

Organizaciono-profesionalni konflikt psihologa rada, zadovoljstvo i angažovanost na poslu¹

Branko Mladenović²

Beograd

Ivana B. Petrović

Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Organizaciono-profesionalni konflikt javlja se kod zaposlenih u situacijama u kojima su očekivanja i zahtevi organizacije u suprotnosti s načelima i standardima profesije. Istraživanja pokazuju da se taj konflikt negativno odražava na stav zaposlenog prema poslu i na afektivno-motivacioni aspekt ispunjenosti radnom ulogom. Cilj rada bio je istražiti izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu psihologa rada u Srbiji, utvrditi da li je ona povezana sa zadovoljstvom poslom i angažovanošću na poslu i otkriti njene glavne činioce. Uzorak je činilo 96 psihologa rada. Rezultati su pokazali da postoji visoka negativna korelacija između izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i stepena zadovoljstva poslom, kao i značajna umerena negativna korelacija između izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i angažovanosti na poslu. Najveće korelacije dobijene su sa tzv. socijalnim dimenzijama zadovoljstva poslom. Organizaciono-profesionalnom konfliktu su manje izloženi psiholozi s dužim radnim stažom i oni koji su na višoj hijerarhijskoj poziciji, a više psiholozi koji rade u privatnim kompanijama i oni koji rade na određeno vreme. Izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu nije povezana s veličinom i delatnošću organizacije. Istraživanje govori u prilog razmatranju organizaciono-profesionalnog konflikta psihologa rada i kao važne teorijsko-istraživačke teme, i kao relevantnog profesionalnog i karijernog pitanja.

Ključne reči: organizaciono-profesionalni konflikt, psihologija rada, zadovoljstvo poslom, angažovanost na poslu

Od psihologa rada, kao i od drugih zaposlenih koji su u isto vreme i pripadnici određene profesije, očekuje se da svoje ekspertsko znanje stave na raspolaganje organizaciji i da postupaju kako prema profesionalnim načelima,

1 Rad je nastao kao rezultat rada na projektu „Identifikacija, merenje i razvoj kognitivnih i emocionalnih kompetencija važnih društvu orijentisanom na evropske integracije” (179018) koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

2 Adresa autora: mladenovic.b@gmail.com

tako i prema zahtevima organizacije za koju rade. Organizacija ponekad može da od zaposlenih imao čekivanja koja nisu u skladu s vrednostima, načelima i standardima njihove struke. Takva neusaglašenost može dovesti do ugrožavanja profesionalne autonomije, pa i do sukoba između profesionalnih obaveza i zahteva organizacije. Organizaciono-profesionalni konflikt je koncept koji označava posebnu vrstu konflikta koji se događa u situacijama u kojima je to što organizacija očekuje i zahteva od zaposlenog u suprotnosti s načelima i standardima profesije kojoj zaposleni pripada (Lourens, Van Vuuren, & Eiselen, 2012). U situaciji u kojoj ciljevi i standardi profesije nisu usklađeni sa organizacionim zahtevima i psiholozi rada se mogu naći pod pritiskom organizacije da usklade svoj sud s njenim stavovima i ciljevima (Keith-Spiegel & Koocher, 1985). To može dovesti do udaljavanja od profesionalnih načela struke i do narušavanja profesionalne objektivnosti.

Pojava organizaciono-profesionalnog konflikta posebno je izražena u birokratizovanim i hijerarhijski čvrsto ustrojenim organizacijama u kojima organizaciona struktura, s jedne strane i potrebe zaposlenih za autonomijom i nezavisnošću u radu, s druge, predstavljaju glavne uzroke javljanja organizaciono-profesionalnog konflikta (Lourens et al., 2012). Istraživanja pokazuju da su najznačajnije posledice organizaciono-profesionalnog konflikta povećanje nivoa stresa, smanjenje zadovoljstva poslom, snižavanje radnog učinka i povećanje fluktuacije zaposlenih (Aranya & Ferris, 1984).

Organizaciono-profesionalni konflikt

Organizaciono-profesionalni konflikt predstavlja posledicu sistema kontrole u organizaciji i javlja se u situacijama u kojima profesionalni ciljevi zaposlenog nisu spojivi s ciljevima organizacije (Aranya & Ferris, 1984). Novija istraživanja na pripadnicima različitih profesija nisu potvrdila prvobitno pretpostavljenu visoku učestalost organizaciono-profesionalnog konflikta. Jedno od mogućih objašnjenja jesu individualne razlike među pripadnicima iste profesije, odnosno razlike u dominantnim vrednostima i ciljevima na osnovu kojih se oni opredeljuju za oblast i kontekst svog profesionalnog angažovanja (H. P. Gunz & S. P. Gunz, 2002). Prema modelu H. P. Gunca i S. P. Gunca, postoje tri tipa reagovanja koji dovode do niskog nivoa organizaciono-profesionalnog konflikta. Prvi tip reagovanja javlja se kada ne postoji raskorak između profesionalno-etičkih obaveza i obaveza prema poslodavcu, pri čemu to može biti posledica ne samo stvarnog odsustva konflikta već i slabe povezanosti zaposlenog sa organizacijom, ali i isključenosti iz donošenja ključnih odluka. Drugi tip reagovanja podrazumeva da se zaposleni s konfliktom bori tako što se koncentriše na usko tehničke aspekte posla i u drugi plan stavlja profesionalne obaveze prema klijentu. Treći tip odnosi se na zaposlene u tzv. neprofesionalnim organizacijama, kod kojih konflikt može biti minimalan ukoliko oni kao svoj najvažniji cilj postave identifikaciju sa organizacijom.

Aranja i Feris su utvrdili relativno nisku stopu prevalencije organizaciono-profesionalnog konflikta računovođa, pri čemu se pokazalo da je konflikt bio manje izražen kod računovođa zaposlenih u tzv. profesionalnim organizacijama (Aranya & Ferris, 1984). Neki autori objašnjavaju to podatkom da u tim organizacijama rukovodeće pozicije obično zauzimaju pripadnici iste profesije (McGregor, Killough, & Brown, 1989). Gudi (Goode, 1957) zastupa mišljenje da pretežno tehničke i egzaktne profesije lakše postižu kompatibilnost sa organizacionim ciljevima nego što je to slučaj s profesijama društveno-humanističkog usmerenja. Na osnovu nalaza svog istraživanja MekGregor i saradnici (McGregor et al., 1989) zaključili su da najveći rizik za pojavu organizaciono-profesionalnog konflikta postoji u situaciji kad je zaposlenom važan njegov profesionalni identitet, a ima pretpostavljenog koji nije zainteresovan za poštovanje načela i normi njegove profesije. Studije su pokazale i da se nivo konflikta smanjuje s porastom hijerarhijske pozicije zaposlenog (Brierley, 1998). Objašnjenje se sastoji u tome da duži staž, koji je u vezi s višim hijerarhijskim nivoom pozicije, omogućava lakše i uspješnije „pomirenje” konfliktnih organizaciono-profesionalnih zahteva.

U oblasti istraživanja organizaciono-profesionalnog konflikta istraživači su se u većem broju radova bavili računovođama i revizorima (npr., Shafer, 2002). Na osnovu metaanalize istraživanja organizaciono-profesionalnog konflikta računovođa, Brirli (Brierley, 1998) utvrdio je da je procenjeni koeficijent korelacije između organizaciono-profesionalnog konflikta i zadovoljstva poslom -0.40. Harel i saradnici (Harrell, Chewing, & Taylor, 1986) utvrdili su da kod revizora viši nivo organizaciono-profesionalnog konflikta dovodi do nižeg zadovoljstva poslom i profesionalne posvećenosti. Istraživanje Peja i Dejvisa (Pei & Davis, 1989) pokazalo je da veći obim profesionalne autonomije doprinosi nižem organizaciono-profesionalnom konfliktu internih revizora, dok veći konflikt i nejasnost radne uloge doprinose većem konfliktu.

Danas je oblast psihologije rada veoma živo i razvijeno područje prakse i smatra se zasebnom profesijom čiji pripadnici mogu biti u prilici da dožive organizaciono-profesionalni konflikt. Standardi nauke i struke obavezuju psihologe na poštovanje profesionalnih normi i ispoljavanje ponašanja koje je usklađeno s načelima etičkog kodeksa i dobre prakse (American Psychological Association, 2002; Gauthier, Pettifor, & Ferrero, 2010). Potencijalni izvori organizaciono-profesionalnog konflikta u poslu psihologa rada leže u tome što su psiholozi dužni da poštuju dignitet zaposlenih (Društvo psihologa Srbije, 2000), dok je organizacija primarno zainteresovana za inicijative koje dovode do ostvarivanja strateških ciljeva. Drugi značajan izvor pojave organizaciono-profesionalnog konflikta jesu menadžeri, koji neretko oduzimaju psiholozima autonomiju i nezavisnost u donošenju profesionalnih odluka (Lefkowitz, 2003). Cilj psihološke delatnosti jeste u tome da se obavlja u obostranom interesu organizacije i svih zaposlenih, uključujući i psihologe koji

u njima rade. U psihološkoj delatnosti organizaciono-profesionalni konflikt najčešće je izražen u situacijama u kojima je potrebno zaštititi prava klijenta (npr., u ulozi ispitanika, kandidata za posao, zaposlenog i sl.). Psiholog rada može biti u konfliktu kad od poslodavca ili eksterne institucije dobije zahtev da obavi aktivnosti ili dostavi podatke koji nisu u interesu klijenata.

Jedno od malobrojnih istraživanja organizaciono-profesionalnog konflikta u profesiji psihologa rada obavljeno je u Južnoafričkoj Republici (Lourens et al., 2012). U tom istraživanju utvrđeno je da organizaciono-profesionalni konflikt određuju odsustvo strateške usklađenosti i profesionalne autonomije, kao i tenzija moći i konflikt uloge. *Strateška usklađenost* definisana je kao stepen usklađenosti profesionalnih vrednosti, ciljeva i zahteva sa odlukama koje se donose u organizaciji. *Profesionalna autonomija* definisana je kao mogućnost uključivanja i uticaja psihologa u oblastima koje se odnose na njihovu stručnost i samostalno donošenje odluka. *Tenzija moći* definisana je kao stepen u kojem je psiholog primoran da menja svoje odluke i obavlja aktivnosti s kojima nije saglasan. *Konflikt uloge* definisan je kao sukob između zahteva organizacije i zahteva profesije i podrazumeva pritisak da se postupa u skladu sa zahtevima organizacije uz odustajanje od načela profesije.

Zadovoljstvo poslom i angažovanost na poslu

Smatra se da su zadovoljstvo poslom i angažovanost na poslu najvažniji pokazatelji dobrobiti zaposlenog (Judge & Klinger, 2007; Petrović, Kovačević, Ćurić, 2013). U zavisnosti od teorijskog polazišta, postoji mnogo definicija zadovoljstva poslom. Sveobuhvatne definicije naglašavaju da je zadovoljstvo poslom višedimenzionalni psihološki odgovor zaposlenog u vezi s poslom koji obavlja, a koji se sastoji od kognitivne, afektivne i biheviornalne komponente (Hulin & Judge, 2003). Većina istraživača i praktičara, zainteresovana je, pored utvrđivanja opšeg zadovoljstva, i za pojedinačne faktore zadovoljstva poslom. Većina autora saglasna je u tome da su najvažniji faktori zadovoljstva poslom sadržaj posla, plata, beneficije, liderstvo i rukovođenje, mogućnost napredovanja, uslovi rada i međuljudski odnosi (Janićević, Kovačević, Petrović, 2015).

Model *zahtevi-kontrola* posmatra zadovoljstvo poslom kao posledicu delovanja dva aspekta – zahteva koje posao postavlja pred zaposlenog i kontrole, odnosno mogućnosti da zaposleni samostalno odabere na koji će se način nositi s tim zahtevima (Karasek, 1979). Najveće zadovoljstvo poslom očekivano je u poslovima u kojima su i zahtevi posla i sloboda odlučivanja visoki. Karasek tu grupu poslova označava kao aktivne poslove, koji se odlikuju intenzivnim učenjem i razvojem. Prema modelu zahtevi-kontrola, posao se može učiniti inspirativnijim, a zaposleni zadovoljnijim, tako što će se unaprediti stepen njihove radne autonomije. Zahtevi posla konceptualizova-

ni su kao psihološki izvori stresa koji postoje u radnom okruženju. Da bi se uspješno izborio s njima, zaposleni može da odabere jednu od dve strategije: 1. da pokuša da izmeni situaciju kako bi više odgovarala njegovim potrebama – tzv. strategiju primarne kontrole, ili 2. da napravi promene unutar sebe kako bi se uspješno prilagodio situaciji – tzv. strategiju sekundarne kontrole (Rothbaum, Weisz, & Snyder, 1982). Zaposleni s niskim stepenom autonomije više su skloni tome da upotrebljavaju mehanizme sekundarne kontrole. Istraživanja pokazuju da česta upotreba tih mehanizama doprinosi snižavanju zadovoljstva poslom.

Šaufeli i Baker su angažovanost na poslu (engl. *work engagement*) definirali kao stanje potpune fizičke, kognitivne i emocionalne povezanosti zaposlenog s njegovom radnom ulogom, a ono se može odrediti putem tri dimenzije: vigora, posvećenosti i zaokupljenosti (Schaufeli & Bakker, 2004). Vigor (engl. *vigour*) podrazumeva visok nivo energije i volju da se uloži napor prilikom obavljanja posla. Posvećenost (engl. *dedication*) omogućava da radna aktivnost bude praćena entuzijazmom, doživljajem značaja i involviranosti. Zaokupljenost (engl. *absorption*) odnosi se na stanje potpune predanosti poslu, koje se manifestuje u vidu visoke koncentracije, brzog protoka vremena i okupiranosti radnim zadacima. Prema Bakeru i Erlemansu, angažovanost predstavlja „aktivnije” iskustvo, dok je zadovoljstvo poslom „pasivnija” forma dobiti zaposlenog (Bakker & Oerlemans, 2011).

Istraživanja pokazuju da je angažovanost na poslu povezana s resursima posla i ličnim resursima (Bakker & Oerlemans, 2011). U najznačajnije resurse posla ubrajaju se: autonomija u radu, socijalna podrška, mogućnost učenja, primena različitih veština i povratna informacija (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012). Resursi posla imaju ulogu intrinzičkog motivatora, budući da doprinose ostvarivanju bazičnih psiholoških potreba zaposlenog. Lični resursi podrazumevaju pozitivno psihološko stanje spremnosti za učenje i razvoj, koje se karakteriše visokim nivoom samopouzdanja, optimističkim stavom i unutrašnjim lokusom kontrole (Bakker, 2011). Istraživanja koja su se bavila obogaćivanjem posla pokazala su da je zaposlenima s visokim stepenom angažovanosti, a s ciljem održavanja te angažovanosti, neophodan aktivan posao koji se odlikuje izazovom i bogatim resursima posla (Bakker et al., 2012).

Jedan od važnih faktora angažovanosti na poslu jesu nadređeni. Oni mogu imati ključan uticaj na angažovanost budući da poseduju legitimnu moć uticaja na uslove rada, zahteve i resurse posla (Bakker et al., 2012). Transformaciono i osnažujuće liderstvo jesu tipovi rukovođenja koji najviše pogoduju razvoju angažovanosti zaposlenih, a oba se, pored ostalog, zasnivaju na davanju širokog stepena autonomije i slobode prilikom donošenja odluka (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Osnovni problem ovog istraživanja bio je povezanost izloženosti psihologa rada organizaciono-profesionalnom konfliktu i njihovog zadovoljstva

poslom, odnosno angažovanosti na poslu. Pored toga, s obzirom na to da je ovo prvo istraživanje te vrste u našoj sredini, cilj istraživanja bio je i utvrditi koji su to korelati izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu psihologa rada u Srbiji – da li postoji povezanost između organizaciono-profesionalnog konflikta i odlika psihologa (pola, stepena obrazovanja), karakteristika posla (područja rada, vrste radnog statusa, hijerarhijskog nivoa pozicije), dužine profesionalnog i organizacionog staža i odlika organizacije (veličine, tipa vlasništva i delatnosti).

Metod

Uzorak

Istraživanje je obavljeno na uzorku od 96 psihologa zaposlenih u oblasti psihologije rada (85% žena; prosečna starost 34 godine; prosečan radni staž sedam godina). Studije psihologije po starim, „prebolonjskim” programima završilo je 71.6% ispitanika, dok je po novim „bolonjskim” programima studiralo 28.4% ispitanika. U okviru starih programa, najveći broj ispitanika završilo je osnovne studije (66.2%), a petina njih je završila i nove master-studije (22.1%). Među onima koji su studirali po novim programima većina je završila master-studije (74.1%), a ima ih i koji rade s diplomom osnovnih studija (25.9%). Najveći broj ispitanika završio je studije na državnom fakultetu (94.8%).

Više od polovine ukupnog broja ispitanika ima neki vid dodatne edukacije (54.2%). Oko tri četvrtine ukupnog broja ispitanika (78.2%) ima radno iskustvo kraće od 10 godina, a isto toliko njih (75.0%) zaposleno je na neodređeno vreme. Najveći broj ispitanika bavi se selekcijom, regrutacijom, treningom i razvojem karijere, a radi u oblasti industrije, privrede i državne uprave. Ispitanici rade u organizacijama svih veličina (8.3% u mikro, 14.6% u malim, 16.7% u srednjim, a najveći broj psihologa, njih 47.9%, angažovano je u velikim organizacijama s više od 250 zaposlenih, od čega 32.3% u organizacijama s preko 1000 zaposlenih). Ispitanici većinom rade u kompanijama u privatnom vlasništvu (64.6%). Na pozicijama stručnih saradnika nalazi se 35.4% ispitanika, dok menadžerske pozicije zauzima 25% ispitanika.

Instrumenti

U istraživanju je korišćeno nekoliko instrumenata. Za ispitivanje izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu korišćena je skala Lorensove i saradnika (Lourens et al., 2012), kojom se procenjuje izloženost na četiri sledeće dimenzije: Strateška usklađenost (14 stavki; primer stavke: *Očekivanja organizacije su u skladu sa odgovornostima koje mi nalaže profesija*), Profesionalna autonomija (četiri stavke; primer stavke: *U situacijama u kojima treba*

da donesem neku odluku u vezi sa svojim profesionalnim zaduženjima, potrebno mi je odobrenje mojih nadređenih), Tenzija moći (sedam stavki; primer stavke: *Od mene se očekuje da štitim interese mojih pretpostavljenih čak i onda kad je to u suprotnosti s ponašanjem koje se od mene kao psihologa očekuje*) i Konflikt uloge (tri stavke; primer stavke: *Od mene se očekuje da biram između poštovanja standarda profesije i onoga što je najbolje za organizaciju*). Ispitanici su procenjivali učestalost situacija opisanih u stavkama na šestostepenoj skali – od *nikad* do *veoma često*. Viši skorovi na opštem pokazatelju izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu ukazuju na veću izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu (za izračunavanje opšteg skora prvo su rekodirani skorovi na Strateškoj usklađenosti i Profesionalnoj autonomiji pošto su skale pozitivno usmerene). Kronbahova alfa za skalu u celini iznosi 0.94 (po supskalama: Strateška usklađenost 0.92, Tenzija moći 0.90, Konflikt uloge 0.79 i Profesionalna autonomija 0.46).

Za utvrđivanje stepena zadovoljstva poslom korišćena je Spektorova Skala zadovoljstva poslom (engl. *Job Satisfaction Survey*, Spector, 1997), koja se sastoji iz 36 tvrdnji svrstanih u devet supskala (plata, mogućnost napredovanja, rukovođenje, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, odnos s kolegama, priroda posla i komunikacija). Ispitanici su procenjivali stepen slaganja s tvrdnjama na šestostepenoj skali. Pored skorova po dimenzijama zadovoljstva, na osnovu svih stavki izvodi se i skor koji govori o opštem zadovoljstvu poslom. Kronbahova alfa za skalu u celini iznosi 0.93. Pouzdanost supskala je u rasponu od 0.55 do 0.86.

Za ispitivanje nivoa angažovanosti na poslu korišćena je Utreht skala angažovanosti na poslu Šaufelija i Bakera (engl. *Utrecht Work Engagement Scale*, Schaufeli & Bakker, 2003). Korišćena je kraća verzija od devet stavki (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Breevaart, Bakker, Demerouti, & Hetland, 2012), koje su ispitanici procenjivali na sedmostepenoj skali učestalosti od *nikad* do *uvek*. Kronbahova alfa za primenjenu kraću verziju iznosi 0.91.

Poslednja grupa pitanja odnosila se na psihologa, posao koji obavlja i organizaciju u kojoj radi.

Postupak

Ispitanici su regrutovani preko široke neformalne profesionalne mreže autora istraživanja, preko LinkedIn (*LinkedIn*) profesionalne društvene mreže, kao i preko članova Sekcije za psihologiju rada Društva psihologa Srbije. Rezultati su prikupljeni na tri načina: najveći broj ispitanika popunjavao je elektronsku formu upitnika preko interneta; manjem broju ispitanika upitnik je dostavljen klasičnom poštom, a podaci su prikupljeni i u neposrednom kontaktu. Učešće u istraživanju bilo je u potpunosti dobrovoljno i anonimno.

Rezultati

Prvo su dati rezultati sa Skale organizaciono-profesionalnog konflikta koji govore o izloženosti ispitanika pojedinačnim dimenzijama i organizaciono-profesionalnom konfliktu u celini, potom su predstavljeni činioci organizaciono-profesionalnog konflikta, a na kraju su dati rezultati o povezanosti organizaciono-profesionalnog konflikta sa zadovoljstvom i angažovanošću na poslu. Dobijeni rezultati svedoče o tome da se 60.4% ispitanih psihologa rada sporadično suočava sa organizaciono-profesionalnim konfliktom u svojoj praksi. U Tabeli 1 date su aritmetičke sredine i standardne devijacije skorova na pojedinačnim dimenzijama i opšteg pokazatelja izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu. Iz rezultata se može zaključiti da je najveća učestalost situacija koje svedoče o usklađenosti profesionalnih vrednosti, ciljeva i zahteva sa odlukama koje se donose u organizaciji.

Tabela 1. *Izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu: Aritmetičke sredine i standardne devijacije*

Dimenzije organizaciono-profesionalnog konflikta	M (SD)
Strateška usklađenost	4.86 † (0.81)
Profesionalna autonomija	3.55 † (0.82)
Tenzija moći	2.58 (1.03)
Konflikt uloge	2.58 (1.11)
Opšta izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu	2.48 (0.80)

† Vrednost je preračunata radi izračunavanja opšteg skora.

Kako bismo detaljnije ispitali kada je izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu izraženija, testirali smo razlike u odnosu na personalne činioce, obrazovanje, činioce posla i organizacije u kojoj psiholog radi. Na osnovu svih testiranih razlika dobijena je nekolicina značajnih, ali relevantnih, i one su prikazane u Tabeli 2.

Tabela 2. *Činioci izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu: Rezultati t-testa i analize varijanse*

Kriterijum	Konflikt		
	M	SD	Statistik
Dužina staža u organizaciji			
	Strateška usklađenost		
< 5 godina	4.67	0.89	F= 3.27*
5–10 godina	5.01	0.77	
> 10 godina	5.16	0.48	
	Konflikt uloge		
< 5 godina	2.85	1.22	F= 3.22 *
5–10 godina	2.25	0.99	
> 10 godina	2.30	0.83	

Pozicija u hijerarhiji		Strateška usklađenost		
Mladi saradnik	4.40	0.97		
Saradnik	4.91	0.80		$F= 3.62 *$
Menadžer	5.09	0.59		
Tip vlasništva		Konflikt uloge		
Državna kompanija	2.26	1.00		
Privatna kompanija	2.75	1.14		$t= -2.09 *$
Radni status		Strateška usklađenost		
Na neodređeno	5.02	0.72		
Na određeno	4.39	0.91		$t = 3.44 **$
		Profesionalna autonomija		
Na neodređeno	3.66	0.80		
Na određeno	3.23	0.80		$t = 2.27 *$
		Tenzija moći		
Na neodređeno	2.44	0.95		
Na određeno	3.01	1.16		$t = -2.39 *$
		Konflikt uloge		
Na neodređeno	2.39	0.95		
Na određeno	3.15	1.38		$t = -2.52 *$
		Organizaciono-profesionalni konflikt		
Na neodređeno	2.33	0.71		
Na određeno	2.93	0.91		$t = -3.32 **$
Program studija		Strateška usklađenost		
Stari	5.01	0.74		
Novi	4.48	0.88		$t= 2.99 **$
		Konflikt uloge		
Stari	2.41	0.96		
Novi	3.05	1.34		$t = -2.25 *$
		Organizaciono-profesionalni konflikt		
Stari	2.35	0.72		
Novi	2.85	0.91		$t= -2.54 *$
Ukupno	2.48	0.80		

* $p < .05$, ** $p < .01$

Rezultati pokazuju da je konflikt uloge izraženiji kod psihologa koji imaju do pet godina radnog staža i kod onih koji rade u privatnim kompanijama, dok je strateška usklađenost najveća kod psihologa rada koji su na menadžerskim pozicijama. Organizaciono-profesionalnom konfliktu više su izloženi psiholozi koji rade na određeno vreme i oni koji su studije završili po „bolonjskom” programu (ovaj parcijalan podatak treba uzeti s rezervom jer imamo udružen efekat programa, starosti i staža). Takođe, dobijeno je da se s porastom godina života ($r = -.21$, $p < .05$) i povećanjem radnog iskustva u struci ($r = -.22$, $p < .05$) izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu smanjuje. Izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu nije povezana s polom ($t(91) = 0.91$, $p \geq .05$), veličinom organizacije ($F(2,83) = 0.06$, $p \geq .05$) i područjem rada psihologa ($F(5,94) = 0.58$, $p \geq .05$).

Rezultati istraživanja pokazali su da postoji visoka negativna korelacija između izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i zadovoljstva poslom, kao i umerena negativna korelacija izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i angažovanosti na poslu (Tabela 3). Metodom jednostruke linearne regresije utvrđeno je da izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu objašnjava 37% varijanse zadovoljstva poslom ($R^2 = 0.37$; $F(1,95) = 56.91$; $p < 0.01$), odnosno 20% varijanse angažovanosti na poslu ($R^2 = 0.20$; $F(1,95) = 25.17$; $p < 0.01$). U Tabeli 3 dati su regresioni koeficijenti i njihova značajnost.

Tabela 3. Rezultati jednostruke linearne regresije za zadovoljstvo poslom i angažovanost na poslu

Prediktor	Kriterijum	Standardizovana Beta	t
Organizaciono-profesionalni konflikt	Zadovoljstvo poslom	-0.61	-7.54**
	Angažovanost na poslu	-0.46	-5.02**

** $p < .01$

Rezultati pokazuju da izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu značajno korelira sa svim pojedinačnim dimenzijama zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu (Tabela 4). Kao što se iz Tabele 4 može uočiti, najveće korelacije dobijene su sa tzv. socijalnim dimenzijama zadovoljstva poslom. Treba naglasiti da se prosečne vrednosti na dimenzijama zadovoljstva poslom u ispitanom uzorku psihologa rada kreću u rasponu od 3.12 do 4.61 (na skali od 1 do 6), dok se kod dimenzija angažovanosti na poslu kreću u rasponu od 4.08 do 4.57 (na skali od 0 do 6).

Tabela 4. Korelacije zadovoljstva i angažovanosti na poslu sa izloženošću organizaciono-profesionalnom konfliktu

Zadovoljstvo poslom i angažovanost	M (SD)	Organizaciono-profesionalni konflikt				Ukupni pokazatelj
		Strateška usklađenost	Profesionalna autonomija	Tenzija moći	Konflikt uloge	
Zadovoljstvo poslom						
Plata	3.33 (1.11)	.17	.33**	-.33**	-.29**	-.29**
Mogućnost napredovanja	3.12 (1.26)	.15	.31**	-.23*	-.11	-.21*
Rukovođenje	4.43 (1.23)	.55**	.34**	-.58**	-.54**	-.60**
Beneficije	3.41 (1.23)	.17	.26**	-.25*	-.14	-.23*
Nagrađivanje	3.70 (1.04)	.28**	.41**	-.46**	-.34**	-.40**
Radne procedure	3.59 (0.89)	.43**	.36**	-.53**	-.43**	-.51**
Odnos s kolegama	4.55 (0.97)	.49**	.30**	-.53**	-.45**	-.53**
Priroda posla	4.61 (0.89)	.50**	.41**	-.47**	-.40**	-.53**
Komunikacija	3.86 (1.12)	.57**	.60**	-.70**	-.53**	-.68**
Opšte zadovoljstvo	3.85 (0.76)	.51**	.52**	-.63**	-.50**	-.61**
Angažovanost na poslu						
Vigor	4.08 (1.16)	.43**	.38**	-.36**	-.26*	-.43**
Posvećenost	4.44 (1.18)	.43**	.46**	-.32**	-.30**	-.43**
Zaokupljenost	4.57 (0.84)	.42**	.33**	-.25*	-.21*	-.38**
Opšta angažovanost	4.37 (0.96)	.47**	.44**	-.35**	-.29**	-.46**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Diskusija

Ključni nalaz istraživanja govori o tome da izloženost psihologa rada organizaciono-profesionalnom konfliktu snižava njihovo zadovoljstvo poslom i angažovanost na radu. Povezanost izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i zadovoljstva poslom dobijena je u istraživanjima na pripadnicima različitih profesija (Aranya & Ferris, 1983, 1984; Brierley, 1998; Chang & Choi, 2007; Harrell et al., 1986; McGregor, Killough, & Brown, 1989; Shafer, 2002). Kad je reč o profesiji psihologa rada, rezultati našeg istraživanja u skladu su s nalazima istraživanja Lorensove i saradnika u kojem su učestvovali psiholozi rada iz Južnoafričke Republike (Lourens et al., 2012).

Situacija organizaciono-profesionalnog konflikta može se shvatiti kao etička dilema koja psihologu nameće izbor između zahteva organizacije i načela struke, pri čemu odabir svake od opcija nosi sa sobom nepoželjne posledice. Učestalost organizaciono-profesionalnog konflikta u najznačajnijoj meri odražava se na socijalne aspekte zadovoljstva poslom, kao i na zadovoljstvo sadržajem posla. Upravo prediktori tih dimenzija zadovoljstva poslom kreiraju kontekst u kojem se u većoj ili manjoj meri javljaju situacije u kojima dolazi do sukoba između profesionalnih i organizacionih zahteva. Stil komunikacije među kolegama na istom hijerarhijskom nivou ili različitim nivoima i tip rukovođenja koji uvažava individualnu i profesionalnu autonomiju imaju važnu ulogu u tome koliko će često dolaziti do neusaglašenosti i kako će se takve situacije rešavati. Ukoliko je komunikacija efektivna, a tip rukovođenja ostavlja psiholozima potrebnu autonomiju, oni će manje biti izloženi organizaciono-profesionalnom konfliktu i biće u mogućnosti da postupaju u skladu s načelima profesije. Nasuprot tome, neefikasna komunikacija i autoritarni tip rukovođenja primoravaće psihologe na ustupke koji će se negativno odražavati na stepen njihovog zadovoljstva poslom. Negativna korelacija izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu i zadovoljstva menadžerom ukazuje na to da komunikacija i odnos između psihologa i menadžera, kao i način rukovođenja (prvenstveno transformaciono i osnažujuće liderstvo) mogu imati značajnu ulogu u preveniranju situacija koje provociraju organizaciono-profesionalni konflikt psihologa rada (Bakker et al., 2012; Farr-Wharton et al., 2011; McGregor et al., 1989).

Ne treba izgubiti iz vida da je u našem istraživanju dobijena niska izloženost psihologa rada organizaciono-profesionalnom konfliktu, što može navesti na zaključak da organizacije u kojima rade prihvataju njihov profesionalni status i podržavaju njihove profesionalne aktivnosti. S druge strane, možemo reći da su u istraživanju učestvovali psiholozi rada koji su profesionalno aktivniji i u većoj meri umreženi s kolegama, pa bi i to moglo biti objašnjenje za manju izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu. Naravno, moguće je i da organizacioni kontekst psihologa iz ovog uzorka manje provocira situacije neslaganja između profesionalnih i organizacionih zahteva.

Rezultati našeg istraživanja idu u prilog postavkama modela zadovoljstva poslom *zahtevi–kontrola*, prema kojima će doći do opadanja zadovoljstva poslom ukoliko se zaposleni suočava s visokim zahtevima posla, a pritom ima nizak stepen kontrole (Karasek, 1979). Naše istraživanje je pokazalo da je niže zadovoljstvo poslom kod onih psihologa koji su primorani da u većoj meri organizaciono-profesionalni konflikt rešavaju u korist organizacionih zahteva, što se može objasniti niskim stepenom kontrole nad poslom koji rezultira prilagođavanjem, odnosno primenom mehanizma sekundarne kontrole.

Naše istraživanje pokazalo je da su na poslu angažovaniji oni psiholozi rada koji se u praksi ređe susreću sa situacijama organizaciono-profesionalnog konflikta. Izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu može se posmatrati kao oblik smanjivanja broja i kvaliteta resursa posla (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), čime se onda može objasniti i snižavanje zadovoljstva i angažovanosti.

Kad je reč o pojedinim činiocima koji doprinose pojavi organizaciono-profesionalnog konflikta, naše istraživanje je pokazalo da kraće radno iskustvo, kraće iskustvo u organizaciji, početnička pozicija i radno angažovanje na određeno vreme, koje je često na početku karijere, doprinose većoj izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu. Psiholozi koji su zaposleni na određeno vreme, zbog svoje ograničene uloge i neizvesnijeg položaja, više su primorani da se povinuju birokratskim uticajima u organizaciji.

Budući da su psiholozi rada koji imaju kraći staž nešto češće izloženi konfliktu profesionalne uloge, može se razmišljati o tome da oni u praksi još uvek nisu razvili mehanizme suočavanja s nedovoljno jasno definisanom radnom ulogom i usklađivanja zahteva i standarda struke sa zahtevima organizacije u kojoj rade. Psiholozi u našoj zemlji svoju karijeru započinju s visokim stepenom svesti o važnosti poštovanja profesionalnih načela, ali se u isto vreme, kao i svi drugi novozaposleni, suočavaju u organizaciji sa izazovima socijalizacije i snažnom željom i potrebom da se uklupe u radnu sredinu. S porastom dužine radnog staža u organizaciji raste i profesionalni kredibilitet psihologa, koji mu može pomoći da se uspešnije izbori za profesionalne standarde i kulturu poštovanja profesionalnih načela. Prema mišljenju pojedinih autora, obimno i sveobuhvatno obrazovanje i intenzivna profesionalna socijalizacija dovode do otežanog prihvatanja ciljeva i normi organizacije, posebno na početku profesionalne karijere (Chang & Choi, 2007). Rezultati našeg istraživanja govore u prilog tezi da se organizaciono-profesionalni konflikt u većoj meri može očekivati u ranoj fazi karijere. Pojedini autori dovode u vezu uticaj faktora dužine staža s hijerarhijskim nivoom pozicije, što doprinosi povećanju organizacione posvećenosti i na taj način psiholozima olakšava da uspešnije pomire konfliktne organizaciono-profesionalne zahteve (Brierley, 1998).

Psiholozi čija se pozicija nalazi nisko na hijerarhijskoj lestvici kompanije imaju češće problem da usklade svoje profesionalne vrednosti s ciljevima or-

ganizacije, što je u skladu s rezultatima ranijih istraživanja (Aranya & Ferris, 1983, 1984; Lourens et al., 2012). Psiholozi rada na višim i menadžerskim pozicijama mogu da lakše usklade profesionalne ciljeve s potrebama organizacije budući da viša pozicija donosi veću moć odlučivanja i uticaja na organizaciona pitanja. S druge strane, u našoj sredini nije redak slučaj da onaj koji je na hijerarhijskoj lestvici nadređeni psihologu bude pripadnik neke druge profesije, čija načela počivaju na drugačijim principima. Ako imamo u vidu iskustva o sklonosti znatnog broja naših menadžera da primenjuju autoritarne tipove rukovođenja, jasno je da će niži položaj na hijerarhijskoj lestvici organizacije češće stvoriti kontekst za pojavu organizaciono-profesionalnog konflikta.

Naši rezultati pokazuju da privatne organizacije u većoj meri izlažu psihologe organizacionim zahtevima koji nisu u skladu sa zahtevima psihološke struke. Može se pretpostaviti da do toga dolazi jer je ostvarivanje poslovnih ciljeva u fokusu organizacija u privatnom vlasništvu, uz manju osetljivost za standarde pojedinih profesija čije pripadnike zapošljavaju. Ovaj nalaz je u skladu sa očekivanjima višeg stepena organizaciono-profesionalnog konflikta u organizacijama koje ne obraćaju pažnju na uzuse profesije svojih zaposlenih (McGregor et al., 1989).

Veličina organizacije nije se pokazala kao faktor koji dovodi do značajnih razlika u izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu, što je u suprotnosti s nalazima ranijih istraživanja (Lengerman, 1971; Lourens et al., 2012). Jedno od mogućih objašnjenja za ovaj nalaz moglo bi biti to da psiholozi u okviru naših organizacija obično rade u organizacionim celinama (ljudski resursi, selekcija, trening, marketing i sl.) koje imaju centralni značaj i opslužuju celu organizaciju, a čija je hijerarhijska struktura relativno slična i podrazumeva jedan ili dva nivoa odlučivanja, bez obzira na organizaciono ustrojstvo celokupne organizacije. Veličina i struktura uzorka u ovom istraživanju nisu omogućili proveru nalaza ranijih studija o manjoj izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu u profesionalno specijalizovanim organizacijama (Aranya & Ferris, 1984), kao i o različitom nivou organizaciono-profesionalnog konflikta u zavisnosti od delatnosti organizacije (Lourens et al., 2012).

Jedna od najvažnijih praktičnih implikacija ovog istraživanja jeste ta da je u najboljem interesu svake organizacije da razvija organizacionu kulturu koja će biti profesionalno orijentisana. Profesija psihologa podrazumeva visoko obrazovanje i intenzivan profesionalni trening, a pored autentičnog interesovanja i posvećenosti, zahteva i striktno poštovanje etičkih načela. Smanjenje izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu imaće za praktičnu posledicu povećanje zadovoljstva i angažovanosti na poslu psihologa rada. Ovo istraživanje pokazuje da je neophodno obratiti veću pažnju na osmišljavanje strategija i intervencija koje će doprineti da se tokom kritičnog perioda početka karijere psihologa rada što lakše i bezbolnije uspostavi ravnoteža između profesionalnih i organizacionih ciljeva. Rezultati ove studije pokazuju da posebna uloga u unapređenju zadovoljstva i angažovanosti psihologa rada

pripada organizacionom kontekstu, a posebno nadređenima i njihovoj sposobnosti adekvatnog izbora stila rukovođenja. Imajući u vidu da savremeno poslovanje odlikuju sve veća menadžerska kontrola i ingerencije u odnosu na rad psihologa kao profesionalaca (Farr-Wharton et al., 2011; Lefkowitz, 2003), neophodno je pripremiti menadžere, psihologe i sve zainteresovane strane za saradnju kojom će biti poštovan integritet zaposlenih i drugih klijenata koji psiholozi rada moraju da čuvaju.

Ključno ograničenje ove studije odnosi se na uzorak. Nastojanje istraživača bilo je da regrutujući ispitanike obezbede odgovarajući uzorak koji će predstavljati psihologe rada u Srbiji. Za formiranje reprezentativnog uzorka neophodna je baza podataka o psiholozima koji rade u oblasti psihologije rada, koja u vreme realizacije istraživanja nije postojala.

Kad je reč o narednim istraživanjima, trebalo bi produbiti dobijene rezultate – ispitati postoji li povezanost izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu sa stepenom proaktivnosti, radne uspešnosti, stavovima zaposlenog prema organizaciji (pre svega ispitati ulogu organizacione posvećenosti) i stavovima prema profesiji (primarno treba uzeti u obzir profesionalnu identifikaciju). Takođe, trebalo bi ispitati da li postoje razlike u izloženosti organizaciono-profesionalnom konfliktu kod psihologa koji rade u profesionalnim organizacijama i onih koji rade u ostalim kompanijama.

Zaključak

Po prirodi profesije kojom se bave psiholozi rada su predisponirani za izloženost organizaciono-profesionalnom konfliktu. Rad potvrđuje da je organizaciono-profesionalni konflikt psihologa rada relevantna teorijsko-istraživačka i profesionalna tema. Istraživanje je pokazalo da poteškoće u usklađivanju profesionalnih i organizacionih zahteva u poslu psihologa rada dovode do nižeg zadovoljstva i angažovanosti na poslu. Kvalitetno socijalno okruženje u organizaciji može se izdvojiti kao jedan od ključnih faktora u preveniranju organizaciono-profesionalnog konflikta. Početak profesionalnog angažmana pokazuje se kao period u razvoju karijere kad su psiholozi rada izloženiji organizaciono-profesionalnom konfliktu koji počiva na konfliktu uloge. Dobijeni rezultati ukazuju na radnu ulogu kao ključni mehanizam regulisanja organizaciono-profesionalnog konflikta, zadovoljstva poslom i angažovanosti psihologa rada.

Na konceptualnom nivou značajan je nalaz o većem efektu organizaciono-profesionalnog konflikta na zadovoljstvo poslom nego na angažovanost na poslu, što govori u prilog jasnom razdvajanju u ta dva pojma. Istraživanje govori u prilog razmatranju organizaciono-profesionalnog konflikta psihologa rada i kao važne teorijsko-istraživačke teme, i kao relevantnog profesionalnog i karijernog pitanja. Psiholozi rada u Srbiji, i kao pojedinci i kao struka, treba

da se bore za razvijanje profesionalnih standarda, jačanje profesionalizma i profesionalnog identiteta, s jedne strane, i organizacione kulture i klime u kojima će se insistirati na uvažavanju profesionalnih standarda, s druge strane.

Reference

- American Psychological Association (2002). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1983). Organizational-professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *The Journal of Social Psychology, 119*, 153–161.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review, 59*(1), 1–15.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265–269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & Trabajo, 14*(SI), 15–21.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Ed.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178–189). New York: Oxford University Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The Measurement of State Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment, 28*(4), 305–312.
- Brierley, J. A. (1998). Accountants' organizational-professional conflict: A meta-analysis. *The Journal of Psychology, 132*(3), 291–300.
- Chang, J. Y., & Choi, J. N. (2007). The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals. *The Journal of Social Psychology, 147*(3), 299–315.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Društvo psihologa Srbije (2000). *Kodeks etike psihologa Srbije*. Beograd: Društvo psihologa Srbije.
- Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2011). Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: A leader-member exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3496–3512.
- Gauthier, J., Pettifor, J., & Ferrero, A. (2010). The Universal Declaration of Ethical Principles for Psychologists: A culture-sensitive model for creating and reviewing a code of ethics. *Ethics & Behavior, 20*(3/4), 179–196.

- Goode, W. (1957). Community within a community: The professions. *American Sociological Review*, 22, 194–200.
- Gunz, H. P., & Gunz, S. P. (2002). The lawyer's response to organizational-professional conflict: An empirical study of the ethical decision making of in-house counsel. *American Business Law Journal*, 39(2), 241–287.
- Harrell, A., Chewning, E., & Taylor, M. (1986). Organizational-professional conflict and the job satisfaction and turnover intentions of internal auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 5(2), 109–121.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Janićević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic annals*, 60(205), 73–104.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). New York: Guilford Publications.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Keith-Spiegel, P., & Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology: Professional standards and cases*. Hillsdale, NJ: Random House.
- Lefkowitz, J. (2003). *Ethics and values in industrial-organizational psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lengermann, J. J. (1971). Supposed and actual differences in professional autonomy among CPAs as related to type of work organization and size of firm. *The Accounting Review*, 46(4), 665–675.
- Lourens, C., Van Vuuren, L. J., & Eiselen, R. (2012). Measurement of organisation-professional conflict in the industrial psychology profession. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 38(1), Art.#1035, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i1.1035>
- McGregor, C. C., Killough, L. N., & Brown, R. M. (1989). An investigation of organizational-professional conflict in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 1, 104–118.
- Pei, B. K. W., & Davis, F. G. (1989). The impact of organizational structure on internal auditor organizational-professional conflict and role stress: An exploration of linkages. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 8(2), 101–115.
- Petrović, I., Kovačević, P., & Čurić, M. (2013). A comparison of Web-based and paper-and-pencil job satisfaction surveys. *Suvremena psihologija*, 16(2), 155–169.
- Rothbaum, F., Weisz, J. R., & Snyder, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5–37.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale (Preliminary Manual)*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261–273.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications.

DATUM PRIJEMA RADA: 20.10.2015.

DATUM PRIHVATANJA RADA: 04.2.2015.

Organizational-professional conflict of I/O psychologists, job satisfaction and work engagement

Branko Mladenović

Belgrade

Ivana B. Petrović

Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade

Organizational-professional conflict occurs among employees in situations when organizational expectations and demands are opposed to the professional principles and standards. The results of studies have shown that this conflict negatively affects employees' attitude towards the job and affective-motivational state of fulfilment with work role. The purpose of this research was to examine exposure to organizational-professional conflict among I/O psychologists in Serbia, to find out whether there is a correlation between the exposure to organizational-professional conflict, job satisfaction and work engagement, and to determine the main factors of exposure to organizational-professional conflict. Our sample consisted of 96 I/O psychologists. Results have shown that there was significant high negative correlation between the exposure to organizational-professional conflict and job satisfaction, as well as significant moderate negative correlation between the exposure to organizational-professional conflict and work engagement. The highest correlations were with social dimensions of job satisfaction. The exposure to organizational-professional conflict was lower among I/O psychologists with longer work experience and those at higher positions in organizational hierarchy. The exposure to organizational-professional conflict was higher among I/O psychologists who were working in privately owned companies and among those who were fixed-term employees. There was no significant correlation between the exposure to organizational-professional conflict and the size of the organization or business field. Our study showed that organizational-professional conflict should be considered as an important theoretical and research topic, as well as a relevant professional and career issue.

Keywords: organizational-professional conflict, I/O psychology, job satisfaction, work engagement