



ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA NASTAVNIKA U OSNOVNIM ŠKOLAMA U REPUBLICI SRBIJI

Ivana Simić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, Republika Srbija

✉ ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

Jelena Mladenović

*Student doktorskih studija, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš,
Republika Srbija*

✉ mladenovic.jelena88@gmail.com

Nebojša Stojković

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, Republika Srbija

✉ nebojsa.stojkovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
371.12:331.
101.3(497.11)
Originalni
naučni rad

Apstrakt: Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jednu od često proučavanih podgrupa ljudskih stavova povezanih sa organizacionim ambijentom. Cilj autora ovog rada bio je da istraže različite kategorije zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva nastavnika u osnovnim školama u Republici Srbiji, kao specifične kategorije zaposlenih. Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da su nastavnici najnezadovoljniji zaradama, nagradama i beneficijama. Po intenzitetu nezadovoljstva sledi njihovo nezadovoljstvo operativnim procedurama. S druge strane, nastavnici su u najvećoj meri zadovoljni poslom koji obavljaju, svojim nadređenima, svojim kolegama i sistemom komuniciranja u okviru škole.

Primljeno:
27.02.2015.
Prihvaćeno:
24.9.2015.

Ključne reči: zadovoljstvo, nastavnici, Republika Srbija

Uvod

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jednu od često proučavanih podgrupa ljudskih stavova povezanih sa organizacionim ambijentom. U pitanju je ona

Rad je realizovan u okviru projekta broj 179081 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

podgrupa čovekovih stavova koja se tiče čovekovog vrednovanja različitih kategorija svojstvenih tom ambijentu. Iako se zadovoljstvo zaposlenih definiše na različite načine (videti: Feldman, Huhg, 1983; Kreitner, Kinicki, 1995; Davis, Newstrom, 1989; DuBrin, 1988), jednu od često citiranih definicija predstavlja i ona koju je ponudio E. A. Locke. Prema definiciji ovog autora, zadovoljstvo zaposlenih jeste „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje predstavlja posledicu načina na koje pojedinac procenjuje sopstveni posao ili sopstveno radno iskustvo” (Locke, 1976).

Nivo zadovoljstva zaposlenih u organizaciji može biti niži ili viši. U zavisnosti od nivoa zadovoljstva, njegove posledice mogu biti pozitivne ili negativne. Posledice zadovoljstva zaposlenih bi se, generalno posmatrano, mogle grupisati u dve grupe: grupu humano-bihevioralnih i grupu ekonomskih posledica. Tzv. humano-bihevioralne jesu one posledice zadovoljstva zaposlenih koje se pozitivno ili negativno odražavaju na psiho-fizičko stanje zaposlenih, kao i na ispoljavanje različitih poželjnih ili nepoželjnih formi ponašanja od strane zaposlenih. Iako je grupa ekonomskih posledica zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenih gotovo neodvojiva od prethodne grupe posledica, ona se uglavnom tiče uticaja koje zadovoljstvo zaposlenih ima na kvalitet proizvoda ili usluga, na produktivnost zaposlenih, na ukupne organizacione performanse (Simić, Stojković, 2014, 166).

Da li će nivo zadovoljstva zaposlenih u organizaciji biti viši ili niži i da li će posledice tog zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, biti pozitivne ili negativne, uslovljeno je prirodom velikog broja faktora koji na zadovoljstvo zaposlenih mogu da utiču. Generalno bi se faktori zadovoljstva zaposlenih mogli svrstati u tri grupe: grupa individualnih ili intrapersonalnih faktora zadovoljstva, grupa organizacionih faktora i grupa eksternih faktora zadovoljstva (Simić, Stojković, 2014, 167). Individualni ili intrapersonalni faktori zadovoljstva zaposlenih uključuju različite varijable svojstvene čoveku kao pojedincu (npr. priroda čovekove ličnosti, relevantne biografske karakteristike, personalne sposobnosti, individualna očekivanja, nivo čovekovog zadovoljstva životom i sl.). Organizacioni faktori zadovoljstva obuhvataju različite organizacione varijable koje se na izvestan način mogu odraziti na nivo zadovoljstva zaposlenih (npr. struktura organizacije, stil menadžmenta, uslovi rada, priroda samog posla koji se u organizaciji obavlja, međuljudski odnosi, međusobna interakcija zaposlenih i sl.). Eksternim se smatraju svi oni faktori koji jesu locirani izvan organizacije a koji se, zbog izvesne povezanosti sa organizacijom, mogu odraziti i na zadovoljstvo zaposlenih. U pitanju je veoma heterogena grupa faktora koji potiču iz različitih sektora (ekonomski, socijalni, tehničko-tehnološki, zakonsko-politički, međunarodni) eksternog organizacionog okruženja (Simić, Stojković, 2014, 171).

1. Nastavnici kao specifična kategorija zaposlenih

Škole predstavljaju formu organizacije čija se načelna pravila funkcionisanja ne razlikuju mnogo u odnosu na načelna pravila funkcionisanja većine ostalih organizacija (Simić, 2010, 7). Odgovarajuće specifičnosti u funkcionisanju školskih institucija posledica su specifičnih atributa svojstvenih školama kao organizacijama, kao i specifičnosti ambijenta u okviru kojeg škole funkcionišu. U navedenom bi se kontekstu moglo konstatovati da se, s jedne strane, priroda različitih organizacionih kategorija može analizirati i u okviru škole, ali da isto tako, iste te kategorije mogu imati svoju specifičnu formu ispoljavanja u školskom ambijentu. Takav je slučaj i sa zadovoljstvom zaposlenih.

Tokom poslednjih decenija uočeno je pojačano interesovanje teoretičara i praktičara za problem zadovoljstva nastavnika koji rade u školama (detaljnije videti u: Bishay, 1996, 147-154; Dinham, Scott, 1998, 362-378; Evans, 1998; Sharma, 2006, 349-363; Klassen, Usher, Bong, 2010, 464-486). Ovo interesovanje rezultat je, u dobroj meri, identifikovanih posledica koje se pripisuju trendu jačanja nezadovoljstva izvesnog broja nastavnika. Iako su rezultati nekih od sprovedenih studija (Van den Berg, 2002, 577-625) ukazali na to da je moguće govoriti o izvesnim univerzalnim faktorima koji utiču na stepen zadovoljstva nastavnika u školama (npr. pozitivni odnosi sa kolegama, mogućnost napredovanja i sl.), postoje i ona istraživanja (Dinham, Scott, 2000, 379-396) koja potvrđuju da specifičnost konkretnog ambijenta u okviru kojeg škola funkcioniše, igra daleko značajniju ulogu. Drugim rečima, ispitivanje stepena zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama u konkretnom nacionalnom, ekonomskom, socijalnom, kulturološkom i političkom ambijentu, omogućava identifikovanje izvesnih osobenosti svojstvenih konkretnom ambijentu.

Cilj autora ovog rada je da istraže različite kategorije zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva nastavnika zaposlenih u osnovnim školama u Republici Srbiji.

2. Metod

2.1. *Uzorak i procedura*

Istraživanje zadovoljstva nastavnika u Republici Srbiji obuhvatilo je ukupno 185 ispitanika zaposlena u devet osnovnih škola sa teritorije grada Niša, Vranja i Leskovca. Uzorak su činili nastavnici koji predaju uzrastu učenika od petog do osmog razreda. Istraživanje je sprovedeno uz prethodno odobrenje direktora odabranih škola, kao i uz saglasnost anketiranih nastavnika.

Istraživanje je sprovedeno tokom marta meseca školske 2013/2014. godine. Istraživanje su sprovedeli autori ovog rada. Operativno je sprovedeno tako što su na početku jedne smene nastavnicima podeljeni upitnici, uz objašnjenje svrhe i

cilja istraživanja, kao i uz garantovanje anonimnosti upitnika. Na kraju smene upitnici su prikupljeni. Od ukupnog broja podeljenih anketnih listića (230) u analizu je uključeno njih 185 (80,4%). Preostali anketni listići (45 ili 19,6%) nisu uključeni u analizu iz razloga što ili nisu vraćeni anketarima (12 listića ili 0,5%) ili su bili nekompletirani i praktično neupotrebljivi.

Od ukupnog broja ispitanika (N=185), njih 125 (67,57%) su činile osobe muškog pola, dok je ispitanika bilo 60 (32,43%). Što se starosne strukture tiče, ispitanici su rangirani po kategorijama, pri čemu je prosečna starost ispitanika u uzorku 37 godina. U obrazovnoj strukturi ispitanika dominiraju (85,95%) oni sa VII stepenom stručne spreme (visoka stručna sprema/osnovne četvorogodišnje studije). Svega 11,35% ispitanika bilo je sa završenim VII/1 stepenom stručne spreme (specijalizacija/master), dok je 2,7% anketiranih bilo sa VII/2 stepenom (magisterijum) stručne spreme. Posmatrano prema dužini radnog staža, najveći broj ispitanika (62 ili 33,51%) jeste sa radnim stažom koji se kreće u rasponu od 16-25 godina. Nešto je manji broj (55 ili 29,73%) onih ispitanika čija se dužina radnog staža kreće u rasponu od 6-15 godina. Ukupno 41 anketiranih (22,16%) jeste sa radnim stažom od 26 i više godina, dok je 27 ispitanika (14,60%) sa radnim stažom do 5 godina. Opšti podaci o ispitanicima prikazani su u tabeli broj 1.

Tabela broj 1: Opšti podaci

		N	%
POL	MUŠKI	125	67,57
	ŽENSKI	60	32,43
STAROST	DO 30 GODINA	25	13,51
	OD 31 - 40 GODINA	45	24,32
	OD 41 - 50 GODINA	62	33,51
	OD 51 - 60 GODINA	44	23,78
	61 I VIŠE GODINA	9	4,87
DUŽINA RADNOG STAŽA	DO 5 GODINA	27	14,60
	OD 6 - 15 GODINA	55	29,73
	OD 16 - 25 GODINA	62	33,51
	26 I VIŠE GODINA	41	22,16
STEPEN STRUČNE SPREME	VII STEPEN	159	85,95
	VII/1 STEPEN	21	11,35
	VII/2 STEPEN	5	2,70

2.2. Instrumenti

Kao instrumenti za prikupljanje podataka u ovom istraživanju korišćeni su upitnici. Jedan od upitnika poslužio je za dobijanje opštih podataka o ispitanicima (koji su prikazani u tabeli broj 1). Ovaj upitnik uključio je pitanja koja se tiču polne, starosne i obrazovne strukture ispitanika, kao i pitanje koje se tiče dužine radnog staža provedenog na radnom mestu nastavnika. Kao instrument za prikupljanje podataka o stepenu zadovoljstva nastavnika unutar organizacije korišćen je Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985, 698). Radi se o upitniku koji obuhvata ukupno 36 pitanja koja su grupisana u 9 kategorija (zadovoljstvo zaradom, zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje, zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo beneficijama, zadovoljstvo nagradama, zadovoljstvo operativnim procedurama, zadovoljstvo kolegama, zadovoljstvo samim poslom i zadovoljstvo komunikacijama). Svaka od 9 kategorija sadrži po 4 pitanja. Neka od pitanja jesu formulisana kao pozitivna, dok su druga negativna.² Pozitivno formulisana pitanja čije su srednje vrednosti iznad 3 odražavaju stanje zadovoljstva. Pozitivna pitanja sa srednjim vrednostima ispod 3 odražavaju stanje nezadovoljstva. Značenje negativnih pitanja jeste obrnuto. Za ovo istraživanje korišćena je adaptirana verzija ovog upitnika u okviru koje je za vrednovanje odgovora ispitanika korišćena Likertova petostepena skala koja odgovore rangira počev od „uopšte se ne slažem” (1) pa do „u potpunosti se slažem” (5).

Za dobijanje rezultata korišćena je deskriptivna statistika, srednja vrednost i standardna devijacija. Za obradu podataka korišćen je statistički softver SPSS 17.0.

3. Rezultati

Rezultati dobijeni po osnovu JSS upitnika razvrstani su po pojedinim kategorijama zadovoljstva i prikazani u okviru tabela broj 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 i 10.

Zadovoljstvo nastavnika zaradom analizirano je po osnovu 4 pitanja: Smatram da sam korektno plaćen za posao koji obavljam (A1); Povišice u ovoj organizaciji suviše su male i retke (A2); Sudeći po tome koliko sam plaćen, smatram da sam cenjen u ovoj organizaciji (A3); Zadovoljan sam šansama koje u ovoj organizaciji imam za povećanje ličnih primanja (A4). Rezultati dobijeni po osnovu ispitivanja kategorije zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama zaradom prikazani su u tabeli broj 2.

²Navedena podela pitanja odnosi se samo na njihov smer, odnosno na način na koji je stav formulisana.

Tabela broj 2: Zadovoljstvo nastavnika zaradom

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
A1	+	2.39	1.09	- 0.61
A2	-	4.21	1.04	1.21
A3	+	2.28	1.06	- 0.72
A4	+	2.21	1.05	- 0.79

Zadovoljstvo nastavnika mogućnostima za napredovanjem ispitivano je po osnovu sledećih pitanja: Malo je prilika za napredovanje u mom poslu (B1); Oni koji dobro rade svoj posao imaju priliku za napredovanje (B2); U ovoj organizaciji zaposleni imaju šanse da napreduju podjednako brzo, kao i u drugim organizacijama (B3); Zadovoljan sam šansama za napredovanje koje ja lično imam u ovoj organizaciji (B4). Rezultati dobijeni po osnovu ispitivanja kategorije zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama mogućnostima za napredovanjem prikazani su u tabeli broj 3.

Tabela broj 3: Zadovoljstvo nastavnika mogućnostima za napredovanjem

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
B1	-	3.17	1.06	0.17
B2	+	3.10	1.24	0.10
B3	+	2.44	1.08	- 0.56
B4	+	2.86	1.07	- 0.14

Kategorija *zadovoljstva nastavnika nadređenima* analizirana je po osnovu sledeća 4 pitanja: Moj pretpostavljeni je kompetentan za posao koji obavlja (C1); Moj pretpostavljeni nije fer prema meni (C2); Moj pretpostavljeni ne ispoljava interesovanje za osećanja njegovih sledbenika (C3); Cenim svog pretpostavljenog (C4). Rezultati dobijeni po osnovu ispitivanja kategorije zadovoljstva nastavnika njihovim nadređenima prikazani su u tabeli broj 4.

Kategorija *zadovoljstvo nastavnika beneficijama* obuhvata sledeća pitanja: Nisam zadovoljan beneficijama koje uživam u ovoj organizaciji (D1); Beneficije koje ostvarujemo u našoj organizaciji slične su beneficijama koje ostvaruju zaposleni u većini drugih organizacija (D2); Paketi beneficija koje zaposleni u našoj organizaciji ostvaruju jednaki su za sve (D3); Postoji nešto što bi smo mogli da koristimo kao beneficiju u našoj organizaciji, a što ne koristimo (D4). Rezultati ispitivanja nivoa zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama beneficijama koje oni ostvaruju na svojim radnim mestima prikazani su u tabeli broj 5.

Tabela broj 4: Zadovoljstvo nastavnika nadređenima

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
C1	+	3.67	1.11	0.67
C2	-	2.19	1.15	- 0.81
C3	-	2.60	1.13	- 0.40
C4	+	4.01	0.96	1.01

Tabela broj 5: Zadovoljstvo nastavnika beneficijama

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
D1	-	3.19	1.03	0.19
D2	+	2.59	1.13	- 0.41
D3	+	2.85	1.11	- 0.15
D4	-	3.14	1.00	0.14

Zadovoljstvo nastavnika nagradama analizirano je uz pomoć sledećih pitanja: Kada dobro uradim posao, dobijem priznanje kakvo I zaslužujem (E1); Posao koji obavljam u organizaciji nije na pravi način vrednovan (E2); Skromne su nagrade za one koji rade u ovoj organizaciji (E3); Moji naponi u ovoj organizaciji nisu adekvatno nagrađeni (E4). Rezultati istraživanja dobijeni u okviru kategorije zadovoljstvo nastavnika nagradama prikazani su u tabeli broj 6.

Tabela broj 6: Zadovoljstvo nastavnika nagradama

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
E1	+	2.84	1.11	- 0.16
E2	-	3.31	1.12	0.31
E3	-	3.74	1.00	0.74
E4	-	3.41	1.04	0.41

Kategorija *zadovoljstvo nastavnika operativnim procedurama* sadrži sledeća pitanja: Brojna pravila i procedure u ovoj organizaciji doprinose tome da je teško posao obaviti kvalitetno (F1); Moji naponi da posao odradim kvalitetno retko su kada blokirani birokratskim procedurama (F2); Moram mnogo da

radim na poslu (F3); Suočavam se sa dosta papirologije tokom posla koji obavljam (F4). Rezultati istraživanja u vezi sa stepenom zadovoljstva nastavnika operativnim procedurama prikazani su u tabeli broj 7.

Tabela broj 7: Zadovoljstvo nastavnika operativnim procedurama

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
F1	-	3.09	1.14	0.09
F2	+	3.16	1.03	0.16
F3	-	3.50	1.00	0.50
F4	-	3.91	1.07	0.91

Zadovoljstvo nastavnika kolegama analizira se po osnovu sledećih pitanja: Volim ljude sa kojima radim (G1); Zbog nesposobnosti mojih kolega, ja na poslu moram mnogo više da radim (G2); Prija mi društvo mojih kolega (G3); Na poslu ima suviše prepucavanja i rivalstva među kolegama (G4). Rezultati ispitivanja kategorije zadovoljstva nastavnika kolegama sa kojima rade prikazani su u tabeli broj 8.

Tabela broj 8: Zadovoljstvo nastavnika kolegama

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
G1	+	4.06	0.74	1.06
G2	-	2.32	1.02	- 0.68
G3	+	4.04	0.82	1.04
G4	-	3.18	1.10	0.18

Koliko su nastavnici *zadovoljni konkretnim poslom* koji obavljaju ocenjuje se po osnovu sledećih pitanja: Ponekad mi se čini da je moj posao besmislen (H1); Uživam u obavljanju svog posla (H2); Ponosan sam zbog posla koji obavljam (H3); Moj posao je prijatan (H4). Rezultati istraživanja u okviru ove kategorije zadovoljstva nastavnika konkretnim poslom koji obavljaju, prikazani su u tabeli broj 9.

Zadovoljstvo nastavnika komunikacijom unutar organizacije ocenjuje se po osnovu sledećih pitanja: U ovoj organizaciji postoji dobra komunikacija (I1); Ciljevi ove organizacije meni nisu dovoljno jasni (I2); Često imam osećaj da ne znam šta se dešava u ovoj organizaciji (I3); Zadaci u ovoj organizaciji često

nisu potpuno jasni zaposlenima (I4). Rezultati istraživanja dobijeni ispitivanjem kategorije zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama komunikacijom unutar škole prikazani su u tabeli broj 10.

Tabela broj 9: Zadovoljstvo nastavnika konkretnim poslom koji obavljaju

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
H1	-	2.20	1.15	- 0.80
H2	+	4.29	0.73	1.29
H3	+	4.23	0.81	1.23
H4	+	4.03	0.93	1.03

Tabela broj 10: Zadovoljstvo nastavnika komunikacijom

PITANJE	SMER PITANJA (+/-)	M	SD	ODSTUPANJE
I1	+	3.44	1.02	0.44
I2	-	2.25	1.00	- 0.75
I3	-	2.70	1.14	- 0.30
I4	-	2.60	1.08	- 0.40

Pregled navedenih pozitivnih i negativnih pitanja, shodno tome da li odražavaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nastavnika, dat je u tabeli broj 11.

Tabela br. 11: Tabelarni pregled pitanja zadovoljstva i pitanja nezadovoljstva

POZITIVNA PITANJA		NEGATIVNA PITANJA	
PITANJA ZADOVOLJSTVA	PITANJA NEZADOVOLJSTVA	PITANJA NEZADOVOLJSTVA	PITANJA ZADOVOLJSTVA
	A1 (-0.61)	A2 (1.21)	
	A3 (-0.72)		
	A4 (-0.79)		
B2 (0.10)	B3 (-0.56)	B1 (0.17)	
	B4 (-0.14)		
C1 (0.67)			C2 (-0.81)
C4 (1.01)			C3 (-0.40)
	D2 (-0.41)	D1 (0.19)	
	D3 (-0.15)	D4 (0.14)	
	E1 (-0.16)	E2 (0.31)	
		E3 (0.74)	
		E4 (0.41)	
F2 (0.16)		F1 (0.09)	
		F3 (0.50)	
		F4 (0.91)	
G1 (1.06)		G4 (0.18)	G2 (-0.68)
G3 (1.04)			
H2 (1.29)			H1 (-0.80)
H3 (1.23)			
H4 (1.03)			
I1 (0.44)			I2 (-0.75)
			I3 (-0.30)
			I4 (-0.40)

Grupisanje pitanja zadovoljstva i pitanja nezadovoljstva, uz isticanje njihovih nivoa (zadovoljstva/nezadovoljstva), prikazano je u tabeli broj 12.

Tabela br. 12: Grupisanje pitanja zadovoljstva i pitanja nezadovoljstva

PITANJA ZADOVOLJSTVA	PITANJA NEZADOVOLJSTVA
	A1 (-0.61)
	A2 (1.21)
	A3 (-0.72)
	A4 (-0.79)
B2 (0.10)	B1 (0.17)
	B3 (-0.56)
	B4 (-0.14)
C1 (0.67)	
C2 (-0.81)	
C3 (-0.40)	
C4 (1.01)	
	D1 (0.19)
	D2 (-0.41)
	D3 (-0.15)
	D4 (0.14)
	E1 (-0.16)
	E2 (0.31)
	E3 (0.74)
	E4 (0.41)
F2 (0.16)	F1 (0.09)
	F3 (0.50)
	F4 (0.91)
G1 (1.06)	G4 (0.18)
G2 (-0.68)	
G3 (1.04)	
H1 (-0.80)	
H2 (1.29)	
H3 (1.23)	
H4 (1.03)	
I1 (0.44)	
I2 (-0.75)	
I3 (-0.30)	
I4 (-0.40)	

4. Diskusija

Kategorija zadovoljstva nastavnika zaradom (tabela br. 2) u ovom upitniku tiče se tzv. direktne zarade, tj. onoga što zaposleni primaju u gotovini, kao osnovnu platu, kao mogućnost za povećanje osnovne plate i kao njeno objektivno povećanje (Bogićević Milikić. 2014, 268). U pitanju je onaj deo

zarade koji zaposleni u sistemu obrazovanja u Republici Srbiji primaju iz budžeta. Podaci prezentirani u tabeli broj 2 pokazuju da su nastavnici zaposleni u osnovnim školama u Republici Srbiji, generalno nezadovoljni svojim platama. Srednja vrednost za prvopitanje („*Smatram da sam korektno plaćen za posao koji obavljam*”) iz ove kategorije zadovoljstva nastavnika iznosi 2.39 (SD 1.09) i pokazuje da se većina ispitanika (65,95%) „ne slaže” ili „uopšte ne slaže” sa konstatacijom da su korektno plaćeni za posao koji obavljaju. S obzirom na to da direktne zarade uključuju i odgovarajuće повишice koje zaposleni dobijaju, jedno od pitanja iz ove kategorije zadovoljstva nastavnika ticalo se njihovog zadovoljstva iznosom повишica koje ostvaruju u školama, kao i učestalošću tih повишica („*Povišice u ovoj organizaciji suviše su male i retke*”). Srednja vrednost dobijena za ovo pitanje iznosi 4.21 (SD 1.04) i odražava da se većina ispitanika (82,7%) „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa tim da su повишice u njihovim „organizacijama” suviše male i retke. Još jedno od pitanja iz kategorije zadovoljstva nastavnika zaradom je glasilo „*Sudeći po tome koliko sam plaćen, smatram da sam cenjen u ovoj organizacije*”. Iako je ovo pitanje prikladnije za ispitivanje stepena zadovoljstva zaposlenih u kompanijama a manje za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u školama koje se finansiraju iz budžeta i gde svi nastavnici sa istim stepenom stručne spreme ostvaruju identične zarade, ovopitanje je zadržano u ovom istraživanju. Srednja vrednost od 2.28 (SD 1.06) dobijena u okviru ovog pozitivno usmerenog pitanja pokazuje da se većina ispitanika ne slaže sa konstatacijom koja je u navednom pitanju sadržana. Specifičnost škole kao organizacije odrazila se na prirodu odgovora ispitanika za poslednje pitanje („*Zadovoljan sam šansama koje u ovoj organizaciji imam za povećanje ličnih primanja*”) u okviru kategorije zadovoljstva nastavnika zaradom. S obzirom na to da nastavnici u osnovnim školama nemaju mogućnosti da nekim dodatnim aktivnostima, u okviru škole, utiču na povećanje svoje plate, logičnim se čini podatak da je 68,03% ispitanika nezadovoljno šansama koje u školi imaju za povećanje ličnih primanja. Srednja vrednost u okviru ovog pitanja iznosi 2.21 (SD 1.05).

Zadovoljstvo nastavnika mogućnostima za njihovo napredovanje (tabela br. 3), sledeća je kategorija za praćenje stepena njihovog zadovoljstva. Možnosti za napredovanje zaposlenih podrazumevaju raspoložive šanse za zauzimanje viših hijerarhijskih pozicija unutar organizacije, koje podrazumevaju viši nivo odgovornosti ali i viši nivo zarade, a po osnovu prethodnog sticanja nekih novih kvaliteta, kao i po osnovu boljih rezultata koje zaposleni ostvaruje. Specifičnost škole kao organizacije u okviru koje je ovo istraživanje sprovedeno odrazila se na prirodu dobijenih odgovora. Tako su, na primer, u okviru prva dva pitanja ove kategorije zadovoljstva („*Malo je prilika za napredovanje na mom poslu*” i „*Oni koji dobro rade svoj posao imaju priliku za napredovanje*”) identifikovani prilično heterogeni odgovori ispitanika koji su rezultirali srednjim vrednostima od 3.17 (SD 1.06) za prvo od dva navedena pitanja, i 3.10 (SD 1.24) za drugo pitanje. Iako su, procentualno posmatrano, u okviru oba navedena pitanja

minimalno su dominirali odgovori „slažem se” i „u potpunosti se slažem”, bilo je dosta i onih odgovora koji su pripadali ostalim vrednostima pitanja. Procena je da je ovakva priroda odgovora za dva navedena pitanja posledica činjenice da u osnovnoj školi nastavnici koji predaje učenicima uzrasta od petog do osmog razreda i kada ima priliku da se profesionalno usavršava, da uči i stiče nova znanja i veštine, nema prostora za zauzimanje neke hijerarhijski više, odgovornije i bolje plaćene pozicije unutar škole (osim pozicije direktora škole). U navedenom se kontekstu logičnom čini percepcija nastavnog osoblja u osnovnim školama u Republici Srbiji da zaposleni u njihovoj organizaciji imaju manje šanse da napreduju u poslu u poređenju sa zaposlenima u nekim drugim organizacijama. Zapravo, treće pitanje u okviru ove kategorije „*U ovoj organizaciji zaposleni imaju šanse da napreduju podjednako brzo kao i u drugim organizacijama*” ima srednju vrednost 2.44 (SD 1.08), dok četvrto pitanje „*Zadovoljan sam šansama za napredovanjem koje ja lično imam u ovoj organizaciji*” ima srednju vrednost 2.86 (SD 1.07). Oba ova pitanja odražavaju većinsko prisustvo odgovora „uopšte se ne slažem” i „ne slažem se”.

Organizaciono posmatrano, neposredno nadređeni nastavnicima u osnovnim školama jesu direktori škola i, eventualno, pomoćnici direktora. Generalno bi se kategorija zadovoljstva nastavnika nadređenima (tabela br. 4) mogla okarakterisati sa pozitivnim predznakom. Ovo zbog toga što većina anketiranih nastavnika (64,86%) svoje nadređene smatra kompetentnim za posao koji obavljaju (srednja vrednost prvog pitanja u ovoj kategoriji „*Moj pretpostavljeni je kompetentan za posao koji obavlja*” iznosi 3.67 sa standardnom devijacijom od 1.11). Anketirani nastavnici takođe smatraju da su njihovi nadređeni fer prema njima (drugo pitanje „*Moj pretpostavljeni nije fer prema meni*” rezultiralo je srednjom vrednošću od 2.19 što odražava da se većina ispitanika, tačnije 72,97%, za ovopitanje izjasnila sa „uopšte se ne slažem” i „ne slažem se”). Treće pitanje u okviru ove kategorije zadovoljstva nastavnika („*Moj pretpostavljeni ne ispoljava interesovanje za osećanja njegovih sledbenika*”) odražava njihovu percepciju crta emocionalne inteligencije njima nadređenih. Srednja vrednost ovog pitanja jeste 2.60 (SD 1.13) i odražava da većina nastavnika (52,98%) smatra da njihovi nadređeni ispoljavaju interesovanja za njihova osećanja. Pozitivnom predznakom čitave ove kategorije zadovoljstva doprinosi njeno četvrto pitanje („*Cenim svog pretpostavljenog*”). Srednja vrednost ovog pitanja od 4.01 (SD 0.96) rezultat je činjenice da se 76,75% ispitanika „u potpunosti složilo” ili „složilo” sa konstatacijom sadržanom u navedenom pitanju.

Iako se u teoriji pravi jasno razgraničenje između beneficija i pogodnosti,³ utisak je da praksa ovo razgraničenje ne prepoznaje. Prvo pitanje u okviru

³Beneficije imaju za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbede sigurnost. Obuhvataju dve vrste programa: (1) program zaštite zaposlenih; zdravstveno osiguranje, penzijsko osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje, životno osiguranje i sl. i (2) plaćena odsustva: služenje vojnog roka, godišnji odmor, bolovanja i sl. Pogodnosti se tiču statusa i statusnih obeležja zaposlenih i obuhvataju: besplatnu ishranu ili ishranu po beneficiranim cenama, korišćenje

kategorije zadovoljstva nastavnika beneficijama („*Nisam zadovoljan beneficijama koje uživam u ovoj organizaciji*”) na izvestan način odražava mišljenje ispitanika u vezi sa čitavom kategorijom (tabela br. 5). Srednja vrednost ovog pitanja od 3.19 (SD 1.03) rezultat je činjenice da se najveći procenat ispitanika (43,24%) izjasnio neutralno, odnosno sa „slažem se” i „u potpunosti se slažem”. Proizilazi da je svega 21,63% ispitanika zadovoljno beneficijama koje uživaju u svojoj organizaciji. Anketirani nastavnici takođe smatraju da se beneficije koje oni ostvaruju u školama razlikuju u odnosu na beneficije koje ostvaruju zaposleni u drugim organizacijama. Srednja vrednost drugog pitanja u okviru ove kategorije zadovoljstva („*Beneficije koje ostvarujemo u našoj organizaciji slične su beneficijama koje ostvaruju zaposleni u većini drugih organizacija*”) iznosi 2.59 i odražava većinsko (51.35%) prisustvo odgovora „uopšte se ne slažem” i „ne slažem se”. Interesantan je podatak da anketirani nastavnici smatraju da u njihovim školama paketi beneficija nisu isti za sve. Treće pitanje „*Paketi beneficija koje zaposleni u našoj organizaciji ostvaruju jednaki su za sve*” ima srednju vrednost od 2.85 (SD 1.11) i pokazuje da se značajan procenat ispitanika (39,46%) nije složio sa ovom konstatacijom, dok je čak 30,27% ispitanika imalo neutralan stav u vezi sa ovim pitanjem. Procentualno najveći broj neutralnih odgovora (38,38%) ispitanici su dali i u vezi sa poslednjim pitanjem („*Postoji nešto što bi smo mogli da koristimo kao beneficiju u našoj organizaciji, a što ne koristimo*”) iz kategorije zadovoljstva nastavnika beneficijama, dok se 37,3% ispitanika „složilo” ili „u potpunosti složilo” sa navedenom konstatacijom. Srednja vrednost ovog pitanja od 3.14 (SD 1.00) na izvestan način odražava mišljenje nastavnika da je sistem beneficija unutar škola moguće unaprediti.

Nagrade uključuju različita novčana i nenovčana davanja zaposlenima po različitim osnovama (npr. postizanje boljih rezultata u odnosu na ostale zaposlene, izrazito zalaganje na poslu i sl.). Specifičnost škole kao institucije finansirane iz budžeta ostavlja malo prostora za nagrađivanje nastavnika. S druge strane, država nema izgrađene mehanizme kojima bi uspevala da obezbedi dodatno stimulisanje nastavnika po osnovu posebnog nagrađivanja. To je i rezultiralo time da je značajan procenat anketiranih nastavnika za sva četiri pitanja u okviru kategorije zadovoljstva nagradama uglavnom ispoljio nezadovoljstvo (tabela br. 6). Tako je, na primer, prvopitanje u okviru ove kategorije zadovoljstva („*Kada dobro uradim posao, dobijem priznanje kakvo i zaslužujem*”) rezultiralo sa 42,7% odgovora „ne slažem se” i „uopšte se ne slažem” (srednja vrednost 2.84; SD 1.11). Relativno visok procenat onih čiji su odgovori bili „neutralni”, u okviru ovog (25.41%), kao i u okviru četvrtog pitanja (29,73%) koje pripada navedenoj kategoriji zadovoljstva može biti posledica nedovoljnog razumevanja kategorije nagrada od strane ispitanika.

Drugo pitanje u okviru kategorija zadovoljstva nastavnika nagradama („*Posao koji obavljam u organizaciji nije na pravi način vrednovan*”) dosego je srednju vrednost od 3.31 (SD 1.12). Ne mali procenat ispitanika (49,73%) se „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa konstatacijom sadržanom u ovom pitanju. Izvestan broj ispitanika (28,64%) se „ne slaže” ili „uopšte ne slaže” sa navedenom konstatacijom, što je signal da postoje i oni nastavnici koji smatraju da je posao koji oni obavljaju u školi na pravi način vrednovan. Treće pitanje iz ove kategorije („*Skromne su nagrade za one koji rade u ovoj organizaciji*”) pokazuje, međutim, da čak i izvestan broj oni koji smatraju da je posao koji oni obavljaju u okviru organizacije na pravi način vrednovan (2. pitanje) smatra da su, generalno posmatrano, nagrade za one koji rade u konkretnoj školi - skromne. Čak 70,81% ispitanika se „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa konstatacijom sadržanom u trećem pitanju posmatrane kategorije. To je za rezultat imalo i najvišu (u okviru posmatrane kategorije) srednju vrednost trećeg pitanja (3.74; SD 1.00). Četvrto pitanje u okviru kategorije zadovoljstva nastavnika nagradama („*Moji naponi u ovoj organizaciji nisu adekvatno nagrađeni*”) imalo je srednju vrednost 3.41 (SD 1.04). U okviru ovog pitanja, skoro polovina anketiranih (49,73%) se „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa konstatacijom sadržanom u pitanju. Takođe je značajan procenat (29,73%) onih ispitanika koji su se u okviru ovog pitanja izjasnili neutralnim odgovorima. Interesantno je da su četvrto i drugo pitanje iz ove kategorije zadovoljstva „na prvi pogled” slična i da su rezultirala i sličnim odgovorima ispitanika (posmatrano procentualno i statistički). Suštinski, radi se o različiti „posao” na pravi način vrednovan, dok četvrto odražava stav ispitanika u vezi sa tim da li je njegov “napor” na poslu adekvatno nagrađen.

Operativne procedure odražavaju nivo formalizacije u okviru organizacije. U konkretnom istraživanju, ova kategorija zadovoljstva poslom (tabela br. 7) ukazuje na to u kom je stepenu nastavno osoblje u osnovnim školama zadovoljno nivoom prisustva i primene različitih pravila i procedura, papirologije, odnosno školske „birokratije”, kao i u kojoj meri nastavnici percipiraju obim posla koji obavljaju. Za sva četiri pitanja u okviru ove kategorije zadovoljstva srednje vrednosti su iznad 3.00. Prvo pitanje „*Brojna pravila i procedure u ovoj organizaciji doprinose tome da je teško posao obaviti kvalitetno*”, ima srednju vrednost od 3.09 (SD 1.14). Iako se sa ovom konstatacijom „složilo” ili „u potpunosti složilo” 36,21% ispitanika, značajan procenat (30,27%) ispitanika je ispoljio „neutralan” stav u okviru ovog pitanja. Sličan procenat neutralnih odgovora (31, 35%) ispitanici su dali i u okviru drugog pitanja („*Moji naponi da posao odradim kvalitetno retko su kada blokirani birokratskim procedurama*”). Uz 40% onih koji su se „složili” ili „u potpunosti složili” sa konstatacijom iz ovog pitanja, dobijena je srednja vrednost za ovo pitanje od 3.16 (SD 1.03). Treće pitanje („*Moram mnogo da radim na poslu*”) odražava način na koji ispitanici doživljavaju obim svog posla. Srednja vrednost od 3.50 (SD 1.00) ukazuje na većinski procenat (57,29%) onih koji se „slažu” ili

„u potpunosti slažu” sa konstatacijom iz navedenog pitanja. Svega 16,75% ispitanika se „ne slaže” ili „uopšte ne slaže” sa navedenom konstatacijom. Najviša srednja vrednost (3.91; SD 1.07) u okviru ove kategorije zadovoljstva nastavnika identifikovana je u okviru četvrtog pitanja („*Suočavam se sa dosta papirologije tokom posla koji obavljam*”). Čak 78,38% ispitanika se „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa tim da u njihovom poslu ima dosta „papirologije”. Ovaj podatak ne iznenađuje zato što se škola smatra organizacijom sa „profesionalnim” modelom organizacione strukture koju, pored ostalog, odlikuju i viši nivoi standardizacije i formalizacije (Mintzberg, 1992).

„Ohrabrujući” rezultati jesu identifikovani u okviru kategorije „*Zadovoljstvo nastavnika kolegama*” (tabela br. 8). Prvopitanje u okviru ove kategorije („*Volim ljude sa kojima radim*”) ima srednju vrednost 4.06 (SD 0.74) i pokazuje da se najveći procenat (70,54%) izjasnio da voli svoje kolege. Visoka srednja vrednost (4.04; SD 0.82) jeste prisutna i u okviru trećeg pitanja („*Prija mi društvo mojih kolega*”) ove kategorije zadovoljstva. Srednja vrednost drugog pitanja („*Zbog nesposobnosti mojih kolega, ja na poslu moram mnogo više da radim*”) od 2.32 (SD 1.02) ukazuje na to da nastavnici ne samo da vole svoje kolege sa posla i da im prija njihovo društvo, već da, takođe, najveći procenat njih (63,79%) smatra da su njihove kolege sposobne za posao koji obavljaju. Što se tiče konkurencije među nastavnicima, njenu prirodu odražava četvrto pitanje („*Na poslu ima suviše prepucavanja i rivalstva među kolegama*”). Veliki procenat ispitanika (42,16%) smatra da je navedeni iskaz tačan. Gotovo identičan procenat ispitanika se sa navedenim iskazom nije saglasio (28,11%) ili je ispoljio neutralan stav (29,73%). Navedeno je rezultiralo srednjom vrednošću četvrtog pitanja od 3.18 (SD 1.10).

Najviši nivo zadovoljstva nastavnika ispoljen je u okviru kategorije *Zadovoljstvo nastavnika samim poslom* (tabela br. 9). U okviru ove kategorije zadovoljstva identifikovane su najviše srednje vrednosti i najniže standardne devijacije za sva pozitivno usmerenapitanja (drugo, treće i četvrtopitanje), kao i gotovo najniža srednja vrednost za prvopitanje koje je, prema svom smeru, negativno. Prvopitanje u okviru ove kategorije zadovoljstva („*Ponekad mi se čini da je moj posao besmislen*”) ima srednju vrednost od 2.20 (SD 1.15) koja ukazuje na to da se najveći procenat ispitanika (64,86%) ili „uopšte ne slaže” ili „ne slaže” sa navedenom konstatacijom. Relativno skroman procenat ispitanika (15,67%) se sa navedenom konstatacijom „slaže” ili „u potpunosti slaže”. Visoke srednje vrednosti dobijene u okviru drugog pitanja („*Uživam u obavljanju svog posla*”), srednja vrednost 4.29 (SD 0.73); trećeg pitanja („*Ponosan sam zbog posla koji obavljam*”), srednja vrednost 4.23 (SD 0.81) i četvrtog pitanja („*Moj posao je prijatan*”), srednja vrednost 4.03 (SD 0.93), pokazuju da nastavnici koji rade u osnovnim školama u Republici Srbiji vole posao koji obavljaju, u njemu uživaju i na njega su ponosni. Ova kategorija zadovoljstva ima takođe i najniže procenat „neutralnih” odgovora u okviru svakog od pitanja.

Sistem komuniciranja (formalnog i neformalnog) koji postoji unutar organizacije omogućava prenošenje informacija. Kvalitet ovog sistema može da se odrazi na nivo zadovoljstva zaposlenih. U tom smislu poslednja kategorija zadovoljstva nastavnika jeste kategorija njihovog zadovoljstva komunikacijama unutar škole (tabela br. 10). Načelni stav nastavnika po pitanju njihovog zadovoljstva sistemom komuniciranja u školi ispoljava se kroz prvopitanje („*U ovoj organizaciji postoji dobra komunikacija*”) sadržano u ovoj kategoriji zadovoljstva. Najveći procenat ispitanika (56,75%) se „slaže” ili „u potpunosti slaže” sa konstatacijom da u okviru njihove organizacije postoji dobra komunikacija. Sledi procenat onih koji imaju „neutralan” stav u vezi sa ovom konstatacijom (23,78%), dok se preostali ispitanici (18,91%) sa navedenom konstatacijom ili „ne slažu” ili „uopšte ne slažu”. Srednja vrednost u okviru ovog pitanja jeste 3.44 (SD 1.02). Tri preostala pitanja u okviru ove kategorije zadovoljstva jesu negativno usmerena i njihove srednje vrednosti jesu manje od 3.00. Tako, na primer, drugo pitanje „*Ciljevi ove organizacije meni nisu dovoljno jasni*” ima srednju vrednost 2.25 (SD 1.00), zato što se najveći procenat ispitanika (63,78%) nije složio sa navedenom konstatacijom. Treće pitanje „*Često imam osećaj da ne znam šta se dešava u ovoj organizaciji*”, ima srednju vrednost 2.70 (SD 1.14). Ukupno 45,95% ispitanika se „ne slaže” ili „uopšte ne slaže” sa ovom konstatacijom, dok je ne mali procenat njih (25,95%) ispoljilo neutralan stav. Poslednjepitanje, „*Zadaci u ovoj organizaciji često nisu potpuno jasni zaposlenima*”, ima srednju vrednost 2.60 (SD 1.08). Skoro polovina ispitanika (49,73%) se nije složila sa konstatacijom sadržanom u ovom pitanju. Ne mali procenat ispitanika (27,03%) jeste ispoljio neutralan stav.

Podaci prezentirani u tabelama br. 11 i 12 jasno ukazuju na to da su nastavnici u osnovnim školama u Republici Srbiji najnezadovoljniji zaradama (A), nagradama (E) i beneficijama (D). Po intenzitetu nezadovoljstva sledi njihovo nezadovoljstvo operativnim procedurama (F) i mogućnostima za napredovanjem (B). S druge strane, nastavnici su u najvećoj meri zadovoljni poslom koji obavljaju (H), svojim nadređenima (C), svojim kolegama (G) i sistemom komuniciranja u okviru škole (I). Proizilazi da su glavni uzročnici nezadovoljstva nastavnika u osnovnim školama u Republici Srbiji eksterne prirode (zarade koje zaposleni u školi dobijaju ih budžeta; nagrade i beneficije koje su u značajnoj meri uslovljene raspoloživim materijalnim sredstvima koje škole takođe dobijaju od države). S druge strane, najviši nivo zadovoljstva nastavnika rezultat je izvesnih „internih”, organizaciono uslovljenih faktora koji potiču iz same škole (na primer, posao koji obavljaju, odnos nadređenih i ostalih kolega prema nastavnicima, sistem internog komuniciranja u okviru škole).

Ovo upućuje na konstataciju da je odgovarajućim intervencijama države, usmerenim na poboljšanje materijalno-finansijskog položaja nastavnika u Republici Srbiji, moguće uticati na podizanje nivoa njihovog zadovoljstva, a preko toga i na poboljšanje njihovih rezultata.

Zaključak

Odgovarajući nivo zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenih u značajnoj se meri može odraziti na individualne rezultate zaposlenog ali i na ukupne organizacione performanse. Proizilazi da se i nezadovoljstvo nastavnika u osnovnim školama u Republici Srbiji, indentifikovano u okviru pojedinih kategorija zadovoljstva, negativno odražava na inividualne rezultate nastavnika, na nivo njihove motivisanosti i zalaganja na poslu, kao i na uspeh njihovih učenika. Činjenica je da je navedeno nezadovoljstvo prvenstveno posledica nezadovoljstva nastavnika odgovarajućim kategorijama čija je priroda eksterno uslovljena i determinisana odgovarajućim odlukama države. Izdvajanjem većeg obima sredstava za zarade zaposlenih u osnovnim školama kao i za funkcionisanje škola, država može ne samo podići nivo zadovoljstva nastavnika u osnovnim školama, već se na ovaj način u značajnoj meri može doprineti i unapređenju sistema osnovnog obrazovanja u Republici Srbiji u celini.

Iako istraživanje, po osnovu kojeg su generisani prezentirani rezultati, sadrži izvesna ograničenja (ona se, pre svega, tiču veličine i stukture uzorka), očekuje se da će tema i sadržaj ovog rada podsticajno delovati na neka buduća, obuhvatnija i kompleksnija istraživanja problema zadovoljstva nastavnog osoblja u Republici Srbiji.

Literatura

- Bogićević Milikić B. (2014) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
- Bishay A. (1996) "Teacher motivation and job satisfaction: a study of employing the experience sampling method", *Journal of Undergraduate Science*, 3: 147-154.
- Davis Keith, Newstrom John W. (1989) *Human Behavior at Work – Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Dinham S., Scott C., (1998) "A three domain model of teacher and school executive satisfaction", *Journal of Educational Administration*, 36: 362-378.
- Dinham S., Scott C., (2000) "Moving into the third outer domain of teacher satisfaction", *Journal of Educational Administration*, 38: 379-396.
- DuBrin Andrew J. (1988) *The Practice of Supervision*, New Delhi: Universal Bookstall.
- Evans L. (1998) *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*, London: Paul Chapman Publishing Limited.
- Feldman D.C., Arnold H.J. (1983) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Klassen R. M., Usher E. L., Bong M. (2010), "Teachers' collective efficacy, job satisfaction and job stress in cross-cultural context", *The Journal of Experimental Education*, 78: 464-486.
- Kreitner R., Kinicki A. (1995) *Organizational Behavior*, USA: Richard D. Irwin, Inc.

- Locke E. A. (1976) „The Nature and Causes of Job-satisfaction“, preuzeto iz: Luthans F., (2008) *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Mintzberg H. (1992) *Structure in fives: Designing effective organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sharma R. D., Jyoty J. (2006) “Job satisfaction among school teachers”, *IIMB Management Review*, 18 (4): 349-363.
- Simić I. (2010) *Osnovi organizacije*, Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- Simić I., Stojković N. (2014) „Manager’s role in raising the level of job satisfaction“, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 11 (2): 163-174.
- Spector P. E. (1985) “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), pp. 693-713.
- Van den Berg (2002) “Teachers’ meanings regarding educational practice”, *Review of Educational Research*, 72: 577-625.

RESEARCH ON ELEMENTARY SCHOOL TEACHER SATISFACTION IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract: Employees’ satisfaction is one of the frequently analyzed subgroups of human attitudes connected to organizational environment. The authors’ aim is to study different categories of satisfaction or dissatisfaction of teachers in elementary schools in the Republic of Serbia, as a specific category of employees. The results of the research carried out have shown that teachers are dissatisfied with salaries, awards and benefits. The next category concerning the intensity of dissatisfaction is teachers’ dissatisfaction with operational procedures. On the other hand, teachers are mostly satisfied with the work they are doing, with their superiors, their colleagues and system of communicating within schools.

Keywords: satisfaction, teachers, Republic of Serbia.