



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
POSLOVNI FAKULTET U VALJEVU**

Psihološki ugovor između zaposlenih i menadžmenta

- Diplomski rad -

Mentor:

Dr Zoran Jović

Student:

Svjetlana Torbica

Br. indeksa: 49/2007

Valjevo, 2012.

SADRŽAJ

1	Uvod.....	5
2	Menadžment.....	5
2.1	Pojam i definisanje menadžmenta	5
2.2	Menadžment kao skup ljudi	7
2.3	Menadžment kao process	7
2.3.1	Menadžment kao nauka i veština	7
2.3.2	Menadžment kao profesija	8
3	Menadžeri	8
3.1	Pojam menadžera	8
3.2	Posao menadžera.....	8
3.3	Funkcija menadžera	9
3.4	Uloge menadžera	10
3.4.1.1	Mincbergov model uloga menadžera.....	10
3.4.1.2	Adižesov model uloga menadžera	11
3.5	Tipovi menadžera.....	11
3.5.1	Podela menadžera prema kriterijumu položaja menadžera u hijerarhiji.....	11
3.5.2	Podela menadžera prema kriterijumu prirode odgovornosti i rasponu organizacione aktivnosti	12
3.5.3	Podela menadžera prema kriterijumu orijentacije prema budućnosti.....	12
3.6	Menadžment ljudskih resursa	13
3.6.1	Poslovi menadžmenta ljudskih resursa	13
4	Definisanje radnih odnosa prema Zakonu o radnim odnosima Republike Srbije	16
5	Ugovor	17
5.1	Pojam i definisanje ugovora.....	17
5.2	Načela ugovaranja.....	18
5.2.1	Sloboda ugovaranja.....	18
5.2.2	Konsenzualizam.....	18
5.3	Vrste ugovora.....	18
5.3.1	Podela ugovora prema kriterijumu zakonskog regulisanja	19
5.3.2	Podela ugovora prema nužnim uslovima za nastanak	19
5.3.3	Podela ugovora prema odnosu prava i obaveza	19
5.3.4	Podela ugovora prema dužini trajanja prestacije	20
5.3.5	Podela ugovora prema karakteru prestacija	20
5.3.6	Podela ugovora prema tehnici i načinu zaključenja.....	21
5.3.7	Podela ugovora prema zavisnosti jednih od drugih	21
5.3.8	Podela ugovora prema ličnosti ugovornika.....	21
5.3.9	Podela ugovora prema ugovornoj obavezi da se zaključi drugi ugovor	22
5.3.10	Podela ugovora prema vidljivosti kauze	22
5.4	Zaključenje ugovora.....	22
5.4.1	Sposobnost ugovaranja	22
5.4.2	Saglasnost volja	23
5.4.3	Predmet ugovora	23
5.4.4	Osnov ugovora	24
5.4.5	Forma ugovora	24
5.5	Prestanak ugovora.....	25
6	Psihološki ugovor.....	25
6.1	Istorijski razvoj psihološkog ugovora.....	25

6.2	Koncept psihološkog ugovora.....	28
6.2.1	Uverenja	29
6.2.2	Implicitna priroda.....	29
6.2.3	Subjektivna priroda	29
6.2.4	Percipiran sporazum.....	30
6.2.5	Razmena.....	30
6.2.6	Uverenja koja se odnose na tekuću razmenu	30
6.2.7	Razmena između dve strane je u toku.....	30
6.2.8	Strane psihološkog ugovora	31
6.2.9	Psihološki ugovor je oblikovan od strane organizacije.....	31
6.3	Sadržaj psihološkog ugovora	31
6.3.1	Faktori u organizaciji	32
6.3.2	Faktori van organizacije.....	32
6.3.3	Individualni faktori	33
6.4	Transakcioni i relacioni psihološki ugovori.....	35
6.5	Neispunjenje i narušavanje psihološkog ugovora.....	36
6.5.1	Uzroci neispunjenja obaveza psihološkog ugovora	38
6.5.1.1	Neadekvatno učešće menadžmenta ljudskih resursa	38
6.5.1.2	Nedostatak podrške organizacije i supervizora.....	38
6.5.1.3	Događaji van organizacije.....	39
6.5.1.4	Zaposleni upoređuju svoj posao sa drugim zaposlenima.....	39
6.6	Psihološki ugovor i praksa menadžmenta ljudskih odnosa.....	40
6.7	Teorija društvene razmene	43
6.8	Primer psihološkog ugovora u praksi	44
6.9	Istraživanje o psihološkom ugovoru određenih i neodređenih grupa u finansijskim institucijama	45
6.10	Pravna analiza psihološkog ugovora.....	46
7	Zaključak.....	47
8	Literatura.....	49
8.1	Knjige.....	49
8.2	Internet i elektronski izvori	49
8.3	Zakoni	49

1 Uvod

Radni odnosi su regulisani pozitivnim pravom, tj. čitavim nizom zakona, počev od Zakona o radu do Zakona o radu u državnim organima. Zakon o radu predviđa sklapanje Ugovora o radu prilikom zasnivanja radnog odnosa. Ugovor o radu mora da sadrži Zakonom predviđene elemente da bi bio pravno valjan. Ovim Ugovorom se definišu sva važna pitanja vezana za radni odnos, radno mesto, broj radnih sati, slobodni dani, zarada itd. Pored Ugovora o radu, radni odnosi su regulisani i Kolektivnim ugovorom.

Postavlja se pitanje, ako se radni odnos regulise navedenim ugovorima, šta se reguliše psihološkim ugovorom? Da bi dobili odgovor na to pitanje, treba da damo odgovor na niz pitanja, počev od toga šta je psihološki ugovor, kada se on zaključuje, ko su strane ugovornice, šta se reguliše tim ugovorom.

Glavna pretpostavka, kada je psihološki ugovor u pitanju, jeste da su zaposleni ti koji kreiraju psihološki ugovor. Međutim, u ovom radu će biti pokušano pokazati da su menadžment i menažeri kao pojedinci i predstavnici kompanija, zapravo ti koji kreiraju i oblikuju psihološki ugovor i da je psihološki ugovor samo jedno od sredstava koje menadžeri mogu da koriste u cilju postizanja strategijskih ciljeva, odnosno povećanja produktivnosti. Psihološki ugovor treba da ima funkciju stvaranja osećaja kod zaposlenih, da oni upravljaju psihološkim ugovorom i da imaju kontrolu nad aktivnostima organizacije.

Osim kreiranja i upravljanja psihološkim ugovorom, pažnja će biti posvećena neispunjenju obaveza iz psihološkog ugovora i načinima kako se može izbeći narušavanje ugovora i ako se ono ipak desi, kako se mogu ublažiti posledice.

U radu neće biti obuhvaćeni samo ekonomski aspekti psihološkog ugovora, već i pravni aspekti. Sagledavanjem samog pojma ugovora, njegovog nastanka, vrsta ugovora, bitnih elemenata i načina prestanka, bolje ćemo shvatiti prirodu psihološkog ugovora i razumeti njegove elemente.

Značaj psihološkog ugovora sa aspekta aktuelne ekonomske krize je sve veći, jer preko mehanizama funkcionisanja psihološkog ugovora menadžment može da poveća produktivnost svojih zaposlenih bez dodatnog ulaganja u ljudske resurse.

2 Menadžment

2.1 Pojam i definisanje menadžmenta

U našem jeziku reč management se ne može doslovno prevesti. Obično se prevodi kao upravljanje. Ako potražimo tumačenje na vikipediji (www.wikipedia.org), možemo naći podatak a koren reči management je manage, što potiče iz italijanske reči maneggiare (to handle, hendlovati, obuka konja u manježu), što potiče od latinske reči manus, što znači ruka.

Ako potražimo značenje reči „management“ u engleskom jeziku, videćemo da se u SAD ova reč odnosi ne samo na proces već i na ljude koji ga obavljaju.

Kada pogledamo definicije menadžmenta, videćemo da ne postoji jedna opšteprihvaćena definicija, već niz definicija koje sagledavaju ovaj pojam sa različitih aspekata. Najpopularnija je definicija Meri Parker Folet, koja kaže : „Menadžment je sposobnost (veština, umetnost) obavljanja posla preko ljudi, ili kraće : obavljanje pomoću poslova drugih ljudi“. (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007, str.17). Pored ove definicije značajne su i sledeće definicije (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007, str.18) :

- *Menadžment znači: planirati, organizovati, komandovati, koordinirati, kontrolisati. (Fayol, 1916)*
- *Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenja svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi. (Stoner, Freeman i Gilbert, 1997)*
- *Menadžment znači koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno – sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi (Robbins i Coulter, 2006)*
- *Menadžment predstavlja pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može da se najbolje primeni da bi se proizveli rezultati. (Drucker, 1995)*
- *Menadžment je delotvorno znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacione svrhe i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna. (Mašić, 2007)*

Iako ne postoji jedinstvena definicija menadžmenta, možemo navesti zajedničke elemente nabrojanim definicijama, a to su:

Menadžment predstavlja kontinuiran proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem menadžerskih funkcija planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

Menadžment predstavlja znanje koje primenjuju menadžeri na zaposlene radi iznalaženja najboljeg načina primene postojećeg znanja u cilju dobijanja rezultata i ostvarenja organizacionih ciljeva.

Efektivnost i efikasnost su bitni za rad svake organizacije, jer u dinamičkom i promenljivom okruženju, one moraju da se menjaju kako bi bile u pravom području , odnosno da maksimiziraju rezultate uz minimalna ulaganja u inpute (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007)

Kako menadžment nije jedinstven i sveobuhvatan pojam, njemu se pristupa sa nekoliko aspekata (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007):

- Menadžment kao skup ljudi
- Menadžment kao proces
- Menadžment kao nauka ili veština
- Menadžment kao profesija

2.2 Menadžment kao skup ljudi

U savremenoj praksi, osoblje jedne organizacije se deli na menadžere i nemenadžere. (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007) Menadžeri obavljaju menadžerske poslove (funkcije, zadatke), a nemenadžeri (radnici) nemenadžerske poslove.

U obavljanju svojih poslova, menadžeri treba da istupaju kao jedna celina, zbog čega se kaže da pojam menadžmenta obuhvata skup pojedinaca, koji obavljaju poslove u jednoj organizaciji u skladu sa svojim ovlašćenjima i odgovornostima.

2.3 Menadžment kao process

Pod pojmom menadžmenta se podrazumeva proces vršenja menadžerskih funkcija. Sve definicije menadžmenta možemo grupisati u dve grupe (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007) :

- Definicije koje ističu jednu od aktivnosti menadžmenta, npr. donošenje odluka, koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, povezivanje resora i podсистема u organizaciji itd.
- Definicije koje određuju menadžment kao proces obavljanja određenih funkcija u cilju efikasnog obezbeđenja, raspoređivanja i korišćenja ljudskog napora i fizičkih resursa radi ispunjenja ciljeva.

2.3.1 Menadžment kao nauka i veština

Menadžment je mlada društvena nauka. Njen nastanak se vezuje za radove Frederika Tajlora (Frederick Taylor) i Anri Fajola (Anri Fayol). Kako ne postoji jasno zaokružen sistem znanja i naučno utemeljenih odgovora kako efikasnije upravljati organizacijom, jasno je da je menadžment nauka u nastajanju i razvijanju. (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007)

Menadžment kao veština prati svako organizovanje ljudi i predstavlja konkretan rad, odnosno vršenje menadžerskih funkcija. Uspešnost obavljanja menadžerskih funkcija zavisi od ličnih osobina i sposobnosti lica koje ih obavlja, odnosno od znanja koje poseduje i od kreativnosti, komunikativnosti, sposobnosti vođenja, odlučivanja i drugih osobina koje nisu saznanog karaktera.

2.3.2 Menadžment kao profesija

Postoje brojne rasprave o tome da li je menadžment i profesija. Zastupnici ovog stava navode da menadžment ispunjava kriterijume potrebne da bi se zanimanje smatralo profesijom i to: (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007)

- Posедуje sistematizovan skup znanja sa znatnim intelektualnim sadržajem
- Etički kodeks i standarde ponašanja
- Profesionalno udruženje koje održava standarde i donekle kontroliše pristup profesiji

Menadžment je danas veoma atraktivna, lukrativna i, reklo bi se, popularna profesija. Postoje brojna nacionalna i regionalna udruženja menadžera, čiji su članovi uglavnom najbolji pojedinci iz branše.

3 Menadžeri

3.1 Pojam menadžera

Reč menadžer je u srpskom jeziku skoro u potpunosti zamenila do tada upotrebljivanje reči upravnik ili rukovodilac. U osnovi pojam menadžer označava pojedinca koji obavlja posao menadžera u nekoj organizaciji, koji poseduje određena znanja i veštine koje primenjuje na ostale radnike u cilju postizanja zadatih ciljeva od strane organizacije.

Oni imaju i ovlašćenja i odgovornost za obavljanje svojih funkcija. Odgovornost se odnosi ne samo na uspeh poslovanja dela organizacije u kojoj obavlja svoju funkciju, već i za organizaciju u celini.

Nadalje, kako su organizacije deo društva u kojem posluju, tako i menadžeri imaju društvenu odgovornost, koja se sastoji od ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti. (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007)

3.2 Posao menadžera

Osnovni posao menadžera je efikasno i efektivno vođenje organizacije. Da bi vodili organizaciju na ovakav način, potrebno je da obave niz različitih aktivnosti, zbog čega je komplikovano opisati posao menadžera.

Postoje dva pristupa u analiziranju i istraživanju poslova menadžera (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007):

- Proučavanje poslova menadžera preko funkcija koje obavljaju
- Proučavanje poslova menadžera preko uloga koje menadžeri igraju u organizacijama.

3.3 Funkcija menadžera

Menadžeri obavljaju četiri vrste funkcija (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007):

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Vođenje
4. Kontrolisanje

Planiranje je menadžerska funkcija koja podrazumeva donošenje brojnih odluka u cilju ispunjenja strateških ciljeva organizacije, pre svega vizija, misija, ciljeva, strategije i planova.

Organizovanje je funkcija koja sledi posle obavljene funkcije planiranja. Svrha ove funkcije je da se uspostave sve potrebne pretpostavke za efikasno i efektivno funkcionisanje organizacije i obuhvata dve grupe aktivnosti (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007):

- kreiranje organizacione strukture
- upravljanje ljudskim resursima

Kako je za razumevanje teme ovog rada neophodno bliže sagledati šta se podrazumeva pod pojmom upravljanja ljudskim odnosima i koje poslove obuhvata, više ćemo se pozabaviti ovim pojmom u sledećem delu ovog rada.

Vođenje je funkcija koja sledi nakon funkcija planiranja i organizovanja i podrazumeva vršenje komuniciranja, motivisanja, upravljanja grupama i liderstvo u cilju usmeravanja zaposlenih prema željenom cilju.

Kontrolisanje je funkcija menadžera putem koje menadžeri vrše utvrđivanje standarda, merenje rezultata, poređenje rezultata sa standardima i preduzimanje korektivne akcije.

3.4 Uloge menadžera

Uloga predstavlja „skup ponašanja koji je karakterističan za osobu na nekom položaju u određenoj organizaciji“. (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007, str.45) Poznati su modeli Mincburga (Mintzberg) i Adižes (Adizes) (Lončarević, Mašić i Đorđević - Boljanović, 2007, str.45).

3.4.1.1 Mincburgov model uloga menadžera

Prema Mincburgu, menadžeri mogu imati deset uloga koje je on podelio u tri grupe a neki teoretičari su dodali i četvrtu.

To su:

- Interpersonalne uloge
- Informacione uloge
- Uloge u odlučivanju
- Administrativne uloge

Interpersonalne uloge obuhvataju sledeće uloge:

- Figura – obavlja rutinske obaveze
- Lider – odgovoran je za motivaciju podređenih
- Osoba za vezu – održava kontakte sa spoljnim organizacijama i pijedincima

Informacione uloge obuhvataju:

- Kontrolor – traži, prima, skladišti različite informacije internog i eksternog karaktera
- Osoba zadužena za širenje informacija – širi informacije u organizaciji
- Predstavnik – portparol – daje informacije o organizaciji spoljnom okruženju

Uloge u odlučivanju obuhvata:

- Preduzetnik – istražuje okruženje, inicira nove poduhvate i promene, prihvata rizik
- Pomiritelj – u kriznim i konfliktinim situacijama rešava probleme
- Alokator resursa – odgovoran za raspodelu svih resursa
- Pregovarač – zadužen da predstavlja organizaciju na važnim pregovorima

Administrativne uloge predstavljaju:

- Organizator kancelarijskog rada
- Kontrolor politike
- Upravnik budžeta

3.4.1.2 Adižesov model uloga menadžera

Po Adižesu, menadžeri obavljaju četiri uloge:

1. Proizvođač
2. Administrator
3. Preduzetnik
4. Integrator

Proizvođač. Menadžer mora voditi brigu da organizacija u kojoj je zaposlen ostvaruje što bolje rezultate.

Administrator. Menadžeri u organizacijama obavljaju određene aktivnosti, pomoću kojih se sprovode sve planske odluke organizacije, pre svega planiranjem, koordinisanjem i kontrolisanjem.

Preduzetnik. Uloga preduzetnika se sastoji u „diskrecionom pravu na viši stepen slobode u odlučivanju o ciljevima, stratezijskom planiranju i vođenju politike preduzeća“. (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007, 47)

Integrator. Obavljanjem ove uloge, menadžer kreira grupe koje su sposobne da funkcionišu efikasno, na takav način da njihovo ponašanje ne zavisi isključivo od bilo kojeg pojedinca.

3.5 Tipovi menadžera

Menadžeri su pojedinci koji se profesionalno bave menadžmentom, u skladu sa definisanim zadacima, ovlašćenjima i odgovornostima.

U teoriji postoje različite vrste menadžera. Postoje tri kriterijuma podele (Lončarević, Mašić, Đorđević - Boljanović, 2007, 48):

- Položaj koji menadžeri imaju u hijerarhiji organizacije: menadžeri različitih nivoa
- Priroda raspona organizacione aktivnosti: opšti i funkcionalni menadžeri
- Orijentacija na budućnost: neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije

3.5.1 Podela menadžera prema kriterijumu položaja menadžera u hijerarhiji

Prema kriterijumu položaja menadžera u hijerarhiji razlikujemo:

- Top menadžere

- Menadžere srednjeg nivoa
- Menadžere prve linije

Top menadžeri se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije i odgovorni su za usmeravanje, funkcionisanje i rezultate organizacije u sredini i u skladu sa tim i odgovarajuće odgovornosti.

Menadžeri srednjeg nivoa se nalaze na sredini hijerarhijske strukture organizacije i odgovorni su top menadžerima za svoj rad. Sprovode odluke top menadžera i upravljaju radom organizacionih jedinica na čijem su čelu.

Menadžeri prve linije svoje poslove obavljaju u neposrednoj komunikaciji sa izvršiocima – nemenadžerima. Odgovorni su za brzo i efikasno obavljanje svih zadataka.

3.5.2 Podela menadžera prema kriterijumu prirode odgovornosti i rasponu organizacione aktivnosti

Prema kriterijumu prirode odgovornosti i rasponu organizacione aktivnosti, menadžeri se dele na generalni i funkcionalni menadžere. Generalni menadžeri su menadžeri koji su odgovorni za funkcionisanje rada cele organizacije kao i delova koji imaju visok stepen samostalnosti. Funkcionalni menadžeri su menadžeri koji su odgovorni za funkcionisanje organizacionih jedinica jedne organizacije.

3.5.3 Podela menadžera prema kriterijumu orijentacije prema budućnosti

Prema kriterijumu orijentacije prema budućnosti, menadžeri se dele na:

- reaktiviste
- neaktiviste
- menadžere produktivne orijentacije

Menadžeri neaktivisti su zadovoljni postojećim stanjem u organizaciji i beže od rizika.

Reaktivisti su menadžeri koji registruju promene u okruženju organizacije u kojoj su zaposleni, a probleme rešavaju primenom starih metoda.

Menadžeri proaktivne orijentacije, uočavaju promene u okruženju organizacije i nastoje da primenom svojih znana i veština prilagode organizaciju promenjenom okruženju.

3.6 Menadžment ljudskih resursa

Kao što je već rečeno, menadžment obavlja funkcije planiranja, vođenja, organizovanja i kontrolisanja. U ovom delu je bitna funkcija organizovanja, jer upravljanje ljudskim resursima je jedna od aktivnosti funkcije organizovanja.

U ovom delu ćemo se baviti pojmom menadžmenta ljudskih odnosa, ulogom i poslovima koje obavljaju menadžeri ljudskih odnosa.

Savremena teorija pokazuje da se sve veći značaj daje sektoru ljudskih odnosa u organizacijama, jer se stvaraju posebna odeljenja u većim organizacijama i izdvajaju veća sredstva za njegovo funkcionisanje.

Nosioci funkcije menadžmenta ljudskih odnosa su menadžeri svih nivoa i predstavljaju sistem koji obuhvata sve odluke, strategije, politike i aktivnosti menadžmenta koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji, njihovo ponašanje, vrednosti i motivaciju.

Ciljevi funkcije menadžmenta ljudskih odnosa su sadržani u rezultatima koje organizacija želi da postigne, i mogu se posmatrati na dva nivoa: nivou pojedinca (zaposlenog) i organizacije. Na radnom mestu ciljevi se vezuju za individualne performanse, poželjnom nivou kvaliteta, produktivnosti i ličnoj satisfakciji. Na nivou organizacije se ciljevi vežu za povećanje produktivnosti, profitabilnosti, stvaranje konkurentске prednosti, ali i stvaranje boljih ulova za rad svojih zaposlenih.

3.6.1 Poslovi menadžmenta ljudskih resursa

Funkcija menadžmenta ljudskih resursa obuhvata čitav niz aktivnosti koje su usmerene na različite nivoe zaposlenosti.

- Analiza poslova – prikupljanje informacija, definisanje znanja, veština i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje određenog posla
- Planiranje ponude i tražnje za ljudske resurse – proces predviđanja potreba na osnovu promena u internom i eksternom okruženju
- Rekrutovanje kandidata za upražnjena mesta – proces privlačenja kandidata u takvom broju koji će omogućiti izbor najboljeg
- Selekcija kandidata – proces izbora
- Obuka zaposlenih – proces usmeren na promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju da se usmere na poboljšanje performansi
- Razvoj zaposlenih – stvaranje mogućnosti za učenje u cilju ličnog razvoja
- Ocena performansi – ocenjuje se nivo ličnog doprinosa postizanju organizacionih ciljeva
- Nagrađivanje
- Radni odnos – unapređenje radnog odnosa
- Zaštita zdravlja i sigurnosti – unapređenje radnih uslova

- Upravljanje procesom napuštanja organizacije – planiranje i realizacija programa napuštanja

Zbog složenosti funkcije i velikog obima poslova koje obavljaju menadžeri ljudskih odnosa, kao nosioci ove funkcije javljaju se stručnjaci iz raznih oblasti: psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici, ekonomisti itd.

Poslovi menadžmenta ljudskih resursa se obično grupišu u četiri funkcionalne oblasti:

- Zapošljavanje
- Obuka i razvoj zaposlenih
- Zarade
- Odnosi sa zaposlenima

Treba napomenuti da poslove menadžmenta ljudskih resursa obavljaju svi nivoi menadžmenta: operativni, srednji i strateški.

Analiza posla. Analiza posla predstavlja proces prikupljanja i vrednovanja svih podataka koji su potrebni da bi se utvrdio sadržaj i priroda posla, znanja, veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje posla. Predmet analize je samo posao koji se obavlja. Završetkom analize dobijaju se dve vrste podataka:

- Sadržaj i karakteristike određenog posla kao i način obavljanja
- Informacije vezane za izvršioca posla (veštine, znanja, sposobnosti)

Kako jedan posao može da obavlja više izvršioca, tako se mogu javiti proizvoljnosti u određivanju sadržaja i karakteristika posla. Zbog toga je analiza posla vrlo bitna, jer vrši standardizovanje posla i time izbegavanje stvaranja proizvoljnih standarda.

Planiranje ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu uočenih promena u internom i eksternom okruženju vrši predviđanje potreba za ljudskim resursima. Obuhvata četiri faze (Bogićević Milić, 2005):

1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju
2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
3. Usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana

Regrutovanje. Regrutovanje je proces privlačenja kandidata koji imaju odgovarajuću kvalifikaciju za obavljanje određenih poslova, i to u takvom broju koji omogućava organizaciji izbor najboljih kandidata za popunjavanje upražnjenih mesta.

Regrutovanje predstavlja dvosmeran proces, jer menadžment ljudskih resursa mora voditi računa o ciljevima i potrebama kandidata ako želi da zadrži potencijalne kandidate na duži rok. U suprotnom, ako se ciljevi strana regrutovanja ne podudaraju, regrutovanje ne može preći u narednu fazu.

Bitno je još spomenuti, da se regrutovanje može vršiti interno, iz kruga već postojećih zaposlenih i eksterno, kada se putem sredstava javnog informisanja, putem kreiranja oglasa, traže novi kandidati.

Selekcija kandidata. Selekcija kandidata je proces koji sledi nakon regrutovanja i u kojem se vrši izbor između regrutovanih kandidata.

Pre početka vršenja selekcije, potrebno je utvrditi koje karakteristike mora da ispunjava kandidat i onda se vrši poređenje svakog kandidata pojedinačno sa utvrđenim kriterijumima. Kriterijumi u procesu selekcije predstavljaju same situacije ili aktivnosti.

Socijalizacija je deo procesa selekcije i predstavlja kontinuiran proces upoznavanja selektovanih zaposlenih sa vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji. Deo socijalizacije je orijentacija u kojoj se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama potrebnim za obavljanje posla. Novozaposlenom se dodeljuje neposredni menadžer (linijski menadžer), koji ima zadatak da pruži sve potrebne informacije i pomoć novozaposlenom u cilju što lakšeg obavljanja posla. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada je novozaposleni sposoban da samostalno obavlja posao.

Obuka zaposlenih. Obuka predstavlja proces poboljšanja performansi zaposlenih od strane organizacije u kojoj su zaposleni. Obuka mora biti planirana i usmerena na specijalizovanje znanja, sposobosti, veštine, stavova ili samo ponašanje zaposlenih.

Ocenjivanje performansi zaposlenih. Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih u ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu.

Postoje tri osnovne vrste informacija o performansama zaposlenih (Bogićević Milić, 2005): lične karakteristike, ponašanje i rezultati.

Razvoj zaposlenih. Razvoj zaposlenih je kontinuiran proces koji uključuje više elemenata, npr. formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima, ali i ocenu ličnosti i sposobnosti, a koji omogućava zaposlenima da se što bolje pripreme za buduće poslove i proces razvoja je obično vezan za zaposlene koji imaju potencijal da postanu menadžeri. Često se lojalnost i posvećenost organizaciji nagrađuje od strane neposrednih rukovodilaca pružanjem mogućnosti razvoja. Najveći broj zaposlenih se razvija kroz rad i sticanje radnog iskustva.

Sistem zarada. „Sistem nagrađivanja u užem smislu obuhvata novac, status ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad (Bogićević Milić, 2005, 267). U širem smislu, sistem za nagrađivanje može obuhvatiti i sistem za ocenu performansi zaposlenih, jer ocene mogu imati važnu ulogu u određivanju plata, povišica i raznih vrsta stimulacija“.

Sistem nagrađivanja je bitan u svakoj organizaciji, jer se preko njega vrši usklađivanje individualnih interesa zaposlenih i strateških ciljeva organizacije, kroz zadržavanje sposobnih pojedinaca i njihovo motivisanje da daju svoj maksimum i usavršavaju svoje veštine.

Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje svom zaposlenom u zamenu za njegov uloženi rad. Zarade mogu biti direktne i indirektne (Bogićević Milić, 2005, 268).

Direktne zarade obuhvataju sve zarade koje zaposleni prima u gotovini i to su: osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja troškova života i zarade bazirane na performansama. Sa stanovišta organizacije, odnosno poslodavca, možda je najznačajnija zarada bazirana na performansama, jer se postiže više ciljeva. Pre svega se motiviše radnici da daju svoj maksimalni doprinos, jer je iznos zarade direktno proporcionalan veličini doprinosa. Time se ostalim zaposlenima i onim koji će biti kasnije zaposleni u toj organizaciji, daje jasan signal koje je ponašanje favorabilno, jer se jasno pravi razlika između dobrih i loših performansi, a sve ovo zajedno olakšava postizanje strateških ciljeva organizacije.

Indirektne zarade obuhvataju pogodnosti i beneficije. Beneficije imaju za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbede sigurnost, a pogodnosti su vezane za status i statusna obeležja.

Kratkoročne stimulacije. Pored mogućnosti motivisanja zaposlenih i postizanja strateških ciljeva pomoću zarada, poslodavac ima na raspolaganju i mogućnost kratkoročnih stimulacija, kad želi da podstakne zaposlene na ispunjenje nekog kratkoročnog cilja. U kratkoročne stimulacije spadaju (Bogićević Milić, 2005, 311): povišice, bonusi i posebne nagrade.

Povišice je vrsta zarade koja se određuje na osnovu individualnih performansi.

Bonusi predstavljaju jednokratne isplate zaposlenima, koje se daju na kraju godine, ako se ostvare definisani ciljevi.

Posebne nagrade predstavljaju jednokratne stimulacije zaposlenih za neki odlično obavljen posao ili dostignuće.

Individualne stimulacije predstavljaju neku vrstu nagrada koje se isplaćuju zaposleniku zbog ostvarenja definisanog cilja u zadatom roku.

4 Definisanje radnih odnosa prema Zakonu o radnim odnosima Republike Srbije

U svim zemljama radni odnosi su definisani pozitivnim pravnim pravilima. Tako je i u našoj zemlji, oblast radnih odnosa definisana čitavim setom zakona, počev od Zakona o radnim odnosima, Zakona o penzionom i invalidskom osiguranju, Zakona o radnim sporovima, Zakona o državnim praznicima itd.

Za razumevanje nastanka radnog odnosa, definisanje obaveza i prestanka radnog odnosa, potrebno je izvršiti analizu članova kojima se ova pitanja definišu. Krenimo redom.

Zakon o radu se primenjuje na sve zaposlene. Ovim zakonom se uređuju: osnovna prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, zasnivanje radnog odnosa, radno vreme, odmori i odsustva, zaštita zaposlenih, zarade i druga primanja, zabrana konkurencije,

prestanak radnog odnosa, ostvarivanje i zaštita prava zaposlenih, oblast privremenih i povremenih poslova, samozapošljavanje kao i oblast kolektivnog pregovaranja.

Zakon predviđa da se radni odnos zasniva potpisivanjem Ugovora o radu. Radni odnos mogu zasnivati samo radno sposobni građani koji su stariji od 15 godina. Stariji maloletnici, tj. lica koja imaju između 15 i 18 godina moraju prilikom zaključivanja ugovora imati potrebnu saglasnost roditelja. Ugovor o radu zaključuju poslodavac i zaposleni.

Prema Zakonu, Ugovor o radu ima bitne elemente. To su:

- Naziv i sedište poslodavca
- Ime i prezime zaposlenog, njegovo prebivalište
- Stručna sprema i zanimanje
- Vrste i opis poslova koje zaposleni treba da obavlja
- Mesto rada
- Vreme trajanja ugovora
- Dan početka rada
- Zarada i rokovi za isplatu zarada

Napuštanje organizacije može biti voljno i nevoljno. Voljno napuštanje može biti u vidu raskida od strane zaposlenog i penzionisanje. Nevoljno napuštanje može biti davanje otkaza i otpuštanje kao tehnološkog viška.

5 Ugovor

5.1 Pojam i definisanje ugovora

„Ugovor je saglasnost volja dva ili više lica kojom se postiže neko pravno dejstvo“ (Perović, 1992, str. 151). Ugovor predstavlja izvor obligacija. Da bismo bolje razumeli prirodu ugovora definisaćemo obligacije. „Obligacija je pravni odnos između dve određene strane na osnovu koga je jedna strana (poverilac) ovlašćena da zahteva od druge strane (dužnik) određeno činjenje ili uzdržavanje od nečega što bi inače imala pravo da čini, a druga strana je dužna da to ispuni“. (Perović, 1990, str.7)

Pojam obligacije obuhvata odnos poverioca i dužnika u celini, odnosno on predstavlja "pravni odnos između poverioca i dužnika na osnovu koga je poverilac ovlašćen da zahteva od dužnika određeno davanje, činjenje ili uzdržavanje od nečega što bi on inače imao pravo da čini“. (Perović, 1990, str. 7).

Ugovorom mogu da nastaju obligacioni odnosi, mogu da se menjaju, ali se mogu i gasiti. Ugovorom se uvek postiže neko obligaciono - pravno dejstvo.

5.2 Načela ugovaranja

Kada govorimo o ugovorima, postoje dva osnovna načela (Perović, 1990):

1. Sloboda ugovaranja
2. Konsenzualizam

5.2.1 Sloboda ugovaranja

Svaki pravni sistem ostavlja jedno polje u kojem je moguće da pojedinci sami regulišu svoje odnose izjavama svojih volja. Naravno, ova sloboda ima ograničenja u vidu pozitivnih pravnih pravila i javnog poretka.

Nekad sam zakonodavac može propisati obavezu zaključenja ugovora, nalogati pribavljanje saglasnosti trećeg ili uticati na izbor ugovornika. Takođe, zakonodavac može propisati obaveznu formu ugovora ili sadržinu ugovora.

Bez obzira na ograničanja ovog načela, ono je uvek bilo prisutno u pravnim sistemima i dalje živi kroz izreku „Pacta sunt servanda“ (Ugovor je strankama zakon).

5.2.2 Konsenzualizam

Konsenzualizam je drugi princip ugovornog prava i znači da se ugovor može zaljučiti prostom saglasnošću volja (Perović,1990). Volja može biti ispoljena na razne načine: usmeno ili pismeno, ili nekim radnjama na osnovu kojih se sa sigurnošću može odrediti volja. Naš Zakon o obligacionim odnosima predviđa princip konsenzualizma (neformalnosti), ali mnoge ugovore proglašava formalnim. Tako su prema Zakonu formalni: ugovor o prodaji nepokretnih stvari, ugovor o građenju, ugovor o licenci, ugovor o trgovinskom zastupanju, ugovor o angažovanju ugostiteljskih kapaciteta, ugovor o osiguranju, ugovor o jemstvu, ugovor o tekućem računu, ugovor o kreditu, bankarska garancija (Zakon o obligacionim odnosima RS).

5.3 Vrste ugovora

Ugovore možemo podeliti na osnovu nekoliko kriterijuma (Perović, 1990):

1. prema vrsti zakonskog regulisanja
2. prema nužnim uslovima za nastanak
3. prema odnosu prava i obaveza

4. prema dužini trajanja prestacija
5. prema karakteru prestacija
6. prema tehnici i načinu zaključenja ugovora
7. prema zavisnosti jednih od drugih
8. prema ličnosti ugovornika
9. prema ugovornoj obavezi
10. prema vidljivosti kauze

5.3.1 Podela ugovora pema kriterijumu zakonskog regulisanja

Prema zakonskom regulisanju ugovori se dele na imenovane i neimenovane ugovore.

Imenovani ugovor je onaj ugovor koji je zbog svoje važnosti i učestalosti u pravnom sistemu predviđen i regulisan zakonom, na primer: ugovor o kupoprodaji, ugovor o zakupu, ugovor o poklonu, ugovor o radu itd.

Neimenovani su „oni ugovori koji nisu posebno zakonom regulisani niti nazvani posebnim imenom“ (Perović, 1990), ali po svojim sastavima i sadržaju odgovaraju opštim pravilima ugovornog prava. Sadržinu ovih ugovora mogu da odrede same stranke.

5.3.2 Podela ugovora prema nužnim uslovima za nastanak

Prema ovom kriterijumu razikujemo formalne i neformalne ugovore.

Ugovori za čije se zaključenje traži neka forma bilo zakonom ili voljom stranaka nazivaju se formalni ugovori.

Neformalni su oni ugovori kod kojih se ne traži ispunjenje forme.

Forma može biti pisana, što je najčešći slučaj, svečana ili realna. Ako zakon ne predviđa formu za ugovor to znači da strane mogu same da odrede formu ugovora, ali ako forma ne postoji a zakon ju predviđa, onda zaključen ugovor neće proizvoditi pravna dejstva.

Realna forma je takva forma kod koje je pored saglasnosti volje potrebno postojanje i predaja stvari.

5.3.3 Podela ugovora prema odnosu prava i obaveza

Prema ovom kriterijumu ugovori se dele na jednostrane i dvostrane, teretne i dobročine, komutativne i aleatorne.

Jednostrani ugovori su takvi ugovori kod kojih je stvorena obaveza samo za jednu stranu. Za razliku od jednostranih, kod dvostranih ugovora obaveza je stvorena za obe strane ugovornice izjavama volja. Zbog uzajamnosti volja, svaka strana ugovornica se ovde javlja i kao poverilac i kao dužnik.

Teretni ugovori su takvi ugovori kod koji jedna stranka daje naknadu za korist koju dobija ugovorom od druge strane (kupoprodaja, zakup, zajam sa kamatom itd).

Dobročini su oni ugovori kod kojih ne postoji naknada za korist koju jedna strana dobija od druge (ugovor o poklonu, ugovor o besplatnoj ostavi itd).

Komutativan ugovor je takav ugovor kod koga se ne zna tačno u trenutku zaključenja kolika je visina prestacija i šta ko po ugovoru duuguje (kupoprodaja, zakup).

Aleatorni su oni ugovori kod kojih u momentu zaključenja nije poznato koja će strana ugovorom nešto dobiti ili izgubiti, niti koji će biti iznos obaveza (opklada, igre na sreću, ugovor o doživotnom osiguranju).

5.3.4 Podela ugovora prema dužini trajanja prestacije

Prema dužini trajanja prestacije razlikujemo ugovore sa trenutnim izvršenjem i ugovore sa trajnim izvršenjem obaveza.

„Ugovori sa trenutnim izvršenjem su takvi ugovori kod kojih se obaveza sastoji iz jednog akta činjenja ili propuštanja, a koje se izvršavaju u jednom momentu“ (Perović, 1990, str. 211) (ugovor o prodaji za gotovinu, gde se predaja stvari i plaćanje odvijaju istovremeno).

Ugovori sa trajnim izvršenjem obaveza su takvi ugovori kod kojih se izvršenje obaveza prostire u vremenu, jer se obaveze sastoje iz više akata činjenja ili propuštanja.

5.3.5 Podela ugovora prema karakteru prestacija

Prema karakteru prestacija razlikujemo jednostavne i mešovite ugovore.

Jednostavni ugovori su takvi ugovori koji sadrže samo elemente određene vrste ugovora i to su najčešće imenovani ugovori (kupoprodaja, zakup, zajam, jemstvo, itd).

Nasuprot jednostavnim ugovorima, mešoviti ugovori su takvi ugovori koji su sastavljeni od elemenata najmanje dva jednostavna ugovora. Ovi elementi su tako sjedinjeni da predstavljaju jednu jedinstvenu celinu (ugovor o pansionu, ugovor o alotmanu).

5.3.6 Podela ugovora prema tehnici i načinu zaključenja

Prema tehnici i načinu zaključenja razlikujemo ugovore sa sporazumno određenom sadržinom i ugovore po pristupu, kolektivne i individualne ugovore i generalne i posebne ugovore.

Ugovori sa sporazumno određenim sadržajem su „takvi ugovori kod kojih obe strane sporazumno određuju elemente i uslove ugovora tako da se saglasnost njihovih volja javlja kao rezultat prethodnog pogađanja“ (Perović, 1990, str. 217).

Za razliku od ugovora sa sporazumno određenim sadržajem, pristupni ugovori su takvi ugovori kod koji jedna strana unapred određuje sadržaj ugovora, a druga strana samo daje saglasnost na tako sačinjen ugovor.

Kolektivni ugovori su takvi ugovori koji proizvode pravna dejstva za sva lica koja pripadaju grupi koja je zaključila ugovor, bez obzira da li je član dao svoju saglasnost (kolektivni ugovor o radu). Sadržajem kolektivnog ugovora je određena sadržina svih budućih individualnih ugovora.

Individualni ugovori su takvi ugovori kod kojih ugovor obavezuje samo strane koje su izrazile svoju saglasnost.

Generalni ugovor je takva vrsta ugovora kod kojih se izvršenje prestacija prostire na jedan duži vremenski period i kojim strane ugovora samo utvrđuju opšte elemente ugovora i opšte uslove njegovog izvršenja.

Posebnim ugovorom se preciziraju elementi generalnog ugovora i on se zaključuje između strana ugovornica na jedan kraći rok. Posebnim ugovorom se najčešće sukcesivno izvršavaju ugovorne obaveze definisane generalnim ugovorom.

5.3.7 Podela ugovora prema zavisnosti jednih od drugih

Prema kriterijumu zavisnosti jednih od drugih, ugovori se dele na samostalne i akcesorne.

Samostalni ugovori su takvi ugovori koji proizvode pravno dejstvo nezavisno od drugih ugovora (kupoprodaja, zakup).

Akcesorni ugovori su takvi ugovori koji ne mogu da postoje samostalno, već njihovo postojanje zavisi od postojanja nekog drugog ugovora (ugovor o jemstvu, ugovor o hipoteci).

5.3.8 Podela ugovora prema ličnosti ugovornika

Prema kriterijumu ličnosti ugovornika, ugovore delimo na ugovore *intuitu personae* i ugovore zaključene bez obzira na svojstva ličnosti.

Ugovori *intuitu personae* su takvi ugovori kod kojih je svojstvo ličnosti jednog ili oba ugovornika bitan element saglasnosti volja, odnosno da ne postoji određeno svojstvo

ličnosti, ugovor ne bi bio zaključen (ugovor o punomoćstvu, ugovor o delu, ugovor o poklonu).

Ugovori zaključeni bez obzira na svojstvo ličnosti su takvi ugovori kod kojih su lična svojstva irelevantna za ugovornika, tako da izvršenje ugovora ne zavisi od svojstva stranaka (većina ugovora pripada ovoj kategoriji).

5.3.9 Podela ugovora prema ugovornoj obavezi da se zaključi drugi ugovor

Prema kriterijumu ugovorne obaveze da se zaključi drugi ugovor razlikujemo dve vrste ugovora: predugovor i glavni ugovor.

Predugovor je takva vrsta ugovora kojom se preuzima samo obaveza da se u određenom vremenskom periodu zaključi drugi ugovor. Bitni elementi drugog ugovora su već određeni predugovorom. Taj drugi ugovor je glavni ugovor. Predugovor se zaključuje sa ciljem da se zaključi glavni ugovor.

5.3.10 Podela ugovora prema vidljivosti kauze

Prema kriterijumu vidljivosti kauze ugovore delimo na kauzalne i apstraktne.

Kauzalni ugovori su takvi ugovori kod kojih je cilj (causa) vidljiv, jasno označen, tako da se zna zbog čega se stranke obavezuju (kupoprodaja, doživotno izdržavanje).

Apstraktni ugovori su takvi ugovori kod kojih cilj zaključenja nije vidljiv, tj. ne zna se zbog čega se stranke obavezuju.

5.4 Zaključenje ugovora

Kao što je već rečeno u prethodnom delu, ugovor predstavlja saglasnost volja. Znači da je za postojanje ugovora neophodno postojanje lica koja su sposobna da izjave svoju volju, predmet i osnov. Ovo dalje znači da je za postojanje pravnog dejstva ugovora potrebno postojanje ispunjenosti nekih uslova u pogledu sposobnosti ugovaranja stranaka, saglasnost volja, predmeta osnova i forme ugovora.

5.4.1 Sposobnost ugovaranja

Sposobnost ugovaranja „znači da lice koje zaključuje ugovor poseduje poslovnu sposobnost koja se zakonom zahteva za određeni ugovor“ (Perović, 1990, str. 245).

Drugim rečima, stranke moraju imati takvo svojstvo da su sposobne „svojim sopstvenim radnjama, svojim izjavama volje, da ugovorom stiče prava i zasniva obaveze“ (Perović, 1990, str. 245). To znači da poslovno nesposobna lica ne mogu da zaključuju ugovore. Jedna osoba može biti potpuno poslovno nesposobna i tada ne može uopšte da zaključuje ugovore ili može biti relativno nesposobna, kada može da zaključuje zakonom predviđene ugovore, dok im je za zaključivanje ostalih ugovora potrebna saglasnost roditelja, staraoca ili trećeg lica.

5.4.2 Saglasnost volja

Saglasnost volja je bitan uslov za postojanje ugovora. Saglasnost se manifestuje kroz „susret“ volja ugovornih strana. Volja je psihološka pojava kojoj prethode proces odlučivanja i donošenje odluke. Pored svesti o bitnim elementima ugovora potrebno je da volja bude ozbiljna, stvarna, slobodna i upućena na nešto što je moguće ostvariti (Perović, 1990). Volja se izražava aktivnim ponašanjem, tj. radnjama kojima se izražava volja, izričito ili prećutno. Izričito se manifestuje rečima, gestovima ili nekim drugim radnjama, a prećutno kada lice preduzima takve radnje na osnovu kojih indirektno možemo zaključiti kakva je pravna namera (konkludentne radnje ili ograda). U našoj praksi je prihvaćeno stanovište da se volja može iskazati ćutnjom samo ako je ranije postojao ranije ustanovljen odnos u pogledu robe, ako izvršilac naloga nije odmah odbio dužnost izvršavanja naloga. Ćutanjem je moguće produžiti ugovor o zakupu i kod regulisanja običaja iz domena trgovačke i poslovne prakse i kada je ponuda učinjena u isključivom interesu ponuđenog (Perović, 1990).

Saglasnost volja pretpostavlja postojanje dve volje koje koegzistiraju i koje se susreću u jednom trenutku. Jedna volja nosi obeležja inicijative (ponude), a druga prihvatanja. Ponekad prihvatanju ponude prethode pregovori stranaka.

Često stranke prvo pregovaraju o svim relevantnim aspektima budućeg ugovora. Pregovor nije obavezujući za stranke, izuzev ako je u toku pregovora postojala namera za zaključenje ugovora, ali je kasnije stranka odustala od zaključenja i time prouzrokovala štetu za drugu stranu.

Nakon završetka pregovora, a nekad i u toku pregovora, jedna stranka sačinjava ponudu, kao predlog za zaključenje ugovora. Ponuda mora da sadrži sve bitne elemente budućeg ugovora. Ponuda može biti i u vidu nekih radnji, na primer izlaganje robe ili slanje kataloga i oglasi. Forma ponude može biti u svim oblicima u kojima se može izraziti volja.

Prihvatanje ponude predstavlja jednostranu izjavu volje, kojom se izražava pristanak na učinjenu ponudu. Trenutak prihvatanja ponude predstavlja trenutak nastanka ugovora. Izražena volja mora biti ozbiljna, stvarna, slobodna i upućena na nešto moguće. Ako ne postoji neki od ovih atributa, onda kažemo da postoji zabluda, prevara i prinuda i tada kažemo da je ugovor ništavan, tj. ne proizvodi pravna dejstva.

5.4.3 Predmet ugovora

Predmet ugovora može biti neko davanje, činjenje, nečinjenje i trpljenje. Da bi ugovor bio moguć, potrebno je da predmet ugovora bude moguć, dozvoljen i određen.

Predmet ugovora je moguć u materijalnom i pravnom smislu, odnosno, predmet ugovora može biti samo ono što je faktički moguće izvršiti i što može da prizvede pravno dejstvo u trenutku zaključenja ugovora.

Dozvoljenost predmeta ugovora znači da je predmet dozvoljen pozitivnopravnim propisima, javnim poretom i moralnim normama i na kraju predmet mora biti određen ili odrediv.

5.4.4 Osnov ugovora

Osnov ugovora nam govori zašto je došlo do stvaranja obaveza. Osnov mora biti dopušten, odnosno u skladu sa prinudnim propisima, ustavnim načelima i društvenim normama. Kako je kauza cilj jednog dvostranog ugovora, onda ona proizvodi neispunjenje ugovora i raskid. Jedna strana ugovornica ima pravo da traži ispunjenje ugovorne obaveze od druge strane samo ako je i sama izvršila svoju ugovornu obavezu. Ukoliko druga strana ugovornica ne želi da ispuni svoju obavezu, onda strana koja zahteva izvršenje ima pravo na raskid ugovora.

5.4.5 Forma ugovora

Kao što smo napomenuli ranije, kod nekih ugovora pored postojanja nekih opštih elemenata, potrebno je ispuniti i određenu formu. Forma ugovora predstavlja vidljivi oblik manifestovanja izrečene volje.

Forma može po načinu ispoljavanja biti pisana, realna i forma javne isprave.

Pismena forma podrazumeva pismenu redakciju ugovora koja je napisana na nekoj ispravi rukom, kućom mašinom ili nekim drugim sredstvom i sastoji se od teksta, izjave i potpisa.

Realna forma je takva forma koja se ogleda u predaji stvari, odnosno, kod nekih ugovora pored postojanja saglasnosti volja potrebna je i predaja stvari.

Forma javne isprave postoji kada je pored ispunjenja pisane forme potrebna intervencija određenog organa javne vlasti (overavanje, zaključenje pred nadležnim organom kao kod zaključenja braka).

5.5 Prestanak ugovora

Obligacioni ugovori mogu prestati na različite načine. Ugovor nekad prestaje jer je u suprotnosti nekoj zakonskoj ili moralnoj normi, nekad same stranke odustaju od zaključenog ugovora, a nekad ugovor prestaje da proizvodi pravna dejstva zbog smrti jedne strane ugovora. O prestanku ugovora govorimo i kad propadne predmet ugovora. Dva najčešća načina prestanka ugovora predstavljaju poništenje i raskid.

Svaki ugovor, da bi proizvodio pravna dejstva, potrebno je da u trenutku zaključenja ispunjava zakonom propisane uslove. Ako u trenutku zaključenja ugovora nedostaje jedan od uslova za njegovu punovažnost, govorimo da takav ugovor ne proizvodi pravna dejstva, odnosno da je nepunovažan i on se poništava. Ako se uzrok javio nakon zaključenja, ugovor se raskida. Što znači da je ugovor punovažno nastao, ali je kasnije, zbog neke kasnije nastale činjenice, ugovor na zahtev jedne stranke raskinut. Ništavi su oni ugovori koji su u suprotnosti sa pozitivnopravnim propisima i moralom, a rušljivi su ugovori oni koji proizvode pravna dejstva, ali koji mogu biti poništeni u zakonskom roku na inicijativu jedne stranke zbog vređanja pojedinačnog interesa.

Pravne posledice ništavih ugovora su povraćaj u pređašnje stanje i naknada štete. Rušljivi ugovori proizvode ista pravna dejstva sa jednim izuzetkom. Za razliku od ništavnih, stranke mogu odlučiti da ugovor nikad nije proizvodio pravno dejstvo ili da neće proizvoditi pravno dejstvo u budućnosti.

Rušljiv ugovor može biti konsolidovan, odnosno naknadno osnažen izjavom stranke da se odriče prava na poništaj (stranka je imala pravo na poništaj).

Raskid ugovora predstavlja način prestanka punovažnog ugovora voljom obe ili samo jedne strane ugovora zbog zakonom predviđenog uzroka. Uzrok za raskid ugovora je nastao nakon zaključenja ugovora. Raskid ugovora može biti sporazumni ili izjavom volje jedne stranke.

Sporazumni raskid je takav način prestanka ugovora koji pretpostavlja saglasnost volja. Što znači da u ovom slučaju raskid ugovora predstavlja jedan novi sporazum. Sporazumni raskid u principu nema retroaktivno dejstvo. Stranke više ne treba da ispunjavaju ugovorne obaveze, ako je došlo do delimičnog ispunjenja, ne dolazi do povraćaja.

Ako jedna strana ugovornica nije ispunila ugovornu obavezu niti ima nameru da ispuni ili je na osnovu njenog ponašanja izvesno da do ispunjenja neće doći, druga stranka ima pravo da jednostranom izjavom volje raskine zaključen ugovor i da traži naknadu štete.

6 Psihološki ugovor

6.1 Istorijski razvoj psihološkog ugovora

Prvi pokušaj analize i shvatanja odnosa između zaposlenih i poslodavaca datiraju još pre drugog svetskog rata, 1938. godine. U svojoj teoriji ravnoteže, Bernard (Bernard,C) sugerirše da kontinuirano učestvovanje zaposlenih direktno zavisi od nagrade organizacije kojoj zaposleni pripada, koja mora biti adekvatna uloženom naporu (Conway i Briner, 2005).

Dvadeset godina kasnije, ovu teoriju su proširili Marč (March,J.E.) i Simon (Simon,H.A.) (Conway i Briner, 2005) modelom doprinos - podsticaji, u kojem se bave detaljnijom analizom prirode stvari čija se razmena vrši i navode da stalan doprinos zaposlenog zavisi od toga da li zaposleni doživljavaju podsticaje organizacije kao jednak ili iznad doprinosa zaposlenih. Prema ovom modelu, organizacija ostaje u prednosti ili u ravnoteži ako doprinos zaposlenih u znatnoj meri prevazilazi podsticaje organizacije.

Teorija Marča i Simona je retko priznata iako postoje direktne sličnosti između dva prilaza, od kojih je najuočljivija sličnost između dva prilaza.

Prvi koji je predstavio ideju da je psihološki ugovor uključen u širok dijapazon međuljudskih razmena je Meninger (Menninger,K.), u svojoj knjizi Teorija psihoanalitičkih tehnika (Theory of Psychoanalytic Technique,1958)(Conway i Briner, 2005), u kojoj se fokusira na izrečene i prećutne ugovore između pacijenta i psihoterapeuta. Međutim, on nije izričito koristio termin „psihološki ugovor“. Tek u reizdanju ove knjige, on analizira psihološki ugovor i navodi da ponašanje obe strane ugovornice prema ugovoru zavisi od svesnih i nesvesnih procesa, koji ponekad mogu biti kontradiktorni. Ako su obe strane zadovoljne prestacijama, tj. samom razmenom, ugovor će nastaviti da postoji, u suprotnom ugovor prestaje da postoji.

Po Meningeru je bitno odrediti značenje pojma „zadovoljan“. Po njemu ugovor zavisi od pacijentovog ostanka i od usluge psihoterapeuta. Kada pacijent odluči da može sam, ugovor se raskida.

Prvi koji je primenio psihološki ugovor na radno mesto je Argiris (Argyris,C.) On je verovao da zaposleni i njihove organizacije stvaraju psihološki ugovor koji omogućava izražavanje i zadovoljavanje potreba obe strane ugovornice. Drugim rečima, ako zaposleni osećaju da menadžment ponekad poštuje njihovo pravo da se razvijaju i napreduju, ali i da uvažavaju njihove inicijative, onda će zaposleni poštovati pravo organizacije da napreduje.

U svojoj studiji o proizvodnim pogonima, Argiris je koristio termin „psihološki ugovor o radu“ (psychological work contract), koji po njemu odgovara prećutnom sporazumu između zaposlenog i pretpostavljenih. Argiris smatra da sve dok pretpostavljeni garantuje i norme neformalno zaposlenih, zaposleni će održavati visok nivo produktivnosti i nizak nivo uvređenosti.

Interesantno je opažanje u ovoj studiji da obe strane sa vremena na vreme biraju da zanemare (previde) ponašanje koje inače smatraju neprihvatljivim, a u cilju održavanja postojećeg partnerstva (odnosa), ukoliko taj odnos smatraju uspešnim. Sa druge strane, poslodavac pokazuje visoku nezainteresovanost za način obavljanja posla od strane zaposlenih, sve dok zaposleni pokazuje visoku produktivnost, odnosno, gledano sa strane zaposlenog, sve dok poslodavac poštuje svoj deo dogovora, zaposleni su spremni da rade produktivnije.

Sledeća studija bitna za definisanje koncepta psihološkog ugovora je studija objavljena u knjizi *Čovek, menadžment i mentalno zdravlje* (Men, Management an Mental Healt,1962). Levinson (Levinson,H.) je istraživao kako psihološki ugovor može

biti korišćen u svrhu promovisanja mentalnog zdravlja. Studija je obavljena na uzorku od 874 radnika u fabrici alata u SAD. U studiji, Levison je definisao psihološki ugovor kao:

„seriju uzajamnih očekivanja kojih strane ugovora mogu da ne budu svesne, ali koje i pored toga upravljaju njihovim odnosom“ (Conway i Briner, 2005, str. 10)

Ova očekivanja su prećutna i povremeno su stvorena ranije ili u eksternom okruženju organizacije u kojoj je zaposlen. Psihološki ugovor je sastavljen od specifičnih očekivanja obe strane, dinamičan je i predstavlja subjekat menjajućih okolnosti među stranama ugovornicama.

Osnovna ideja studije jeste da pojedinci imaju potrebe koje ih usmeravaju na iniciranje i razvijanje veza koje su međusobno zavisne i u kojima se strane ponašaju na način na koji mogu da zadovolje svoje potrebe. Očekivanja koja proizilaze iz ove razmene čine psihološki ugovor.

Levinson dalje razvija koncept, uvodi pojam reciprociteta, kao proces ispunjavanja psihološkog ugovora. Reciprocitet ima brojne uslove i elemente. Osećaj reciprociteta motiviše strane ugovornice da ostanu u ugovoru sa jedne strane, dok se sa druge strane vrši personalizacija organizacije u onoj meri u kojoj se pojedinac identifikuje sa ciljevima i potrebama organizacije. Ako ne postoji reciprocitet, onda je zaposleni kao strana ugovornica frustriran, nezadovoljan i odbija da zadovoljava potrebe druge strane tako što se suzdržava od ponašanja kojim se to postiže.

Veliki uticaj na dalji razvoj koncepta psihološkog ugovora imao je Šajn (Schein, E.H.), koji je u svojoj knjizi *Organizaciona psihologija* (Organizational Psychology, 1965) posvetio više pažnje razumevanju položaja poslodavca. On smatra da kako pojedinac, odnosno zaposleni, ima očekivanja od poslodavca, tako i poslodavac ima očekivanja od zaposlenih. Ta očekivanja nisu nigde napisana niti formalizovana, ali snažno utiču na ponašanje. Da bi se ostvario psihološki ugovor, neophodno je da postoji uzajaman uticaj i stalno cenkanje kako bi se održao psihološki ugovor.

On izvodi hipotezu da psihološki ugovor nastaje kao produkt različitih vrsta kulture u organizacijama iz teorije X, Y (12). Prema teoriji X, ako se od zaposlenih očekuje da budu indiferentni, neprijateljski raspoloženi i ekonomski motivisani, strategija menadžmenta će biti da ih treniraju da se ponašaju u tačno tom maniru.

Šajnovu hipotezu podudaranja, je dalje analizirao Kotter (Kotter, J.P.) i došao do zaključka da je stepen podudaranja direktno proporcionalan verovatnoći da će zaposleni prijaviti zadovoljstvo poslom, produktivnost i smanjiti obrt. Podudaranje ovde označava šta treba da rade i šta dobijaju za uzvrat.

Možda najveći uticaj na razumevanje psihološkog ugovora ima rad Rusoa (Rousseau, D.). Njen rad se razlikuje od ostalih u sledećem (14):

Psihološki ugovor ima obećavajuću prirodu i sadrži obligacije koje su recipročne

U analizi psihološkog ugovora akcenat se stavlja na zaposlenog i njegovu percepciju

Psihološki ugovor se zasniva na pojedinačnoj (individualnoj) percepciji

Uvodi termin „narušavanje“ ugovora

Noviji teoretičari nastoje da preko psihološkog ugovora bolje razumeju radne odnose. Psihološki ugovor koriste ne samo za razumevanje i predviđanje ponašanja zaposlenog, već i razumevanje ekonomskih i drugih promena u društvu.

Kada govorimo o psihološkom ugovoru i menadžmentu, gotovo da ne postoje urađene studije, osim jedne, o nivou primene psihološkog ugovora od strane višeg menadžmenta. Noviji tekstovi i studije se baziraju više na opštijim pojmovima, i analiziraju uticaj promena u organizaciji, vladi (pravnom sistemu) i društvu na psihološki ugovor.

Kao što vidimo, psihološki ugovor nije pravna kategorija, već je nastala iz odnosa doktor - pacijent. Već prvi radovi su pokazali da psihološki ugovor nije samo jedan institut ili pojam, već koncept, koji je široko primenljiv. I ne samo da je našao primenu u sferi ekonomije, već se konstantno razvija i prati i osluškuje uticaje iz svih sfera koje imaju direktan ili indirektan uticaj na rad i radne odnose, što pokazuju noviji tekstovi.

6.2 Koncept psihološkog ugovora

Kao što je već rečeno, psihološki ugovor predstavlja koncept i kao takav se može primeniti na sve međuljudske odnose. Naravno, ključni elementi ovog koncepta se mogu primeniti i u drugim oblastima.

„Psihološki ugovor predstavlja široku percepciju zaposlenog o doprinosu koji su obećali dati poslodavcu i onog što su uvereni da će organizacija obećati za uzvrat“. (Conway i Briner, 2005 str.37) Psihološki ugovor predstavlja (Maguire, 2007, 13str.):

- *Set očekivanja kreiranih od strane radnika, koja određuju šta pojedinac i organizacija očekuju da daju i prime jedni od drugih u toku njihovog radnog odnosa. (Sims, 1994)*
- *Individualni sistem uverenja, oblikovan od strane organizacije, koji se tiču uslova sporazuma razmene između njega / nje i organizacije. (Rouseeau, 1989)*
- *Ono što su zaposleni spremni da ulože napor i doprinose u zamenu za nešto što oni cene kod njihovog poslodavca, kao što je sigurnost posla, plata i beneficije ili kontinuirani trening. (Newel&Dopson, 1996)*
- *Emotivnu vezu između poslodavca i zaposlenog. Ona je implicitna i kao takva nezvanična i uključuje obostranu odgovornost i očekivanja. (DeMeuse&Tornov, 1990)*

Kada govorimo o definiciji psihološkog ugovora, ne možemo navesti samo jednu, već moramo uzeti u obzir razvoj i tendencije definisanja pojma psihološkog ugovora. Zajednički elementi svim definicijama psihološkog ugovora su (Conway i Briner, 2005):

- uverenja
- implicitna priroda
- subjektivna priroda
- percipiran sporazum
- razmena
- niz uverenja koja se odnose na tekuću razmenu
- razmena između dve strane je u toku

- strane psihološkog ugovora
- psihološki ugovor je oblikovan od strane organizacije

6.2.1 Uverenja

Od objavljivanja Rusoovog članka, teoretičari pomeraju svoj fokus interesovanja na obećanje, a obligacije i očekivanja se smatraju opštim pojmovima i uzimaju ih u obzir samo ako u sebi sadrže percipirano obećanje.

Prema Vansu (Wanous, J.P.), očekivanja predstavljaju ono što zaposleni očekuju od poslodavca. Sa druge strane psihološki ugovor se zasniva na percepciji obostrane obligacije koja opisuje odnos zaposlenog i njegovog poslodavca i zasniva se na verovanju (bona fides), a ne očekivanju, u ono što je poslodavac dužan da obezbedi na osnovu percipiranog obećanja recipročne razmene. „Sva obećanja uključuju očekivanja, ali sva očekivanja ne uključuju obećanja“ (Conway i Briner, 2005, str. 20.)

6.2.2 Implicitna priroda

Obećanje se dalje razmatra kroz svoju implicitnu i eksplicitnu prirodu. (Conway i Briner, 2005). Neke definicije smatraju da psihološki ugovor sadrži i eksplicitna i implicitna obećanja. Implicitna obećanja nastaju iz pisanog ili usmenog dogovora dve strane (poslodavca i zaposlenog). Implicitno obećanje nastaje tumačenjem obrazaca razmena koje su se desile u prošlosti, učenja na tuđem iskustvu, ali i drugih faktora koji na indirektan način utiču na strane ugovornice, ali koje oni ne shvataju ozbiljno.

Ponovljene radnje između strana ugovornica, gde svaka strana posmatra ponašanje i reakciju one druge strane, stvara implicitan psihološki ugovor. Ovakav psihološki ugovor kreira njihov budući odnos. Zato, kada zaposleni bude pohvaljen ili nagrađen u specijalnim prilikama da bi se osećao vrednim, zaposleni će u budućnosti očekivati da organizacija visoko vreduje njegov budući uloženi napor.

Ostaje nejasno koliko implicitno obećanje može biti a da čini psihološki ugovor. Zakonski ugovor predviđa formu za pravnu valjanost i tu su obećanja eksplicitna. Prema Rusoovoj teoriji socijalne obrade informacija (Conway i Briner, 2005), otvorena i javna obligacija čini veći uticaj od suptilnog implicitnog ili ličnog obećanja. Verovatno će uključivanje eksplicitnog obećanja u psihološki ugovor učiniti ovaj ugovor snažnim prediktorom budućeg ponašanja zaposlenih.

6.2.3 Subjektivna priroda

Subjektivno znači da svaka osoba, pojedinac, vidi stvar na svoj način. Jedan zaposleni ne može u potpunosti niti na pravi način razumeti ponašanje organizacije ili

njenih predstavnika i obrnuto. Zato će svaki pokušaj takvog tumačenja biti subjektivan i površan. Zbog višestrukih i ponekad kontradiktornih izvora informacija, psihološki ugovor ostaje subjektivan.

Ako psihološki ugovor posmatramo objektivno, to znači da obe strane tumače i razumeju uslove ugovora na isti način, kao i treća lica. Međutim, iako je neki uslov koji je nophodan za objektivno tumačenje eksplicitan i merljiv, on se opet može tumačiti na subjektivan način. I tako dolazimo do zaključka da ako bi psihološki ugovor sadržao subjektivne elemente koji se mogu široko tumačiti, onda će strane ugovornice imati malo poverenja da će njihova organizacija dati saglasnost na ovakvu razmenu (lojalnost u zamenu za poštovanje).

6.2.4 Percipiran sporazum

Ono po čemu se razlikuje psihološki ugovor od zakonskog ugovora je u tome što strane psihološkog ugovora veruju da postoji saglasnost volja. Ta saglasnost ne treba da bude stvarna niti strane ugovornice treba da razumeju ugovor. Ovo dalje znači, da ako je ugovor sačinjen dominantno subjektivno, onda i treba da se tumači na subjektivan način i obrnuto, ako je ugovor sastavljen dominantno objektivno, onda treba da se tumači na objektivni način.

6.2.5 Razmena

Suština ugovora je recipročnost. Bez recipročnosti ne možemo govoriti o ugovoru, jer svi teretni ugovori pretpostavljaju recipročnost. Recipročnost znači da su prestacije, ono što je svaka strana obećala dati ili ispuniti, jednake. Rađene su brojne studije među zaposlenima i utvrđene su liste doprinosa radnika i ponuda organizacije. Međutim, nije se uspelo pronaći, koji doprinos radnika odgovara ponudi organizacije.

6.2.6 Uverenja koja se odnose na tekuću razmenu

Psihološki ugovor je širi od zakonskog ugovora, jer uključuje verovanja, odnosno uverenja o svemu što može biti predmet razmene. Fokusiranje samo na osnovne elemente dovodi do zanemarivanja širokog i različitog stepena moguće razmene.

6.2.7 Razmena između dve strane je u toku

Razmena kod psihološkog ugovora je stalna i odvija se sve vreme u vidu konstantnog pregovaranja. Ova razmena je tekuća jer se obećanja stalno ispunjavaju, a ne

samo jednom kako je to običaj kod teretnih zakonskih ugovora. Prestacije se moraju ispunjavati ciklično.

6.2.8 Strane psihološkog ugovora

Definicija psihološkog ugovora se odnosi na sve strane ugovornice, zaposlenog i organizaciju (poslodavca) ili ovlašćeno lice od strane organizacije. Zaposlenog je lako indentifikovati, ali se postavlja pitanje ko je organizacija.

Smatra se da zaposleni radnje organizacije vide kao radnje svojih nadređenih i često kroz svoje radnje i postupke, pripisuju organizaciji ljudske osobine. Organizacija se kao strana ugovornica može pojaviti preko svojih zastupnika ili punomoćnika.

6.2.9 Psihološki ugovor je oblikovan od strane organizacije

Mnoge definicije smatraju da se psihološki ugovor sastoji od uverenja o razmeni. Uverenja se formiraju od strane brojnih faktora. Neki su vezani za samu organizaciju, a neki za samu ličnost zaposlenog. Iskustvo sa ranijeg radnog mesta mnogo može da utiče na kreiranje uverenja, potom unutrašnje potrebe zaposlenog, uticaje i uverenja ljudi koji ga okružuju kao i njihova pozitivna ili negativna iskustva, tu pre svega mislimo na članove porodice i bliske prijatelje. Neki teoretičari smatraju da dominantno na uverenja utiče organizacija i da uverenja stečena u ranijim organizacijama ne mogu biti deo psihološkog ugovora.

6.3 Sadržaj psihološkog ugovora

Psihološki ugovor predstavlja široku percepciju zaposlenog o doprinosu koji je obećao dati poslodavcu i onog što je uveren da će organizacija obećati za uzvrat. Iz definicije možemo da vidimo sadržaj psihološkog ugovora.

Sadržaj psihološkog ugovora je široko definisan jer može da uključuje sve što je zaposleni obećao doprineti i sve što je organizacija obećala ispuniti za uzvrat.

Ruso (38) razdvaja sadržaj na dva dela, odnosno razmatra sadržaj sa dva stanovišta, zaposlenog i poslodavca. Obećanja koja zaposleni daju, prema njemu su prekovremeni rad, lojalnost, volontiranje na poslovima koja nisu u opisu radnog mesta, period pre otkaza, spremnost na premeštaj, zaštita imovine i informacija organizacije i spremnost na ostanak u organizaciji u periodu koji nije kraći od dve godine. Sa druge strane obećanja organizacije su: unapređenje, visoka plata, plata u skladu sa radnim učinkom, dodatna obuka, stalno zaposlenje, napredovanje u karijeri i podrška u ličnim problemima.

Percepcija strana ugovornica i obećanja koja treba da ispune zavisi od sledećih faktora (47):

- Faktori u organizaciji
- Faktori izvan organizacije
- Individualni i društveni faktori
- Narušavanje psihološkog ugovora i psihološko ugovaranje

6.3.1 Faktori u organizaciji

Organizacija je inicijator psihološkog ugovora putem nuđenja posla putem kojeg oblikuje psihološki ugovor.

Ruso na nivou organizacije pravi razliku između zastupnika i punomoćnika. Zastupnik zaključuje ugovor u svoje ime i za račun organizacije, a punomoćnik u ime i za račun organizacije. Organizacija sa svojim zaposlenima komunicira preko odeljenja ljudskih resursa i *personnel practice*. Oni daju obećanja koja mogu biti implicitna i eksplicitna. Implicitna komunikacija je kompleksna i suptilna i uključuje način na koji reaguju sastavljači ugovora na ponašanje i reagovanje drugih zaposlenih i menadžera koji sklapaju ugovore (kao što su linijski menadžeri). Eksplicitna komunikacija uključuje pisanu komunikaciju od raznih izjava, dopisa do elektronske pošte.

Fizička lica kao sastavljači ugovora imaju značajnu ulogu u komunikaciji sa zaposlenima u njihovom očekivanju šta će uraditi i šta će dobiti za uzvrat od organizacije. U komunikaciji sa zaposlenima vežnu ulogu imaju linijski menadžeri. Naručito je značajan menadžer odeljenja čiji je doprinos ogroman u komunikaciji i povećanju provizije, naročito u vreme promena u organizaciji. Međutim „ne postoji spisak poslova koje ovi menadžeri mogu da obavljaju, ali sa sigurnošću se može reći da je to pružanje podrške i motivisanje kao način formiranja sadržaja psihološkog ugovora“. (Conway i Briner, 2005)

6.3.2 Faktori van organizacije

Faktori van organizacije utiču na sadržaj psihološkog ugovora kroz očekivanja koje zaposleni formira pre dolaska u novu organizaciju. Čak i pre prvog zaposlenja, pojedinci imaju neka očekivanja, i to ne samo od poslodavca već i od samog radnog mesta.

U formiranju očekivanja važnu ulogu ima iskustvo, i to ne samo lično iskustvo zaposlenog, već i iskustva ljudi koji ga okružuju, socijalizacija u školi i lokalnoj zajednici, kulturni obrasci, društveno - ekonomski status i stepen uticaja medija (Conway i Briner, 2005). Drugi način uticaja su lična iskustva koja nisu vezana za posao zaposlenog, a koja značajno utiču na njegova očekivanja i razumevanja (roditeljstvo, razvod, promene u ličnim odnosima).

Treća kategorija faktora obuhvata uticaj ekonomskih, političkih i pravnih promena.

6.3.3 Individualni faktori

Psihološki ugovor se tumači subjektivno. Kako ne postoje dve iste ličnosti, tako i ne postoje dva ista tumačenja jednog psihološkog ugovora, što drugim rečima znači da i ukoliko bi menadžment svim zaposlenima ponudio iste uslove, svaki zaposleni bi imao drugačiji psihološki ugovor. Na oblikovanje percepcije imaju uticaj individualne razlike, ideologija i samodoprinos. Najviše pažnje je u teoriji i među istraživačima posvećeno analizi ličnosti zaposlenog i ideologijama profesije i razmene.

Ličnost zaposlenog. Jedno od glavnih objašnjenja specifične prirode psihološkog ugovora je ličnost zaposlenog. Ovo se može uočiti kroz tri procesa (Cullinane, Niall i Dundon, 2006): ličnost utiče na izbor posla i zadataka, ličnost utiče na način tumačenja uslova ugovora i kako zaposleni ispoljavaju ugovorno ponašanje.

Studija rađena među zaposlenima u Pakistanu u nekoliko kompanija 2004. godine od strane Radže, Džonsa i Natalijanisa (Raja,U., Johns,G. i Natalianis,F.) je pokazala da lične osobine zaposlenih različito utiču na sadržaj psihološkog ugovora. Zaposleni koji imaju osećaj pravičnosti će zaključivati transakcioni ugovor, a zaposleni sa visokim samopoštovanjem i savesnosti će radije zaključivati relacioni psihološki ugovor. Kada govorimo o zadacima, ovo bi značilo da zaposleni sa višim nivoom neuroze koja se ispoljava kroz emocionalnu nestabilnost, nedostatak poverenja i anksioznost, težiti da se ne angažuju u poslovima koji zahtevaju poverenje, dugoročne obaveze, poverenje u drugu osobu i odloženo zadovoljenje.

Još jedna osobina ličnosti može uticati na kreiranje psihološkog ugovora, a to je kognitivna pristrasnost. Prema Rusou, ovakva osobina može uticati da zaposleni daje obećanja koja ne može da ispuni ili u meri koja prevazilazi njegove mogućnosti i često svoj neuspeh pravdaju spoljašnjim uzrocima koje ne mogu da kontrolišu. Što je veći uticaj zapažanja zaposlenog pod uticajem samodovoljne pristrasnosti, to će zaposleni biti skloniji uverenju da treba da uzvrate u manjoj meri na dobijen podsticaj od strane organizacije u kojoj su zaposleni.

Kada govorimo o uticaju ideologija, treba da pomenemo po teoretičarima dve najdominantnije: ideologija profesije i ideologija razmene.

Kojl-Šapiro i Nojman (Coyle-Shapiro,J. i Neuman,J.) su istraživali uticaj ideologija razmene i ideologije poverioca na psihološki ugovor. Ove ideologije polaze od razmišljanja o orijentacijama sličnih tipova ličnosti. Prema njima, ideologija razmene se odnosi na obim u kojem zaposleni veruju da način na koji ih tretira poslodavac, reflektuje njihov uloženi napor. Razrađujući dalje svoju tezu, zaključuju da postoje radnici kojima ne smeta da budu prenaplaćeni za uloženi napor, dok drugi radnici teže jednakosti i vole da razmena bude fer i pravična. I na kraju postoji treća grupa zaposlenih, kojim ne smeta da ne budu adekvatno nagrađeni za svoj uloženi napor. Ovakav stav se zasniva na ideologiji kreditora. Prema ovoj ideologiji, pojedinci više vole da drugi duguju njima, nego da su oni dužni drugima. Na kraju studije, Šapiro i Nojman zaključuju, da su ispitanici sa manje poena na ideologiji razmene a više na ideologiji poverioca osećali veću obavezu prema organizaciji i bili spremniji da odreaguju na podsticaje od strane organizacije. Studija

pokazuje da od individualne ideologije zavisi koliko će se zaposleni osećati dužnim da daju organizaciji i koliko oni osećaju obavezu da uzvrate na podsticaje organizacije.

Društveni faktori. Od društvenih faktora koji utiču na kreiranje psihološkog ugovora najdominantniji su društveno obeležje i socijalizacija na radnom mestu.

Društveno obeležje najviše utiče na formiranje psihološkog ugovora kroz proces društvenog informisanja. Društveno informisanje predstavlja proces u kojem zaposleni uzimaju i tumače stavove i ponašanje zaposlenih kroz društvene znakove. Društveni znakovi se skupljaju vremenom, jer kao što je već rečeno, društveno informisanje je proces, u interakciji i obzervaciji saradnika, nadređenih, klijenata i prijatelja na poslu. Društveni znakovi mogu da budu izjave, zapažanja raspoloženja i ponašanja zaposlenih i sve vrste komunikacije koje mogu vršiti veći ili manji uticaj na shvatanje i stavove zaposlenih u većoj meri nego suptilna ili neka lična.

Neispunjenje psihološkog ugovora i „psihološko ugovaranje“

Ova dva koncepta su specijalno razvijana kao dva ključna faktora koji utiču na sadržaj psihološkog ugovora.

Brojne studije su pokazale da su promene u obavezama (obligacijama), a samim tim i u sadržaju psihološkog ugovora rezultat neispunjenja obaveza jedne od strana ugovornica. Takođe su pokazale da neispunjavanje obaveza dovodi do smanjenja transakcionih elemenata psihološkog ugovora i odnosnih obaveza zaposlenog. Drugim rečima, kada organizacija smanjuje svoje obaveze prema zaposlenima i zaposleni smanjuju svoje obaveze prema organizaciji.

Sa druge strane „psihološko ugovaranje“ obuhvata četiri faze (Conway i Briner, 2005): informisanje, pregovaranje, posmatranje i ponovno pregovaranje. U prvoj fazi, fazi informisanja, svaka strana informiše drugu stranu o svojim potrebama. Nakon ove faze sledi faza pregovaranja, kada zaposleni i organizacija pregovaraju i postižu konsenzus o tome šta je svaka strana spremna da pruži drugoj strani. Nakon pregovaranja sledi posmatranje. U ovoj fazi zaposleni i poslodavci posmatraju jedni druge u cilju obezbeđivanja pravičnosti psihološkog ugovora. Poslednja faza je ponovno pregovaranje. U ovoj fazi se ponovo pregovara o tome šta su strane spremne da pruže jedna drugoj. Ponovno pregovaranje se odvija na osnovu prvog pregovaranja ili će jedna od strana odlučiti da izađe iz odnosa.

Sadržaj psihološkog ugovora možemo analizirati i preko alternativnog pristupa. Zastupnici ovog stanovišta su teoretičari Ruso, MekLin Parks, Kider, Galager, Sels, Džensen Van Den Brand (Rousseau, D., McLean Parks, J., Kidder, J.M., Gallagher, D.G., Sels, L., Janssens, M., Van Den Brande, I.). Oni smatraju da je standardan pristup tumačenju sadržaja psihološkog ugovora nemoguće primeniti na pojedine grupe. Po njima dve glavne osobine psihološkog ugovora, dinamičnosti i razvojnost, čine ovaj ugovor neadekvatnim za jedinstvenu analizu sadržaja kad se on odnosi na različite poslove.

U skladu sa ovim pristupom tumačenja, MekLean-Parks, Kider i Galager su opisali nekoliko elemenata psihološkog ugovora (Conway i Briner, 2005):

- Fokus – akcenat psihološkog ugovora je na socioemocionalnim elementima, a ne na ekonomskim problemima
- Vremenski okvir – odnosi se na dužinu ugovora i podeljen je na trajanje ugovora i preciznost

- Stabilnost – odgovara obimu u kojem se uslovi ugovora mogu menjati van eksplicitnog ili implicitnog ponovnog pregovaranja
- Obim ugovora – psihološki ugovor ima jasna ograničenja i granice
- Opipljivost – uslovi ugovora treba da su eksplicitni i jasno uočljivi trećim licima i nisu otvorena neslaganja između strana ugovornica zbog subjektivnog tumačenja
- Ekskluzivnost – predstavlja stepen u kojem zaposleni vidi resurse razmene kao jedinstvene i nezamenljive

6.4 Transakcioni i relacioni psihološki ugovori

Kada govorimo o sadržaju psihološkog ugovora, treba spomenuti da postoje dva tipa psihološkog ugovora: transakcioni i relacioni.

Transakcioni psihološki ugovori sadrže prestacije koje moraju imati novčanu vrednost i ograničeno trajanje.

Relacioni psihološki ugovor ima prestacije koje se lako mogu pretvoriti u novac i kod ovih ugovora se mora uzeti u obzir odnos između zaposlenog i organizacije.

Psihološki ugovor je otvoren ugovor koji nužno uključuje dve vrste komponenti (Maguire, 2006):

- Ekonomska razmena
- Socijalna razmena

Ekonomska razmena je zasnovana na pretpostavci da transakcija između strana ugovornica nije dugoročna, niti je u toku.

Socijalna razmena se fokusira na razmeni koja je recipročna i koja mora da uključuje obostrane obaveze, poverenje, povezanost i posvećenost.

Da li će psihološki ugovor da sadrži elemente transakcionog ili relacionog ugovora zavisi od (Maguire, 2006): statusa zaposlenja, trajanja odnosa i beneficija menadžmenta ljudskih resursa.

Posmatrano sa stanovišta prakse menadžmenta ljudskih resursa, psihološki ugovor će sadržati transakcione komponente ako je menadžment ljudskih resursa baziran samo na osnovnim potrebama koje su vezane za obavljanje posla.

Ove dve komponente se ne mogu posmatrati odvojeno. Ispunjenje transakcionih uslova može uticati na vrstu nagrade koju zaposleni očekuju od poslodavaca, dok ispunjenje oba uslova može uticati na lojalnost i posvećenost.

Naravno, postoje brojne rasprave o tome koja komponenta je dominantna, kad govorimo o psihološkom ugovoru. Teoretičari i tvorci modela četiri faze, Heriot i Pemberton (Herriot, P. i Pemberton, C.) raspravljaju da zaposleni su sve manje posvećeni relacionom okviru. Prema njima se empirijski dokaz može naći u finansijskim organizacijama gde su odnosi zasnovani na lojalnosti i dugoročnim odnosima, srednji

mendžeri su napustili u ime novčanih i specifičnih transakcija i dogovora koji više naglašavaju eksplicitne veze između nagrada i performansi. (Maguire, 2006)

Pregovori i implicitna obećanja se dešavaju kroz promene koje se dešavaju u toku radnog odnosa i predstavljaju rezultat suptilnih promena ponašanja jedne od dve strane ugovornice bez verbalne ili pisane komunikacije. Kod relacionih ugovora, pregovori su suptilni, neodređenog vremenskog trajanja i tumače se na subjektivan način. Njihov predmet razmene je povezan sa ličnim, društvenim i emocionalnim vrednostima. Karakterišu ga *bona fides* i razmena posvećenosti zaposlenog za sigurnost zaposlenja. Kod transakcionih je drugačije. Kod njih su pregovori eksplicitni i zahtevaju formalni sporazum. Razmena je jasno definisana kao i vremenski period. Uslovi razmene su zbog formalnosti dostupni svima.

Ruso je 1990. godine vršila istraživanje među svršenim studentima MBA studija u SAD, koji su našli zaposlenje. U sprovedenoj anketi je učestvovalo 224 studenta. Pitanja u anketnom listu su bila vezana za obligacije zaposlenih i poslodavaca. Dobijene rezultate Ruso je podelila u dve grupe. Prvu grupu su sačinjavali elementi koje po njoj sadrže transakcioni ugovori a drugu grupu su sačinjavale obaveze koje sadrži relacioni ugovor.

Prvu grupu čine: visoka plata, plata na osnovu performansi, treninzi i razvoj u zamenu za prekovremeni rad, angažovanje u dodatnim aktivnostima na volonterskom osnovu, otkazni rok.

Drugu grupu čine: sigurnost posla u zamenu za lojalnost, spremnost da se prihvati premeštaj.

6.5 Neispunjenje i narušavanje psihološkog ugovora

Svaku razmenu karakteriše jednakost obaveza, da bi odnos bio u jednakosti. Tako i za psihološki ugovor važi norma recipročnosti. Prema Robinsonu (Maguire, 2006) obaveze zaposlenih se smanjuju kroz vreme, dok se obaveze poslodavaca povećavaju, što je u suprotnosti sa normama recipročnosti koja sugerise da obligacije strana ugovornica rastu kroz vreme. Ovo odgovara viđenju zaposlenog o vremenu provedenom u nekoj organizaciji. Naime, zaposleni smatraju da dužina vremena provedenog na radnom mestu raste zajedno sa pravima koja ima zaposleni u organizaciji. Tokom vremena zaposleni povećavaju svoja očekivanja od poslodavca iz razloga jer žele da održe jednakost između doprinosa i nagrade. Sa druge strane, ako zaposleni uviđaju da naporan rad ne garantuje zaposlenje, onda oni nisu spremni da se vežu za organizaciju (poslodavca). Takođe se pokazalo da svako restruktuiranje ima negativne posledice na motivaciju, kreativnost i posvećenost organizaciji, odnosno došlo se do zaključka da su upravo motivisanost, kreativnost i posvećenost grupe ljudi, ključni elementi za opstanak jedne organizacije (Maguire, 2006).

Kada govorimo o narušavanju i raskidu ugovora u krajnjoj instanci, mi govorimo metaforički, jer se ti instituti koriste kod zakonskog ugovora. Neizvršenje ovde znači da je jedna strana ugovornica uočila da druga strana nije ispunila dato obećanje. Suprotno od toga je ispunjenje koje predstavlja izvršenje datog obećanja. Neispunjenje je ovde subjektivno i zasniva se na ličnom mišljenju i viđenju jedne strane i ne mora biti i objektivno.

Neispunjenje je kognitivno poređenje onog što je primljeno i onog što je obećano, i u tom svojstvu se mogu pojaviti afektivne i emocionalne reakcije. Neispunjenje ovde predstavlja diskrepancu koja je praćena dubokom emotivnom reakcijom.

Studija Cezara i Brinera (Cassar, V. i Briner, R.), je pitala zaposlene koja je obećanja nije ispunila organizacija po njihovom uverenju i ako je tako, koji su razlozi neispunjenja. Rezultati studije su pokazali da zaposleni vide narušavanje u pet različitih oblika, i to kao:

- Odlaganje – kada je ispunjenje obećanja učinjeno kasnije nego što je obećano
- Veličina – kada je ispunjeno manje nego što je obećano
- Različite vrste ili forme ugovora – kada je obećano drugačije forme od onog što je obećano
- Nejednakost – kada zaposleni veruje da je ono što je dobio manje ili drugačije od onog što su drugi dobili na sličnim pozicijama
- Nejednakost reciprociteta – kada zaposleni vidi da je ono što daje organizaciji daleko manje od onog što prima od organizacije

Briner je u jednoj ranijoj studiji iz 2002, u kojoj je merio ispunjenja i neispunjenja odvojeno kako bi istražio njihove nezavisne efekte na zaposlene. Rezultati su bili više nego šokantni, jer su pokazali da veći uticaj ima neispunjenje obećanja na raspoloženje nego ispunjenje obaveze.

Postoje tri tipa narušavanja (Magiure,2006):

- Distributivna nepravda
- Proceduralna pravda
- Interakcionalna pravda

Distributivna nepravda predstavlja neispunjenje transakcionih obaveza koja često ima specifične monetarne rezultate.

Proceduralna pravda podrazumeva pravičnu proceduru kroz koju će se izvršiti alokacija rezultata.

Interakcionalna pravda podrazumeva interpersonalni tretman primanja tokom implementacija.

Reakcija zaposlenog na narušavanje psihološkog ugovora će zavisi od sledećih faktora (Maguire, 2006): vrste narušavanja, veličine diskrepanse, stepena ukupne odgovornosti organizacije na neizvršene obaveze i sličnosti budućeg narušavanja.

Neispunjenjem se može promeniti sadržaj psihološkog ugovora. Zaposleni mogu reagovati situaciono ili sadržajno na promenu psihološkog ugovora. Kod situacionog pristupa glavnu ulogu igra situacija koja je dovela do narušavanja ugovora, a kod pristupa sadržaja glavnu ulogu igra tip narušavanja. Na narušavanje psihološkog ugovora zaposleni mogu reagovati: tiho, glasno, povući se, destruktivno i izaći (Maguire,2005).

Veruje se da neispunjenje psihološkog ugovora ima snažan uticaj na stavove i ponašanja zaposlenih. Koliko često će biti uočeno neispunjenje zavisi od polazne tačke. Studija koju je radio Lester uporedo na radnicima i menadžerima, je pokazala da su zaposleni skloniji uverenju da organizacija nije ispunila data obećanja koja su vezana za plate, napredovanje i dobar odnos radnika, dok su rezultati bili približni kada je u pitanju beneficija, sam posao ili podrška. Verovatno percepcija neispunjenja zavisi od informacija koje su dostupne zaposlenima i od toga da su ponuđene mogućnosti od strane organizacije manje poželjne za radnike nego što to smatra organizacija.

6.5.1 Uzroci neispunjenja obaveza psihološkog ugovora

Postoji stanovište da su uzroci neispunjenja (Conway i Briner,2005):

- neadekvatno učešće menadžmenta ljudskih resursa
- nedostatak podrške organizacije i supervizora
- događaji van organizacije
- poređenje poslova među zaposlenima

6.5.1.1 Neadekvatno učešće menadžmenta ljudskih resursa

Ovo stanovište ima dve struje. Prvu struju čine studije u kojima je utvrđeno da zaposleni prijavljuju ispunjenje psihološkog ugovora ukoliko primete da u organizaciji postoji praksa menadžmenta ljudskih resursa. Isto tako će senior menadžeri prijaviti da organizacija ispunjava psihološki ugovor, ako u organizaciji postoji praksa menadžmenta ljudskih resursa. Drugo stanovište čine studije koje pokazuju da nije samo učešće menadžmenta ljudskih resursa bitno, već je bitno da menadžment ljudskih resursa omogući živu komunikaciju o tome šta predstavlja menadžment ljudskih resursa i šta treba da isporuči. Zaposleni vide neispunjenje ako postoji neslaganje između komunikacije menadžmenta o praksi menadžmenta ljudskih resursa i onog što zaista zaposleni doživljavaju.

6.5.1.2 Nedostatak podrške organizacije i supervizora

Drugi uzrok neispunjenja je kada zaposleni ne osećaju podršku od strane organizacije u kojoj su zaposleni ili od supervizora. Ako zaposleni vide da ih poslodavac podržava kroz brigu o zaposlenima, pružanje pomoći kada je potrebna zaposlenima, onda će pre da veruje da je poslodavac ispunio obećanja. Postojanje podrške dovodi do toga da zaposleni često previde mala neispunjenja od strane poslodavca, a ponekad i oproste, što predstavlja izuzetak.

6.5.1.3 Događaji van organizacije

Treći faktor koji dovodi do neispunjenja psihološkog ugovora su događaji van organizacije ili događaji koji su se desili pre nego što je zaposleni postao član organizacije u kojoj je zaposlen i sa kojom ima psihološki ugovor. Ako je zaposleni već imao iskustvo neispunjenja psihološkog ugovora, onda će pre uočiti neispunjenje od strane organizacije u kojoj je zaposlen. Isti rezultat će imati zaposleni koji ima više prilika za zaposlenje. Ovo ukazuje na to da zaposleni sa pređašnjim iskustvom imaju manje poverenja, zbog čega pomnije prate svaki postupak organizacije da bi bili sigurni da će organizacija ispuniti data obećanja. U uslovima kada je smanjena mogućnost zaposlenja, zaposleni imaju manju potrebu da budu oprezni.

6.5.1.4 Zaposleni upoređuju svoj posao sa drugim zaposlenima

Ako zaposleni vrše poređenje sa drugim zaposlenima koji takođe imaju psihološki ugovor sa organizacijom, zaposleni koji ima lošiji psihološki ugovor će uvideti neispunjenje i obrnuto. Međutim, ovo stanovište nema empirijsko utemeljenje.

Pored ova četiri uzroka neispunjenja, Robinson i Morrison navode da postoje dva ključna faktora koja dovode do percepcije neispunjenja psihološkog ugovora. Jedan je loše delovanje i planiranje organizacije koji dovode do nenamernog neispunjenja ugovora i drugi je loše sprovedena socijalizacija i loše vođena interakcija pre zaposlenja. Pažljivije osmišljena interakcija sa kandidatima za zapošljavanje i dobro osmišljena i sprovedena socijalizacija će smanjiti obim zapažanja neispunjenja psihološkog ugovora.

Posledice neispunjenja su brojne. Manifestuju se kroz smanjenje blagostanja zaposlenog, negativne stavove prema poslu, manju posvećenost organizaciji, niži učinak, do toga da se napusti organizacija.

Neispunjenje ugovorne obaveze znači neispunjenje očekivanja zaposlenih što u krajnjoj instanci utiče na zadovoljstvo i rezultat. Drugi teoretičari smatraju da neispunjenje ugovorne obaveze utiče na smanjenje poverenja što povratno utiče na rezultate. Poverenje je bitno za zaključenje i održivost ugovora, tako da ukoliko se zaposleni osećaju izdato ili da su žrtve zablude ili obmane, u ekstremnim slučajevima može dovesti do osvetoljubivog ponašanja.

Ako zaposleni uoče nejednakost u ispunjavanju ugovorne obaveze, oni nastoje da smanjuju ispunjavanje svojih obaveza prema organizaciji, drugim rečima, nastoje da smanje svoj doprinos u postizanju organizacionih ciljeva. I kao poslednja moguća posledica neispunjenja obaveze od strane organizacije može biti onemogućavanje zaposlenog da ostvari svoje ambicije, tj. ima smanjene mogućnosti na poslu što će smanjiti zadovoljstvo i motivisanost zaposlenog. Kad govorimo o mogućnostima, najčešće se misli na mogućnost napredovanja i unapređenja.

Da li je moguće osnažiti ugovor? Da, ali pod određenim uslovima. Ako govorimo o uočenoj nejednakosti, ugovorne obaveze treba vratiti u ravnotežu i ugovor će nastaviti da postoji. U suprotnom, dolazi do neispunjenja ugovornih obaveza i nepoverenja i osećanja izdaje što podstiče osvetoljubivo ponašanje.

Ako ipak dođe do narušavanja ugovora i poljuljanog poverenja, postavlja se pitanje, kako povratiti jednom poljuljano poverenje? Teško, jer će u budućnosti zaposleni biti nepoverljiv prema bilo kojoj budućoj radnji organizacije.

Iz svega navedenog, možemo videti da reakcija zaposlenog na neispunjenje ugovornih obaveza obuhvata (Conway i Briner,2005):

- Smanjen nivo poverenja u organizaciju
- Ciničan stav prema organizaciji
- Razmišljanje o napuštanju organizacije
- Smanjena psihološka dobrobit
- Specifična raspoloženja i emocije, kao što su osećanje anksioznosti i depresivnost
- Nezadovoljstvo poslom
- Smanjenje predanosti organizacije
- Smanjenje svojih obaveza prema organizaciji
- Smanjenje nivoa rezultata

Sprovedene studije ukazuju na jaku povezanost neispunjenja obaveza psihološkog ugovora i radnog stava, ali i mnogo slabiju vezu sa ponašanjem na poslu. Neispunjenje je jako povezano sa zadovoljstvom poslom i umereno povezano sa posvećenošću organizaciji i namerom otkaza. Slabu vezu neispunjenje ima sa ponašanjem na poslu, rezultatima rada i stvarnim prihodom.

6.6 Psihološki ugovor i praksa menadžmenta ljudskih odnosa

Psihološki ugovor možemo definisati sa stanovišta menadžmenta ljudskih resursa kao „ono što menadžment kao grupa očekuje od svakog zaposlenog pojedinačno“ (Wellin, 2007, str.27). Kako menadžment obuhvata sve zaposlene koji obavljaju menadžerske poslove, tako je i način obavljanja posla i komunikacija svakog od njih bitan za zaključenje dobrog psihološkog ugovora i njegov opstanak.

Studija rađena od strane Gesta i Konveja (Guest, D. i Conway,N.) u Velikoj Britaniji među 1000 zaposlenih je pokazala da su zaposleni, koji su prijavljivali postojanje prakse menadžmenta ljudskih resursa, prijavljivali data obećanja od strane organizacije. Kasnija studija koja je rađena među višim menadžerima, njih 1300, je pokazala slične rezultate. Menadžeri koji su prijavili da u njihovim organizacijama postoji praksa menadžmenta ljudskih resursa više su prijavljivali da je učinjeno više obećanja od strane organizacije.

Psihološki ugovor možemo analizirati kroz četiri faze (Wellin, 2007):

- Pre zaposlenja
- Rekrutovanje

- Inicijalna socijalizacija
- Iskustvo

Proces zaposlenja počinje našom inicijalnom spoznajom organizacije. Informacije o organizaciji možemo dobiti od medija, publiciteta ili interneta, naših prijatelja, poznanika i rodbine, ali i savetnika za zaposlenje. Reputacija organizacije, koja nije uvek pozitivna, ima direktan uticaj na uverenja, očekivanja i potencijalne dogovore o potencijalnim novozaposlenima. Ovom u prilog ide sprovedeno takmičenje u Velikoj Britaniji 2001. godine. U ovom takmičenju je učestvovalo 130.000 zaposlenih, koji su kandidovali organizacije. Cilj je bio da se na osnovu sakupljenih poena sačini lista od najboljih 100 kompanija. Nakon objavljivanja liste u Sandej Tajmsu (Sunday Times), kompanije koje su se našle na listi, su prijavile da im je proces regrutovanja postao lakši, zahvaljujući dobroj reputaciji. Loš uticaj na publicitet imaju radni sporovi, a samim tim i na sve buduće zaposlene.

Budući zaposleni dobijaju informacije o organizaciji u interakciji i razgovoru sa kandidatima za vreme regrutovanja. Na osnovu tih informacija, kandidati mogu da stvore sliku o tome koju vrstu posla mogu da obavljaju u organizaciji i kakav psihološki ugovor mogu da sklope, i daju organizaciji informacije o tome šta bi želeli da rade. U ovoj fazi može doći do problema ako zaposleni dobije netačne informacije ili su neki podaci preuveličani, jer onda ni psihološki ugovor ne može biti ispunjen. Pored faktičkih informacija, zaposleni dobijaju i neverbalne informacije, kao što je način javljanja na telefon, odgovor na prijavu za posao. Praksa je pokazala da telefonski poziv i saopštavanje da želite da primite kandidata na posao, veće nakon razgovora za posao, povećava verovatnoću dobijanja posla, nego da se čeka dobijanje takve informacije formalnim putem. Sa jedne strane, organizacija ostvaruje prednost nad drugim potencijalnim poslodavcima, a sa druge strane, davanjem objašnjenja za neprimanje na radno mesto, organizacija smanjuje lošu reputaciju na tržištu.

„Socijalizacija predstavlja jedan od najvitalnijih procesa na koje organizacija može uticati“ (Wellin, 2007, str.60). Proces socijalizacije obuhvata mnoga različita iskustva i ima snažan uticaj na pojedinačan doprinos i na nivo osećanja ispunjenosti posla koji se obavlja u organizaciji. U procesu socijalizacije najsnažniji uticaj imaju ljudi koji neposredno okružuju novozaposlene. Kako je često lider taj koji daje svu potrebnu pomoć i podršku novozaposlenom, možemo reći da on snažno utiče na kreiranje i trajanje psihološkog ugovora, između zaposlenog i organizacije. Studije su pokazale da lična povezanost lidera sa novozaposlenim snažno utiče na stvaranje perspektive podrške kod novozaposlenog.

Efektivan lider ispunjava ulogu mentora novopridošlom radniku. On mu obezbeđuje sve neophodne informacije od toga šta obuhvata njegov posao, način obavljanja posla, kako da razume svoje obaveze i da pokaže visok nivo obzirnosti i podrške kao bi novozaposleni bio uspostavljen. „Uspostavljen zaposleni ima jasan pogled o svojoj ličnoj vrednosti i doprinosu organizaciji“ (Wellin, 2007, str.62)

Već smo naveli da se psihološki ugovor menja tokom vremena, jer se potrebe zaposlenih i organizacije menjaju. Promenu potreba zaposlenih možemo pratiti kroz tri faze (Wellin, 2007):

- Rani radni vek
- Razvoj
- Zrelost

Rani radni vek. U ovoj fazi zaposleni ispituje svoje mogućnosti kako bi našao posao koji mu pruža osećanje ispunjenosti i zadovoljstva.

Razvoj. Faza razvoja sledi posle završetka faze ranog radnog veka. Kada pojedinac istraži sve alternative, oni odluču da nastave da se razvijaju na poslu i oblasti koja im daje mogućnost nagrada i vođenje željenog životnog stila.

Zrelost. Nakon razvojne faze nastupa faza zrelosti. Nakon razvoja oblasti i željene karijere, pojedinac želi sigurnost i stabilnost, kako bi mogli da odgovaraju na svoje rastuće porodične obaveze. Nekađ se desi da pojedinac zbog neke društvene promene umesto da pređu u fazu zrelosti, ostanu ili se vrata u fazu razvoja.

I na kraju ovog dela, treba da kažemo o očekivanjima menadžmenta i zaposlenog od psihološkog ugovora. Kako svaki pojedinac ima drugačiju ličnost, drugačiju fazu života, tako i svi zaposleni nemaju ista očekivanja od organizacije. Tako i organizacije imaju različita očekivanja od svojih zaposlenih u zavisnosti od svoje delatnosti. Tako će na primer, finansijske organizacije akcenat staviti na zaštitu a internet organizacije na fleksibilnost. Sa druge strane, menadžeri očekuju od zaposlenih pre svega učinak, fleksibilnost, znanje, saradnju, učenje, unapređenje, usaglašenost, posvećenost i zaštitu.

Prilikom zaposlenja, zaposleni traže tri tipa ugovora sa poslodavcem (Wellin, 2007): tradicionalan, oslobođen i nezavistan.

Tradicionalan psihološki ugovor uključuje dugoročno zaposlenje i prekovremeni rad. Oslobođen psihološki ugovor zaključuju zaposleni koji ne traže emotivnu vezu sa poslodavcem.

Nezavistan ugovor zaključuju zaposleni koji imaju dobre kvalifikacije i traže kratko zaposlenje i visoke nagrade.

Ako već znamo da je organizacija ta koja oblikuje psihološki ugovor, upravlja sadržajem i vrši kontrolisanje kroz praksu menadžmenata ljudskih odnosa, preko anketa, fokus grupa i intervjuja, da li onda menadžment ljudskih resursa može sprečiti da dođe do neispunjavanja ugovornih obaveza?

Naravno da mogu. Pre svega treba da u procesu regrutovanja daju samo realna obećanja, tj. obećanja koja mogu da ispune i da ulože napor u otklanjanju emotivnog nesporazuma odnosno da obe strane koriste iste reference za tumačenje ugovora kako ne bi došlo do subjektivnog tumačenja. Nesporazum menadžment može smanjiti na nekoliko načina (Conway, 2007):

- Usmeravanjem pažnje zaposlenog na najvažnije elemente ugovora promovišući referentni okvir za tumačenje ugovora
- Obavezivanje obe strane na samokritiku, kako bi se smanjio uticaj pristrasnosti
- Stavljanjem sebe u perspektivu druge strane

Ako je menadžment ljudskih resursa preduzeo sve potrebne radnje kako ne bi došlo do narušavanja ugovora, a ipak nisu ispunjena data obećanja, onda menadžment ljudskih resursa ima na raspolaganju nekoliko načina da ispravi neispunjenja: davanjem objašnjenja, kompenzacijom i obezbeđenjem proceduralne pravde. Data objašnjenja o tome zašto nije ispunjeno dato obećanje, treba da budu jasna i na način da zaposleni može da shvati pravi razlog zbog kojeg nije došlo do ispunjenja obećanja. Studije pokazuju drugačije, naime, prema obavljenim istraživanjima (Conway i Dundon, 2006) zaposleni reaguju jednako loše i kada znaju da je do neispunjenja došlo zbog okolnosti na koje organizacija nije mogla da utiče. Sa druge strane, kompenzacija za gubitak može imati različite oblike. Bitno je da zaposleni dobije zadovoljštinu, na primer: ako je zaposlenom obećano unapređenje, a do toga nije došlo, zaposleni će biti zadovoljan ako mu se ukaže veći udeo u odlučivanju itd. Bitno je da vrsta kompenzacije bude u istom obimu kao prekršeno obećanje, kako bi se smanjile negativne emocije zaposlenog. Naravno da odsustvo transparentnosti u procedurama organizacije utiče na stvaranje nezadovoljstva, jer se onda krajnji ishod, u ovom slučaju neispunjenje, tumači subjektivno, što povećava nivo negativnih emocija.

Iako je veliki uticaj menadžmenta ljudskih resursa na psihološki ugovor, zbog čega se stiče utisak da zaposleni zapravo samo pristupaju ovom ugovoru, to se ipak ne dešava u praksi. Zaposleni mogu da upravljaju svojim psihološkim ugovorom tako što će razvijati specifične poslove i razvijati poslovne veštine. Radom na sebi i svojim veštinama, zaposleni će moći u procesu pregovaranja da skrene pažnju na svoje dobre strane, odnosno, moći će da privuče pažnju poslodavaca na tržištu rada. U toku pregovora, treba da stvara okvire budućeg ugovora kako bi zaključen ugovor bio u skladu sa njegovim upotrebama. Zaposleni treba da vodi računa da zadovoljenje svojih potreba ne ugrožava odnose sa drugim zaposlenima u organizaciji i da novi posao bude u interesu organizacije.

6.7 Teorija društvene razmene

Koncept psihološkog ugovora je nastao i razvija se na teoriji socijalne razmene. Prema ovoj teoriji svi društveni odnosi se sastoje od razmene ekonomskih i društvenih resursa. (C) Ideja ove teorije premasociologu Goldneru (Gouldner,A.W.) jeste da društvena norma za reciprocitet postoji kao takva i da svi ljudi treba da pomažu onima koji njima pomažu ili drugim rečima, ljudi ne treba da povređuju one koji im pomažu.

Preneseno na polje psihološkog ugovora - ako organizacija promeni sadržaj psihološkog ugovora iz transakcionog u relacioni, onda se očekuje da će i zaposleni svoje ponašanje usmeriti u tom pravcu.

Ova teorija pruža četiri pretpostavke (Conway i Briner,2005) na kojima se temelji psihološki ugovor:

- Obećanja poslodavaca vode do ponašanja poslodavaca
- Zbog norme reciprociteta, ponašanje poslodavca vodi ponašanju zaposlenog
- Obećanje zaposlenog vodi do stavova zaposlenog i ponašanja
- Ponašanje zaposlenog opet kao posledica norme reciprociteta, povratno utiče na obećanje poslodavca

Neka istraživanja su pokazala da javni deo zapažanja zaposlenog, u vezi sa njegovim poslodavcem je racionalan, treniran i transakciona obećanja nisu povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenog, organizacionom povezanošću. Nasuprot tome, neke studije su pokazale povezanost, u formi podsticaja, učestvovanja inovativnog od strane drugih zaposlenih, pomažući zaposlenima da iskuse poteškoće i čineći napor da postignu očekivan napor. (Conway i Briner, 2005)

6.8 Primer psihološkog ugovora u praksi

U ovom delu ćemo pokazati kako psihološki ugovor funkcioniše u praksi na primerima kompanija Prêt á Manger i Ernest&Young koje posluju u SAD.

Kompanija Prêt á Manger se bavi proizvodnjom sendviča. Ona je na svom sajtu www.pret.com istakla šta kompanija očekuje od svojih zaposlenih i šta zaposleni mogu da očekuju od kompanije. Kompanija od svojih zaposlenih očekuje razumnu količinu obavljenog posla, dobar osećaj za humor, da vole delikatese i da im radno vreme počne jako rano, ali i da se rano završava. Sa druge strane kompanija nudi platu u skladu sa finansijskim mogućnostima kompanije, kosmopolitsku atmosferu na radnom mestu, kao rezultat različitih kulturoloških korena zaposlenih, trening i obuku u radnjama u kojima zaposleni rade, kao i mogućnost unapređenja.

Kompanija jasno stavlja do znanja da ne nudi visoke plate i nerealne nagrade, ali zato daje mogućnost ličnog usavršavanja i napredovanja. Sa druge strane, radno mesto čine prijatnim i neobičnim, jer se insistira na kulturnim razlikama, što po njima doprinosi prednosti nad konkurencijom, jer time njihove radnje postaju drugačije i zanimljivije. Zbog specifične prirode proizvoda, sendviča, koji moraju biti sveži i napravljeni tog dana, radno vreme nije konvencionalno i počinje u 6h i 30min.

Kompanija Ernest&Young je jedna od najpoznatijih računovodstvenih kompanija, koja se zasniva na principu „Prvo ljudi“, odnosno ideji da kompanija može stvoriti vrednost i samopouzdanje za klijente kroz izvanredna rešenja i usluge, dajući veliku pažnju razvoju ljudi i zadovoljstvu.

Pokazujuću posvećenost karijerama zaposlenih, menadžment kompanije se nada da će zaposleni ostati duže u organizaciji. Kompanija pokazuje posvećenost kroz:

- Prihvatanje liderstva i inovacija
- Davanje akcenta timskom radu kao vrednosti kompanije
- Omogućavanje nastavka mogućnosti učenja i pristupa obrazovanju
- Slušanje i reagovanje na ideje ljudi i njihove brige
- Razvijanje doživotne veze sa ljudima
- Obezbeđenje prijatnog radnog okruženja

Iz ovog vidimo da je politika kompanije Ernest&Young vrednovanje ličnog uspeha kroz davanje adekvatnih nagrada za lični uspeh i stvaranje uslova podrške, zbog čega se zaposleni osećaju nagrađeni, cenjeni i podsticani na razvoj.

Sa druge strane, politika kompanije Prêt á Manger nije dugoročno zaposlenje, tako da i ne insistira na ličnom razvoju i napredovanju, ali zahteva puno angažovanje u poslovima.

Iz ovih primera vidimo da kompanije imaju različite ciljeve prema kojim kreiraju politiku zapošljavanja, tj. traže da zaposleni imaju različite kvalitete i osobine. Naročito je interesantno to što je kompanija Prêt á Manger unapred na sajtu prezentovala uslove i obećanja budućeg psihološkog ugovora, tako da kandidati koji apliciraju na ponudu za posao, prećutno daju saglasnost na uslove sa sajta.

Sa druge strane, kompanija Ernst&Young insistira na individualizmu i zato stvara sve potrebne uslove kako bi se zaposleni osećao prijatno i bio motivisan da ostvari što veću produktivnost.

6.9 Istraživanje o psihološkom ugovoru određenih i neodređenih grupa u finansijskim institucijama

Istraživanje o psihološkom ugovoru o imenovanim i neimenovanim grupama je sprovedeno u Južnoafričkoj Republici, 2009. godine od strane Strajdon Šanete (Strydom Chanett) u bankarskim institucijama severo - zapadne provincije. Anketa je obuhvatila imenovane grupacije (žene, crnce i ljude sa hendikepom) i ostale.

Anketa je sprovedena putem mejla i bila je anonimna. Anketni obrazac je bio podeljen u tri dela. Prvi deo je istraživao obaveze zaposlenih, drugi deo je bio vezan za emocije koje su vezane za psihološki ugovor, a treći deo se odnosio na ukupan položaj psihološkog ugovora u organizaciji.

Pitanja vezana za predmete istraživanja su bila koncipirana tako da su ispitanici odgovarali na njih sa da ili ne. Na primer: Da li Vam je organizacija obećala izazovan posao?, Da li Vam je organizacija obećala učešće u odlučivanju?, Da li ste srećni?, Da li ste tužni?, Da li verujete da su promene izvršene u organizaciji pravične? Itd.

Pored ovakvih pitanja, anketni list je sadržao pitanja vezana za ličnost ispitanika, pol, godine starosti, zanimanje, maternji jezik, poziciju u kompaniji, supervizoru, kojoj grupi pripada itd.

Bitno je navesti pitanja 24, 28 i 30, jer su rezultati ankete vezani za ova pitanja. Pitanje 24 se odnosilo na to da politika afirmacije posla negativno utiče na produktivnost, pitanje 28 se odnosilo na to da li je ispitanik bio diskriminisan, a pitanje 30 se odnosilo na to da zaposleni veruje da imenovane grupe imaju poseban tretman.

Rezultati ankete su pokazali sledeće: obligacije poslodavca su značajno povezane sa pozitivnim iskustvom politike afirmacije delovanja i sa tačkom 28; emocije psihološkog ugovora su značajno povezane sa sve tri tačke (24, 28 i 30); ukupan položaj psihološkog ugovora je povezan sa tačkom 28 i 24; tačka 24 je povezana sa tačkom 28 i 30, a tačka 28 je povezana sa tačkom 30.

Iz ovog možemo da zaključimo da zaposleni stalno vrše poređenje svog psihološkog ugovora sa psihološkim ugovorima svojih saradnika. Iako se ovde govori o grupacijama koje teže dolaze do zaposlenja (moramo uzeti u obzir da je anketa rađena u Južnoafričkoj Republici), postoji nezadovoljstvo koje verovatno proističe iz kulturoloških

razlika i shvatanja, jer su prikazani rezultati gotovo identični kod obe ispitivane grupe. Osećanje diskriminacije dovodi do toga da se uočava neispunjenje psihološkog ugovora, što povećava stepen nezadovoljstva i smanjuje produktivnost. Manja produktivnost dalje vodi do nemogućnosti ispunjenja organizacionih ciljeva.

6.10 Pravna analiza psihološkog ugovora

„Psihološki ugovor predstavlja široku percepciju zaposlenog o doprinosu koji su obećali dati poslodavcu i onog što su uvereni da će organizacija obećati za uzvrat“. (Conway i Briner, 2005 str. 37)

U pravnoj analizi ćemo poći od vrste ugovora, stranaka, predmeta, osnova ugovora preko načina zaključivanja, dužine trajanja i forme, i na kraju ćemo se dotaći načina prestanka.

Prvo što možemo primetiti jeste da psihološki ugovor nije predviđen pozitivnim pravnim pravilima, tj. nije imenovan ugovor. To znači da formu ugovora i bitne elemente određuju stranke sporazumno. Kao stranke se pojavljuju sa jedne strane zaposleni a sa druge strane organizacija, odnosno odgovorno lice, koje sklapa ugovor u ime i na račun organizacije.

Psihološki ugovor predstavlja dvostrani ugovor, jer obe strane imaju obaveze. Ovo je teretni ugovor, jer za uloženi napor radnika, poslodavac treba da isplati novčanu naknadu (najčešće bonusi, provizije). Obaveza izvršenja je trajna stoga su ovo trajni ugovori, ali i aleatorni, jer se u trenutku zaključenja ne zna tačno koliko će ugovor trajati niti kolike su prestacije. Sadržaj ovog ugovora određuje poslodavac u konkursu za radno mesto i kandidati pristupaju zaključenju, individualno. Osnov zaključenja psihološkog ugovora je radni odnos, i bez zaključenja Ugovora o radu, psihološki ugovor neće postojati. Na osnovu izloženog možemo reći, da je psihološki ugovor pristupni, individualni i zavistan ugovor, koji se zaključuje zbog određenih osobina stranaka – ugovor *intuitu personae*.

Svi uslovi koji se odnose na zaključenje i prestanak imenovanih ugovora, se primenjuju i na psihološki ugovor. Drugim rečima, za zaključenje ugovora je potrebno da stranke imaju sposobnost ugovaranja, da je predmet ugovaranja moguć i dozvoljen i da postoji saglasnost volja.

Psihološki ugovor prestaje da postoji zbog neispunjenja obaveza jedne strane ugovora ili zbog prestanka postojanja predmeta ugovora, odnosno prestankom radnog odnosa putem pežnionisanja, otkaza ili kada zaposleno lice bude proglašeno tehnološkim viškom.

Iako psihološki ugovor nije predviđen niti regulisan zakonom, on postoji i funkcioniše u praksi. Postao je deo običajnog prava i često snažnije utiče na regulisanje radnih odnosa nego Ugovor o radu. Neke institute je preuzeo od imenovanih ugovora, pravila koja se odnose na prestanak ugovora, dok je sa druge strane izvesno da će u nekom budućem periodu biti prihvaćeno usmeno zaključenje ugovora, iako taj institut ne poznaje kontinentalno pravo.

Kao deo običajnog prava, psihološki ugovor snažno utiče na društvene odnose, jer je utemeljen duboko u svesti ljudi, kao nešto što je korisno i dobro za društvo, u ovom slučaju za radne odnose.

7 Zaključak

Koncept psihološkog ugovora je relativno mlad koncept koji se razvija u skladu sa promenama u ranim odnosima, tržištem rada i organizacionim promenama. Nastao je u potpuno drugoj oblasti, medicini, ali je našao široku primenu u svim međuljudskim odnosima.

U ovom radu je pokušano dati odgovore na brojna pitanja u cilju iznalaženja ekonomske vrednosti psihološkog ugovora između zaposlenih i menadžmenta u organizacijama.

Kao što je u uvodu rečeno, posmatrani su radni odnosi i menadžment u lukrativnim organizacijama, čiji je osnov poslovanja postizanje profita. Na profit utiču brojni faktori, a jedan od njih je produktivnost i posvećenost organizacionim ciljevima radnika i tržište (konkurencija).

Svedoci smo globalne ekonomske krize, kada je nezaposlenost velika, smanjena likvidnost a profit sve manji. Glavni način borbe kompanija jeste smanjenje troškova u cilju povećanja profita. Zbog toga kompanije pribegavaju reorganizaciji i otpuštanju radnika, što izaziva negativne emocije kod zaposlenih, koji pristaju na izmenjene uslove rada, jer nemaju alternative.

Psihološki ugovor je definisan kao skup očekivanja koja imaju zaposleni prema svojim poslodavcima i obrnuto, očekivanja koja poslodavci imaju od svojih zaposlenih. Iz brojnih studija smo videli da je psihološki ugovor „živ“. Njegov sadržaj se menja u skladu sa promenom potreba stranaka. On predstavlja proces stalnog prećutnog pregovaranja na osnovu suptilnih signala i znakova u kompaniji. Pored osluškivanja neverbalne komunikacije, bitna je i verbalna komunikacija, i to ne samo među radnicima, već i između menadžmenta i radnika. U toj komunikaciji ključnu ulogu imaju menadžment ljudskih resursa i mentori (linijski menadžeri).

Menadžment ljudskih resursa, kroz faze analize posla, planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, treninga i upravljanja napuštanja kompanije, utiču na kreiranje obrazaca ponašanja u kompaniji, stvaranju atmosfere na radnom mestu i stvaranju dobrog ili lošeg publiciteta. Zbog složenosti funkcija koje obavlja, menadžment ljudskih resursa treba da bude sastavljen od profesionalaca koji su stručnjaci u raznim oblastima: psihologiji, sociologiji, ekonomiji, pravu itd.

Profesionalnim i odgovornim obavljanjem posla, tj. vršenjem ozbiljnih analiza radnih mesta i klasifikovanjem obima posla, potrebnim karakteristikama i psihološkom profila radnika dolazi se do profilisanja potencijalnih kandidata što olakšava proces regrutovanja, jer se onda mogu kreirati kvalitetniji testovi i voditi svrsishodni intervjui, kako bi se izvršila što bolja analiza kandidata i samim tim i kvalitetna selekcija kandidata. Ali ovim se posao menadžmenta ljudskih resursa ne završava. U komunikaciji sa kandidatima, menadžeri ne prikupljaju samo informacije od potencijalnih radnika, već i

pružaju informacije o uslovima zaposlenja, šta kompanija očekuje od novozaposlenih i šta kompanija pruža.

Kandidati koji se jave na konkurs, imaju već neko radno iskustvo, imaju potrebe, očekivanja i potrebu da se predstave u što boljem svetlu, ali i potrebe da napreduju i da se razvijaju.

Ako primenimo pravna načela na psihološki ugovor dolazimo do toga da psihološki ugovor nastaje u trenutku zasnivanja radnog odnosa. On predstavlja dvostrani ugovor, usmene forme, aleatorne prirode. Po načinu zaključenja je pristupni. Takođe je ugovor intuitu personae, teretni. Zbog svoje usmene forme on nije zakonski i nema dokaznu snagu, ali predstavlja običajno pravo i kao takvo utiče snažno na emotivne reakcije zaposlenih.

Videli smo da studije pokazuju jasnu vezu između neispunjenja obećanja od strane organizacije i osećanja nezadovoljstva koje je povezano sa smanjenjem produktivnosti. Kada zaposleni uoče da organizacija nije ispunila ugovornu obavezu, oni smanjuju obim svojih obaveza ili prestaju u potpunosti da ih ispunjavaju, što stvara jednu atmosferu opšteg nezadovoljstva u kompaniji, jer zaposleni konstantno komuniciraju i upoređuju među sobom svoje psihološke ugovore.

Smanjenje produktivnosti utiče na ukupan rezultat kompanije, sa jedne strane, a sa druge strane povećava mogućnost radnih sporova.

Kada se sve ovo sagleda, dolazimo do toga da menadžment u celini, može putem psihološkog ugovora uticati na povećanje zadovoljstva poslom, stvaranje pozitivne radne atmosfere što u krajnjoj instanci vodi povećanju produktivnosti i boljim rezultatima, kao i većoj posvećenosti zaposlenih kompaniji i pritom nije potrebno dodatno ulaganje u ljudske resurse.

Ovo se može postići postavljanjem kvaliteta pojedinaca na ključna mesta u menadžmentu. Kako studije pokazuju, možda najbitnija uloga u procesu psihološkog ugovaranja je neposrednog linijskog menadžera. Oni treba da obavljaju svoj posao profesionalno i odgovorno i da budu proaktivisti, ali ne deklarativno već realno, i da imaju sposobnost stvaranja ličnih veza sa svojim podređenima. Time se stvara jedna topla atmosfera i zaposleni vide ciljeve organizacije kao svoje lične ciljeve.

I na kraju se vraćamo glavnoj osobini kompanija. Kompanija treba da se ponaša kao „dobar domaćin“, tj. da brine o svojim zaposlenima. U takvoj atmosferi, radnici su spremni na uslove koje ne predviđa njihov Ugovor o radu, jer se osećaju poštovani. U borbi sa konkurencijom i stalnom trkom za prifitom, kompanije su zaboravile svoju suštinu i kao glavnu vrednost istakle profesionalizam, koji podrazumeva odsustvo emocija i brige za druge. Vraćajući se svojoj suštini, kompanije bi mogle da opstanu u ovim kriznim vremenima, zahvaljujući psihološkom ugovoru koji ne iziskuje dodatne troškove za svoj nastanak, trajanje, niti skupe advokate za raskid ili prestanak ugovora.

8 Literatura

8.1 Knjige

1. Bogićević Milić, B.(2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačke delatnosti Ekonomskog fakulteta u Beogradu
2. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević - Boljanović, J.(2007) *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Perović, S. (1990) *Obligaciono pravo*, Službeni list SFRJ, Beograd

8.2 Internet i elektronski izvori

1. Conwey N., Briner R. (2005) *Understanding Psychological contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research* (on-line). Oxford University Press, Oxford
2. Maguire, H. (2006) *The Changing Psychological Contract Challenges and Implications for HRM, Organisations and Employees* (on-line). Department of Economics and Resources Management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, dostupno na http://eprints.usq.edu.au/3749/1/Maguire_Book_chapter.pdf (Pregledano 4.10.2011.)
3. Strydom, C. (2009) *The Psychological Contract of Designated and Non-designated Groups in a Financial Institutions* (on-line). North-West University, Potchefstroom Campus. Dostupno na <http://hdl.handle.net/10394/5035> (Pregledano 4.10.2011.)
4. Wellin, M. (2007) *Managing The Psychological Contract Using The Personal Deal to Increase Performance* (on-line). Gower Publishing Ltd, Aldershot, Hampshire, England. Dostupno na <http://books.google.rs/books?id=loUo954Qcc8C&printsec=frontcover&hl=sr#v=onepage&q&f=false> (Pregledano 4.10.2011.)

8.3 Zakoni

1. Zakon o obligacionim odnosima, Sl. list SFRJ", br. 29/78, 39/85, 45/89 - odluka USJ i 57/89, "Sl. list SRJ", br. 31/93 i "Sl. list SCG", br. 1/2003 - Ustavna povelja
2. Zakon o radu, Službeni glasnik RS, br. 24/05, 61/05 i 54/09