativni segment zadovoljstva poslom odnosi na subjektivne ocene posla zaposlenih i njihove spremnosti na zalaganje na osnovu te procene (Ibidem). Spektor (Spector 1996) smatra da je to osećaj zaposlenih o poslu ili pojedinim njegovim aspektima, tj. stepen u kojem se zaposlenima njihov posao sviđa (zadovoljstvo) ili ne sviđa (nezadovoljstvo) (Šimić-Šašić, Klarin 2011).

Fenomen zadovoljstva zaposlenih poslom je složen, te ga je moguće različito tumačiti i operacionalizovati. Ošagbemi (Oshagbemi 1999, prema Ibid: 66) ukazuje da ga možemo ispitivati, sa jedne strane, kroz prizmu različitih aspekata posla koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom, ali i kao opšti stav prema poslu, što zapravo predstavlja više od zbira zadovoljstva pojedinim aspektima posla (zaposleni mogu biti nezadovoljni nekim aspektom posla, ali generalno zadovoljni svojim poslom).

Brojni su faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih poslom: opšte društveno-ekonomske prilike, zarada, razne beneficije, organizaciona klima i kultura, odnosi unutar organizacije, način upravljanja i rukovođenja i sl. Nalazi istraživanja pokazuju da na percepciju karakteristika određenog posla od strane zaposlenog utiču faktori sredine i osobine ličnosti (Judge, Heller, Mount 2002; Nohria, Groysberg, Lee 2008; Mirković, Čekrlija 2015). Grinberg (1998, prema Franceško, Mirković 2008), izdvaja *organizacione* i *lične faktore* zadovoljstva poslom. Autor navodi da *organizacione faktore* čini: *sam posao* – mentalno izazovniji posao stvara veće zadovoljstvo nego rutinski i jednostavan; *sistem nagrađivanja* – pored visine plate značajnija je pravična raspodela nagrade tj. sistem pravilnog nagrađivanja; *uslovi rada* – prijatniji radni uslovi doprinose većem uspehu na poslu; *dobri međuljudski odnosi* i topla socijalna atmosfera bez sukoba često su važniji nego visina plate; *decentralizovana organizaciona struktura* – veća mogućnost odlučivanja i participacije doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih. Od *ličnih faktora* se izdvajaju: sklad između ličnih *sposobnosti i interesovanja* i *osobina posla* koji vodi do boljih rezultata i nagrada, a posledično do većeg zadovoljstva poslom; *status i pozicija* zaposlenog – viša pozicija i status dovode do većeg zadovoljstva; zadovoljstvo *ukupnim životom* se visoko pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom i obrnuto (prelivanje zadovoljstva); *radni*

staž i starost – stariji zaposleni i sa dužim radnim stažom su zadovoljniji poslom; oko 40-te godine zadovoljstvo poslom oscilira, da bi kasnije ponovo raslo (Mandarić, Vukušić, Krstulović 2024).

Brojne studije su utvrdile da zadovoljstvo poslom utiče na radnu efikasnost i produktivnost zaposlenih, kao i na fluktuaciju, apsentizam i druge pojave u radnim organizacijama koje su značajne za njeno funkcionisanje (Čukić 2004; Nagar 2012; Mirković, Čekrlija 2015; Lunenburg 2020). Zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost, spremnost na promene, biranje novog zaposlenja i lakoća napuštanja organizacije predstavljaju pouzdane prediktore udaljavanja ili približavanja organizaciji, pružaju uvid u motivisanost i angažovanost zaposlenih, kao i u strukturu procesa dezintegriranja ili integriranja organizacije (Crant 2000; Stepanov, Paspalj, Butulja 2016; Lee, Lee, Choi, Kim 2022).

Prepoznajemo da je za naš rad važno i da rasvetlimo odnos fenomena motivacije zaposlenih za obavljanje posla i njihovog zadovoljstva poslom koji obavljaju. Motivisanost za rad je psiho-sociološka kategorija koja proizilazi iz odnosa pojedinaca prema radu i njegove spremnosti da se angažuje u ostvarenju ciljeva rada (Dobre 2013). Ona se ispoljava kroz stavove prema poslu i ciljeve zbog kojih se određeni poslovi pokreću, dok zadovoljstvo poslom proističe iz adekvatne motivisanosti (Ibid). Autori koji se bave izučavanjem odnosa motivacije zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom ukazuju da motivacija podrazumeva želju pojedinca za postizanjem određenih rezultata, dok je zadovoljstvo poslom posledica toga (Ahmed 2011; Singh, Tiwari 2011; Stepanov, Paspalj, Butulija 2016). Odnos motivacije i zadovoljstva poslom nije jednosmeran. Zaposleni, na primer, može da ima visoko zadovoljstvo poslom, ali da i dalje ima nizak nivo motivacije za realizaciju tog posla. Sa druge strane, visoko motivisan zaposleni može da bude nezadovoljan svojim poslom, što predstavlja rizik od napuštanja organizacije. U skladu sa prethodno navedenim, menadžment svake poslovne organizacije treba da bude zainteresovan za ispitivanje zadovoljstva poslom zaposlenih kako bi identifikovao stepen zadovoljstva različitim aspektima posla i dobijene rezultate koristio u svrhu njihovog motiviranja i radnog angažovanja.

1.1. Zadovoljstvo poslom zaposlenih u obrazovanju

Autori koji se bave istraživanjem ovog fenomena složni su u shvatanju da zadovoljstvo poslom nastavnika i vaspitača u velikoj meri utiče na motivaciju, postignuća i kvalitet procesa učenja, dobrobit dece/učenika tokom institucionalnog

predškolskog vaspitanja i obrazovanja i njihovog daljeg školovanja (Nišević, Colić 2010; Katrina-Mitrović i sar. 2014; Buttran, Farley Ripple 2016). Zadovoljstvo poslom i motivacija za rad zaposlenih u obrazovanju, kao i njihova percepcija o karakteristikama radnog okruženja, mogu bitno određivati stepen zalaganja, efikasnosti i produktivnosti na poslu. Takođe, to su i važni faktori promena, na koje bi rukovodstvo ustanova moglo da se osloni, u procesu prepoznavanja problema u funkcionisanju škole / predškolske ustanove i osmišljavanja strategija za unapređivanje rada.

Analiza literature ukazuje da su istraživanja zadovoljstva poslom zaposlenih u obrazovanju prevashodno usmerena na zaposlene u osnovnim školama, manje na zaposlene u srednjim školama i na univerzitetima, a rezultati metaanalize ukazuju da je samo 2% istraživanja sprovedeno na nivou predškolskih ustanova (Kim, Loadman 1994, prema Šimić-Šašić, Klarin 2011).

Iako je predmet našeg istraživanja usmeren na zaposlene u predškolskim ustanovama, osvrnućemo se i na rezultate istraživanja zadovoljstva zaposlenih u školama. Razloge nalazimo u činjenici da se pitanja u vezi sa određenim faktorima, kao što su plata, nagrađivanje, priroda posla i radne procedure, u značajnoj meri podudaraju na različitim nivoima obrazovnog sistema.

Rezultati istraživanja sprovedenih u svetu (Brunetti 2001; Bogler 2002; Klecker, Loadman 1997; Peri et al. 1997, prema Ibidem) pokazuju da su nastavnici u osnovnim školama zadovoljniji svojim poslom nego nastavnici u srednjim školama. Nasuprot tome, u istraživanju koje je sprovedeno u Republici Srbiji utvrđeno je da su nastavnici zaposleni u srednjim školama zadovoljniji poslom od nastavnika zaposlenih u osnovnim školama (Majstorović, Matanović, Gligorijević 2017). Nastavnici u osnovnim i srednjim školama su najzadovoljniji prirodom svog posla, komunikacijom sa saradnicima i rukovodiocima, a najmanje zadovoljni platom, nagrađivanjem i radnim procedurama (Katrina-Mitrović i sar. 2014; Majstorović, Matanović, Gligorijević 2017; Panić i Panić 2024).

Percepciranje organizacione klime škole od strane zaposlenih takođe je značajan faktor njihovog zadovoljstva poslom. Nalazi istraživanja Korać (2011) ukazuju da je kod ispitanih nastavnika zaposlenih u osnovnim školama u Republici Srbiji zadovoljstvo poslom veće kod nastavnika koji pozitivnije ocenjuju organizacionu klimu škole i uspostavljenu dobru saradnju sa različitim akterima vaspitno-obrazovnog rada, a da je manje izraženo kod nastavnika koji procenjuju postojanje klika i većeg broja konflikata unutar nastavnog kolektiva.

Kada su u pitanju faktori zadovoljstva poslom zaposlenih u predškolskim ustanovama nalazi istraživanja ukazuju da su to najčešće: sigurnost posla, upravljanje ljudskim resursima, plata koja je adekvatna radnom angažovanju, podrška nadređenih, balans između posla i privatnog života zaposlenih (Kapur 2018; Mohanti 2009, prema Ugrinović i sar. 2024; Tsigilis i sar. 2006; prema Šimić-Šašić, Klarin 2011). Autonomija u radu (McCormack, Cotter 2013) i adekvatan broj dece (normativom propisan) unutar grupe (Wells 2015) takođe su prepoznati kao važni faktori zadovoljstva zaposlenih poslom.

Nalazi istraživanja Šimić-Šašić i Klarin (2011), u kojem su učestvovali zaposleni iz zadrskih predškolskih ustanova, ukazuju da su vaspitači, generalno, zadovoljni poslom, ali društveni ugled svoje profesije smatraju nezadovoljavajućim. Pored navedenog, vaspitači navode da su nezadovoljni poslom zbog velikog broja dece unutar vaspitnih grupa, kao i visinom lične zarade. Slični nalazi dobijeni su i u istraživanjima čiji su učesnici zaposleni u predškolskim ustanovama u Grčkoj (Tsigilis i sar. 2006, prema Ibidem).

Nadalje, nalazi istraživanja Hrupački i Sindik (2013), u kojem su učestvovali vaspitači iz tri vrtića u Zagrebu, a čiji je cilj bio da se utvrdi korelacija zadovoljstva životom vaspitača i karakteristika posla koji obavljaju, ukazuju kako vaspitači prepoznaju da psihološki zahtevi posla, kao što su mogućnost kontrole, socijalna podrška i zadovoljstvo poslom, statistički značajno predviđaju zadovoljstvo životom. Vaspitači prepoznaju da najznačajniji doprinos uspešnoj prognozi zadovoljstva životom jeste upravo zadovoljstvo poslom.

Rezultati istraživanja Mandarić, Vukušić i Krstulović (2024), u kojem su učestvovali zaposleni u predškolskim ustanovama na teritoriji grada Splita, ukazuju da su vaspitači najzadovoljniji neposrednim radom sa decom i saradnjom sa kolegama, a da su najmanje zadovoljni svojim mesečnim primanjima, mogućnošću formalnog stručnog usavršavanja, uslovima i organizacijom rada. Većina vaspitača je intrinzički motivisana za svoju profesiju, ali bi u cilju podsticanja kvaliteta njihove prakse trebalo raditi na dodatnom pružanju podrške ugledu profesije i stvaranju boljih mogućnosti za stručno usavršavanje.

Iako se zadovoljstvo zaposlenih u obrazovanju vrlo intenzivno istražuje već dugi niz godina i u Republici Srbiji, vrlo malo istraživanja je usmereno na zadovoljstvo poslom zaposlenih u predškolskim ustanovama. Nalazi istraživanja Nišević i Colić (2010), koje je imalo za cilj da se utvrde karakteristike stručnog profila vaspitača i učitelja, njihovo zadovoljstvo profesionalnim statusom i poslom koji obavljaju, te mogućnosti unapređivanja profesionalnog statusa, ukazuju da su vaspitači, u odnosu

na učitelje, više zadovoljni prostornim uslovima rada i opremljenošću ustanove, a da su manje zadovoljni velikim brojem dece u grupi. Autorke ukazuju da je najveći broj ispitanih učitelja i vaspitača veoma zadovoljan poslom koji obavlja, ali je gotovo trećina njih nezadovoljna statusom svoje profesije u društvu.

Istraživanjem Kiževski i Radović (2023), u kojem su učestvovali vaspitači predškolskih ustanova iz više gradova u Republici Srbiji, utvrđeno je relativno nisko opšte zadovoljstvo poslom vaspitača i izuzetno loša percepciju položaja profesije u društvu. Vaspitači iskazuju relativno visoku spremnost za promenu posla, a nespremnost da ga preporuče mladima. Oni procenjuju da su suočeni sa brojnim izazovima u profesionalnom radu kao što su: veliki broj dece unutar grupa (preko normativa), otežani odnosi i komunikacija sa roditeljima, neuvažavanje stručnog mišljenja i neprepoznavanje aktivnosti vaspitača i postignuća kao značajnih u kolektivu, nedovoljan broj stručnog i tehničkog kadra, kompleksan rad u inkluzivnom kontekstu, te neuvažavanje stručnog mišljenja vaspitača od strane kreatora obrazovne politike.

Budući da su odgovornosti koje vaspitači preuzimaju u svom profesionalnom radu velike, da profil savremenog vaspitača nosi heterogenost uloga, ispitivanje njihovog zadovoljstva poslom je važan podatak koji može doprineti ne samo utvrđivanju stavova o različitim aspektima posla koji obavljaju, već biti smernica u osmišljavanju različitih strategija za povećanje zadovoljstva poslom. Kao što se može zaključiti, status profesije vaspitač je nepovoljan i u Republici Srbiji i u Republici Hrvatskoj, ugled u društvu neadekvatan, materijalni položaj loš. Prepoznajući važnost izučavanog fenomena, a imajući u vidu da je nedovoljno sprovedenih istraživanja o zadovoljstvu poslom vaspitača u Republici Srbiji, cilj našeg istraživanja je ispitivanje ukupnog zadovoljstva poslom i različitim aspektima posla vaspitača zaposlenih u predškolskim ustanovama kao i analiza razlika u proceni zadovoljstva poslom u zavisnosti od dužine radnog staža.

2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Uzorak istraživanja. U istraživanju je učestvovalo 150 vaspitača, ženskog pola¹, zaposlenih u 14 objekata dve predškolske ustanove u Republici Srbiji. Starost vaspitača je u rasponu od 27 do 58 godina ($AS=40,86$, $SD=6,62$) od kojih 45

¹ Termin vaspitač koristimo za sve zaposlene na radnom mestu vaspitač, u skladu sa Pravilnikom o dozvoli za rad nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika (*Sl. Glasnik RS, br.22/2005, 51/2008, 105/2015, 48/2016 i 9/2022*). Svi pojmovi koji su u tekstu upotrebljeni u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

ispitanika (30%) ima do 10 godina radnog staža, 57 ispitanika (38%) od 10 do 20 godina staža i 48 ispitanika (32%) preko 20 godina staža. Svi učesnici istraživanja diplomirali su na osnovnim studijama u trajanju od tri godine (visoka strukovna škola). Uzorak je namenski u pogledu stručne spreme. U uzorak nisu uključeni vaspitači koji su završili i specijalističke studije ili master studije jer se plata vaspitača sa ovim nivoom studija razlikuje u dve opštine u kojima je vršeno istraživanje. Takođe, birane su ustanove koje su u periodu sprovođenja istraživanja (jesen 2021. godine) bile *centri klastera* u sklopu implementacije *Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta* (2019).

Metod, instrumenti istraživanja i analiza podataka. U istraživanju je primenjena deskriptivna metoda, instrument *Job Satisfaction Survey* (JSS, Spector 1985). Instrument predstavlja šestostepenu skalu stavova Likertovog tipa sa 36 ajtema, kojima se procenjuje devet aspekata zadovoljstva poslom: zadovoljstvo platom, mogućnost napredovanja, rukovođenje, beneficije, sistem nagrađivanja, zadovoljstvo radnim procedurama, saradnici, priroda posla i komunikacije unutar organizacije. Na osnovu podataka dobijenih putem ove skale možemo izračunati devet nezavisnih skorova koji predstavljaju rezultate ispitanika na pojedinačnim supskalama, a deseti skor je sumacioni skor ispitanika na svim ajtemima i predstavlja opštu/ukupnu meru zadovoljstva poslom.

Na našem uzorku koristili smo u daljoj analizi sedam supskala, budući da je za supskale mogućnost napredovanja i beneficije utvrđena nezadovoljavajuća pouzdanost, što je u skladu sa stavom da ove skale nisu primenjive u vaspitno-obrazovnom kontekstu, te su i u nekim drugim istraživanjima izostavljene (na primer Majstorović, Matanović, Gligorijević 2017). Pouzdanost ostalih skala je zadovoljavajuća i kreće se u rasponu od 0.68 do 0.85.

Način skorovanja i utvrđivanje normi preuzeti su iz radova autora instrumenta (Spector 1985). Ukoliko ispitanik na određenoj tvrdnji ima skor 4 i više to ukazuje na zadovoljstvo, skor 3 i manje ukazuje na nezadovoljstvo, dok skor između 3 i 4 ukazuje na ambivalentnost. Prevedeno u ukupne skorove na supskalama koje su sastavljene od po četiri ajtema: skor 4-12 ukazuje na nezadovoljstvo u tom aspektu posla, 12-16 na ambivalentan stav, a između 16 i 24 na zadovoljstvo. Na ukupnom zadovoljstvu poslom definisanom na osnovu 28 ajtema na našem uzorku teorijski raspon je od 28 do 168, nezadovoljstvo poslom je u okviru rezultata od 28 do 74, ambivalenciju definiše raspon od 74 do 112, dok su ukupni skorovi od 112 do 168 pokazatelji zadovoljstva poslom.

Analiza podataka vršena je deskriptivno-statističkom metodom, utvrđene su prosečne vrednosti (AS) na pojedinačnim aspektima zadovoljstva poslom i na skali ukupnog zadovoljstva poslom, a za utvrđivanje razlika u zadovoljstvu poslom u odnosu na godine staža ispitanika primenjena je ANOVA. Podaci su obrađeni u statističkom paketu SPSS 24.0.

3. NALAZI ISTRAŽIVANJA

Nalazi deskriptivne statistike za sedam aspekata zadovoljstva poslom i ukupan skor na skali zadovoljstva poslom prikazani su u Tabeli 1.

Tabela 1. Deskriptivna statistika skale zadovoljstva vaspitača poslom

Aspekti zadovoljstva poslom	Min	Max	AS	SD	N
Plata	4	17	10.00	4.080	150
Rukovođenje	4	24	18.46	4.630	150
Nagrađivanje	4	19	11.14	3.510	150
Radne procedure	6	19	11.24	2.846	150
Saradnici	10	24	17.74	4.144	150
Priroda posla	6	24	19.36	3.679	150
Komunikacija	9	23	14.86	3.758	150
Ukupno zadovoljstvo poslom	62	139	102.80	16.511	150

Razmatrajući prikazane rezultate u odnosu na norme koje definišu nisko zadovoljstvo poslom, ambivalentan stav i zadovoljstvo poslom može se uočiti da ispitanici iz našeg uzorka iskazuju nezadovoljstvo poslom u odnosu na aspekte plata (AS=10.00; SD=4.080), nagrađivanje (AS=11.14; SD=3.510) i radne procedure (AS=11.24; SD=2.846). Na supskali komunikacija skor je na donjoj granici ambivalentnog stava (AS=14.86; SD=3.758). Zadovoljstvo poslom ispitanici su iskazali na supskalama: rukovođenje (AS=18.46; SD=4.630), saradnici (AS=17.74; SD=4.144) i priroda posla (AS=19.36; SD=3.679). Kao što se može videti, na čak tri aspekta ispitanici iskazuju nezadovoljstvo poslom i to najviše u odnosu na platu.

Treba se osvrnuti i na ukupan skor zadovoljstva poslom koji je dobijen u ovom istraživanju. Rezultat ukazuje na ambivalentan stav zaposlenih vaspitača (AS=102.80; SD=16.511) i predstavlja prosek rezultata na pojedinačnim aspektima posla, a ne realan pokazatelj. Ako bi se izolovano tumačio ovaj rezultat mogli bismo zaključiti da vaspitači – učesnici istraživanja imaju ambivalentan stav prema poslu. Vaspitači, zapravo, na tri aspekta iskazuju nezadovoljstvo poslom, na tri aspekta zadovoljstvo, a samo na jednom aspektu ambivalentan stav. Dakle, vaspitači na pojedinim aspektima posla, koji prevashodno spadaju u faktore radnog okruženja, iskazuju nezadovoljstvo, dok su ostalim zaposlenima i prirodom posla zadovoljni.

U daljem toku nas je interesovalo da utvrdimo postoje li razlike u zadovoljstvu pojedinim aspektima posla i na ukupnom zadovoljstvu poslom, u odnosu na godine radnog staža vaspitača (Tabela 2).

Tabela 2. Testiranje značajnosti razlika između aritmetičkih sredina za tri grupe ispitanika podeljene u kategorije radnog staža

Aspekti zadovoljstva poslom	Radni staž	AS	SD	Suma kvadrata	df	F	p
Plata	Do 10 g.	11.533	3.923	412.076	2	14.877	.000
	Od 10-20 g.	10.789	3.989				
	Preko 20 g.	7.625	3.153				
Rukovođenje	Do 10 g.	20.333	3.884	279.694	2	7.159	.001
	Od 10-20 g.	18.315	5.349				
	Preko 20 g.	16.875	3.558				
Nagrađivanje	Do 10 g.	12.066	4.407	55.474	2	2.321	.102
	Od 10-20 g.	10.789	2.883				
	Preko 20 g.	10.687	3.046				
Radne procedure	Do 10 g.	11.533	2.051	127.979	2	8.846	.000
	Od 10-20 g.	12.105	2.813				
	Preko 20 g.	9.937	3.041				
Saradnici	Do 10 g.	18.800	3.448	87.147	2	2.628	.076
	Od 10-20 g.	17.631	4.442				
	Preko 20 g.	16.875	4.149				
Priroda posla	Do 10 g.	21.333	2.383	453.086	2	21.660	.000
	Od 10-20 g.	19.789	3.379				
	Preko 20 g.	17.000	3.713				
Komunikacije	Do 10 g.	16.400	4.041	243.105	2	9.748	.000
	Od 10-20 g.	15.052	3.681				
	Preko 20 g.	13.187	2.749				
Ukupno	Do 10 g.	112.000	18.060	4687.238	2	22.052	.000
	Od 10-20 g.	104.473	14.492				
	Preko 20 g.	92.187	10.448				

Na osnovu prikazanih rezultata vidimo da na gotovo svim aspektima posla kao i na ukupnom zadovoljstvu poslom najviše prosečne skorove postižu vaspitači koji imaju do 10 godina radnog staža, zatim vaspitači koji imaju između 10 i 20 godina staža, dok su najniži prosečni skorovi identifikovani kod vaspitača sa najdužim stažom i to na svih sedam aspekata posla, kao i na skali ukupnog zadovoljstva poslom. Statistički značajne razlike između tri grupe ispitanika utvrđene su na sledećim aspektima zadovoljstva poslom: plata ($F=14.877$ ($df=2$), $p<.001$), rukovođenje ($F=7.159$ ($df=2$), $p<.01$), radne procedure ($F=8.846$ ($df=2$), $p<.001$), priroda posla ($F=21.660$ ($df=2$), $p<.001$), ukupno zadovoljstvo poslom ($F=22.052$ ($df=2$), $p<.001$). Na osnovu post-hoc testa (Scheffe) utvrđeno je da su vaspitači koji imaju do 10 godina radnog staža značajno zadovoljniji platom, radnim procedurama, prirodom posla i kada se posmatra ukupno zadovoljstvo poslom nego vaspitači koji imaju između 10 i 20 i preko 20 godina staža, a rukovođenjem su značajno više zadovoljni samo u odnosu na vaspitače koji imaju preko 20 godina radnog staža. Zanimljivo je da su na skali ukupnog zadovoljstva poslom identifikovane i statistički značajne razlike između vaspitača koji imaju između 10 i 20 godina staža i vaspitača koji imaju preko 20 godina staža, i to u korist ispitanika sa kraćim radnim stažom. Na aspektu posla nagrađivanje i saradnici nisu utvrđene razlike između ispitanih vaspitača, u odnosu na dužinu radnog staža.

4. DISKUSIJA REZULTATA

Nalazi istraživanja pokazuju da se stav prema poslu ispitanih vaspitača kreće od niskog do visokog zadovoljstva. Na skali ukupnog zadovoljstva poslom utvrđen je ambivalentan stav prema poslu. Vaspitači su, jednako kao i ispitanici učitelji i nastavnici u Republici Srbiji, (Katrina-Mitrović i sar. 2014; Korać 2011; Panić, Panić 2024) ali i u svetu (Kim, Loadman 1994, prema Šimić-Šašić, Klarin 2011), nezadovoljni, pre svega, platom. Nalazi ukazuju i na nisko zadovoljstvo nagrađivanjem unutar ustanove i mogu se tumačiti u skladu sa sistemom funkcionisanja predškolskog vaspitanja i obrazovanja u domenu mehanizama materijalnog nagrađivanja zaposlenih u odnosu na zalaganje na poslu. Naime, plate zaposlenih su unapred definisane, a predškolske ustanove najčešće ne ostvaruju sopstvene prihode iz kojih bi mogle obezbediti dodatne stimulacije zaposlenima.

Nadalje, nalazi ukazuju da vaspitači nisu zadovoljni radnim procedurama, procenjujući da na poslu imaju previše obaveza, da su „zatrpani“ papirologijom, da im definisana pravila i procedure otežavaju realizaciju radnih aktivnosti. Veći broj dece

u grupi od broja propisanog normativima ustanove i poteškoće u obavljanju posla vaspitača u Republici Srbiji utvrdile su i Nišević i Colić (2010), a rezultati istraživanja Kiževski i Radović (2023) ukazali su da je slika, više od deceniju kasnije, još nepovoljnija, kako u pogledu plate i ugleda profesije u društvu, tako i po pitanju radnih procedura. Vaspitači, ne samo da nisu zadovoljni statusom svoje profesije, već je ne bi preporučili drugima.

Ako uporedimo pomenute rezultate istraživanja sprovedenih u Republici Hrvatskoj (Šimić-Šašić, Klarin 2011; Hrupački, Sindik 2013; Mandarić, Vukušić, Krstulović 2024) i Republici Grčkoj (Tsigilis 2006; prema Šimić-Šašić, Klarin 2011) sa rezultatima našeg istraživanja, možemo uočiti značajne podudarnosti. Naime, vaspitači nisu zadovoljni platom, ali su zadovoljni neposrednim radom sa decom, odnosima sa kolegama i rukovođenjem ustanovom. Zadovoljstvo prirodom posla koje su iskazali učesnici našeg istraživanja svakako ohrabruje, jer ukazuje da su motivisani za rad i intrinzičkim faktorima, kao i da vole posao kojim se bave. Intrinzička motivacija je značajan faktor u obavljanju svakog posla, a u obrazovnom sistemu je posebno značajno obratiti pažnju na načine kojima bi se ova vrsta motivacije mogla podržati. Podatak da su vaspitači zadovoljni rukovođenjem može se tumačiti samo u kontekstu predškolskih ustanova u kojima je istraživanje realizovano. Da bi se vršile generalizacije u odnosu na ovaj aspekt posla, potrebno je da uzorak istraživanja obuhvati zaposlene iz većeg broja predškolskih ustanova.

Zaposleni koji imaju preko 20 godina radnog staža značajno su nezadovoljniji poslom na gotovo svim aspektima u odnosu na zaposlene koji su na početku karijere, ali i zaposlene srednje dobi, što je u suprotnosti sa nalazima istraživanja koja ukazuju da se zadovoljstvo poslom pri završetku karijere povećava (Mandarić, Vukušić, Krstulović 2024). U skladu sa navedenim, buduća istraživanja bi mogla ići u pravcu utvrđivanja razloga zbog kojih su vaspitači sa najdužim radnim stažom najmanje zadovoljni poslom, da li se navedeno može dovesti u vezu sa profesijom vaspitača ili se javlja i u drugim profesijama i sl. Važno je imati u vidu da su se u predškolskom vaspitanju i obrazovanju u Republici Srbiji, u poslednjih nekoliko godina, dogodile značajne reformske promene na planu koncepcije predškolskog vaspitanja i obrazovanja, pristupa planiranju, vođenja pedagoške dokumentacije, zahteva za transformacijom kulture vrtića kroz preispitivanje ključnih dimenzija prakse (Pavlović-Breneselović, Krnjaja 2018) i dr., pa postoji mogućnost da vaspitači koji imaju duži radni staž nemaju dovoljno razvijene potrebne kompetencije za pomenute promene (jer ih inicijalno obrazovanje nije dovoljno osnažilo za to), da nisu u motivisani za promene i stručno usavršavanje zbog skorog odlaska u penziju, te im

je zadovoljstvo prirodom posla, radnim procedurama (ali i ostalim aspektima posla) nisko.

Nalazi ukazuju da su vaspitači koji su na početku karijere najviše zadovoljni poslom. Verujemo da su vaspitači koji rade manji broj godina i dalje visoko unutrašnje motivisani za rad, ili se, pak, nadaju promenama u pogledu plate, nagrađivanja i drugih aspekata posla koje starije kolege prepoznaju kao izvore nezadovoljstva. Takođe se može promišljati da u kontekstu otežanog zapošljavanja u Republici Srbiji, posebno za mlade koji su se opredelili za profesije koje nisu deficitarne (kao što je profesija vaspitača), zadovoljstvo mlađih ispitanika što uopšte imaju posao determiniše visoko zadovoljstvo na gotovo svim aspektima posla. Zanimljiv nalaz jeste da vaspitači koji su na početku karijere imaju jedino na aspektu posla *radne procedure* manje zadovoljstvo u odnosu na vaspitače koji rade između 10 i 20 godina. Pretpostavljamo da se vaspitači zrele profesionalne dobi lakše nose sa zahtevnim radnim procedurama, a da je vaspitačima koji su na početku karijere potrebna podrška.

Svi navedeni nalazi istraživanja ukazuju da je menadžment predškolskih ustanova pred ozbiljnim izazovima. Pomenuti nalazi u vezi sa niskim zadovoljstvom vaspitača nagrađivanjem unutar ustanove otvaraju pitanje nematerijalnih mehanizmima nagrađivanja, kao što su javne pohvale zaposlenih, priznanja za rad, promovisanje rezultata rada na sastancima, svečanostima, internim i gradskim manifestacijama. Zaposleni bi za svoje dodatno zalaganje na poslu mogli biti nagrađeni i kroz preraspodelu posla unutar kolektiva, reorganizaciju radnog vremena i sl. Pored navedenog, važno je kreirati organizacionu klimu uvažavanja, promovisanja promena i profesionalnog učenja i usavršavanja (Korać, Đermanov 2022).

Nadalje, učesnici istraživanja imaju, kao što smo naveli, pozitivan stav prema rukovodstvu vrtića, što predstavlja važan preduslov da se različite ideje realizuju u praksi i ne dožive od strane zaposlenih kao nametanje novih obaveza. Treba uzeti u obzir da su zaposleni visoko zadovoljni svojim saradnicima, što je značajan resurs u organizaciji timskog rada i ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije. Budući da je segment *komunikacija* nešto što su zaposleni okarakterisali prosečnim, postoji potreba za unapređivanje komunikacijskih veština zaposlenih kroz različite vidove stručnog usavršavanja (na sastancima stručnih aktiva, timova, kroz organizovanje okruglih stolova, tribina i akreditovanih programa stručnog usavršavanja iz ove oblasti).

Izdvajamo kao važan nalaz da su vaspitači iskazali visoko zadovoljstvo prirodom svog posla, što implicira da bi želeli ispoljiti svoje potencijale kroz posao koji vole

da rade, da budu kreativni, inovativni, da aktivno participiraju u donošenju odluka, definisanju vizije i misije organizacije i sl. Stoga je važno da rukovodilac ustanove dobro poznaje zaposlene, ali i različite strategije motivisanja kako bi obezbedio zadovoljstvo zaposlenih i uspešno obavljanje radnih zadataka.

Jedan od značajnih segmenata na kome treba raditi jeste i promovisanje profesije vaspitača, tačnije unapređivanje ugleda profesije koja je, čini se, u periodu tranzicije i društveno-ekonomske krize, značajno devalvirala. Menadžment predškolskih ustanova zajedno sa zaposlenima, a uz podršku različitih udruženja vaspitača, roditelja i drugih zainteresovanih aktera, treba kontinuirano da organizuje različite aktivnosti kojima bi se ugled profesije vaspitača reafirmisao.

5. ZAKLJUČAK

Sprovedeno istraživanje predstavlja samo početnu eksploraciju stavova vaspitača o zadovoljstvu poslom koja bi trebalo da podstakne i druge istraživače da se ovim pitanjem bave. Ograničenje istraživanja vidimo, pre svega, u malom uzorku koje je obuhvatilo zaposlene u dve predškolske ustanove iz dva grada, pa izvedene zaključke ne možemo generalizovati bez replikacije istraživanja na mnogo većem uzorku i široj teritoriji. Međutim, dobijeni podaci nedvosmisleno ukazuju na više mogućih pravaca intervencija koje bi menadžment predškolskih ustanova sprovedio u cilju održavanja motivacije zaposlenih vaspitača, negovanja dobre organizacione klime i međuljudskih odnosa unutar kolektiva. Posebnu pažnju treba posvetiti reafirmaciji profesije vaspitač u društvu, imajući u vidu sve složenije uloge i odgovornosti koje donose reformske promene u oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji.

Pored navedenog, smatramo da naredna istraživanja treba usmeriti i na utvrđivanje prediktivnog uticaja različitih ličnih i organizacionih faktora zadovoljstva poslom u predškolskom vaspitanju i obrazovanju: osobina ličnosti, spremnosti na promene, organizacione klime, predanosti poslu i sl.

LITERATURA

1. Ahmed, Ishfaq (2011), "Relationship between Motivation and Job Satisfaction. A study of higher educational institution", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 94-100.
2. Buttram, Joan L., Elizabeth N. Farley-Ripple (2016), "The role of principals in professional learning communities", *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 192-220.
3. Crant, Michael (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Management*, 26(3), 435-462.
4. Čukić, Branislav (2004), *Integrativni menadžment ljudskih resursa*, Izdavački centar za industrijski menadžment plus, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac
5. Dobre, Ovidiu Iliuta (2013), "Employee motivation and organizational performance", *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-61.
6. Franceško, Mirjana, Biljana Mirković (2008), *Organizaciono ponašanje*, USEE Prometej, Novi Sad
7. Hrupački, Petra, Joško Sindik (2013), "Zadovoljstvo životom i karakteristike posla kod odgojiteljica", *Norma*, 18(1), 115-127.
8. Judge, Timothy, Daniel Heller, Michael Mount (2002), "Five-factor model of personality and job satisfaction: Ameta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
9. Katrina-Mitrović, Veronika, Mirjana Nikolić, Željko Nikolić (2014), "Uticaj radnog mesta zaposlenih u osnovnom obrazovanju na zadovoljstvo poslom", *Pedagoška stvarnost*, 60(1), 124-141.
10. Katrina-Mitrović, Veronika (2016), "Osobine ličnosti – prediktori zadovoljstva poslom zaposlenih u osnovnom obrazovanju", *Nova škola, časopis za teoriju i praksu savremene škole i predškola*, 11(1) 347-362.
11. Kiževski, Mirjana, Svetlana Radović (2023), "Vaspitački posao u Srbiji iz perspektive vaspitača", *Krugovi detinjstva*, 2, 23-38.
12. Koludrović, Morana, Tonča Jukić, Ina Reić Ercegovac (2009), "Sagorijevanje na poslu kod učitelja razredne i predmetne nastave te srednjoškolskih nastavnika", *Život i škola*, 22(2), 235-249.
13. Korać, Isidora (2011), "Međuljudski odnosi u školi i zadovoljstvo nastavnika poslom", *Nastava i vaspitanje*, 60(1), 157-169.

14. Korać, Isidora, Jelena Đermanov (2023), "Horizontalno učenje: izazovi za promene u profesionalnom razvoju nastavnika i vaspitača", *Društvene i humanističke studije*, 2(23), 523-540.
15. Lee, Byunghyun, Changjae Lee, Choi Ilyoung, Kim Jaekyeong (2022), "Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory", *Sustainability*, 14(19), 12557.
16. Lunenburg, Fred (2020), "Leadership versus management: A key distinction – at least in theory". *National forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–7.
17. Majstorović, Nebojša, Jelena Matanović, Nataša Gligorijević (2017), "Faktori zadovoljstva poslom kod nastavnika osnovnih i srednjih škola u autonomnoj pokrajini Vojvodini", *Nastava i vaspitanje*, 66(2), 221-238.
18. Mandarić Vukušić, Anita, Valentina Krstulović (2024), "Job satisfaction and professional burnout in kindergarten teachers", *Journal of elementary education*, 17(1), 37-51.
19. McCormack, Nancy, Catherine Cotter (2013), *Managing Burnout in the Workplace: A guide for information professionals*, Chandos Publishing, Oxford
20. Mićović, Miljana (2021), "Stavovi vaspitača o značaju ključnih obrazovnih kompetencija za celoživotno učenje u radu sa decom predškolskog uzrasta", *Research in Pedagogy*, 11(1), 297–310.
21. Mirković, Biljana, Đorđe Čekrlija (2015), "Karakteristike ličnosti zaposlenih i zadovoljstvo poslom", *Radovi: Časopis za društvene i humanističke nauke*, 2(22), 213-230.
23. Nagar, Komal (2012), "Organizationa Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout", *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 37(2), 43-60.
24. Nohria, Nitin, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee (2008), "Employee Motivation", *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.
25. Nišević, Sanja, Vesna Colić (2010), "Profesionalni status, zadovoljstvo poslom i stručni profil vaspitača i učitelja", *Nastava i vaspitanje*, 59(2), 314-325.
26. *Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta* (2019), Prosvetni pregled, Beograd
27. Pavlović Breneselović, Dragana, Živka Krnjaja (2018), "Građenje kvaliteta u praksi vrtića", *Odgovno-obrazovne teme*, 1-2, 25-47.

28. Panić, Tanja, Dunja Panić (2024), "Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla zaposlenih u osnovnoj školi", u: Biljana Dimitrić, Žilijeta Krivokapić, Mirjana Nikolić (ur.), *Inovacije u psihologiji, Zbornik radova sa I naučne konferencije sa međunarodnim učešćem*, Univerzitet Bijeljina, Bijeljina, 255-266.
29. Singh, Shen Kiam, Vivek Tiwari (2011), "Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the white collar employees: A Case Study", *SMS Vanasi – Management Insight*, 7(2), 31-39.
30. Spector, Paul E. (1985), "Measurement of human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6) 693- 713.
31. Spector, Paul E. (1996), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley and Sons, Inc. New York, USA
32. Stepanov, Saša, Dušanka Paspalj, Mirko Butulja (2016), "Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom", *Ekonomija: teorija i praksa*, 9(2), 53-67.
33. Šimić-Šašić, Slavica, Mira Klarin (2011), "Percepcija odgovornosti, društvenog statusa i zadovoljstva poslom u odgojiteljica", *Magistra Iadertina*, 6(6), 55-70.
34. Ugrinović, Dragica, Gordana Dobrijević, Jelena Đorđević-Boljanović (2015), "Uticaj zadovoljstva poslom na motivaciju nastavnika srednjih škola u Srbiji", *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 4(7), 197-206.
35. Wells, Michael (2015), "Predicting preschool teacher retention and turnover in the new Head Start teachers across the first half of the school year", *Early Childhood Research Quarterly*, 30(1), 152–159.

JOB SATISFACTION OF PRESCHOOL TEACHERS: CHALLENGE FOR INSTITUTIONAL MANAGEMENT

Summary:

The authors of the study start from the understanding that job satisfaction represents an emotional-cognitive-conative way of reacting of employees, where the affective segment of satisfaction includes the employee's feelings towards the job concerning the job content and working conditions, the cognitive segment comprises the assumptions and beliefs of the employee about their job, while the conative segment of job satisfaction refers to the subjective job evaluations of employees and their willingness to exert effort based on that evaluation. The aim of the conducted research is to examine overall job satisfaction and satisfaction with different aspects of the job of preschool teachers, as well as to analyze differences in job satisfaction assessments depending on the length of service. For the research, the Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985) scale was used. The study involved 150 preschool teachers employed in 14 facilities of two preschool institutions in the Republic of Serbia. The results show that participants reported low satisfaction with aspects such as salary, work procedures, and promotion, but high satisfaction with aspects like colleagues, management, and the nature of the job. The overall job satisfaction scale revealed an ambivalent attitude towards the job. Preschool teachers with up to 10 years of service are significantly more satisfied with their job compared to those with longer service. The findings of the research are significant in the context of designing strategies that the institution's management can apply to motivate employees.

Keywords: job satisfaction; management; preschool teacher; work motivation

Adrese autorica

Authors' address

Mirjana Nikolić

Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare Sirmijum,
Sremska Mitrovica
vs.mirjana.nikolić@gmail.com

Isidora Korać

Univerzitet u Novom Sadu
Akademija umetnosti u Novom Sadu
oisidora@gmail.com

Tanja Panić
Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i
poslovne informatičare Sirmijum, Sremska Mitrovica
vs.tanja.panic@gmail.com

Autor korespodent: Isidora Korać
oisidora@gmail.com