

PERCEPCIJA PODRŠKE RUKOVODIOCA, DIMENZIJE LIČNOSTI ZAPOSLENIH I NJIHOVO ZADOVOLJSTVO POJEDINIM ASPEKTIMA POSLA

Olga Hadžić¹

Prirodno-matematički fakultet u Novom Sadu

Nebojša Majstorović

Odsek za psihologiju, Filozofski fakultet u Novom Sadu

Milena Nedeljković

Prirodno-matematički fakultet u Novom Sadu

Planirano smanjenje broja zaposlenih u mnogim organizacijama u Srbiji koje su u državnom vlasništvu proizvodi visok stepen nesigurnosti kod zaposlenih i vrlo specifično organizaciono okruženje. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih pojedinim dimenzijama posla na početku organizacionih promena je veoma značajan korak ka izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja ljudskim resursima. U ovom radu smo ispitivali moderatorni uticaj varijable „ocena podrške rukovodioca“ na korelacije između varijabli „ocene dimenzija ličnosti saradnika“ (prema teoriji velikih pet) sa jedne strane i varijabli „ocene zadovoljstva pojedinim aspektima posla“ saradnika sa druge strane.

Uzorak obima 117 zaposlenih je iz radne organizacije u državnom vlasništvu. Korišćeni su sledeći upitnici: upitnik za merenje dimenzija ličnosti Big Five Locator-BFL, upitnik kojim se mere dimenzije komunikacionog zadovoljstva – Communication Satisfaction Questionnaire-CSQ i upitnik kojim se meri zadovoljstvo zaposlenog pojedinim aspektima posla – Job Satisfaction Questionnaire- JSQ.

Rezultati pokazuju da varijabla „ocena podrške rukovodioca“ ima moderatorno dejstvo na korelacije između varijable „ocena dimenzije ličnosti saradnika ekstravertnost“ sa jedne strane i varijabli „ocena zadovoljstva platom“ i „ocena zadovoljstva benefitima“ sa druge strane; potom varijable „ocena dimenzije ličnosti saradnika savesnost“ sa jedne strane i varijabli „ocena zadovoljstva platom“ i „ocena zadovoljstva benefitima“ sa druge strane; zatim između varijable „ocena dimenzije ličnosti saradnika otvorenost“ i varijable „ocena zadovoljstva platom“; te između varijable „ocena dimenzije ličnosti

¹ ✉:ohadzic@im.ns.ac.yu

saradnika negativna afektivnost“ sa jedne strane i varijabli „ocena zadovoljstva komunikacijom“, „ocena zadovoljstva platom“, „ocena zadovoljstva benefita“ i „ocena zadovoljstva priznanjima“ sa druge strane.

Ključne reči: *Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla, dimenzije ličnosti zaposlenog, podrška rukovodioca*

UVOD

Proučavanje varijabli koje utiču na zadovoljstvo poslom, odnosno zadovoljstvo pojedinim aspektima posla je, naročito u poslednje dve decenije, predmet intenzivnog proučavanja naučnika sa stanovišta prediktora zadovoljstva poslom kao i konsekvenci koje zadovoljstvo poslom ima na organizaciono ponašanje zaposlenih. Ispitivani su dispozicioni antecedenti zadovoljstva poslom, a među ovim radovima su i oni u kojima je ispitivana korelacija između dimenzija ličnosti zaposlenih prema teoriji velikih pet sa jedne strane i zadovoljstva poslom odnosno zadovoljstva pojedinim aspektima posla sa druge strane (Furnham i sar., 2002; Hadžić i sar., 2007).

Relativno je mali broj istraživanja uticaja dimenzija ličnosti na zadovoljstvo poslom odnosno zadovoljstvo pojedinim aspektima posla u uslovima tranzicije (Hadžić i sar., 2007). Stanje tranzicije u kojem se naše društvo nalazi karakteriše postojanje velikih državnih preduzeća kojima tek predstoji proces privatizacije. Dugogodišnji monopolistički položaj i visoko birokratizovana organizaciona kultura velikih državnih preduzeća u energetskom sektoru uticali su na stvaranje specifičnog organizacionog okruženja, uključujući i specifičan odnos rukovodilac-saradnik, koji može biti moderator korelacija između određenih dimenzija ličnosti zaposlenog i zadovoljstva pojedinim aspektima posla.

Naučnici koji se bave teorijom rukovođenja se poslednjih godina sve više usmeravaju na ispitivanje posledica koje postupci rukovodioca imaju na organizaciono ponašanje saradnika. Zaposleni žele više od plate, oni žele osećanje „inputa“ od strane rukovodioca. Ponašanje rukovodioca u velikoj meri determiniše percepciju organizacione podrške i percepciju određenih karakteristika posla od strane zaposlenih, kao što je percepcija zaposlenih o stepenu autonomije u radu, kompleksnosti radne uloge i stepenu izazovnosti u radu (Cummings, 1978).

Brojni istraživači su ispitivali specifične korelate kvaliteta relacije rukovodilac-saradnik, a jedna meta-analiza ovih korelata je data u radu Gerstnera i Daya (Gerstner & Day, 1997). Studija Scotta i Brucea (Scott & Bruce, 1994), koja je obuhvatila istraživanje u jednoj velikoj kompaniji u Sjedinjenim Američkim Državama, gde su se u uzorku nalazili naučnici i inženjeri, pokazala je da je visok kvalitet razmene između rukovodioca i saradnika, ocenjen od strane saradnika, bio, kako su ocenili rukovodioci, asociran sa inovativnijim ponašanjem, koje se manifestovalo u traganju

za novim tehnologijama, promovisanju sopstvenih ideja drugima i pronalaženju metoda za implementaciju novih rešenja.

Prema stanovištu Griffina (Griffin, 1979) ponašanje lidera je i jedan od moderatora korelacije između varijable „karakteristike posla“ sa jedne strane i varijabli „performanse zaposlenih“ i „zadovoljstvo poslom“ sa druge. U kasnijem radu isti autor iznosi stanovište da promena ponašanja rukovodioca može uticati i na percepciju karakteristika posla (Griffin, 1981). Poznati ekspert iz domena organizacionog ponašanja Luthans smatra da se rukovodioci ne mogu smatrati za efektivne ako nemaju zadovoljne i privržene zaposlene kojima su oni nadređeni (Luthans, 1988).

Ponašanje rukovodioca se može posmatrati u okviru teorije razmene rukovodilac-saradnik, poznate kao LMX teorija (Liden i sar., 1997; Huang & Iun, 2006), a takođe i u okviru teorije organizacione podrške (Eisenberger i sar., 1986; Eisenberger i sar., 1997). Naime, percipirana podrška lidera od strane sledbenika u velikoj meri utiče i na kvalitet razmene između lidera i sledbenika.

Istraživanja koja su sprovedena u sektorima sa visokim nivoom emocionalnog rada (na primer, medicinski sektor) takođe su potvrdila stanovište teorije razmene rukovodilac-saradnik po kojem veći kvalitet razmene rukovodilac-saradnik ima niz pozitivnih konsekvenci na ponašanje saradnika. (Spremnost da pomognu kolegama koje su bile preopterećene poslom, pomognu šefu i kada ih on nije molio za pomoć, pokažu razumevanje za probleme kolega na radnom mestu i pomognu novim kolegama da se što pre osposobe za posao)..

Pojedini istraživači smatraju da su performanse zaposlenih dominantni inicijator kvaliteta relacija u dijadi rukovodilac-saradnik. Međutim u radu Duartea i saradnika (Duarte i sar., 1993) je pokazano da „in-group“ saradnik, odnosno onaj koji visoko ocenjuje kvalitet razmene rukovodilac-saradnik, dobija veći performansni rejting od strane rukovodioca, nego što su njegove stvarne performanse, za razliku od „out-group“ saradnika, odnosno onog koji nisko ocenjuje kvalitet razmene rukovodilac-saradnik, kojeg rukovodilac ocenjuje objektivno prema stvarnim performansama.

Ovakvi rezultati su skrenuli pažnju istraživača u domenu teorije razmene rukovodilac-saradnik na druge potencijalne faktore koji utiču na kvalitet razmene u ovoj dijadi. U brojnim istraživanjima proučavaju se stavovi saradnika prema rukovodiocu u zavisnosti od personalnih karakteristika rukovodioca (dimenzije ličnosti, demografske karakteristike, vrednosni sistem) i stila rukovođenja, ali i od personalnih karakteristika saradnika, među kojima se u poslednje vreme pažnja posebno usmerava na dimenzije ličnosti saradnika u okviru teorije velikih pet.

I kompatibilnost personalnih karakteristika rukovodioca i saradnika je predmet sve intenzivnijeg izučavanja, uključujući pored dimenzija ličnosti i demografske varijable-pol, edukacija, rasa, godine radnog staža (Philips & Bederian, 1994; Engle & Lord, 1997), kao i stavove rukovodioca i saradnika o važnosti porodice, novca, razvoja karijere i ciljeva u životu (Philips & Bederian, 1994).

U osnovi teorije razmene rukovodilac-saradnik je teorija društvene razmene koja objašnjava iniciranje, jačanje i održavanje interpersonalnih relacija, i služi kao konceptualna osnova za razumevanje relacija između zaposlenog i organizacije.

Centralno mesto u teoriji društvene razmene zauzima norma recipročnosti, koja obavezuje individue involvirane u relaciju da pozitivno odgovore na percipirani pozitivan tretman od strane druge individue.

Teorija organizacione podrške (Eisenberger i sar., 1997) ima određenih dodirnih tačaka sa teorijom razmene rukovodilac-saradnik, i privlači poslednjih godina sve veću pažnju istraživača. Percepcija organizacione podrške, kako brojni istraživači ističu, u značajnoj meri zavisi od percepcije podrške rukovodioca.

Percepcija podrške rukovodioca ima brojne pozitivne organizacione ishode. Kako istraživanja pokazuju percepcija visokog stepena podrške rukovodioca rezultira dodatnim angažovanjem saradnika u meri iznad one koja se očekuje kao rezultat kontraktualnog aranžmana, njegovim boljim radnim performansama, zadovoljstvom poslom i povećanjem privrženosti organizaciji.

Poslednjih godina sve je veći broj radova iz oblasti organizacione psihologije i organizacionog ponašanja u kojima se ispituje moderatorno dejstvo jedne varijable na korelaciju između druge dve varijable. Na primer, od interesa je da se ispita da li visok stepen podrške rukovodioca može da rezultira statistički signifikantnim povećanjem korelacije između određene dimenzije ličnosti zaposlenog i zadovoljstva određenom dimenzijom posla.

Kako prema upitnicima koje koristimo u ovom radu ima 5 dimenzija ličnosti i 9 dimenzija zadovoljstva poslom, postavili smo grupu hipoteza koju čine $5 \times 9 = 45$ hipoteza $H(i,j)$ ($i=1, 2, 3, 4, 5$; $j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$), gde je hipoteza $H(i,j)$ definisana na sledeći način:

$H(i,j)$ -percepcija podrške zaposlenom od strane rukovodioca ima moderatorno dejstvo na korelaciju između ocene i -te dimenzije ličnosti i ocene zadovoljstva j -tom dimenzijom posla.

Pri tome indeks j u hipotezi $H(i,j)$, kojim se mere dimenzije zadovoljstva poslom zaposlenog, ima sledeće značenje:

- ocena zadovoljstva platom označeno je sa 1,
- ocena zadovoljstva promocijom označeno je sa 2,
- ocena zadovoljstva odnosom sa nadređenim označena je sa 3,
- ocena zadovoljstva benefitom označena je sa 4,
- ocena zadovoljstva priznanjem označena je sa 5,
- ocena zadovoljstva organizacionim uslovima označena je sa 6,
- ocena zadovoljstva odnosom sa saradnicima označena je sa 7,
- ocena zadovoljstva prirodom posla označena je sa 8,
- ocena zadovoljstva komunikacijom označeno je sa 9,

Indeks i u hipotezi $H(i,j)$, kojim se mere dimenzije ličnosti zaposlenog, ima sledeće značenje:

- ocena dimenzije ličnosti ekstravertnost označena je sa 1,
- ocena dimenzije ličnosti otvorenost označena je sa 2,
- ocena dimenzije ličnosti prijatnost označena je sa 3,
- ocena dimenzije ličnosti savesnost označena je sa 4,
- ocena dimenzije ličnosti negativna afektivnost označena je sa 5.

Na primer, $H(2,1)$ je hipoteza da percepcija podrške rukovodioca ima moderatno dejstvo na korelaciju između ocene otvorenosti saradnika i ocene njegovog zadovoljstva platom.

METOD

Uzorak

Uzorak je iz organizacije u državnom vlasništvu u energetsom sektoru. Organizacija u kojoj je vršeno istraživanje je locirana u jednom malom gradu koji je gotovo u celini orijentisan na ovaj energetski kompleks. Uzorak je obima 117 ispitanika, a u vreme istraživanja predstojale su značajne organizacione promene u pogledu promene vlasničke strukture pojedinih organizacionih jedinica i promene organizacione strukture i broja zaposlenih. U uzorku je: 45% zaposlenih muškog pola i 55% zaposlenih ženskog pola, 52% zaposlenih sa visokom školskom spremom i 48% zaposlenih sa srednjom školskom spremom, 77,6% zaposlenih na izvršnim radnim mestima i 22,4% zaposlenih na rukovodećim radnim mestima, 11,2% zaposlenih do 30 godina starosti, 23,3% zaposlenih starijih od 30 a mlađih od 40 godina, 42,2% zaposlenih starijih od 40, a mlađih od 50 godina, i 23,3% zaposlenih starijih od 50 godina.

Za ispitivanje moderatornog dejstva varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelacije između varijabli „ocena zadovoljstva saradnika određenim aspektom posla“ sa jedne strane i „ocena određene dimenzije ličnosti saradnika“ sa druge strane korišćene su dve standardne metode za ispitivanje moderatornog dejstva jedne varijable na korelacije između druge dve varijable. Rezultati do kojih se dolazi primenom različitih metoda nisu uvek u saglasnosti, te mnogi autori primenjuju istovremeno obe metode statističke analize ukazujući na dobijene rezultate primenom svake od navedenih metoda.

Za primenu prve metode uzorak je podeljen u dva poduzorka. U prvom poduzorku su zaposleni iz uzorka koji su dali natprosečnu ocenu (iznad srednje vrednosti) za podršku rukovodioca, a u drugom poduzorku su zaposleni koji su dali ispodprosečnu ocenu za podršku rukovodioca. U ovoj metodi se varijabla KS kojom se meri percepcija podrške rukovodioca zapravo transformiše u kategorijalnu varijablu (visoke i niske vrednosti KS). Moderatorno dejstvo varijable „percepcija podrške rukovodioca“ na korelaciju između zavisne i prediktorske varijable se prema ovoj metodi ispituje primenom korelacione analize, uz upotrebu Fisherove z-transformacije za testiranje signifikantnosti razlike korelacionih koeficijenata za zavisnu i prediktorsku varijablu u navedenim poduzorcima zaposlenih.

Druga metoda sastoji se u hijerarhijskoj regresionoj analizi u okviru koje se ispituje signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable (u ovom radu jedna od dimenzija ličnosti) i moderatorne varijable (u ovom radu perce-

pcija podrške rukovodioca) u regresionoj jednačini (Baron&Kenny, 1986), gde je u ovom radu zavisno promenljiva ocena zadovoljstva nekom od dimenzija posla. Hipoteza o moderatornom dejstvu varijable „percepcija podrške rukovodioca“ se prihvata i kada je nivo signifikantnosti uz produkt prediktorske i moderatorne varijable ispod 0.1. I u našem istraživanju koristili smo obe metode, a hipoteze smo prihvatili ako su potvrđene bar po jednoj od metoda.

Instrumenti

U ovom istraživanju smo koristili upitnik za merenje dimenzija ličnosti *Big Five Locator-BFL* (Howard, Medina& Howard, 1996). Na skali od 1 do 7 ocenjuje se stepen saglasnosti sa datim tvrdnjama, vezanim za dimenzije ličnosti, koje označavaju krajeve kontinuuma, pri čemu se levi kraj kontinuuma ocenjuje ocenom 1, a desni kraj kontinuuma se ocenjuje ocenom 7. Za svaku od pet dimenzija ličnosti dato je pet kontinuuma.

Ispitivanje percepcije podrške rukovodioca je izvršeno prema delu upitnika kojim se mere dimenzije komunikacionog zadovoljstva-Communication Satisfaction Questionnaire-CSQ Downs-a i Hazen-a (Downs & Hazen, 1977) za dimenziju komunikacionog zadovoljstva sa supervizorom. Ocenama od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 10 (u potpunosti se slažem) ocenjuje se stepen saglasnosti sa 6 tvrdnji. Neke od tvrdnji su: „Rukovodilac je spreman da me sasluša ako imam neke primedbe“, „Rukovodilac je spreman da ponudi rešenje za probleme u mom poslu“, „Rukovodilac ima u mene poverenje“, „Rukovodilac je spreman da prihvati nove ideje“.

Ispitivanje zadovoljstva saradnika pojedinim aspektima posla je izvršeno na osnovu upitnika Job Satisfaction Questionnaire-JSQ Spector-a (Spector, 1997) koji ima 36 ajtema, a ocene su od 1 (veoma se ne slažem) do 6 (veoma se slažem).

Ovi upitnici su prihvaćeni u literaturi kao upitnici sa dobrim psihometrijskim karakteristikama, a svi upitnici imaju Cronbachov indeks iznad 0,7 u ispitivanom uzorku.

Varijable

1. KS-ocena zaposlenog o stepenu podrške rukovodioca.
2. Bfe, Bfo, BFr, BFs i BFn su ocene dimenzija ličnosti saradnika prema teoriji velikih pet:
 - Bfe- ocena stepena ekstravertnosti,
 - Bfo- ocena stepena otvorenosti,
 - BFr- ocena stepena prijatnosti,
 - BFs-ocena stepena savesnosti,
 - BFn-ocena stepena negativne afektivnosti.
3. Varijable „ocene zadovoljstva saradnika pojedinim aspektima posla“:

- zNAD-ocena zadovoljstva nadređenim,
- zPROM-ocena zadovoljstva promocijom,
- zPLATA-ocena zadovoljstva platom,
- zPRIZ-ocena zadovoljstva priznanjem,
- zBEN-ocena zadovoljstva benefitima,
- zK-ocena zadovoljstva komunikacijom,
- zOU-ocena zadovoljstva organizacionim uslovima,
- zOS-ocena zadovoljstva odnosom sa saradnicima,
- zPP-ocena zadovoljstva prirodom posla.

REZULTATI

U poduzorku sa nadprosečnim vrednostima varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) koeficijenti korelacije koji su signifikantno različiti od nule su sledeći: $r(\text{BFe}, \text{zPLATA}) = -0,256$; $r(\text{BFe}, \text{zBEN}) = -0,283$; $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,278$; $r(\text{BFs}, \text{zBEN}) = -0,325$.

U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) koeficijenti korelacije koji su signifikantno različiti od nule su sledeći: $r(\text{BFs}, \text{zPLATA}) = -0,315$; $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,376$; $r(\text{BFn}, \text{zPLATA}) = 0,386$; $r(\text{BFn}, \text{zBEN}) = 0,296$; $r(\text{Bfn}, \text{zK}) = 0,342$; $r(\text{Bfn}, \text{zPRIZ}) = 0,323$.

Rezultati hijerarhijske regresione analize

Tabela 1. Zavisno promenljiva je zadovoljstvo komunikacijom

Model	Varijable	Standardizovani koeficijent beta	Značajnost
1	Konstanta		
	Bfn	0,216	0,020
2	Konstanta		
	BFn	0,215	0,017
	KS	0,270	0,003
3	Konstanta		
	BFn	0,235	0,009
	KS	0,286	0,002
	Bfn x KS	-0,152	0,089

Tabela 2. Zavisno promenljiva je zadovoljstvo platom

Model	Varijable	Standardizovani koeficijent beta	Značajnost
1	Konstanta		
	Bfn	0,118	0,205
2	Konstanta		
	BFn	0,117	0,200
	KS	0,229	0,013
3	Konstanta		
	BFn	0,147	0,103
	KS	0,253	0,006
	Bfn x KS	-0,225	0,014

Tabela 3. Zavisno promenljiva je zadovoljstvo priznanjem

Model	Varijable	Standardizovani koeficijent beta	Značajnost
1	Konstanta		
	Bfn	0,070	0,455
2	Konstanta		
	BFn	0,068	0,448
	KS	0,284	0,002
3	Konstanta		
	BFn	0,105	0,234
	KS	0,312	0,001
	Bfn x KS	-0,271	0,003

Testiranje hipoteza

Statistička analiza primenom prve statističke metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti ekstravertnost saradnika“ (BFe) i „ocena zadovoljstva platom saradnika“ (zPLATA), odnosno potvrđena je hipoteza H(1,1). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BFe i zPLATA nije statistički signifikantno različit od nule, a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFe}, \text{zPLATA}) = -0,256$ je statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(1,1) jer regresioni koeficijent uz produkt BFe x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza primenom prve statističke metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli

„ocena dimenzije ličnosti ekstravertnost saradnika“ (BFe) i „ocena zadovoljstva benefita saradnika“ (zBEN), odnosno potvrđena je hipoteza H(1,4). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BFe i zBEN nije statistički signifikantno različit od nule, a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFe}, \text{zBEN}) = -0,283$ je statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(1,4) jer regresioni koeficijent uz produkt BFe x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza primenom prve statističke metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti otvorenost saradnika“ (BFo) i „ocena zadovoljstva platom saradnika“ (zPLATA), odnosno potvrđena je hipoteza H(2,1). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,376$ je statistički signifikantno različit od nule, a i u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,278$ je statistički signifikantno različit od nule. Fisherov test je potvrdio statističku značajnost razlike među ovim koeficijentima korelacije. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(2,1), jer regresioni koeficijent uz produkt BFo x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza primenom prve statističke metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti savesnost saradnika“ (BFs) i „ocena zadovoljstva platom saradnika“ (zPLATA), odnosno potvrđena je hipoteza H(4,1). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BFs i zPLATA je statistički signifikantno različit od nule i ima negativnu vrednost $r(\text{BFs}, \text{zPLATA}) = -0,315$, a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFs}, \text{zPLATA})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(4,1) jer regresioni koeficijent uz produkt BFs x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza primenom prve statističke metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti savesnost saradnika“ (BFs) i „ocene zadovoljstva benefita saradnika“ (zBEN), odnosno potvrđena je hipoteza H(4,4). U poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BFs i zBEN je statistički signifikantno različit od nule i ima negativnu vrednost $r(\text{BFs}, \text{zBEN}) = -0,325$, a u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BFs}, \text{zBEN})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(4,4) jer regresioni koeficijent uz produkt BFs x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza po obe metode potvrđuje moderatorno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti negativna afektivnost saradnika“ (BFn) i „ocena zadovoljstva komunikaci-

jom“ (zK), odnosno potvrđena je hipoteza H(5,9). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BF_n i zK je statistički signifikantno različit od nule i ima pozitivnu vrednost $r(\text{BF}_n, \text{zK}) = 0,342$, a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BF}_n, \text{zK})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Regresioni koeficijent uz produkt BF_n x zK je, na nivou signifikantnosti 0,089 (koji je manji od 0,1) različit od nule, što se u nekim radovima vezanim za ispitivanje moderatnog efekta prihvata kao statistička signifikantnost.

Statistička analiza po obe metode potvrđuje moderatno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ KS na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti negativna afektivnost saradnika“ (BF_n) i „ocena zadovoljstva platom saradnika“ (zPLATA), odnosno potvrđena je hipoteza H(5,1). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BF_n i zPLATA je statistički signifikantno različit od nule i ima pozitivnu vrednost $r(\text{BF}_n, \text{zPLATA}) = 0,386$, a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BF}_n, \text{zPLATA})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila hipotezu H(5,1) jer je regresioni koeficijent uz produkt BF_n x zK, na nivou signifikantnosti manjem od 0,02, različit od nule.

Statistička analiza potvrđuje moderatno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti negativna afektivnost saradnika“ (BF_n) i „ocena zadovoljstva benefitima saradnika“ (zBEN), odnosno potvrđena je hipoteza H(5,4). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BF_n i zBEN je statistički signifikantno različit od nule i ima pozitivnu vrednost $r(\text{BF}_n, \text{zBEN}) = 0,296$ a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BF}_n, \text{zBEN})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila hipotezu H(5,4) jer regresioni koeficijent uz BF_n x KS (sa prethodnim centriranjem) nije statistički značajno različit od nule.

Statistička analiza po obe metode potvrđuje moderatno dejstvo varijable „ocena podrške rukovodioca“ (KS) na korelaciju između varijabli „ocena dimenzije ličnosti negativna afektivnost saradnika“ (BF_n) i „ocena zadovoljstva priznanjima saradnika“ (zPRIZ), odnosno potvrđena je hipoteza H(5,5). U poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije između varijabli BF_n i zPRIZ je statistički signifikantno različit od nule i ima pozitivnu vrednost $r(\text{BF}_n, \text{zPRIZ}) = 0,323$ a u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS koeficijent korelacije $r(\text{BF}_n, \text{zPRIZ})$ nije statistički signifikantno različit od nule. Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila hipotezu H(5,5) jer je regresioni koeficijent uz BF_n x KS (sa prethodnim centriranjem) statistički značajno različit od nule na nivou signifikantnosti manjem od 0,003.

Ostale hipoteze iz grupe hipoteza H(i,j) nisu potvrđene ni po jednoj od navedenih metoda.

DISKUSIJA

Negativna vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFe}, \text{zPLATA}) = -0,256$ u poduzorku zaposlenih sa natprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena ekstravertnosti saradnika prati smanjenje njihove ocene zadovoljstva platom. Negativna vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFe}, \text{zBEN}) = -0,283$ u poduzorku sa natprosečnim vrednostima KS znači da sa porastom ocene ekstravertnosti saradnika opada njihova ocena zadovoljstva benefitima. Rezultati Olsona i Webera (Olson & Weber, 2004) potvrđuju da je visoko ekstravertna ličnost visoko motivisana za socijalne kontakte, moć i status, što je u našem socio-kulturnom okruženju u velikoj meri zasnovano na materijalnom statusu. Stoga ovakvi zaposleni visoko vrednuju materijalne i statusne aspekte zadovoljstva poslom te su i njihova očekivanja u odnosu na platu i benefite velika. Dodatni faktor koji pojačava ova očekivanja je percepcija visokog stepena podrške rukovodioca. Ukoliko ova očekivanja nisu ispunjena jaz između očekivanja i realnosti je veliki te zadovoljstvo platom i benefitima opada, što može imati i negativno dejstvo na motivaciju za rad i radne performanse zaposlenih sa visokim stepenom ekstravertnosti. Stoga rukovodioci treba da prepoznaju potrebe zaposlenih koji su ekstraverti i da u skladu sa njihovim radnim performansama koriste materijalne podsticaje za povećanje kvaliteta njihovog rada.

Negativna vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFs}, \text{zPLATA}) = -0,315$ u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena savesnosti saradnika prati smanjenje njihove ocene zadovoljstva platom. Negativna vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFs}, \text{zBEN}) = -0,325$ u poduzorku sa natprosečnim vrednostima KS, znači da sa porastom ocene savesnosti saradnika opada njihova ocena zadovoljstva benefitima.

Brojna istraživanja uticaja dimenzije ličnosti savesnost zaposlenih na radne performanse pokazuju da je ova dimenzija ličnosti univerzalni prediktor radnih performansi, odnosno da je visok stepen savesnosti prediktor i visokih radnih performansi. Dakle, zaposleni sa visokim stepenom savesnosti očekuju da njihovi dobri radni rezultati budu prepoznati od nadređenog i da to rezultira i većom platom i benefitima. Ova njihova očekivanja su, kako pokazuje ovo istraživanje, izneverena. Ukoliko saradnik sa visokim stepenom savesnosti ima percepciju da se nedovoljna podrška rukovodioca reflektuje na visinu plate i benefite ovakva situacija može za organizaciju imati nepovoljne konsekvence, što sledi i iz motivacione teorije pravednosti, i saradnik može da smanji nivo motivacije i nivo svojih radnih performansi u cilju smanjenja disonance između očekivane i realne plate, pa čak može doći i do napuštanja organizacije, ukoliko zaposleni ima alternativu da nađe drugi odgovarajući posao.

Kako je u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS visok procenat zaposlenih sa visokom školskom spremom (veliki broj inženjera) mogućnosti za nalaženje novog radnog mesta za ove zaposlene su relativno velike i organizacija

o tome treba da vodi računa ako ne želi da izgubi visoko obrazovani kadar u vreme kada predstoje značajne organizacione promene.

U poduzorku sa natprosečnim vrednostima promenljive KS konstatovano je da porast vrednosti BF_s nije praćen povećanjem zadovoljstva platom saradnika, nego nesignifikantnim smanjenjem zadovoljstva platom, što znači da i saradnici iz ovog poduzorka percipiraju da njihovi radni rezultati nisu dovoljno materijalno valorizovani, ali je podrška rukovodioca u ovom poduzorku samo ublažila nezadovoljstvo platom. Dobijeni rezultati ukazuju na nedovoljan uticaj podrške rukovodioca u sistemu nagrađivanja, što bi u narednom periodu u ovoj organizaciji trebalo korigovati.

U ovoj organizaciji prisutna je organizaciona politika koja podržava nastojanja saradnika da se usavršavaju (finansiranje školovanja, plaćanje pohađanja kurseva stranih jezika, finansiranje obuke na računaru), ali način izbora saradnika koji će koristiti ove benefite nije, prema dobijenim rezultatima, ocenjen od zaposlenih (u poduzorku zaposlenih koji ocenjuju da ih rukovodilac podržava u visokom stepenu) kao zadovoljavajući. Njihova očekivanja da će podrška rukovodioca imati uticaja na izbor zaposlenih kojima je pružena mogućnost korišćenja raznih benefita su izneverena, što je i rezultiralo opadanjem zadovoljstva benefitima sa porastom savesnosti saradnika. Potrebno je uspostaviti takav sistem nenovčanih nagrađivanja koji će biti transparentan i koji će u punoj meri valorizovati performanse zaposlenih.

Negativna vrednost, u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS, koeficijenta korelacije $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,376$ znači da porast ocene stepena otvorenosti zaposlenih prati smanjenje njihove ocene zadovoljstva platom, a tako je i u klasteru sa natprosečnim vrednostima varijable KS, gde je $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,278$. Primena Fisherovog testa za upoređivanje koeficijenata korelacije pokazala je da su ovi koeficijenti signifikantno različiti.

Visok stepen otvorenosti saradnika, posebno onih na kreativnim poslovima (što je prisutnije u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS, gde je veliki procenat saradnika sa visokim obrazovanjem) je, kako istraživanja pokazuju, takođe prediktor dobrih radnih performansi na kreativnim poslovima, i deo smanjenja zadovoljstva platom saradnika, koje je praćeno povećanjem vrednosti varijable BF_o, može se pripisati sličnim razlozima kao i u prethodnom slučaju.

Međutim, ovde može da postoji još jedan dodatni razlog koji delimično objašnjava negativan (po apsolutnoj vrednosti velik) koeficijent korelacije $r(\text{BFo}, \text{zPLATA}) = -0,376$ u poduzorku saradnika sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS, koji se može razmatrati u okviru LMX teorije. Naime, istraživanja uticaja odnosa rukovodilac-saradnik na brojne organizacione ishode (među koje se svrstava i zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo pojedinim aspektima posla) u okviru ove teorije pokazuju da je procena kvaliteta odnosa između rukovodioca i zaposlenog pored ostalog pod uticajem stepena kongruencije između demografskih varijabli i dimenzija ličnosti rukovodioca i saradnika, pri čemu se neki istraživači fokusiraju na dimenzije ličnosti u okviru teorije velikih pet.

U ovom poduzorku ispodprosečna ocena stepena podrške rukovodioca može biti prouzrokovana i diskrepancijom u dimenzijama ličnosti otvorenost. Iako upitnik kojim se meri stepen podržavanja saradnika od strane rukovodioca nema sve ajteme

koji su relevantni za merenje stepena otvorenosti, ajtem „rukovodilac je otvoren za nove ideje“ u izvesnoj meri pruža informaciju o stepenu otvorenosti rukovodioca. Percepcija saradnika sa visokim stepenom otvorenosti da rukovodilac nije „dovoljno senzitivan“ za kreativne predloge saradnika dovodi takođe do diskrepancije između očekivanja i realnosti u odnosu na platu.

Moguće je da zaposleni iz ovog poduzorka percipiraju rukovodioca kao jednog od „uzročnika“ za sadašnju nezadovoljavajuću platu, koja bi možda mogla biti veća da je stepen otvorenosti za nove ideje kod rukovodioca veći. Naime, analizom ajtema kojima se meri stepen zadovoljstva platom može se konstatovati da se jedan od ajtema odnosi na procenu zaposlenog u kojoj meri je plata „fer“, što može da znači i u kojoj meri plata odražava radne performanse, ali i mogućnosti zaposlenog da ove radne performanse poveća i tako poveća i platu davanjem kreativnijih predloga koji bi bili usvojeni (što bi mogla biti jedna od posledica većeg poverenja i podrške od strane rukovodioca).

Percipirani stepen „osujećenja“ saradnika u pogledu novčanih nagrada u poduzorku sa natprosečnim vrednostima varijable KS je umanjen visokim stepenom podržavanja saradnika od strane rukovodioca. Takva situacija ima za posledicu da zaposleni sa visokim stepenom otvorenosti prihvataju da je visina plate u tranzicionom periodu u većoj meri pod uticajem politike raspodele plate u organizaciji čija je posledica i da se ne vrednuju u dovoljnoj meri individualni doprinosi zaposlenih. Inače, ova politika nagrađivanja zaposlenih ima podjednako negativno dejstvo na stepen zadovoljstva platom za većinu zaposlenih koji imaju dobre radne performanse i čiji kreativni potencijali nisu u dovoljnoj meri iskorišćeni.

Organizacija u kojoj je vršeno istraživanje je monopolistička i još nije izložena tržišnoj utakmici u dovoljnoj meri. Vreme privatizacije ove organizacije se približilo i menadžment će morati da se pripremi za ovaj trenutak, pored ostalog i tako što će temeljno preispitati dosadašnji sistem nagrađivanja i podsticati interno preduzetništvo zaposlenih zasnovano na njihovim kreativnim predlozima.

Pozitivna i signifikantno različita od nule vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFn}, \text{zK})=0,342$ u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena negativne afektivnosti saradnika prati porast ocene njihovog zadovoljstva komunikacijom. Analizom ajtema kojima se ocenjuje stepen podrške rukovodioca zaključujemo da među njima nema ajtema koji se odnose na jasnoću radnih zadataka, informacije o stanju u organizaciji i organizacionim ciljevima, a takvi ajtemi se nalaze među ajtemima kojima se meri zadovoljstvo komunikacijom.

U vreme organizacionih promena informacije o stanju u organizaciji i organizacionim ciljevima su od značaja za sve zaposlene u cilju redukcije stepena neizvesnosti, koji je posebno velik u vreme tranzicije kada su organizacione promene velikog obima. Istraživanja su pokazala da je potreba za smanjenjem neizvesnosti posebno prisutna kod zaposlenih sa visokim stepenom negativne afektivnosti (Sverke i sar., 2004).

Planirane organizacione promene, posebno one u velikim organizacijama u državnom vlasništvu (kojem pripada i energetska sektor) spadaju u radikalne promene. U društvu kakvo je naše, gde su promene na političkom i ekonomskom planu veli-

kog obima, stepen neizvesnosti u pogledu budućnosti svakog pojedinca je visok. Zaposleni sa visokim stepenom negativne afektivnosti i inače imaju sklonost ka negativnoj interpretaciji prošlih ali i mogućih budućih događaja, koja se pojačava u situacijama kada je stepen neizvesnosti objektivno visok. U takvoj situaciji moguće je da zaposleni sa povišenim stepenom negativne afektivnosti pridaju važnost i drugim komunikacionim mrežama (pored komunikacije sa rukovodiocem) kako bi umanjili stepen tranzicijske neizvesnosti, a koji najverovatnije pojačava sam organizacijski menadžment. To bi objašnjavalo zašto ova osobina ličnosti korelira sa zadovoljstvom komunikacijama u uslovima niske podrške rukovodioca.

Povećanjem kvaliteta formalnih komunikacionih kanala top menadžment bi mogao da smanji negativan uticaj tranzitornih promena na stepen neizvesnosti, što je od posebnog značaja za zaposlene sa visokim stepenom negativne afektivnosti.

Pozitivna i signifikantno različita od nule vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFn}, \text{zPLATA})=0,386$ u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena negativne afektivnosti saradnika prati porast ocene njihovog zadovoljstva platom.

Pozitivna i signifikantno različita od nule vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFn}, \text{zBEN})=0,296$ u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena negativne afektivnosti saradnika prati porast ocene njihovog zadovoljstva benefitima.

Pozitivna i signifikantno različita od nule vrednost koeficijenta korelacije $r(\text{BFn}, \text{zPRIZ})=0,323$ u poduzorku sa ispodprosečnim vrednostima varijable KS znači da porast ocene stepena negativne afektivnosti saradnika prati porast ocene njihovog zadovoljstva priznanjima.

Objašnjenje za to da porast negativne afektivnosti prati porast zadovoljstva platom, benefitima i priznanjem u poduzorku sa niskim stepenom podrške rukovodioca može biti zasnovano na porastu percepcije niske sopstvene radne efikasnosti. U ovom poduzorku oko 75% zaposlenih su inženjeri iz energetskog sektora, a istraživanja sprovedena u radu Xanthopoulou i saradnika (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007) među elektroinženjerima u šest holandskih kompanija pokazuju da podrška rukovodioca „ojačava“ personalne resurse zaposlenog, kao što je organizaciono zasnovano samopoštovanje, samoeфикаsnost i optimizam odnosno da smanjenje ove podrške „slabi“ navedene personalne resurse.

Rast negativne afektivnosti, u uslovima nedostatka podrške rukovodioca, može još više doprineti smanjenu organizaciono zasnovanog samopoštovanja i samoeфикаsnosti. Takva situacija može da proizvede i zadovoljstvo navedenim oblicima nagrađivanja (kao rezultat poređenja percepcije inputa-radna efikasnost i percepcije outputa-plata, benefiti i priznanja). Da li je ovakvo percipirano zadovoljstvo platom, benefitima i priznanjima („nagrađen mnogo više nego što je doprineo i otuda zadovoljan“) moderirano tranzicijom organizacije ostaje da se vidi u narednim istraživanjima. Konkretnije, da li tranzicija uvodi elemente makijavelizma u procene pravednosti, posebno kod osoba sa nižim stepenom samoeфикаsnosti.

Dobijeni rezultati mogu imati i praktičnu vrednost jer oni ukazuju na potrebu da se rukovodioci putem odgovarajućih treninga osposobe za bolju komunikaciju sa

svim zaposlenima, a posebno onima koji imaju visok stepen negativne afektivnosti i potencijale za visoke radne performanse i da kroz podršku ovim zaposlenima povećaju nivo njihove radne motivacije, što bi moglo doprineti da zadovoljstvo platom bude rezultat i visokih radnih performansi, a ne samo rezultat poređenja između percepcije inputa i percepcije autputa zaposlenog.

Uzorak nije velikog obima, što svakako utiče na mogućnost generalizovanja dobijenih rezultata, na koje takođe utiče i specifičnost radne organizacije u kojoj je vršeno istraživanje. Uključivanje većeg broja organizacija koje se nalaze u specifičnim tranzicionim uslovima u našoj zemlji u slična istraživanja doprinelo bi boljem sagledavanju faktora koji utiču na zadovoljstvo pojedinim aspektima posla zaposlenih u tranzicionim uslovima.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je da se ispita moderirajući efekat percepcije podrške rukovodioca na korelacije između mera dimenzija ličnosti prema teoriji velikih pet i zadovoljstva različitim aspektima posla. Analiza odnosa između ovih varijabli ispitana je u domaćem preduzeću koje čeka na vlasničku i organizacionu transformaciju. Utvrđeno je da stepen percipirane podrške rukovodioca moderira korelacije između pojedinih crta ličnosti i zadovoljstva nekim aspektima posla. U diskusiji je posvećena posebna pažnja utvrđenom značaju negativne afektivnosti za zadovoljstvo poslom u okolnostima kontrole višeg/nnižeg stepena rukovodilačke podrške. Dobijeni rezultati su interpretirani kao indikacija potrebe povećanja stepena individualizacije u odnosima između rukovodioca i njegovih saradnika, a u skladu sa dimenzijama ličnosti saradnika kao i njihovim radnim performansama. Preciziranje sadržaja i intenziteta razmene između rukovodioca i podređenog kao i usklađivanje te razmene sa dimenzijama ličnosti i realno mogućeg radnog doprinosa moglo bi da dovede do povećanja radnog zadovoljstva saradnika, efikasnijeg rukovođenja i time veće uspešnosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva čak i tokom tranzicione krize u organizaciji.

LITERATURA

- Baron, R. M., & Kenny, S. G. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R., Mount, H. K., & Judge, T. A. (2001). The FFM personality dimensions and job performance: Meta-analysis of meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.

- Bernerth, J. , Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. & Walker, H. J. (2007). Is personality associated with perception of LMX)? An empirical study. *Leadership and Organizational Development*, 28(7), 613-631.
- Chen, D. (2005). What good is to have a proactive personality if you do not have effective situational judgment skills. *Singapore Management University Knowledge Hub*, 5, 1-2.
- Chen, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475-481.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: a sociotechnical synthesis. *Academy of Management Review*, 3, 625-634.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). How do I like thee: let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 239-249.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas and leader-member exchange. *Academy of Management Journals*, 40, 988-1010.
- Furnham, A., & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7, 453-459.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, J. Ch., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1442.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Griffin, R. W. (1979). Task design determinants of effective leader behavior. *Academy of Management Review*, 4, 215-224.
- Griffin, R. W. (1981). Supervisory behavior as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 175-182.
- Hadžić, O., Grubić-Nešić, L. i Nedeljković, M. (2007). Istraživanje korelacije dimenzija ličnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom u uslovima tranzicije. U M. Biro i S. Smederevac (Ur.), *Psihologija i društvo* (str. 245-274). Novi Sad: Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju.

- Hays, T. L., Roehm, H. A., & Castellano, J. P. (1994). Personality correlates of success in total quality manufacturing. *Journal of Business and Psychology*, 8, 397-411.
- Howard, P. J., Medina, P. L., & Howard, J. M. (1996). The Big Five Locator: A Quick Assessment Tool for Consultant and Trainers. In Pfeiffer, J. W. & Goodstein D. L. (Eds.), *Developing Human Resources* (pp. 199-122). San Diego, CA: Pfeiffer and Company.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1121-1148.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Liden, R. C., Sparowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real manager. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Olson, K. R., & Weber, D. A. (2004). Relations between big five traits and fundamental motives. *Psychological Reports*, 95(3), 795-802.
- Philips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
- Roberts, B. W., & Robins, R. W. (2000). Broad dispositions, broad aspirations: The intersection of the Big Five dimensions and major life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1284-1296.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., & De Witte, H. S. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

ABSTRACT

PERCEPTION OF SUPERVISOR SUPPORT, PERSONALITY TRAITS OF EMPLOYEES AND THEIR SATISFACTION WITH WORK-RELATED FACETS

Olga Hadžić

Department of Mathematics, University of Novi Sad

Nebojša Majstorović

Departments of Psychology, University of Novi Sad

Milena Nedeljković

Department of Mathematics, University of Novi Sad

The planned downsizing in many organizations which are under the state ownership in Serbia produce a high level of uncertainty and a very specific organizational environment. Investigation of the satisfaction with work-related facets of the employees at the beginning of organizational changes is a very important step toward the building of an appropriate strategy for human resource management. We investigate the moderating effect of the variable “supervisor support” on the correlations between variables “Big Five personality traits of employees” and “satisfaction with work-related facets”.

Sample consists of 117 employees from a big state owned organization during an important organizational change. The following instruments are used: *Big Five Locator - BFL*, *Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ* and *Job Satisfaction Questionnaire - JS*.

Our results prove that the variable “supervisor support” moderate the correlations between variable “personality trait conscientiousness” and variables “satisfaction with pay” and “satisfaction with benefit”; the correlation between variable “personality trait openness” and variable “satisfaction with pay”; the correlations between variable “personality trait negative affectivity” and variables “satisfaction with pay”, “satisfaction with benefit”, and “satisfaction with recognition”.

Key words: *Satisfaction with work, personality traits, supervisor support*

RAD PRIMLJEN: 13.07.2009.