

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

Radno angažovanje u Kompaniji za projektovanje i razvoj softvera

Mentor: prof. dr Lazar Dražeta

Kandidat: Maja Džepina

Br. indeksa: 402015-2013

Beograd, 2016. godine

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
Predmet istraživanja.....	2
Značaj i aktuelnost istraživanja.....	2
Ciljevi istraživanja	2
Hipotetički okvir istraživanja.....	3
Metode istraživanja.....	3
Sadržaj istraživanja	4
2. Menadžment upravljanja ljudskim resursima	5
2.1. Definisanje naučne oblasti Upravljanja ljudskim resursima	6
2.2. Planiranje ljudskih resursa	8
2.3. Obezbeđivanje resursa	9
2.4. Ljudski resursi i ostvarivanje konkurentske prednosti.....	12
2.4.1. Ostvarivanje konkurentske prednosti kroz kroz osnovne funkcije ULJR	16
2.4.1.1. Analiza	16
2.4.1.2. Selekcija	17
2.4.1.3. Obuka i razvoj.....	18
2.4.1.4. Procena produktivnosti	19
2.5. Praktični kriterijumi za praksu LJR koja vodi ostvarivanju konkurentske prednosti	20
2.6. Ljudski resursi i organizaciono ponašanje	22
3.1. Definisanje organizacionog ponašanja.....	25
3.2. Model Organizacionog ponašanja.....	26
4. Organizaciona kultura	29
4.1. Organizaciona kultura	32
4.2. Elementi organizacione kulture	35
4.3. Klasifikacija organizacione kulture	37
4.5. Organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom	40
5. Zadovoljstvo poslom	45
5.1. Definisanje zadovoljstva poslom i teorijski pristupi konceptu	46
5.1.1. Teorija dva faktora	47
5.1.2. Afektivna teorija	49

5.1.3. Teorija jednakosti.....	49
5.1.4. Teorija karakteristika posla.....	50
5.2. Merenje zadovoljstva poslom	50
5.3. Faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih.....	51
6. Motivacija	54
6.2. Tipovi motivacije	56
6.3. Faktori uticaja i strategije motivacije	56
7. Radno angažovanje	60
7.1. Definisanje radnog angažovanja	60
7.2. Značaj angažovanja zaposlenih.....	61
7.3. Faktori organizacionog ponašanja koji doprinose angažovanju zaposlenih	63
7.3.2. Liderstvo kao faktor angažovanja.....	65
7.3.3. Organizacioni sistem i strategije	68
7.4. Uticaj radnog okruženja na nivo angažovanja zaposlenih	71
8. Istraživanje radnog angažovanja.....	74
8.1. Studija slučaja: Engagement Survey u kompaniji za projektovanje i razvoj softvera	76
8.2. Analiza	80
8.2.1. Sveukupna osećanja	81
8.2.2. Moj direktno nadređeni supervizor	84
8.2.3. Tvoja uloga u okviru organizacije i Moj tim.....	85
8.2.4. Liderstvo, planiranje i komunikacija	88
8.2.5. Trening i razvoj	89
8.2.7. Orjenatcija i ulazak.....	90
8.2.8. Plate i beneficije.....	90
8.2.9. Trajanje radnog odnosa kao faktor uticaja	91
8.2.10. Statistička analiza	93
8.3. Akcioni plan (Corrective Action Plan)	94
8.4. Diskusija	100
9. Zaključak	107
Literatura:	109
Prilog 1: Engagemet Survey	112

1. Uvod

Konkurentnost ili ostvarivanje konkurentske prednosti u uslovima dinamičnog, globalizovanog tržišta nameće se kao imperativ u cilju održivosti organizacija.

Po definiciji Majkla Portera, konkurentska prednost je sposobnost preduzeća da stekne superiornost u odnosu na konkurente dok je konkurentska strategija usmerena na uspostavljanje održive i profitabilne pozicije uprkos silama koje određuju industrijsko takmičenje¹. U današnje vreme stalnih promena, razvoja i zastarevanja tehnologije, ogromnog i brzog protoka informacija kojima se manipuliše na najrazličitije načine, za malo koju ostvarenu prednost se može smatrati da je dugotrajna i da ne može biti ugrožena.

Kreativnost, razvoj novih ideja, sposobnost brzog odgovora i prilagođavanja promenama postaju jedino pouzdano sredstvo za ostvarivanje uspeha. U skladu sa tim, pozornost se usmerava na čoveka kao najvrednijeg, nezaokruženog resursa, odnosno na resurs koji upravlja i rukovodi ostalim resursima. Kako je čovek slobodno, neprogramirano biće, organizacije koje se oslanjaju na njega postaju zavisne od njegovog ponašanja koje je nepredvidivo. Nepredvidivost ponašanja znači mogućnost reagovanja na najrazličitije načine i u najrazličitijim smerovima koji mogu biti manje ili više poželjni sa stanovišta interesa organizacije. Zato, u današnje vreme, sve veći značaj se pridaje oblasti organizacionog ponašanja koja, uspostavljanjem efikasnog sistema upravljanja, uspeva da kanališe nefunkcionalna ponašanja i kreira i usmeri ponašanja koja se preferiraju u kontekstu ostvarivanja ciljeva organizacije. Složenost ovog zadatka evidentna samim tim sto je reč o čoveku, dodatno je otežana činjenicom da se mora voditi računa o pojedincu tj. individualnom ponašanju, delovanju grupe kao skupa pojedinaca ali i organizaciji kao celini. Iako se ne može u potpunosti ovladati ponašanjima koja su vezana za konkretne situacije, moguće je identifikovati određene činioce, strategije i aktivnosti koje prilagođene tim situacijama imaju izgleda za pozitivne krajnje rezultate.

Razumevanje da poželjno ponašanje nastaje kao proizvod unutrašnjih, ličnih faktora odnosno emocija, mišljenja i stavova dovelo je do produbljivanja potreba istraživanja i na psihološki nivo pojedinca. Analiza faktora uticaja dovela je do prepoznavanja značaja vrednosti, verovanja i pravila ponašanja koji su dominantni u organizaciji i koji utiču na stavove zaposlenih. Važnost stavova u vezi sa određenim pitanjima odnosno njihova uloga u kreiranju ponašanja značila je da se oni na neki način moraju saznati i meriti. U ovu svrhu je razvijena anketa (survey) koja omogućava identifikovanje stavova zaposlenih a čiji rezultati predstavljaju jasne smernice za promene. Celokupan proces sprovodi se kako bi krajnji rezultat, odnosno učinak pojedinca, tima i cele organizacije bio poboljšan.

1 Porter. M., (2005), Konkurentska prednost, Zagreb, Masmedija, str. 18

Značaj organizacionog ponašanja i sektora ljudskih resura koji njime upravlja, u tom smislu, je nemoguće zaobići u kreiranju opšte politike poslovanja svake organizacije.

Predmet istraživanja

Slobodno tržište, koje je u mnogim sektorima skoro potpuno globalizovano, primorava organizacije na neprestalno prilagođavanje promenama kroz razvoj i usavršavanje na svim nivoima strukture. U uslovima sve većeg značaja kreativnosti i ideja a ne rutinskih operacija i masovne proizvodnje, ljudski potencijal i upravljanje njime se sve češće pojavljuje kao ključni faktor u ostvarivanju konkurentske prednosti.

Predmet istraživanja ovog rada je predstavljanje načina na koji sektor ljudskih resursa kroz upravljanje organizacionim ponašanjem na konkretan način može doprineti većoj produktivnosti organizacije.

Razvoj poslovanja u ovom kontekstu se sagledava u odnosu na mogućnosti uticaja na kreiranje i usmeravanje ponašanja zaposlenih ka ostvarivanju ciljeva i interesa organizacije. Jedan od načina na koji se ovo ostvaruje uključuje primenu tehnike merenja stavova i kreiranja poslovnih politika koje će pozitivno uticati na njih. Osnovno polazište je potreba da zaposleni ostvare poželjan nivo zadovoljstva u odnosu na različite kategorije vezane za poslovni život kako bi bili dovoljno motivisani da pruže dodatni napor u obavljanju svojih radnih uloga.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Nedovoljno posvećivanje pažnje ovom delu poslovanja u domaćim kompanijama je vrlo često pokazatelj neuspeha da se odgovori na moderne tržišne trendove. Razlika koja je uočljiva između uspešnih i manje uspešnih ili neuspešnih kompanija, svoj izvor u određenom broju primera, nalazi u sektoru ljudskih resursa. Nasleđena rigidnost u poslovanju, hijerarhijsko i autoritarno rukovođenje predstavljaju snažnu barijeru u razumevanju značaja organizacionog ponašanja i potencijala razvoja u ovoj oblasti.

Kroz neprestalne rasprave, istraživanja i primere dobre prakse neophodno je širiti svest o temi, kako bi već ustaljeni trendovi iz razvijenih zemalja počeli da se implementiraju i u domaćim kompanijama da bi postepeno postale deo uobičajene poslovne politike.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja je pružanje teorijskog osvrtu i identifikovanje i opis elemenata aktivnosti upravljanja organizacionim ponašanjem na način koji će obezbediti stvaranje promene koja deluje povoljno na jačanje konkurentnosti organizacije. Predstavljeno je istraživanje radnog angažovanja u okviru konkretne Kompanije koje uključuje Anketu, primere dobre prakse po zastupljenim kategorijama i aktivnosti koje su preduzete na osnovu dobijenih rezultata.

Društveni cilj istraživanja je naglašavanje značaja sektora ljudskih resursa i organizacionog ponašanja i pružanje informacija onima koji u ovom segmetu imaju potencijal za unapređivanje poslovanja.

Hipotetički okvir istraživanja

Hipoteticki okvir istraživanja sastoji se od opšte i posebne hipoteze:

Opšta hipoteza: Produktivnost može biti osnažena kroz efikasno upravljanje organizacionim ponašanjem a smernice uspešnog upravljanja moguće je dobiti korišćenjem Ankete za merenje radnog angažovanja zaposlenih.

Posebne hipoteze:

- Zaposleni, odnosno njihovo ponašanje je jedan od ključnih faktora za uspeh modernih organizacija;
- Svaka organizacija mora biti sposobna da regrutuje najkompetentnije kandidate i voljna da ulaže u njihov profesionalni razvoj i trening, kako bi oni u potpunosti ostvarili svoj potencijal i istovremeno bili osposobljeni da se prilagode promenama koje diktira okruženje;
- Liderstvo i uloga lidera odlučujuća je za efikasno upravljanje i oblikovanje organizacionog ponašanja i na pojedinačnom i na grupnom nivou;
- Zadovoljstvo zaposlenih odnosno njihova motivacija i strategije stimulisanja motivacije su faktor organizacionog ponašanja bez koga je nemoguće ostvariti pun potencijal zaposlenih odnosno obezbediti njihov maksimalan doprinos organizaciji;
- Uticaj na povećanje radnog angažovanja zaposlenih obezbeđuje veću produktivnost organizacije;
- Primena Ankete radnog angažovanja zaposlenih (Engagement Survey) omogućava identifikovanje tačaka promene u cilju većeg zadovoljstva i motivacije odnosno dodatnog angažovanja u poslu.

Metode istraživanja

Za ovaj rad korišćene su naučno-teorijska saznanja i istraživanja i relevantna literatura.

Osnovne metode: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija;

Opstenaučne metode: hipotetičko-deduktivna i komparativna;

Sadržaj istraživanja

Prvi deo rada se bavi teorijskom obradom koncepata koji se moraju posmatrati zajedno i povezano kako bi celina kojoj se teži bila funkcionalna. To su sledeći koncepti: Ljudski resursi, Organizaciono ponašanje, Organizaciona kultura, Zadovoljstvo zaposlenih, Motivacija, Radno angažovanje.

Drugi deo rada će se baviti studijom slučaja primene Engagement Survey u domaćoj Kompaniji za razvoj softvera. Analiza će obuhvatiti prikaz Ankete i rezultata istraživanja, dobru praksu u pojedinim kategorijama poslovanja i promene definisane na osnovu rezultata istraživanja.

2. Menadžment upravljanja ljudskim resursima

Uslovi žestoke konkurencije na tržištu koja u pojedinim granama neminovno postaju globalna, dovode do toga da je sve teže doći do definisanih praksi koje će označiti održivu prednost u odnosu na konkurente. U iznalaženju načina “borbe” sve više preovlađuju sofisticirana sredstva koja dovode do promena koje se pojedinačno mogu smatrati nedovoljnim ali povezane proizvode kauzalne odnosne koje za rezultat imaju sistem koji funkcioniše na specifičan način. Način na koji sistem kao celina sa svim delovima funkcioniše dovodi do krajnje promene koja označava razliku odnosno prednost.

U vremenu koje iziskuje stalne inovacije, ideja se javlja kao najsigurniji način stvaranja razlike i privlačenja novih potrošača. Ako uzmemo u obzir da je nosilac ideje čovek, jasno je da se pažnja mora posvetiti oblasti ljudskih resursa koja snosi veliki deo odgovornosti za stanje u kojima se zaposleni nalaze na svojim radnim mestima.

Zaposleni koji je potencijalni nosilac ideje kao promene, koji u zavisnosti od svoje volje može postati dovoljno motivisan da ulaži dodatni trud u obavljanju svakodnevnih poslova i koji počinje izjednačavati svoje interese sa interesima kompanije u kojoj je zaposlen i ne namerava da je napusti dokle god ona odgovara na njegove zahteve i predstavlja mu izazov i čast, jeste predmet velikog broja istraživanja odnosno njihov cilj.

Upravljanje ljudskim resursima svojim praksama u ovom kontekstu dobija odgovornost koja se ogleda u usmeravanju ponašanja zaposlenih ka ciljevima koje je organizacije zacrtala svojim biznis strategijama. Kao što je prikazano ovim radom, svaki korak se računa. Politike regrutovanja, selekcije, obuke i razvoja karijere, evaluacije i nagrađivanja, opšteg odnosa koji se ogleda u stvaranju radne atmosfere i komunikacije koja će za rezultat imati posvećenost i lojalnost zaposlenih su politike koje će rezultirati doprinosom u ostvarivanju zacrtanih ciljeva.

Ljudski resursi postaju sektor koji i u literaturi i u praksi dobija sve više interesovanja jer je postalo jasno da se efekti rada ovog sektora mnogo šire osećaju i da imaju mnogo šire posledice nego što se to ranije mislilo. Zbog toga, dalja istraživanja i dolaženja do najboljih praksi ljudskih resursa koje je neophodno prilagoditi konkretnim uslovima poslovanja kompanije u zavisnosti od toga čime se bavi, kojim resursima raspolaže i kojim ciljevima je usmerena, postaje jedan od značajnih tema u narednom periodu. Ono što je svakako postalo neupitno, jeste činjenica da se uticaj ove discipline ne može ignorisati odnosno ko god da pokuša tako nešto biće na gubitku u odnosu na one koji su rešili da maksimalno iskoriste prednosti koje se na ovaj način ostvaruju. U uslovima konkurencije gde pravljenje i najmanje razlike može značiti prednost, postupanje na ovaj način ne može biti deo uspešne politike poslovanja.

2.1. Definisanje naučne oblasti Upravljanja ljudskim resursima

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa, odnosno personalnog menadžmenta kako se ova disciplina ranije nazivala, vezuje se za početak 20-og veka i Prvi svetski rat. Razvoj masovne proizvodnje nakon velikih industrijskih promena, a zatim i razvoj tehnologije i specijalizacija najsitnijih oblasti koja bi mogla značiti ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu, postepeno su dovele do pojave potrebe razvoja ove discipline.²

Na nastanak i razvoj oblasti ljudskih resursa (LJR) presudan uticaj su imale promene u poslovanju odnosno njegovom organizovanju i funkcionisanju. Od promena koje su imale najsnažniji uticaj navode se: *Kolektivno pregovaranje* (nastalo kao posledica delovanja sindikata i radnog zakonodavstva); *Naučno upravljanje* (osnovu ima u iznalaženju načina za povećanje produktivnosti ali i uvođenje nagrađivanja zaposlenih prema učinku); *Industrijska psihologija* (obuhvata analizu sposobnosti koje su potrebne za određenu radnu poziciju i značaj primene određenih testova ličnosti, intelegencije i interesovanja zaposlenih); *Teorija međuljudskih odnosa* (naglašava važnu ulogu grupa u povećanju produktivnosti); *Bihejviorističke nauke* (naglašavaju značaj pojedinca u celokupnom procesu: socijalna psihologija, teorija organizacije, organizaciono ponašanje i sociologija).³

Određene specifičnosti koje karakterišu ovu oblast uticali su na put razvoja i njenog integrisanja kao nauke. Svakako jedna od bitnih stvari jeste činjenica da se ova disciplina razvija na osnovu dešavanja u praksi koja se vezuju uglavnom za nezavisno delovanje pojedinca ili interakcije grupe pojedinaca što je teško staviti u teorijske okvire, definicije ili predviđanje kauzalnih odnosa. U skladu sa ovim mogu se navesti i neke od važnih karakteristika ljudskih resursa kao discipline: *pragmatičnost* – već pomenuta neodvojivost od prakse; *multidisciplinarnost* – nastanak iz drugih naučnih disciplina ili njihovo integrisanje; *nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira* – kao posledica prethodno navedenih specifičnosti.⁴

Upravljanje ljudskim resursima (ULjR) se može definisati kao sistem koji obuhvata sve menažment odluke, strategije, politike i aktivnosti koji direktno utiču na zaposlene u organizaciji: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju. ULjR je dizajniranje upravljačkog sistema koji će osigurati da talenat zaposlenih efikasno i efektivno doprinosi ciljevima organizacije.⁵

Kako se u pojedinim izvorima navodi, koncept “upravljanje ljudskim resursima” implicira da su zaposleni zapravo resursi poslodavaca. Kao vrsta resursa, ljudski kapital označava zaposlene u organizaciji, određene u terminima njihovih obuka, iskustva, procena, inteligencije, odnosa tj.

² Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet, str. 427

³ Isto, str. 428

⁴ Isto, str. 430

⁵ Mathis R., Jackson J., (2004), *Human Resource Managment*, New York, NY Thomson learning, str. 4

karakteristike zaposlenih kojima oni mogu pružiti određeni doprinos u određivanju vrednosti organizacije.⁶ Drugim rečima, ljudski kapital nisu samo ljudi u organizaciji nego ono šta ti ljudi u nju donose kao i načini kojima doprinose uspehu organizacije. Ljudski kapital se naziva i intelektualni kapital kako bi se nazivom definisalo i obuhvatilo razmišljanje, znanje, kreativnost i odlučivanje kojima ljudi doprinose organizaciji.⁷

Mnogi smatraju da termin menadžment ljudskih resursa nije lako definisati odnosno da je u ovom kontekstu moguće govoriti o personalnom menadžmentu ali i pristupu upravljanja ljudima što su odrednice koje se značajno razlikuju. Reč je o izvršavanju organizacionih aktivnosti koje se odnose na same ljude što je, kako se navodi, za organizaciju efektivnije od razumevanja personalnog menadžmenta.⁸ Ističe se da je personalni menadžment više usredsređen na radnu snagu, dok je menadžment ljudskih resursa usredsređen na resurse. Personalni menadžeri se uglavnom usmeravaju na zaposlene u organizaciji, odnosno njihov pronalazak i obuku, brigu o njihovim platama i zadovoljavanje potreba zaposlenih u vezi sa poslom što uključuje i modifikaciju menadžmenta. Za razliku od toga, ULjR je uglavnom usmereno ka potrebama menadžmenta za obezbeđivanjem i angažovanjem ljudskih resursa uz naglasak na planiranje, nadgledanje i kontrolu pre nego na posredovanje. Eventualni problemi se rešavaju pre svega sa ostalim članovima menadžmenta a ne sa zaposlenima, odnosno imperativ je interes menadžmenta uz postojanje određene distance u odnosu na radnu snagu. Druga stanovišta, pak navode da dubljih razlika zapravo i nema, te da je samo reč o dugoj liniji razvoja u kojoj je ULjR najnovija dimenzija.⁹

ULjR je nastalo i razvijalo se radi dobijanja rezultata koji će označavati prednost u odnosu na druge organizacije. Dostizanje određenih rezultata jeste cilj ULjR koje je u skladu sa svojim odrednicama usmereno kako na nivo produktivnosti pojedinca tako i cele organizacije. Dakle, osnovni ciljevi se odnose na individualni učinak, kvalitet, satisfakciju zaposlenih i dugoročno podsticanje njihove lojalnosti organizaciji. U odnosu na nivo cele organizacije, ciljevi ULjR se odnose na povećanje prosečne produktivnosti, unapređenje radnih uslova u organizaciji, opstanak na tržištu kroz stvaranje konkurentske prednosti i prilagodljivost promenama, rast i razvoj organizacije uz profitabilnost poslovanja.¹⁰

Ostvarivanje ciljeva ULjR je moguće jedino razvojem i primenom velikog broja aktivnosti koje se već identifikuju kao deo politike sektora LjR u organizacijama. U date aktivnosti spadaju: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima; analiza poslova; regrutovanje potencijalnih kandidata za slobodna radna mesta; selekciju prijavljenih kandidata; socijalizaciju zaposlenih; nagrađivanje zaposlenih; radne odnose i kolektivno pregovaranje; upravljanje procesom napuštanja organizacije od strane zaposlenih; zdravlje i sigurnost zaposlenih itd.¹¹ Pored

⁶ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, NY McGraw-Hill Irwin str. 3

⁷ Mathis R., Jackson J., (2004), *Human Resource Management*, New York Thomson learning, str. 4

⁸ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str. 6

⁹ Isto, str. 11

¹⁰ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 431

¹¹ Isto, str. 431

navedenog, u drugim izvorima koji govore o funkcijama LJR navode se: Strateško ULJR kao deo ostvarivanja jačanja konkurentnosti; Jednaka šansa zaposlenosti kao usklađivanje zakona jednake šanse zaposlenosti sa svim ostalim regulativama koje imaju efekte na sve ostale aktivnosti LJR; Upravljanje talentima i razvojem što podrazumeva različite vidove treninga, planiranje karijere, upravljanje učinkom i sl.; Nagrađivanje kao vid kompenzacije u vidu plaćanja i raznih drugih beneficija; Upravljanje rizicima i zaštita radnika u vidu identifikacije rizika i zaštite radnika vodeći računa o legalnim zahtevima i zdravlju i bezbednosti na radu; Odnosi između zaposlenih i menadžmenta moraju se regulisati legalno i efikasno.¹²

2.2. Planiranje ljudskih resursa

Postoje različita mišljenja o planiranju i mogućnosti planiranja u oblasti LJR. Osnovna razlika u odnosu na druge, egzaktne oblasti, jeste upravo činjenica da ova oblast svoj puni oblik sa tendencijom stalne promene dobija u praksi. Forma planiranja se menjala uporedo sa razvojem i usložnjavanjem ovog sektora. Tako je šesdesetih i sedamdesetih godina ono uglavnom bilo usmereno na dovođenje pravih ljudi na prava mesta dok se osamdesetih i devedesetih akcenat stavljao na planiranje načina za rešavanje pitanja viška zaposlenih. Sa usložnjavanjem organizacionih struktura sve se više dovodila u pitanje delotvornost bilo kakvog planiranja tako da je ono dobijalo sve fleksibilnije forme i u određenoj meri je zaživelo mišljenje da su u ovoj oblasti najuspešnije strategije zapravo vizije, a ne planovi.¹³

Henry Mintzberg, izjednačavajući strategiju i planiranje u tkz. strateško planiranje, pravi razliku između strateškog razmišljanja koje uključuje sintezu, intuiciju i kreativnost u kreiranju smera vizije i razmišljanja koje se odnosi na prikupljanje relevantnih informacija u cilju pretvaranja vizije u konkretne poteze. Walker smatra da je planiranje potrebno kao podrška strategiji, dok Sisson i Storey definišu planiranje LJR kao jedan od činilaca strateškog pristupa. Lam i Schaubroeck definišu tri specifična dela kojima se dokazuje da je planiranje ljudskih resursa značajno za strategiju. Navodi se da se ovim planiranjem prepoznaju nedostaci u kapacitetima (vezanih za zaposlene) koji bi onemogućili uspešno sprovođenje strategije, zatim skriveni kapaciteti koji mogu omogućiti povećani stepen efikasnosti kao i slabo iskorišćavanje ljudi u organizaciji.¹⁴

Planiranje u ovoj oblasti je prvenstveno teško jer je reč o predviđanju ponašanja ljudi kao živih resursa sa sopstvenim i različitim sistemima vrednosti, motivacije, lojalnosti, spremnosti na usavršavanje i sl. Ipak, planiranje LJR bismo mogli definisati kao proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za LJR. Reč je o

¹² Robert L. Mathis, Jonh J. Jackson, Human Resorce Managment, New York, NY Thomson learning str. 7

¹³ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str. 62

¹⁴ Isto, str. 63

procesu u kome se strateški ciljevi organizacije prevode u ciljeve ULjR. Cilj planiranja svoju osnovu ima u smanjivanju troškova vodeći računa o odnosu ponude i tražnje za LjR kao i pronalaženju najboljih rešenja u korišćenju raspoloživih veština i znanja.¹⁵

Posmatrajući planiranje kao proces, navodi se da on obihvata četiri faze: 1) Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju, tako da u eksterne spadaju: postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja, relevantne tehnologije, karakteristike konkurencije, stanje na tržištu rada, zakonska regulativa u oblasti rada i radnih odnosa, dok u faktore internog okruženje spadaju: strateški i biznis planovi, raspoloživa zaposlenost, stopa fluktuacije zaposlenih. 2) Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima kvalitativnim i kvantitativnim metodama tako da su prvi subjektivnog karaktera i oslanjaju se na intuiciju a drugi se odnose na matematičke metode i modele. 3) Usklađivanje ponude i tražnje, odnosno analiza radi njihovog uravnoteživanja, kako bi se izbegao suficit odnosno deficit. Programi za rešavanje deficita uglavnom obuhvataju regrutovanje, stimulacije za neodlazak, ponovno zapošljavanje penzionisanih i sl., dok programi za rešavanje suficita uključuju stimulacije za ranije penzionisanje, transfer ili dodatni trening zaposlenih i sl. 4) Praćenje, evaluacija i korigovanje plana, što podrazumeva da je nemoguće predvideti sve okolnosti i uticaje te je neophodno korigovati delove nakon primene u praksi.¹⁶

Nakon uzimanja u obzir svih faktora koji mogu imati uticaj, razvijaju se akcioni planovi kojima je neophodno pokriti sve oblasti delovanja menadžmenta ljudskih resursa. To su, na primer: Planovi o ponudi ljudskih resursa (vreme i pristup regrutovanju ili smanjenju); Organizacioni i strukturalni planovi (postojanje odeljenja, strukturu i odnose među odeljenjima); Planovi o korišćenju zaposlenih; Planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta; Planovi o učinku (npr. postavljanje ciljeva i sistema menadžmenta učinka); Planovi o evaluaciji; Planovi o nagrađivanju; Planovi o odnosu prema zaposlenima (sindikati, predstavnici zaposlenih ili svi zaposleni); Komunikacionu planovi (način predstavljanja planiranih promena zaposlenima).¹⁷

2.3.Obezbeđivanje resursa

Osnovna dužnost i funkcija stručnjaka koji su zaduženi za ljudske resurse jeste identifikovanje i angažovanje ljudi koji će svojim talentom, obrazovanjem i spremnošću za stalnim usavršavanjem doprineti uspešnom poslovanju organizacije.

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će omogućiti organizaciji da izabere najbolje kandidate za popunjavanje upražnjenih mesta. Među osnovne

¹⁵ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) Organizacija, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 453

¹⁶ Isto, str. 454

¹⁷ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) Menadžment ljudskih resursa, Beograd, Data Status, str. 80

ciljeve regrutovanja spadaju definisanje tekućih i budućih potreba za regrutovanjem, privlačenje što većeg broja kvalifikovanih kandidata, što duže zadržavanje kvalifikovanih radnika, ocenjivanje efikasnosti različitih programa regrutovanja.¹⁸

Regrutovanje se takođe može definisati kao bilo koja aktivnost preduzeta od strane organizacije u svrhu identifikovanja i privlačenja potencijalno zaposlenih. Sve organizacije moraju doneti odluke u tri oblasti vezane za regrutovanje: politiku personala sektora ljudskih resursa, izvore regrutovanja, karakteristike i ponašanje regruta. Kada je reč o politici personala misli se na njihovo odlučivanje o načinu ULjR i načinama popunjavanja radnih pozicija. Odnosno, da li će regrutovanje biti interno ili eksterno, da li će se primeniti podsticaj najveće plate na tržištu kako bi se privukao željeni kandidat ili će se javna slika organizacije kreirati i predstaviti tako da će organizacija delovati poželjno za najkvalitetnije kandidate. Izvori regrutovanja tiču se pitanja gde tražiti kandidate.¹⁹ Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji unapređivanjem i premeštanjem zaposlenih ili rotacijom poslova. Eksterno regrutovanje podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada i to neformalnim regrutovanjem kandidata koji su na neki način bili povezani sa organizacijom i formalnim regrutovanjem tj. oglašavanjem preko medija, saradnjom sa agencijama za zapošljavanje i sl.²⁰

U vezi sa karakteristikama i ponašanjem regrutera treba odrediti da li je reč o ekspertima u ljudskim resursima ili ekspertima u oblasti u kojoj se traže novozaposleni. Generalno gledano, kandidati imaju pozitivno mišljenje o regruterima koji su pristupačni odnosno ostavljaju utisak da im je stalo do uspeha svakog kandidata kao i da su voljni da daju informacije koje kandidati zatraže.²¹

Nakon procesa regrutovanja sledi proces selekcije koji se može definisati kao proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Cilj selekcije jeste tkz. predviđanje budućeg ponašanja na način uspostavljanja veze između određenih osobina ili svojstava ljudi i kriterijuma same situacije odnosno radne uloge.²²

Proces selekcije varira od organizacije do organizacije i od posla do posla ali većina organizacija uključuje sledeće korake: pregledanja aplikacija i rezimea, testiranje, intervjuisanje kandidata, provera preporuka i predhodnog iskustva, pravljenje selekcije. Postupak pregledanja rezimea i aplikacija ima za cilj identifikovanje kandidata koji ispunjavaju osnovne zahteve nakon čega se njima daju testovi vezani za konkretan posao kako bi se prepoznale sposobnosti kandidata. Oni koji se na testiranju pokažu kao najspremniji pozivaju se na jedan ili više intervjua. Za kandidate koji se pokažu najpoželjnijim vrši se provera preporuka i iskustva nakon čega se bira pojedinac

¹⁸ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 458

¹⁹ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin str. 139

²⁰ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010), *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 460

²¹ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin str. 148

²² Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 462

kome će se uputiti poslovna ponuda. Ukoliko kandidat prihvati ponudu, organizacija datog kandidata postavlja na definisano radno mesto.²³

Nakon zapošljavanja u obostranom interesu i organizacije i novozaposlenog jeste sprovođenje obuke i razvoja za nova lica u organizaciji. Obuka zaposlenih se može definisati kao napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu i pod njom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, veštinama, stavovima i ponašanju a sve to u cilju eliminisanja bilo kakvog deficita na strani zaposlenih. Od obuke treba razlikovati razvoj zaposlenih koji se odnosi na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju sa ciljem da se zaposleni pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere. U ovom kontekstu jako je važno identifikovati pravu potrebu za obukom i razvojem koja će biti u skladu kako sa interesima organizacije tako i sa potrebama razvoja zaposlenog kao pojedinca.²⁴ Drugim rečima, organizacije treba da uspostave program obuke koji je efikasan, odnosno treba da omogući učenje veština i ponašanja koja će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Nakon implementacije programa sledi evaluacija rezultata. Bitni faktori za održavanje dobre obuke su karakteristike zaposlenih odnosno sposobnost za učenje, motivacija, i otvoren stav kao i pozitivno radno okruženje koje se zasniva na uzajamnoj podršci. Evaluacija obuke treba da se odnosi na transfer obuke u svakodnevni rad, odnosno meri se da li obučeni sprovode ono što su naučili kroz sprovođenje programa obuke. Rezultat treba da se pokaže kroz promenu stavova, sposobnosti da se primene nove veštine kao i da se operiše novim informacijama i ponašanjima koje su naučene tokom obuke. Na kraju, trening treba da rezultira poboljšanjem produktivnosti na nivou grupe ili čitave organizacije što se može primetiti kroz povećanje zadovoljstva klijenata ili povećanja prodaje.²⁵

Bez profesionalnog razvoja svakog zaposlenog ne može se govoriti o očekivanom razvoju organizacije. U tome kontekstu možemo govoriti o razvoju karijere što se može definisati kao niz povezanih ili nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom života. Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije²⁶ odnosno na ulaganje u razvoj karijere od strane zaposlenih i od strane organizacije treba gledati kao na investiciju koja će rezultirati pozitivnim kretanjima u poslovanju.

²³ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin str. 158

²⁴ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010), *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 465

²⁵ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011) *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin str. 215

²⁶ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010), *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 467

2.4. Ljudski resursi i ostvarivanje konkurentske prednosti

U uslovima žestoke konkurencije na tržištu sa sve širom ponudom robe i usluga, iznalaženje novih načina i maksimalno korišćenje raspoloživih sredstava su uslovi neophodni za opstanak. Dinamično okruženje navodi na stalne promene i prilagođavanja a jedan od ključnih faktora uspešnog odgovora na sve izazove jeste posmatranje organizacija kao kohezivnih celina. Barney je u svojim radovima naveo da bi se određeni resursi kvalifikovali kao izvori ostvarenja konkurentske prednosti, treba da ispune određene kriterijume: oni moraju doprinostiti kompaniji odnosno stvarati dodatnu vrednost, moraju biti retki, ne mogu se kopirati i ne mogu se zameniti. Wright je u svojim istraživanjima naveo da LjR ispunjavaju ove kriterijume. Objašnjenje ovog stanovišta bi moglo da glasi da LjR predstavljaju vrednost jer visoko kvalitetni zaposleni pružaju potrebne usluge, oni su retki u smislu da je osoba sa visokim nivoom znanja i veština retka i teško ju je naći i njih je nemoguće kopirati jer bi to značilo identifikovanje poslova i zaposlenih koji donose prednost što je veoma teško. LjR nemaju dobru zamenu jer kada su ljudi obučeni i visoko motivisani, kada uče i pružaju dobre usluge, teško je zamisliti druge resurse koji bi zamenili talentovane i posvećene zaposlene.²⁷

Kao što je već pomenuto, mogućnosti i opcije za sticanje konkurentske prednosti su neograničene. Generalno, organizacija može ostvariti prednost ako proizvodi i usluge koje se nude potrošačima imaju neke superiorne karakteristike (kvalitet, cena i sl.), u poređenju sa proizvodima i uslugama konkurencije. Dakle, neophodno je obezbediti faktore koji prave razliku u odnosu na druge učesnike na tržištu. Ovi faktori se mogu odnositi na: Kvalitet LJR u organizaciji (iskustvo, obrazovanje, veštine, posvećeni i lojalni zaposleni...); Značajna materijalna sredstva (oprema, lokacija, prirodni resursi...); Značajna nematerijalna sredstva (reputacija u zajednici, poznat brend, lojalnost potrošača...); Fleksibilnost organizacije (sposobnost odgovora na promene uslova na tržištu, inovacija proizvodnje, relativno kratak period između razvoja novog proizvoda i njegova markentiška prezentacija...); Značajna strateška partnerstva (partnerstva sa dobavljačima koji smanjuju troškove koštanja ili povećavaju kvalitet proizvoda, investiranje u tehnologiju, ekspertizu i nova znanja).²⁸

LjR su postali važna snaga svake organizacije, upravo zato što je to jedan od faktora koji ne može biti kopiran, teško je imitirati i poseduje specifične kvalitete. Na svim nivoima organizacije, hijerarhijski posmatrano, postalo je očigledno da su zaposleni ti koji su snažan pokretač razvoja i napretka. Usled stalnih i kompleksnih promena kako spolja tako i iznutra, očekuje se da zaposleni treba da poseduju znanja i veštine koje omogućavaju prilagođavanje i razvoj. Dodatno, tu su jako bitni i drugi kvaliteti koji, kako se pokazalo, imaju snažan uticaj na

²⁷ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin str. 4

²⁸ Simic I., Ivanovic-Djukic M., (2011), *Relations improvement between organization and employees in the function of promotion of organizational competitiveness*, Nis, Faculty of Economics, University of Nis, str. 206

opšti učinak organizacije a samim tim na njenu konkurentnost. To su, pre svega radno angažovanje i lojalnost zaposlenih, njihova odgovornost i sl...

Literatura navodi šesnaest praksi ULjR koje preko ljudi kao resursa dovode do ostvarivanja kompetitivne prednosti: sigurnost radnog mesta, podsticajne plate, učestvovanje u odlučivanju i samorazvoj, simbolički egalitarizam, dugoročna perspektiva, selektivnost u regrutovanju, vlasništvo zaposlenih, redizajn timova i poslova, merenje prakse, trening, visoke nadnice, deljenje informacija, obuke i razvoj veština, promocija, sveobuhvatna filozofija.²⁹

Literatura i praksa iz oblasti LjR nastoji dati odgovore na pitanja davanja doprinosa ovog sektora u ostvarivanju konkurentne prednosti. Univerzalnim pristupom ili pristupom najbolje prakse, iz literature LjR, navodi se da će određene politike i prakse LjR uvek dovoditi do visokih rezultata rada, ali treba precizno ustanoviti šta te politike podrazumevaju.

Prema pristupu mogućnosti ili pristupu uklapanja, neophodne su različite politike i prakse LjR da bi se postigli visoki rezultati rada u različitim kompanijama, u zavisnosti od njihove poslovne strategije i okruženja. Pristup koji se zasniva na LjR naglašava da da svaku organizaciju i njene zaposlene treba posmatrati kao jedinstvene a politiku i praksu LjR treba razviti i prilagoditi tako da dovede do visokih rezultata rada. Sva istraživanja u ovoj oblasti imala su logične ciljeve a to su identifikovati vezu između praksi upravljanja ljudima i rezultata rada a nakon toga i ustanoviti koje su to prakse i politike koje će dovesti do poboljšanja. Richard i Thompson su došli do zaključaka da podaci ukazuju na pozitivan odnos između inovativnih i sofisticiranih praksi upravljanja ljudima i boljih poslovnih rezultata rada. Ono što takođe može biti značajno jeste podatak da mnogi istraživači smatraju da politike i prakse treba posmatrati u skupovima, odnosno određeni skup praksi koji se međusobno nadovezuju imaju veći uticaj na rezultate rada nego primena samo jedne prakse ili nekoliko njih. Pfeffer predlaže sedam bitnih politika upravljanja ljudima: naglašavanje sigurnosti zaposlenja, regrutovanje "pravih" ljudi, široku upotrebu samostalnih timova i decentralizaciju, visoke nadoknade koje su u vezi sa rezultatima rada, velika izdvajanja za obučavanje, smanjivanje razlika u statusu i razmenu informacija.³⁰

Coff je 1994. godine naveo da je ljudski faktor glavni faktor ostvarenja održive konkurentne prednosti zbog značaja kauzalnosti odnosa kao i sistemskih informacija koje je ne moguće kopirati. Guest je 1990. godine istakao da ukoliko menadžment veruje svojim zaposlenima, oni će uzvratiti visokom motivisanošću, visokom posvećenošću i na kraju visokom produktivnošću. Govoreći o uspehu, Gratton navodi šest bitnih faktora: posvećenost top menadžmenta, aspiracije i motivacija angažovanih zaposlenih, suštinski kapaciteti menadžera kao tima, aspiracije kompanije, sposobnost za održavanje partnerstava, integracija biznisa u globalnu mrežu.³¹

²⁹ Fathima Hebeb, Human Resources Management, Competitive Advantage, Preuzeto 20. 09.2015. sa: http://www.slideshare.net/fathima_sy/human-resource-management-competitive-advantage

³⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str. 265

³¹ Jassim. R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, University of New Zealand, str. 387

Ova i brojna slična stanovišta ukazuju da je vezano za traženje izvora ostvarenja kompetitivne prednosti došlo do pomeranja od finansijskih izvora preko tehnoloških do sve više gledanja na ljudski kapital kao izvor. Dakle, ne može se smatrati da uspeh zavisi isključivo od visine budžeta ili raspoložive tehnologije već od stavova, kompetencija i veština zaposlenih, njihovih sposobnosti da pridobiju lojalnost i poverenje, da efikasno komuniciraju. Kao što je već pomenuto, prihvatanje ove pozicije vodi do pitanja koje su to metode kojima se zacrtani ciljevi ostvaruju, a odgovor svakako stavlja naglasak na kompetitivnu strategiju i praksu ULjR.

Literatura pominje dva modela za odživu kompetitivnu prednost kompanije na tržištu: Model pozicije ili okruženja i Model baziran na resursima. Prvi Model počiva na stanovištu da izbor okvira ili aktivnosti može imati moćnu ulogu u ostvarivanju kompetitivne prednosti zato što ovo u velikoj meri odlučujuće deluje na mogućnosti uspostavljanja fleksibilne i održive pozicije u odnosu na konkurentske sile na tržištu. U ovom kontekstu dolazimo do potrebe određenja kompetitivne strategije koju je Porter definisao kao pozicioniranje kompanije u konkurentskom okruženju. U početnoj fazi biranja pozicije neophodno je odgovoriti na pitanja kao što su kakva je struktura odnosno privlačnost industrije u kojoj kompanija teži da se ostvari. Drugo pitanje tiče se analize konkurencije odnosno identifikovanje faktora koji određuju superiornost tj. mogu doneti konkurentsku prednost i činiti je održivom. Porter naglašava da sigurni načini da se ovo ostvari jesu posedovanje proizvoda koji je nemoguće kopirati ili je razvoj kompanije toliko ubrzan da se jednostavno ne može pratiti.³²

Schuler i Jackson su 1987. definisali tri kompetitivne strategije. Strategija inovacije se fokusira na razvoj proizvoda i usluga koji su drugačiji od konkurentskih, odnosno ponuda nečeg novog i drugačijeg. Ključna komponenta ove strategije je navesti zaposlene da do maksimuma upotrebe i iskoriste svoje veštine, pre svega u smislu kreativnosti i novih ideja. Strategija unapređenja kvaliteta je bazirana na stalnoj tendenciji razvoja postojećeg, odnosno unapređenja kvaliteta proizvoda i usluga. Razvoj ovako shvaćen podrazumeva prihvatanje potrebe za promenama u procesu proizvodnje, odnosno praćenje trendova za šta je neophodno da zaposleni budu dublje uključeni u dešavanja kao i da budu dovoljno fleksibilni kako bi se u svakom trenutku mogli prilagoditi. Strategija smanjenja troškova svoju poziciju na tržištu brani stalnim iznalaženjem načina za redukovanje troškova³³.

Drugi model se zasniva na resursima i uključuje sve pristupe, kapacitete, organizacione procese, informacije, znanje i sl., kontrolisane od strane kompanije, koji omogućavaju razvoj i primenu strategije na način koji će rezultirati efikasnošću. Resursi posmatrani u ovom kontekstu mogu biti svrstani u tri kategorije: fizički kapital, ljudski kapital i organizacioni kapital. U fizički kapital spadaju: tehnologija, oprema, geografski položaj, pristup sirovinama. Ljudski kapital uključuje obuku, iskustvo, procenu, inteligenciju, odnose u menadžmentu i među zaposlenima

³² Isto, str. 389

³³ Istor, str. 390

dok u organizacione resurse spadaju struktura, formalno i neformalno planiranje, kontrola i koordinacioni sistem, odnosi među grupama i odnosi kompanije sa okruženjem.³⁴

Efektivno ULJR može kreirati osnovu poslovnog sistema visokog učinka, odnosno može stvoriti organizaciju u kojoj tehnologija, organizaciona struktura, ljudi i procesi, svi rade zajedno kako bi se organizaciji obezbedila prednost u konkurentskom okruženju. Istraživanja su pokazala da postoji nekoliko praksi ULJR koje treba da pruže podršku biznis strategiji organizacije: analiza posla i dizajniranje radnih mesta, određivanje koliko zaposlenih sa određenim veštinama je potrebno (planiranje LJR), privlačenje potencijalnih zaposlenih (regrutovanje), odabir zaposlenih (selekcija), učenje zaposlenih kako da obavljaju svoje poslove i njihova priprema za budućnost (trening i razvoj), evaluacija njihovog učinka (menadžment efektivnosti), nagrađivanje zaposlenih (kompezacija), kreiranje pozitivnog radnog okruženja (odnos među zaposlenima). Učinak organizacije je najbolji kada se svim ovim faktorima dobro upravlja i u odnosu na ove organizacije postoji tendencija da potrošači pozakuju veće zadovoljstvo, a kompanije su više inovativne, imaju veću produktivnost i bolju reputaciju u zajednici.³⁵

Konsultantska kuća „Tower Perrin” je 2005. godine sprovela istraživanje koje je uključilo 86 000 zaposlenih iz dvadeset zemalja Amerike, Evrope i Azije. Istraživanje je pokazalo da ponašanje zaposlenih ima direktan uticaj na troškove, kvalitet proizvoda i usluga, odnose sa klijentima itd. Rezultati istraživanja su pokazali da, u proseku, članovi organizacije učestvuju sa oko 59% u kvalitetu proizvoda ili usluga, sa oko 43% u smanjenju troškova i sa oko 50% u održavanju dobrih odnosa sa klijentima. Takođe, istraživanje je pokazalo postojanje određenog stepena odstupanja od ovih vrednosti prikazanih u uzorku koje se pripisuje stepenu u kom su zaposleni angažovani na poslu koji su obavljali u organizaciji.

U skladu sa ovim parametrima, članovi organizacije su svrstani u tri kategorije: visoko-angažovane članove, umereno-angažovane i neangažovane članove organizacije.

Visoko-angažovani zaposleni su oni koji poseduju znanje i veštine, neophodne da odgovore na radne zadatke ali pored toga ulažu dodatne napore radi napretka u karijeri ali i napretka čitave organizacije. Umereno-angažovani su pojedinci koji takođe poseduju znanje i veštine ali su spremni da obavljaju samo poslove koji će im doneti lične koristi i nagrade. Neangažovani su oni zaposleni koji poseduju znanje i veštine na prosečnom nivou, ali nisu spremni da prođu dodatnu obuku i obrazovanje, nemaju posebne ideje i ambicije vezane za posao i ne obavljaju svoje zadatke iznad nivoa koji se od njih zahteva i zbog kojih su postavljeni na date pozicije.

Istraživanje je pokazalo da visoko-angažovani zaposleni imaju veliki udeo u ukupnoj vrednosti organizacije, zbog činjenice da su oni spremni da obavljaju svoje poslove po svaku cenu, pod bilo kojim uslovima kao i da generalno postižu visoke rezultate. Njihov pozitivan uticaj na kvalitet je 84%, doprinos u smanjenju troškova je 68%, dok sa 72% učestvuju u održavanju

³⁴ Isto, str. 391.

³⁵ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Managament*, New York, McGraw-Hill Irwin, str. 2

dobrih odnosa sa klijentima. Primarni cilj umereno - angažovanih je izgradnja karijere ali oni nisu spremni da žrtvuju svoje slobodno vreme i energiju na poboljšanje funkcionisanja same organizacije ukoliko za to nisu adekvatno nagrađeni. Očekivano, najmanji doprinos dolazi od kategorije neangažovanih koji učestvuju u kvalitetu, smanjenju troškova i odnosu sa klijentima u udelu 31%, 19% i 27%, što očigledno implicira određene negativne posledice po učinak organizacije.³⁶

2.4.1. Ostvarivanje konkurentske prednosti kroz osnovne funkcije ULJR

Da bi se ostvario veliki nivo učinka, organizacije moraju da razumeju i usklade zahteve radnih zadataka sa ljudima, odnosno svojim zaposlenima.

2.4.1.1. Analiza

Za proizvodnju proizvoda ili usluga, kompanije zahtevaju da određeni broj zadataka bude ispunjen. Zadaci su grupisani zajedno i u različitim kombinacijama formiraju radnu poziciju. U idealnom slučaju, zadaci treba da budu grupisani tako da omogućuju efektivnost kompaniji kao i da visoko kompetentni pojedinci obavljaju svoje poslove na visokom nivou. Ova funkcija podrazumeva aktivnost analize radne pozicije i kreiranje radne pozicije. Analiza radne pozicije podrazumeva proces dobijanja detaljnih informacija o njima, dok kreiranje radne pozicije podrazumeva definisanje toga kako će se dati posao obavljati kao i radne zadatke koje on obuhvata.³⁷

Analiza posla se odnosi na posmatranje poželjnog ponašanja u skladu sa odabranom konkurentskom strategijom. Cilj je definisanje idealnog kandidata za određenu radnu poziciju iz perspektive interesa kompanije. Ova analiza podrazumeva proces sakupljanja informacija i odlučivanje o specifičnoj radnoj poziciji u pitanju. Najbolji izvor informacija dolazi od strane onih koji već obavljaju date poslove i koji su najupoznatiji sa svim detaljima posla.³⁸ Sa stanovišta istraživača, prednost na tržištu se može postići jedino ukoliko su na određenim pozicijama primenjuju znanje i veštine koje u potpunosti ispunjavaju svrhu date pozicije, čime se pruža dodatna vrednost kompaniji. Analiza posla je naročito značajna ako se uzmu dva željena efekta koja se njome mogu ostvariti: 1) veruje se da će olakšati pronalaženje i privlačenje potencijalno zaposlenih; 2) prikazana analiza radnog mesta doprinosi i odlučivanju od strane potencijalnog kandidata da li će aplicirati ili ne.³⁹ U svakom slučaju, dobra analiza radne pozicije označava precizno identifikovanje potrebnih aktivnosti sa stanovišta interesa kompanije i procenu kandidata da li je spreman na njih da odgovori ili ne. Uspešna procena i jedne i druge strane imaće za rezultat takođe, obostrane benefite.

³⁶ Dostupno na: http://www.nature.com/scientificdata/?WT.mc_id=ADW_SCIDATA_1310_SDATALAUNCHCREDIT, preuzeto 24.3.2014.

³⁷ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin, str. 6

³⁸ Isto, str. 102

³⁹ Jassim. R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, Universitz of New Zealand, str.395

Glavni deo analize radne pozicije je dolaženje do njenog opisa. Opis radne pozicije je lista zadataka, dužnosti i odgovornosti koje su ključne za dato radno mesto. On tipično sadrži naziv radne pozicije, kratak opis zadataka, dužnosti i odgovornosti i specifikaciju radnji za svaku dužnost.⁴⁰ Opis posla se koristi kako bi se identifikovale dužnosti i ciljevi povezani sa svakim specifičnim zadatkom kao i nagrađivanje zaposlenih u vezi sa postignutim rezultatima. Posao mora biti dizajniran, organizovan i koordiniran dobro kako bi se uspostavila uspešna konekcija sa zaposlenima i ako je u dinamičkom okruženju teško precizno definisati sve bez očekivanja pojava potreba za promenama i prilagođavanjima.⁴¹

Proces evaluacije podrazumeva procenu (u određenoj novčanoj vrednosti) svakog posla u cilju uspostavljanja fer strukture plaćanja. Ukoliko zaposleni ne veruju da je struktura plaćanja fer oni će biti nezadovoljni i mogu rešiti da promene poslodavca radi boljih prihoda.⁴² Evaluacija posla uključuje razmatranje sledećih faktora: radnih uslova, potrebnih znanja, veština, mogućnosti i ponašanja, plata kao i sposobnosti menadžera. Rangiranje svakog faktora se postavlja na standardnu skalu i konačni poeni se postavljaju hijerarhijski u odnosu na radnu poziciju. Modeli regrutivanja i selekcije mogu koristiti ove faktore.

Na osnovu izvršene analize i kreiranja radne pozicije, organizacija postaje sposobna da proceni kakvi zaposleni su joj potrebni, odnosno koje kandidate će da regrutuje i zaposli. U prvom delu rada definisan je proces selekcije, a ovde će biti razmotren značaj u ostvarivanju konkurentске prednosti.

2.4.1.2. Selekcija

Selekcija postaje sve važnija jer je tržište talenata sve konkurentnije, a troškovi selekcije sve skuplji. Selekcija kao proces podrazumeva postojanje osećanja sigurnosti u odnosu na zaposlene odnosno oslanjanje na radnu snagu za sticanje prednosti. Drugim rečima, za osećaj sigurnosti neophodno je odabrati prave ljude i postaviti ih na prava mesta koristeći efikasne načine. U skladu sa ovim, svakoj kompaniji su potrebni zaposleni sa što više kompetencija koji su spremni na stalno samousavršavanje, koji poseduju kapacitet za nove ideje i nisu skloni greškama. Jedan od rezultata je veće zadovoljstvo klijenata, bolji učinak, manji apsentizam, manja kontrola od strane menadžmenta i sl. Cilj svake uspešne selekcije je angažovanje pojedinca sa najvećim sposobnostima, što istovremeno znači da kompanija mora koristiti efikasne načine i biti sposobna da ih identifikuje ali takođe ona mora biti dovoljno atraktivna da bi potencijalni kandidati želeli da se profesionalno razvijaju i usavršavaju u njenim okvirima.⁴³ Takođe, organizacija može raspolagati najmodernijom tehnologijom i drugim fizičkim resursima ali ukoliko oni nisu do maksimuma iskorišćeni od strane zaposlenih, biće pred izazovom da odgovori na sve zahteve.

⁴⁰ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin, str. 99

⁴¹ Jassim. R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, Universitz of New Zealand, str.395

⁴² Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill Irwin, str. 105

⁴³Jassim. R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, University of New Zealand, str. 396

Proces selekcije je veoma skup i zapravo uspešna selekcija predstavlja investiciju koja će se pokazati profitabilnom dok pogrešan izbor predstavlja dodatne gubitke koji su mogli biti izbegnuti. Dobar izbor znači uštedu vremena i novca, dok loš vodi brojnim problemima kao što su nepoštovanje rokova, plaćanje penala, dodatni gubitak vremena i sl. što se na kraju svodi na dodatne troškove i smanjene mogućnosti za bilo kakve investicije, inovacije i sl. Pored toga što je znanje i iskustvo veoma važno, za ostvarivanje krajnjih ciljeva organizacije kao presudni faktori mogu se pokazati volja za ulaganje dodatnog napora, lojalnost i posvećenost kao i sposobnost procene i rada pod pritiskom u trenucima koji mogu biti prelomni za uspeh odnosno neuspeh kompanije.⁴⁴

2.4.1.3. Obuka i razvoj

I pored uspešne selekcije kandidata, svi novozaposleni moraju proći određene obuke organizovene od strane kompanije kako bi se što uspešnije prilagodili uslovima u kojima ona radi i ciljevima koje želi postići. Većina kompanija, iz tog razloga, obezbeđuje načine kako bi zaposleni proširili i produbili znanja, veštine i mogućnosti, odnosno organizuje obuke i druge vidove razvoja zaposlenih. Obuka se može definisati kao planiran, dodatni trud koji će pomoći zaposlenima da steknu znanja, veštine i prigodna ponašanja vezana za određeno radno mesto. Razvoj podrazumeva sticanje znanja, veština, i ponašanja koja će osposobiti zaposlene da se prilagode novim poslovima i da odgovore na zahteve klijenata i mušterija.⁴⁵

Globalizacija tržišta i velika konkurencija čini stalno unapređivanje i prilagođavanje zaposlenih neophodnim uslovom opstanka. Ovo se naročito odnosi na oblast tehnologije u kojoj zaposleni, zbog permanentnog razvoja, stalno moraju unapređivati svoje veštine. Jedan od uslova organizovanja obuke koja će dati rezultate jeste pružanje znanja i veština koja će pomoći u ostvarivanju željenih rezultata kao i prisustvo zaposlenih koji su dovoljno motivisani, imaju pozitivan stav i doprinose ostvarivanju pozitivne atmosfere. Uspešno kreiranje obuke treba da uključi procenu potreba, odnosno evaluaciju sa stanovišta organizacije, stanovišta zaposlenih kao pojedinaca, kao i sa stanovišta zadataka za koje oni kao zaposleni smatraju da im je neophodna obuka.⁴⁶

Kao što je već pomenuto zaposleni moraju pokazati spremnost za obavljanje obuke ya koju je bitna kombinacija karakteristika zaposlenog i pozitivne atmosfere u kojoj se obuka obavlja. Neophodne karakteristike uključuju sposobnost da se nauče neophodne stvari, poželjan odnos prema obuci i motivacija za učenjem. Pozitivna radna atmosfera je ona koja ohrabruje atmosferu učenja i izbegava bilo kakav osećaj unutrašnjeg straha u vezi sa programom obuke.⁴⁷

⁴⁴ *Using effective recruitment to retain competitive advantage*, Dostupno na: <http://businesscasestudies.co.uk/cummins/using-effective-recruitment-to-retain-competitive-advantage/the-importance-of-recruitmentand-selection.html#axzz3mUVZbs4>
Preuzeto 22.09.2015

⁴⁵ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Managament*, New York, McGraw-Hill Irwin, str. 9

⁴⁶ Isto, str. 190

⁴⁷ Isto, str.194

2.4.1.4. Procena produktivnosti

Sledeća funkcija je procena produktivnosti koja se može definisati kao proces kojim organizacija meri i evaluira ponašanje i doprinos pojedinca, odnosno praćenje koliko uspešno zaposleni odgovaraju na zahteve koji su postavljeni u opisu radnog mesta i koji se odnose na postizanje ciljava organizacije. Merenje i evaluacija produktivnosti je jedan od najsloženijih zadataka menadžera i u tu svrhu je razvijen menadžment radne efektivnosti koji se sastoji od tri glavne komponente: planiranje, upravljanje i procena produktivnosti.⁴⁸ Zapravo, to je proces kojim se osigurava da se aktivnosti zaposlenih i njihovi autputi podudaraju sa ciljevima organizacije. Aktivnosti ove grane se odnose na specifikaciju zadataka i rezultata radnog mesta koji treba da doprinesu ostvarivanju uspeha organizacije.⁴⁹

Ciklus radne efektivnosti podrazumeva tri ključna aspekta efektivnog rada koji se mogu koristiti kao koraci ka postizanju rezultata rada zaposlenih. To su: planiranje rada, podrška u radu i pregled rada. Planiranje radne efektivnosti podrazumeva zajednički stav o očekivanim rezultatima rada menadžera i zaposlenih koji se može iskazati opisom posla, glavnim odgovornostima, standardima rada, određenim ciljevima i osnovnim kompetencijama. U pogledu konkretnih ciljeva neophodno je postaviti vremensku skalu koja će istovremeno odrediti prioritete u obavljanju posla a precizno određivanje ciljeva svakako poboljšava rad zaposlenih što su pokazala istraživanja. Važno je naglasiti da se u postavljanju ciljeva i opisa posla, zaposlenima mora ostaviti prostor za davanje sopstvenog mišljenja što je logično sa stanovišta činjenice da oni obavljaju date poslove te su najbolje upućeni da daju sugestije. Svakako davanje zaposlenima na važnosti utiče pozitivno i na njihov moral i motivaciju, što je veoma značajno kao što smo već više puta ponovili, za produktivnost. Podrška u radu podrazumeva da menadžeri omogućavaju zaposlenima da ostvare rezultate, odnosno pristupačni su saradnji, korigovanju planova, pružanju informacija, kontinuiranom davanju instrukcija tokom obavljanja zadatka, pružanju modela uspešnog rada i sl. Treći korak podrazumeva stalni pregled postignutih rezultata što pomaže određivanju budućih aktivnosti i prioriteta, zatim poseduje se pregled uspešnog odgovaranja na zakazane rokove, omogućeno je praćenje napretka zaposlenih kao i promena u samoj organizaciji. Svrha pregleda jeste da potpomogne rad zaposlenih i da menadžerima pruži sliku da li su zaposleni na pravom putu ili ga treba menjati. Vrlo često kao rezultat evidencije napretka u radu razvija se sistem nagrađivanja koji dodatno dovodi do podsticaja pozitivnih rezultata.⁵⁰

2.4.1.5. Nagrađivanje

Nagrađivanje kao funkcija ULjR kroz razna materijalna i nematerijalna sredstva šalje moćne poruke zaposlenima i među zaposlenima. Istovremeno označava kakvo ponašanje i postupanje je poželjno ali predstavlja jedno od glavnih podsticajnih faktora pre svega u smislu motivacije. Kada se govori o jačanju tima kao značajne komponente uspeha, sistem nagrađivanja

⁴⁸ Isto, str. 7

⁴⁹ Isto, str. 8

⁵⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str. 298

je jedan od najefektivnijih i uticajnih sredstava dostupnih organizaciji. Sistem nagrađivanja mora biti konstruisan tako da ga je moguće povezati sa produktivnošću.⁵¹Plate i beneficije koje zaposleni zarađuju igraju veoma značajnu ulogu i njihovom motivisanju, naročito kada je reč o dobijanju bonusa za pojedinačne ili timske uspehe. Definisane sisteme nagrađivanja uključuje odlučivanje po mnogim pitanjima kao što su ponuda plata, bonusa, provizija, koje beneficije ponuditi i sl. ⁵²Sve to vodi osećaju sigurnosti kod zaposlenih i motivacije a s druge strane kompaniji obezbeđuje ulaganje dodatnog truda u obavljanje svakodnevnih radnih zadataka i duže zadržavanje u kompaniji što pozitivno utiče na odnos troškova i koristi.

Iz predhodnih navoda, očigledno je da je uloga menadžera i lidera od ključnog značaja za svaku od ovih funkcija. Kako bi bili uspešni na svojim pozicijama lideri moraju imati određene lične osobine kao što su samouverenost, poverenje, odlučnost, integritet i sl. U veštine neophodne za kompletnog lidera su komunikacione, organizacione veštine, veštine u kreiranju timova, razvoj empatije među članovima tima. Bitne osobine lidera su svakako reakcije u stresnim situacijama i pružanje odgovorana na izazove koji dolaze iz okoline.

Navodeći ključne faktore za ulogu UljR u ostvarivanju konkurentске prednosti organizacije, pružili smo teorijski osnovu za potvrdu druge hipoteze koja glasi: Svaka organizacija mora biti sposobna da regrutuje najkompetentnije kandidate i voljna da ulaže u njihov profesionalni razvoj, trening i nagrađivanje, kako bi oni u potpunosti ostvarili svoj potencijal i istovremeno bili osposobljeni da se prilagode promenama koje diktira okruženje. Potvrdu ove hipoteze izvešćemo i u delu ovog rada koji se bavi studijom slučaja.

2.5. Praktični kriterijumi za praksu LJR koja vodi ostvarivanju konkurentске prednosti

Ovde ćemo navesti praktične kriterijume za praksu LJR:

1) Ciljevi, odnosno povezivanje generalnih ciljeva sa ciljevima kompanije i ciljevima konkretnog projekta. Ciljevi svakog projekta moraju biti jasni kako bi se napravio dovoljno dobar plan koji uključuje definisanje specifičnog zadatka, tajminga, resursa, odgovornosti i sl.

2) Regrutovanje kao jedan od najvažnijih zadata LJR u ovom kontekstu uključuje detaljnu analizu radne pozicije, njen opis i neku od modela selekcije kako bi se kompaniji priključile što kompetentnije osobe.

⁵¹ Jassim, R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, Universitz of New Zealand, str. 398

⁵²Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, (2011), *Fundamentals of Human Resource Managment*, New York, McGraw-Hill Irwin, str.

3) Posvećenost, može biti unapređena i održiva visokom participacijom zaposlenih u kreiranju krajnjih rezultata odnosno razvoju osećaja samovrednovanja što će voditi želji za profesionalnim usavršavanjem i uspehom.

4) Praćenje/treniranje, odnosno definisanje i implementiranje adekvatne strategije koja procesuirá poslovne performanse i pruža podatke na osnovu kojih menadžment treba da deluje.

5) Merljivost, odnosno obezbeđivanje usklađenosti podataka učinka i tehloškog razvoja sa budžetom i strukturom.

6) Uvođenje ili ulazak, podrazumeva uvođenje zaposlenih u inicijalnim fazama, odnosno predstavljanje svakog zadatka kao veoma važnog za ostvarivanje ciljeva.

7) Zanimljivost posla, što u velikoj meri zavisi od menadžera koji treba da prilagode profesionalna interesovanja i želje zaposlenih sa radnim zadacima. Efektivnost posla zavisi od menadžerskih sposobnosti da obezbedi stimulativan i zanimljiv posao što vodi povećanju uključenosti, boljoj komunikaciji, manjim konfliktima i većoj posvećenosti.

8) Komunikacija, koja ukoliko je uspešna i dobra, predstavlja osnovu za efektivno vršenje posla. Odgovornost je menadžera i supervizora da obezbede prikladan sistem, tehnike i sredstva komunikacije.

9) Minimalizacija tkz. pretnji, odnosno delovanje menadžmenta tako da se stvori poslovno okruženje u kojem su konflikti svedeni na minimum, kao i borbe moći, iznaneđenja i nerealnih zahteva. Atmosfera uzajamnog poverenja je neophodna kako bi se konflikti rešavali na najbolji način u što kraćem vremenskom roku.

10) Stvaranje sistema lične zahvalnosti i nagrađivanja, koji počiva na uzajamnom tretiranju sa poštovanjem i fer nagrađivanjem za ulaganje truda i uspeha.⁵³

U skladu sa navedenim kriterijumima moguće je ustanoviti određene preporuke koje bi pomogle kompaniji u ostvarivanju konkurentske prednosti. Svakako da je neophodan analitički okvir za strategijski menadžment kako bi se identifikovale ključne varijable koje treba povezati sa praksom. Svaka tehnologija koliko god vredna, gubi na značaju ukoliko se njome ne operiše od strane edukovanih i talentovanih pojedinaca koji u svim svojim zaduženjima uživaju poverenje nadređenih što će ih dodatno motivisati u vršenju svojih dnevnih dužnosti. Svaka šansa za uspešno vođenje kompanije se gubi ukoliko nema pravih lidera koji ima sposobnosti koje vode stvaranju privrženosti, podsticanju inovacija i promena dovoljno značajnih da izazovu promene na tržištu. Pored toga, neophodno je zaposlene stalno držati uključene i motivisane za šta je ključ kreiranje sistema efektivnog nagrađivanja i godišnjih stimulacija. Takođe, kreiranje efikasnog sistema komunikacije i povratnih informacija kao i godišnje praćenje pojedinačnih

⁵³ Jassim. R., (1998), *Competative Advantage Trough the Employees*, University of New Zealand, str. 403

doprinosa i ambicija za dalje napredovanje uz kreiranje privlačnog poslovnog okruženja i optimalnog nivoa resursa, su faktori koji mogu imati snažan efekat na celokupan proces.

Kao jedan od najbitnijih uslova za uticaj ULJR, čemu u prilog govore veliki broj istraživanja ove oblasti, jeste ono što se naziva posvećenost (commitment) zaposlenih.

Pojedini autori su samo definisanje posvećenosti povezali sa visokim rezultatima rada. Posvećenost je opisana kao: posvećenost u stavovima (lojalnost i podrška organizaciji, poistovećivanje sa organizacijom (verovanje u njene vrednosti i ciljeve i spremnost da se u organizaciju uloži trud) i posvećenost u odnosu (ostajanje u kompaniji u nastavak njenih ciljeva).

Pfeffer, Wood i Albanese smatraju da je posvećenost osnovna varijabla, a takođe Guest navodi da je: koncept organizacione posvećenosti centralni deo svake analize ULJR, odnosno glavni razlog uvođenja ULJR jeste povećanje nivoa posvećenosti što vodi drugim pozitivnim rezultatima.⁵⁴

U vezi sa glavnim predmetom našeg rada, ovde bismo mogli dodati da su posvećeni zaposleni oni zaposleni koji se dodatno angažuju u obavljanju svojih radnih zadataka što vodi ostvarivanju poboljšanih poslovnih rezultata.

2.6. Ljudski resursi i organizaciono ponašanje

Oblasti LjR i Organizacionog ponašanja (OP) za predmet imaju ponašanje pojedinaca i grupa u okviru organizacija i ispitivanje efektivnosti ljudskog kapitala u svrhu boljeg pozicioniranja na tržištu i ostvarivanja ciljeva organizacije. Teme kojima se bavi OP uključuju ličnost, emocije i afektivnost, motivaciju, socijalni koncept i identitet, donošenje odluka, pravdu i poverenje, liderstvo, grupe i timove, organizacionu kulturu i klimu. Ključne teme kojima se bave LJR uključuju analizu posla, angažovanje, selekciju, trening i razvoj, procenu performansi, kvalitet poslovnog života, strateški menadžment ljudskih resursa.

Veza između OP i ULJR se zasniva na činjenici da se ULJR može koristiti kao sredstvo za oblikovanje OP. OP je termin koji se koristi kako bi se definisao koncept individualnog ponašanja koji konstituiše ljudski element organizacije. Ovaj element je povezan sa LjR, što je koncept koji se koristi da opiše upravljanje zaposlenima u organizaciji. Za ovako definisane oblasti, lako je naći tačku povezivanja.

Efektivno korišćenje LjR istovremeno označava kreiranje percepcije i ponašanja zaposlenih tako da ono bude u skladu sa željenim rezultatima u interesu organizacije. Ova veza se jasno može videti u stavovima koje zaposleni imaju u vezi sa svojim poslom. Deo odgovornosti koje ULJR

⁵⁴ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str. 267

sa sobom nosi jeste i tkz. blagostanje koje imaju zaposleni u organizaciji, odnosno ukoliko se ljudskim resursima upravlja na način kojim se pokazuje briga za zaposlene to će rezultirati pozitivnim stavom prema poslu i pružanju dodatnog napora u njegovom obavljanju. Jedan od faktora OP upravo jesu i međusobni stavovi zaposlenih.

OP takođe podrazumeva komunikaciju menadžmenta sa zaposlenima, međusobnu komunikaciju zaposlenih na različitim nivoima ali i komunikaciju izvan organizacije. Zaposleni će biti produktivniji u atmosferi u kojoj osećaju da postoji prostor za napredak a deo odgovornosti za stvaranje takve atmosfere leži na sektoru LjR.⁵⁵

Kada se govori o komunikaciji zaposlenih obično se misli na formalnu komunikaciju kao što su obaveštenja, mejlovi od višeg menadžmenta, priručnici, opisi radnog zaduženja, radni ugovori i formulari LjR. Svođenje komunikacije samo na ove forme dovodi do toga da se na sektor LjR gleda kao suviše krut i usklađen i da mu se ne može verovati, s obzirom da je reč o predstavnicima upravljačkih struktura. Svakako, da je usklađivanje važan deo menadžmenta LjR ali ukoliko deluje sam, gubi se prilika da se unapredi komunikacija u organizaciji. U pojedinim izvorima se naglašava da studije OP ističu da neformalna komunikacija može biti čak i značajnija od formalne, što uključuje i dobijanje značajnih informacija kroz ove izvore. Takođe, LjR treba da obučavaju menadžere kako da efikasno direktno komuniciraju ne samo putem mejla i timskih sastanaka, već i sastancima jedan na jedan, razmatranjem kompezacija, planiranja razvoja karijere i zahtevanja dobijanja povratnih informacija. Linijski menadžeri treba da pokažu empatiju, treba da znaju da slušaju i budu voljni da razmotre različite opcije. Takođe, treba da budu samouvereni i voljni da pokušu solidarnost sa drugima pripadnicima menadžment tima.

OP takođe pridaje značaj razovrsnosti i efektivnosti različitih komunikacionih kanala. Veliki procenat komunikacije se odvija verbalno i neverbalno a pojedinačni sastanci omogućavaju tumačenje verbalnih poruka ali i govora tela. Pored ovoga, važne stvari na koje upućuju istraživanja OP su napomene da je komunikacija u organizaciji dvosmeran proces, na gore i na dole. Veština slušanja drugih je jednako važna kao i verbalne ili veštine u pisanju. Zatvorenost uskih krugova i nedovođenje u pitanje odlučivanja je stanje koje se može promeniti efektivnom komunikacijom.⁵⁶

⁵⁵ Preuzeto 15.09.2015. sa: <http://www.wisegeek.org/what-is-the-relationship-between-organizational-behavior-and-human-resource-management.htm>

⁵⁶ Brian Kreissl, *The link between organizational behaviour , employee communication*, preuzeto 15.09.2015. sa: <http://www.hrreporter.com/blog/HR-Policies-Practices/archive/2011/04/18/the-link-between-organizational-behaviour-employee-communications>

3. Organizaciono ponašanje

Organizaciono ponašanje predstavlja relativno nov pojam u teoriji organizacije. Od nivoa pojedinca, preko radnih grupa i timova, pa do organizacije kao celine, organizaciono ponašanje se kao disciplina bavi ponašanjem ljudi u organizacijama.

Polazeći od saznanja da ponašanje može biti propisano i naučeno, ključna pretpostavka organizacionog ponašanja je da se može doprineti ostvarivanju ciljeva organizacije kroz sposobnost i vještinu menadžera da utiču, odnosno formiraju i oblikuju ponašanje zaposlenih u interesu organizacije.

U vremenu globalizacije, etničke heterogenosti, emancipacije i opšteg trenda starenja stanovništva u razvijenim zemljama, uspeh organizacije je u velikoj meri određen sposobnošću menadžera da se prilagodi promenama i prati dominantne trendove. Kako bi povećanje produktivnosti i kvaliteta poslovanja, kao krajnji cilj, bilo ostvareno menadžeri moraju odgovoriti na brojne izazove koji proizilaze iz ljudskog ponašanja a tiču se lojalnosti zaposlenih, mirenja kulturnih različitosti, generacijskih razlika, nepredvidivosti ponašanja, odnosa poslovnog i privatnog života itd.

Menadžeri treba da razviju svoje veštine u odnosu na međuljudske odnose kao i veštine zaposlenih kako bi bili sto efikasniji u obavljanju svojih radnih zadataka. Organizaciono ponašanje istražuje uticaj koji pojedinci, grupe i struktura imaju u okviru same organizacije kako bi stečeno znanje bilo primenjeno tako da učini organizaciju efikasnijom. Posebno, organizaciono ponašanje se fokusira na povećanje produktivnosti; smanjenje apsentizma i devijantnog ponašanja na poslu; povećanje lojalnosti i zadovoljstva zaposlenih.

U skladu sa ovim može se govoriti o nekoliko stvari koje su značajne za menadžere: ⁵⁷1) Organizaciono ponašanje koristi sistematski pristup kako bi se poboljšalo predviđanje ponašanja koji je više od same intuicije; 2) Zbog toga što su ljudi različiti, neophodno je posmatrati organizaciono ponašanje u okviru promenljivog ponašanja, koristeći situacione varijable za objašnjenje uzrok-posledica odnosa; 3) Organizaciono ponašanje nudi specifične uvide koji omogućavaju da se poboljšaju veštine menadžerovih ljudi; 4) Pomaže menadžeru da uvidi značaj raznolikosti radne snage kao i prakse koja mora biti promenjena u različitim zemljama; 5) Organizaciono ponašanje može da poboljša kvalitet i produktivnost zaposlenih ukazujući menadžeru kako da osposobi svoje ljude, kako da dizajnira i implementira program promena, kako da poboljša uslugu klijentima, kao i kako da uspostavi ravnotežu između posao-život konflikta; 6) Organizaciono ponašanje može da pomogne menadžerima u pravljenju izbora u promenljivom vremenu i da im omogući stimulisanje inovacija; 7) Takođe, Organizaciona kultura može voditi menadžere u kreiranju etički zdrave poslovne klime.

⁵⁷ Robbins S., Judge T., (2012) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson International Edition, str. 38

3.1. Definisanje organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje (OP) je termin koji se koristi da opiše kako, u okviru organizacije, ljudi postupaju, pojedinačno ili u grupama i kako organizacija funkcioniše u pogledu njene strukture, procesa i kulture. Termin se prvi put počinje koristiti kasnih pedesetih godina dvadesetog veka. Reč je o polju studija koje se bavi istraživanjem uticaja koje pojedinci, grupe i struktura imaju na ponašanje u okviru organizacije, u svrhu primene tog znanja u poboljšanju efiksnosti organizacije.⁵⁸

Organizaciono ponašanje se bavi izučavanjem tri nivoa ponašanja u organizaciji: nivo pojedinca, nivo grupe i nivo structure. Cilj proučavanja je primena stečenog znanja na ponašanje u organizaciji, kako bi se ona učinila efikasnijom.

Neke od definicija organizacionog ponašanja su sledeće:⁵⁹

- Studija strukture, funkcionisanja i učinka organizacija kao i ponašanja grupa i pojedinaca u okviru njih. (Pugh, 1971.)
- Interdisciplinarno telo znanja i polja istraživanja, koje se tiče pitanja formalnih organizacija, ponašanja ljudi u organizacijama, bitnih karakteristika njihovog konteksta i okruženja, razvoja, oblikovanja...zašto se ove promene dešavaju na određene načine i kojim svrhama služe. (Sorge I Warner 1997.)
- Studija Organizacionog ponašanja, stavova i performansi u okviru organizacionih postavki, sastavljena od teorija, metoda i principa disciplina kao sto su psihologija, sociologija, političke nauke, kulturna antropologija, kako bi učila o pojedincima, grupama, strukturi i procesima. (Ivančević 2008.)

Organizaciono ponašanje se pre svega bavi situacijama vezanim za proces rada naglašavajući značaj ponašanja koje se vezuje za tip poslova, mogućnosti zaposlenja, apstinenciju, produktivnost, ljudski učinak i menadžment. S obzirom da postoje različita stanovišta u vezi sa svakim od ovih aspekata, organizaciono ponašanje uključuje sledeće suštinske teme: Motivacija; Ponašanje i moć lidera; Međuljudska komunikacija; Struktura i procesi grupa; Razvoj stavova i percepcija; Proces promene; Konflikt i pregovaranje; Dizajn poslovanja.⁶⁰

Organizaciono ponašanje je interdisciplinarna naučna oblast organizacije koja se bavi ponašanjem čoveka i međuljudskim odnosima, pa se u skladu sa tim oslanja na tkz. bihejviorističke nauke (psihologija, sociologija, socijalna psihologija, antropologija), s jedne strane, i na empirijska istraživanja (iskustvo i praksu organizacija), s druge strane. U skladu sa

⁵⁸ Robbins S., Judge T. , (2012) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson International Edition, str. 28

⁵⁹ Armstrong M.,(2006), *Handbook of Human Resource Management practice*, London and Philadelphia, str. 292

⁶⁰ Isto, str. 293

tim, kaže se da je: „Organizaciono ponašanje bihejvioristički pristup ljudima u organizovanoj radnoj sredini”⁶¹.

Doprinos psihologije se koristi na individualnom nivou analize ili na mikro nivou i u poslednje vreme se usmerava i uključuje istraživanja polja kao sto su učenje, percepcija, emocije, obuka, uticaj liderstva, potrebe i motivacija, zadovoljstvo poslom, proces donošenja odluka, merenje stavova, stres na poslu itd. Socijalna psihologija se u ovom kontekstu bazira na polje promena – kako sprovesti promene i ukloniti barijere neprihvatanja, takođe i razumevanje i promenu stavova, identifikaciju obrazaca ponašanja i izgradnju poverenja. Sociologija se fokusira na organizacionu kulturu, formalnu organizacionu strukturu i procese, komunikaciju, moć i konflikte. Antropolozi, svoj doprinos u razumevanju organizacionog ponašanja, pružaju u odnosu na organizaciono okruženje, etničke i kulturološke razlike između zaposlenih i sl.⁶²

Organizaciono ponašanje se pre svega vezuje za psihologiju i sociologiju. Ovo je definisao Kelly (1969) kao polje ispitivanja okrenutog proučavanju ljudskog ponašanja kroz sofisticirane ali rigorozne metode.⁶³

Organizaciono ponašanje kao naučna disciplina ima prepoznatljiv predmet istraživanja kao i naučno-istraživačku metodologiju (studije slučaja, ankete, intervjui, modeli, statističke analize i sl.)

3.2. Model Organizacionog ponašanja

Kada se govori o predmetu istraživanja, neophodno je spomenuti i tkz. Model Organizacionog ponašanja koji uključuje tri nivoa analize, veliki broj nezavisnih varijabli koje utiču na ponašanje zaposlenih, kao i zavisne varijable koje se javljaju kao individualne, grupne i organizacione performanse. U tom smisli, Model organizacionog ponašanja sadrži tri nivoa: individualni, grupni i organizacioni, i dve vrste varijabli: nezavisne, koje su u modelu sistematizovane po pojedinim nivoima i označene kao INPUT, i zavisne, koje su u modelu prikazane kao finalni proizvod ponašanja zaposlenih i označene su kao OUTPUT.

Zavisne varijable predstavljaju outpute kojima se teži i koji su propisani dokumentima organizacije kao sto su plan, strategija, vizija isl. Nezavisne varijable predstavljaju inpute koji utiču na ponašanje zaposlenih i na koje menadžeri imaju različit stepen uticaja. Na individualnom nivou, presudne su lične karakterne osobine pa je i mogućnost uticaja menadžera mala, dok saznanje da se ljudi ponašaju drugačije kada su u grupi, povećava mogućnost uticaja na ponašanje, putem razvoja i promena grupnih odnosa i procesa. Zato se smatra, da je grupni

61 Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) Organizacija, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str 243

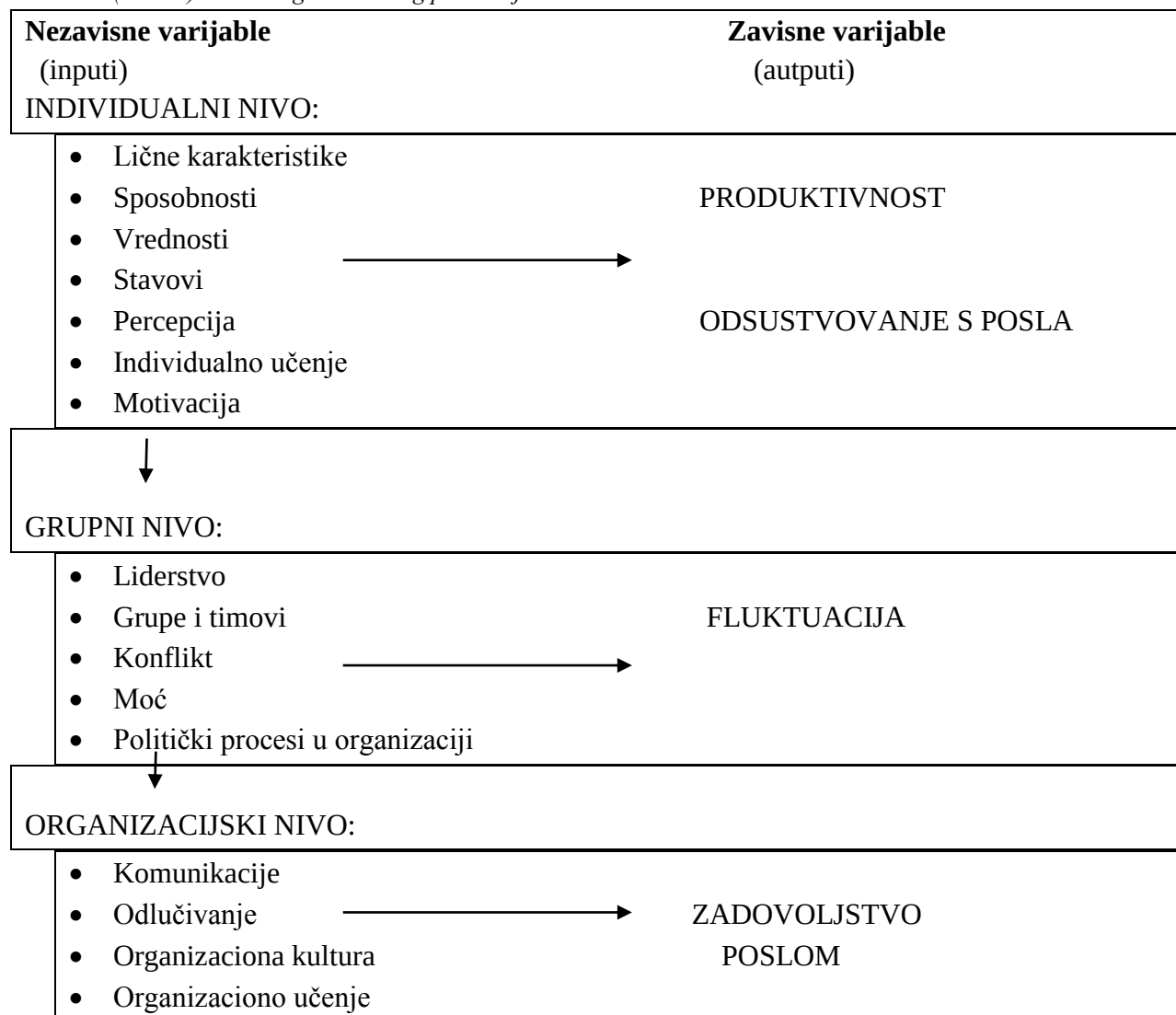
62 Robbins S., Judge T. ,(2012) Essentials of Organizational Behavior, Pearson International Edition, str. 30

63 Armstrong M., (2006), Handbook of Human Resource Management practice, London and Philadelphia, str. 294

nivo najznačajniji nivo u organizaciji, na kojem menadžeri mogu da postignu visoke performance razvijajući dobre međuljudske odnose i radeći na razvoju ljudi.⁶⁴

Dakle, Model organizacionog ponašanja se sastoji od individualnog, grupnog i organizacionog nivoa i od dve vrste varijabli: nezavisne – inputi, i zavisne – autputi. Zavisne varijable predstavljaju rezultate kojima organizacija teži definisanim planom, strategijom, vizijom i dr. Nezavisne varijable predstavljaju inpute koji utiču na ponašanje zaposlenih, u okviru kojih menadžeri imaju različiti stepen uticaja.⁶⁵

(Slika 1) Model organizacionog ponašanja⁶⁶



⁶⁴ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 247

⁶⁵ Isto, str. 240

⁶⁶ Isto, str. 241

3.3. Faktori uticaja na ponašanje u organizaciji

Ljudi u organizacijama deluju nizom akcija, reakcija i interakcija. U tom smislu bitno je identifikovati faktore koji utiču na njihovo ponašanje.

Faktori koji utiču na ljudsko ponašanje u organizacijama su:⁶⁷

- Karakteristike ljudi na poslu – individualne razlike, stavovi, tipovi ličnosti, doprinosi, orijentacije i uloge koje imaju u okviru organizacije.
- Kako se ljudi motivišu u obavljanju svojih poslovnih zadataka.
- Proces povećanja nivoa angažovanja zaposlenih.
- Proces privrženosti organizaciji.
- Kako organizacija funkcioniše.
- Organizaciona kultura.

U skladu sa glavnim delom našeg rada – praktičnim istraživanjem, u nastavku ćemo pružiti teorijski osvrt na neke od ovih faktora. Ti faktori su organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom odnosno motivacija koja iz njega proističe. Poseban deo biće posvećen radnom angažovanju u cilju čije provere se i sprovodi Survey prikazan u ovom radu.

⁶⁷ Armstrong M.,(2006) *Handbook of Human Resource Management practice*, London and Philadelphia, str. 295

4. Organizaciona kultura

Govoreći o konceptu organizacione kulture treba napomenuti da i dalje ne postoji apsolutna saglasnost o tome šta ovaj koncept zapravo znači ili šta bi trebalo da znači, na koji način ona treba biti posmatrana i merena. Mišljenja su različita i o tome na koji način je ovaj koncept povezan sa teorijama industrijske i organizacione psihologije odnosno koje se konkretne metode trebaju koristiti u cilju unapređivanja organizacije u svim njenim segmentima.

Očigledan faktor koji doprinosi raznolikosti pristupa jeste i činjenica da kultura kao koncept počiva na nekoliko društvenih nauka i reflektuje osnove svake od njih a naročito antropologije, sociologije, socijalne psihologije i organizacionog ponašanja.

Koncept organizacione kulture je novijeg porekla. Iako su ranije od strane psihologa korišćeni koncepti grupnih normi i klime, organizaciona kultura postoji kao predmet literalnog razmatranja i istraživanja svega nekoliko decenija. Klima je koncept koji predstavlja samo površinsku manifestaciju kulture i istraživanja koja su se koncentrisala na klimu nisu omogućila dublju analizu kauzalnih odnosa o tome kako organizacija funkcioniše.⁶⁸

Organizaciona klima za razliku od organizacione kulture ima dugu istoriju u okvirima industrijske i organizacijske psihologije i prvi put se pominje 1939. godine u istraživanjima koje su vršili Lewin, Lippit i White. Nakon različitih pravaca i oblika razvoja organizacione klime, organizaciona kultura se prvi put spominje 1979. godine u članku koji je objavio Petigrew, da bi se nakon toga pojavile publikacije koje su osnažile interesovanje za ovako postavljen predmet istraživanja⁶⁹.

Za razliku od organizacione klime u vezi sa kojom su istraživači bili fokusirani na empirijski kontekst koncepta, istraživači organizacione kulture su, naročito u prvoj fazi razvoja posvetili brojne članke i knjige definisanju i raspravi o sadržaju na koje se ona odnosi i koje obuhvata.

Dok je organizaciona klima prihološki koncept koji se bavi proučavanjem okolnih uticaja na ponašanje i motivaciju, organizaciona kultura je takoreći preuzet koncept koji se već razvio u određenom broju nauka kao što su antropologija, sociologija i etnologija. U tom smislu, kao što je to bilo potrebno i u ovim naukama, trebalo je sam pojam kulture adaptirati novom kontekstu i nastojati da se on pored postojanja brojnih drugih određenjai i definiše.

Kada je reč o definisanju organizacione klime postoje brojne definicije ali se prema Johannesson-u mogu identifikovati dva temeljna pravca: objektivistički ili realistički i subjektivistički ili fenomenološki. Prema prvom pravcu klima postoji kao deo organizacijske realnosti, odnosno postoji nezavisno od percepcija. Za razliku od toga, prema subjektivističkom pristupu organizaciona klima predstavlja perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacione

⁶⁸ Edgar H. Schein,(1990) *Organizational Culture*, Sloan School of Managemet, Massachusetts Institute of Tehmology, str, 109

⁶⁹ Sušanjan Z.,(2005) *Organizaciona klima i kultura – evolucija konstrukta*, Centar za edukacije i istraživanje, Zagreb, str. 3

situacije koje je zajedničko članovima. U odnosu na niz događaja u organizaciji, u vidu akcija i procesa, članovi organizacije kao pojedinci opažaju ova dešavanja i nastoje ih interpretirati kako bi razumeli svoju okolinu i na osnovu toga stvaraju određene kognitivne mape kojima pridaju značaj dešavanjima iz okoline. Interakcijom sa drugim članovima organizacije dolazi do razmene doživljaja i percepcija i na taj način se stvaraju zajednički načini percipiranja i interpretacije događaja u organizaciji što je i sama srž definisanja klime u okvirima ovog pristupa.⁷⁰

Za definisanje koncepta organizacione kulture u okviru prvog objektivističkog pristupa može se koristiti definicija Forehanda i Gilmera koji određuju klimu kao skup relativno trajnih karakteristika koje opisuju organizaciju, razlikuju jednu organizaciju od druge i utiču na ponašanje njenih članova.⁷¹ U ovom pristupu klima je termin koji se odnosi na situaciju u organizaciji odnosno izjednačena je sa karakteristikama organizacije.

Drugi pristup koji uključuje subjektivne mere, može se opisati definisanjem Cambella koji određuje klimu kao skup stavova i očekivanja koja opisuju statične karakteristike organizacije i percipiranu povezanost ponašanja i ishoda ponašanja u organizaciji. Ovoj orijentaciji pripada i definicija Litwina i Stringera koji klimu definišu kao skup merljivih karakteristika radne okoline, posredno ili neposredno opaženih od ljudi koji žive i rade u toj okolini a koji utiču na motivaciju i ponašanje⁷².

Iako je subjektivistički pristup dominantniji, određeni broj autora nastoji da u svom pokušaju definisanja na neki način iskombinuje oba pristupa.

Treći pristup, koji takođe treba pomenuti, klimu ne posmatra kao organizacijsko već individualno svojstvo članova organizacije. U tom smislu Schneider i Hall definišu klimu oslanjajući se na individualne percepcije članova o organizaciji koje su pod uticajem interakcije karakteristika organizacije i pojedinca. Schneider ističe da se klima može posmatrati kroz percepcije ili interpretacije okoline koje su za pojedinca značajne, a pomažu mu u shvatanju okoline i pružaju osnovu za ponašanje u njoj. On kasnije redefiniše ovaj koncept naglašavajući njene kognitivne osnove i efekte na ponašanje, tj. ona se opisuje kao rezultat interakcije osoba-okolina.⁷³

Mogu se izdvojiti dva faktora koji koncept organizacione klime razlikuju od drugih. Prvi faktor jeste percepcija u smislu doživljaja organizacione okoline ili tkz. psihološki proces kojim se zahvata i upoznaje objektivna realnost. Drugi faktor jeste činjenica da je organizaciona klima deskriptivna, odnosno predstavlja lične izveštaje ili opise koji pružaju članovi organizacije o tome kako doživljavaju organizacijsku okolinu.⁷⁴

⁷⁰ Sušanjan Z.,(2005) *Organizaciona klima i kultura – evolucija konstrukta*, Centar za edukacije i istraživanje, Zagreb, str. 3

⁷¹ Farmer, B.,(1996) *A Nursing home and its Organizational Climate*, Auburn House, London, str 128.

⁷² Forte, A.,(2002) *How does Organizational Climate Influence the Ethical Behavior Of the People in an Organization*, International Business and Economics Research Journal, St John's Univerity, str. 1

⁷³ I Sušanjan Z., *Organizaciona klima i kultura – evolucija konstrukta*, 2005., Centar za edukacije i istraživanje, Zagreb, str. 4

⁷⁴ Isto, str. 5

Ako bismo govorili o dimenzijama organizacione klime i u ovom kontekstu bismo mogli reći da postoji različita shvatanja o broju i karakteru dimenzija. Najčešće se govori o sledećim dimenzijama: struktura (osećaj koji zaposleni imaju o ograničenjima koja proizilaze iz organizacijske strukture i pravila, normi, propisa); podrška i toplina (percipirana pomoć i podrška od strane rukovodioca i drugih zaposlenih i opšti osećaj o međuljudskim odnosima u organizaciji); rizik (osećaj poželjnosti i preuzimanja rizika u poslu i organizaciji); identitet (opšti doživljaj pripadnosti i lojalnosti zaposlenih u odnosu na organizaciju); standardi (percipirana važnost postavljenih ciljeva i standarda kvaliteta i učinka). Takođe, većina empirijskih društvenih faktora klime, ukoliko se posmatra dotadašnja obrada ovog predmeta istraživanja, može se grupisati u četiri kategorije: individualna autonomija, nivo u kojem struktura određuje položaj (radno mesto), orijentacija na nagrade, i podrška, toplina i poštovanje.⁷⁵

Kada je reč o merenju organizacione klime, oslanjajući se na pristupe u definisanju odnosno razumevanju ovog koncepta, moguće je meriti korišćenjem objektivnih i subjektivnih mera. U poslednje vreme klima je definisana kao deskripcija organizacijskog okruženja pa se može reći da su mere subjektivno operacionalizovane. Klima se meri pomoću upitnika, inventara ili skala koje su sastavljene od velikog broja tvrdnji koje opisuju različite događaje, postupke, pravila i odnose. Ispitanici imaju zadatak da na predloženim skalama procene u kojoj meri one opisuju njihovu organizaciju.⁷⁶

Značaj izučavanja organizacione klime se nalazi u činjenici da ona utiče na razne procese u organizaciji kao što su komunikacija, rešavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija.

Iako se organizaciona klima često smatra sinonimom organizacione kulture, važno je naglasiti da je ona zapravo samo njen jedan segment. Organizaciona klima se povezuje sa preovlađujućom atmosferom koja okružuje organizaciju, zatim nivoom morala i jačinom osećaja pripadnosti, brige i dobre volje članova. Drugim rečima, to je koncept koji opisuje subjektivni kvalitet radne okoline koja utiče na ponašanje zaposlenih unutar nje. Kao što je već pomenuto kod organizacione klime naglašen je njen subjektivni karakter, vezanost za članove organizacije, značaj individualne percepcije i doživljaja koji su osnova formiranja stavova, uverenja i motivacije zaposlenih. Organizaciona klima nastoji objasniti kako se zaposleni povezuju i deluju tj. ona predstavlja sastavni deo organizacione kulture u smislu njene refleksije na individualnom nivou.

S druge strane, organizaciona kultura je deo organizacije kome pojedinci treba da se prilagođavaju. Ona se u većini organizacija ne razvija svesno već uglavnom nesvesno na bazi vrednosti postavljenih od strane top menadžmenta. Vremenom i rastom organizacije, njeni segmenti se nasleđuju i ona postaje kulturna tradicija koje se prenosi među generacijama i koja

⁷⁵ Isto, str. 6

⁷⁶ Isto, str. 7

se prepoznaje po sistemu kulturnih vrednosti, normama ponašanja, standardima, jeziku, tehnologiji i sl.⁷⁷

4.1. Organizaciona kultura

Koncept organizaciona kultura je novijeg datuma i predstavlja konstrukt u organizacionoj psihologiji kojim se, kao i klimom, želi objasniti organizaciono ponašanje. U odnosu na različite pristupe u pokušaju da se organizaciona kultura definiše, može se konstatovati da nepostoji konsenzus o samom definisanju. Ipak, za definisanje koncepta organizacione kulture polazište je razumevanje opšteg pojma kulture.

Nastanak kulture se vezuje za potrebu ljudi da postoje određene opšteprihvaćene norme koje podrazumevaju i zajedničko emocionalno proživljavanje a sve to u cilju redukovanja neizvesnosti kod pojedinaca koji su članovi određene socijalne grupe. Temelj većine definicija kulture je zajedničko ili deljeno razumevanje okoline što znači da članovi grupe prepoznaju određenu emociju, doživljaj ili aktivnost kao zajedničku. Kultura, kao i svaki drugi društveni fenomen, je pod stalnim uticajem događaja iz prošlosti i sadašnje klime, tehnologije rada, ciljeva i tipa ljudi koji rade u organizaciji.⁷⁸ Kultura je, najšire shvaćeno, opšte postignuće ljudskog roda od praistorije do naših dana i obuhvata sva materijalna i duhovna dobra. Kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom podrazumeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, kao npr.: lepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan čovek); društvene skupine (studentska kultura, fudbalski navijači...); vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam...); način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoevropska kultura...); stvaralaštvo verske zajednice (hrišćanska kultura, islamska kultura, jevrejska kultura...)⁷⁹

Dakle, osnov za definisanje organizacione kulture je kultura u opštem smislu koja je, kako smo naveli, pod uticajem različitih faktora. Jedan od njih je svakako i sama karakteristična nacionalna kultura. Drugim rečima, nacionalna kultura je jedan od bitnih faktora organizacionog dizajna preduzeća što je evidentno ukoliko se uzme u obzir činjenica da odluke o strukturi i sistemu donose menadžeri koji u svom odlučivanju polaze od određenih često podsvesnih pretpostavki, verovanja ili vrednosti o tome kako treba da bude organizovana i kako treba da funkcioniše organizacija. Dobar deo tih pretpostavki i verovanja potiče iz nacionalne kulture. „Nacionalna

⁷⁷ Lojić, R., (2010), *Organizaciona kultura (Upravljanje krizama i organizacijama)*, Beograd, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, str. 260

⁷⁸ Handy, 1986., str.184.; prema Bahtijarević-Šiber, 1992.

⁷⁹ Žugalj M., Cingula M., (1992) *Temelji organizacije*, Zagreb, Foing str. 207

kultura predstavlja mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koji svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz ceo život.“⁸⁰

Prema istraživanju koje je sproveo Hofstede mogu se identifikovati četiri dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, individualizam-kolektivizam, muške vrednosti-ženske vrednosti, izbegavanja neizvesnosti. Kada je reč o distanci moći, reč je o stepenu u kojem manje moćni članovi institucija unutar zemlje očekuju i prihvataju nejednaku distribuciju moći kao prirodno i poželjno stanje stvari. Visoka distanca moći podrazumeva da nejednaka distribucija moći u društvu i organizacijama je prirodna i normalna dok niska distanca moći razvija stav da moć treba da bude što je moguće više ujednačena među članovima društva. U odnosu kolektivizam-individualizam prvi podrazumeva intezivne veze među članovima i svaki pojedinac očekuje da se zajedno brine o njemu i zato joj daje punu lojalnost, dok u individualizmu socijalna struktura je labava i svaki pojedinac u potpunosti odgovara za svoju sudbinu. U trećoj dimenziji, tkz. muške vrednosti karakteriše: agresivnost, postignuće, sticanje materijalnih dobara i sl. dok nacionalne kulture sa tkz. ženskim vrednostima karakteriše: visoka orijentacija ka skladnim međuljudskim odnosima, kvalitetu života, balansu i harmoniji. Izbegavanje neizvesnosti u nacionalnim kulturama, koja određuje četvrtu dimenziju, zapravo govori o stepenu do kog se pripadnici te kulture osećaju ugroženim u uslovima neizvesnosti, nejasnoća i različitosti. U kulturama sa visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti ljudi ne vole promene, novitete, nejasnoće, različitosti, rizik i neizvesnost.⁸¹ Nacionalna kultura je jedan od faktora koji veoma snažno deluje na sve pore društva tako da je njen uticaj uvek poželjno razmatrati u kontekstu organizacione kulture. Svakako da je uticaj nacionalne kulture veći ukoliko je reč o sistemima u kojima je došlo do velikih promena kakav je slučaj sa bivšim zemljama komunističkog bloka.⁸²

Organizaciona kultura, koja kako smo rekli u temeljima ima najširi koncept kulture, na taj način se i definiše. Tako, organizaciona kultura se može odrediti kao sistem pretpostavki,

⁸⁰ Petković M., Janićijević N., Milikić B., *Organizacija*, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2010. Beograd, str.110

⁸¹ Isto, str.111

⁸² Srpska nacionalna kultura ima jedinstvenu kombinaciju visoke distance moći, visokog izbegavanja neizvesnosti, kolektivismu i tkz. ženskih vrednosti. Može se reći da je ovakva jedinstvena kombinacija posledica pre svega tradicije i istorijskih dešavanja kroz koje je naša zemlja prošla. Visoka distanca moći govori o dominantnoj autoritarnoj kulturi koja je pored istorijskih odlika, svoj krajnji oblik dobila za vreme komunizma razvojem kulta ličnosti tadašnjeg predsednika. Izbegavanje neizvesnosti je tđ. posledica decenijskog funkcionisanja rigidnog sistema i dirigovanog tržišta u kome se postupa po jasno utvrđenim pravilima pa postoji strah od bilo kakvih promena odnosno slobode dešavanja u kojima se ishod ne može pretpostaviti. Kolektivismu kao karakteristika je posledica kako komunističke ideologije koja se zasniva na ideji kolektiva tako i snažne pravoslavne tradicije koja se udaljava od bilo kakve forme individualizma. Kolektivna ideologija je jedan od razloga delovanja ženskih vrednosti ali je snažan naglasak na međuljudskim odnosima karakteristika i bitan deo tradicije. Uticaj nacionalne kulture i u našem slučaju se snažno oseća i u organizovanju preduzeća što je evidentno ukoliko pogledamo postojanje čvrste hijerarhije, jasnih pravila u funkcionisanju, ideje zajedništva i snažne uloge socijalne politike u prethodnom sistemu tj. Komunističkom društvu. Nakon promena, odnosno od početka tranzicije u kojoj nacionalna kultura ostaje ista jer treba vremena za svoju promenu, a kapitalistički sistem koji počiva na slobodnom tržištu, privatizaciji i snažnom individualizmu biva nakalemjen dolazi do snažnih ekonomskih potresa i neuspeha u poslovanju. Novija srpska istorija iz tog razloga predstavlja evidentan dokaz neminovnog uticaja nacionalne kulture na organizacionu kulturu i njenu suštinu. To je jedan od razloga zbog kojih se srpske kompanije i dalje suočavaju sa velikim brojem izazova i pored prihvatanja modernih pravila funkcionisanja. Još jedan dokaz je i činjenica da pravila slobodnog tržišta i modernog poslovanja znatno snažniji osnov za funkcionisanje i šansu za uspeh dobijaju u okruženju u kojima dominira mlada radna snaga. Ipak, smatram da će trebati još dosta vremena kako bi ceo sistem zaista počeo funkcionisati po ovom principu, odnosno kako bi došlo do promene nacionalne kulture a samim tim i posledica njenog delovanja.

verovanja, vrednosti i normi ponašanja koju dele zaposleni u jednoj organizaciji a čija je osnova njihovo zajedničko iskustvo. Organizaciona kultura predstavlja značajan faktor organizacionog strukturiranja preduzeća.⁸³

Koncept organizacione kulture kao i svaki društveni a naročito psihološki fenomen, nema definiciju koja je opšte prihvaćena i koja se može smatrati konačnom. Ipak, uglavnom, definicije se razlikuju po formi ali ne i sadržaju. Neke od definicija organizacione kulture glase:

„Organizaciona kultura je društveni lepak koji spaja članove organizacije pomoću prihvatanja zajedničkih vrednosti, simbola i društvenih ideala“.⁸⁴

„Kultura, kada je reč o organizacijama, predstavlja opšti obrazac ponašanja, zajedničkih vrednosti i uverenja njihovih pripadnika. O njoj se mogu formirati zaključci na osnovu onoga što ljudi govore, čine, i misle unutar ambijenta same organizacije. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uverenja i obrazaca ponašanja tokom nekog razdoblja. To znači da je organizaciona kultura prilično stabilna i ne menja se brzo. Ona često određuje tkz. ton kompanije i uspostavlja pravila ponašanja ljudi.“⁸⁵

„Pod organizacionom kulturom, uglavnom, podrazumeva se sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Ona je relativno trajan i specifičan sistem temeljnih vrednosti, uverenja, zajedničkih spoznaja i običaja koji određuju organizaciono ponašanje, mišljenje i usmerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih sačinjavaju“.⁸⁶

U skladu sa definicijama i određenjem organizacione kulture, može se dakle reći da je smisao samog koncepta u činjenici da svaka organizacija kreira i oblikuje svoje sisteme vrednosti, verovanja i norme koje će biti privlačne i prihvatljive članovima organizacije i čijim će se prihvatanjem oni u potpunosti integrisati u organizaciju odnosno snažnije će se vezati za njene razvojne i dugoročne ciljeve. S obzirom na njen karakter i značaj korisno je navesti osnovne karakteristike organizacione kulture o kojima treba voditi računa naročito na dugi rok: stvara se i neguje, stiče se (prenosi se sa starijih na mlađe), deljiva je (deli se i meša među pojedincima), simbolična je (zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih), prenosiva je, prilagodljiva je (lako se može prilagoditi potrebama sredine).⁸⁷

Robins i Coulter su u svojim istraživanjima došli do sedam dimenzija organizacione kulture ako se pođe od toga da zaposleni shvataju organizacionu kulturu na osnovu onoga što čuju, vide i

⁸³ Petković M., Janićijević N., Milikić B.,(2010), *Organizacija*, Beograd, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str. 115

⁸⁴ Smirichic L.(1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, str.339

⁸⁵ Weihrich, H., Koontz, H.(1994), *Menadžment*, Zagreb, Mate, str. 334.

⁸⁶ Lojić, R.(2010) *Organizaciona kultura (Upravljanje krizama i organizacijama)*, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, str 259

⁸⁷ Isto, str. 261

dožive unutar organizacije. Reč je o sledećim dimenzijama: usmerenost ka detaljima (podrazumeva stepen do koga se očekuje od zaposlenih da budu precizni, analitični i detaljni); krajnja orijentacija (stepen do kog se rukovodioci bave rezultatima i ishodima posla, a ne načinom kojim su postignuti); ljudska orijentacija (stepen do kojeg odluke rukovodstva imaju u vidu uticaj na ljudstvo u organizaciji); timska orijentacija (stepen do kojeg je rad organizovan oko timova a ne pojedinačno); agresivnost (stepen agresivnosti i takmičarskog duha zaposlenih i njihova nekooperativnost); stabilnost (stepen do koga organizacione odluke i postupci podržavaju održavanje statusa quo); inovativnost i preuzimanje rizika (stepen do kog su zaposleni podstaknuti da budu inovativni i preuzimaju rizik).⁸⁸

4.2. Elementi organizacione kulture

Postoji veći broj različitih podela kada je reč o pokušaju identifikovanja elemenata organizacione kulture, ali većina podela polazi od naglašavanja njene kognitivne i simboličke komponente. Kognitivni elementi kulture nalaze se u svesti ljudi i ne mogu se direktno otkriti za razliku od simboličkih elemenata koji su vidljivi u svakodnevnom životu.

Osnovni kognitivni elementi organizacione kulture su: bazične pretpostavke, vrednosti, stavovi i norme ponašanja.⁸⁹

Bazične pretpostavke predstavljaju najdublju komponentu kognitivnog sadržaja kulture, imaju deskriptivnu funkciju i one sistematizuju i generalizuju osnovna ljudska saznanja i iskustva o tome kako svet oko njih funkcioniše. One su dugotrajnim ljudskim iskustvom potisnute u podsvest i to podrazumeva da ih je veoma teško otkriti i menjati.

Vrednosti ljudima govore čemu treba da teže i kako da se ponašaju odnosno predstavljaju određenu vrstu ideala kojem pojedinac, organizacija ili društvo treba da teže u ponašanju i akcijama. Organizaciona kultura sadrži dve vrste vrednosti: krajnje vrednosti i instrumentalne vrednosti. Krajnje vrednosti se odnose na željeni krajnji cilj organizacije dok su instrumentalne vrednosti željeni načini ponašanja koje organizacija ima u odnosu na zaposlene (marljivost, štedljivost, kreativnost, poštovanje pravila i autoriteta, timski rad i sl.). Te vrednosti su u funkciji krajnjih vrednosti odnosno postignuća organizacije.⁹⁰

Stavovi predstavljaju stabilan sistem verovanja o nekom objektu ili situaciji što dovodi do toga da se taj pojedinac u odnosu na objekat ili situaciju ponaša na određeni način koji je u skladu sa

⁸⁸ Robins, S., Coutler., M. (2005), *Menadžment*, Beograd, Datastatus, str. 52

⁸⁹ Petković M., Janićijević N., Milikić B.,(2010) *Organizacija*, Beograd, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str.400

⁹⁰ Lojić, R.,(2010), *Organizaciona kultura (Upravljanje krizama i organizacijama)*, Beograd, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, 2010. str 264

sistemom verovanja. U poslovnom ambijentu reč je o skupu verovanja o nekim situacijama i pitanjama života i rada preduzeća koje zaposleni dele i u skladu sa čim se ponašaju.

Norme ponašanja podrazumevaju da se u svakoj grupi ili organizaciji razvijaju određena pravila ponašanja u standardizovana ponašanja a koje proizvode ustaljene modele ili obrasce ponašanja.⁹¹ Oni upućuju i na to kako se ponašanje očekuje i vrednuje u organizaciji a kako se kažnjava, odnosno norme upućuju zaposlene šta bi trebalo da rade i govore, u šta da veruju, čak i šta da oblače. Članovi organizacije ove norme prenose usmeno ili ponašanjem i mogu ih nametnuti osobi koja se na ponaša u skladu sa njima.⁹²

Govoreći o simboličkim elementima organizacione kulture, treba istaći da je zapravo reč o površinskom manifestovanju svih materijalnih i nematerijalnih objekata i pojava kao posledici delovanja bazičnih normi, vrednosti, stavova članova organizacije. Simboli mogu da budu: semantički, bihevioristički i materijalni.

Semantički simboli odnosno jezik predstavljaju najznačajniji simbol kulture u kojoj se razvija. Jezik je proizvod kulture ali on snažno utiče na nju oblikujući je. On izražava znanja i iskustvo pripadnika kulture tako da u odnosu i na organizaciju, razvija se jezik kojim njeni članovi izražavaju ona znanja i verovanja do kojih su došli zajedničkim iskustvom odnosno životom i radom u organizaciji. Priče su važan semantički simbol organizacione kulture i one se pričaju da bi se određene pretpostavke, vrednosti i verovanja potvrdila ali i prenela na one koji ih još nisu prihvatili. Mitovi predstavljaju izmišljene priče, odnosno nemaju iskustvenu potvrdu ali isto prenose osnovne vrednosti i verovanja u organizaciji.

Bihevioristički simboli obuhvataju različite obrasce, modele i ustaljene načine ponašanja članova organizacije od kojih su najznačajniji organizacioni rituali. Ritualni su programirane aktivnosti i postupci koji za cilj imaju izazivanje određenih efekata i izražavanje i prenošenje određenih kulturnih vrednosti i verovanja. Njihova osnovna funkcija je izražavanje kulturnih sadržaja (pretpostavki, vrednosti, verovanja) ali i da ih prenesu novopridošlim članovima i na taj način se organizaciona kultura širi.

Materijalni simboli su najvidljiviji deo organizacione kulture i obuhvataju sve materijalne objekte koji imaju za cilj da odraze određena verovanja i vrednosti koje članovi organizacije dele. Oni takođe manifestuju određena verovanja, pretpostavke i vrednosti i prenose ih na sve članove organizacije. Neki od materijalnih simbola su npr. izgled prostorija, uniforme zaposlenih, logotip organizacije i sl.⁹³

⁹¹Petković M., Janićijević N., Milikić B.,(2010) *Organizacija*, Beograd, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta , str.400

⁹² Lojić, R.,(2010), *Organizaciona kultura (Upravljanje krizama i organizacijama)*, Beograd, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, str 265

⁹³ Petković M., Janićijević N., Milikić B.(2010), *Organizacija*, Beograd, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str.401

4.3. Klasifikacija organizacione kulture

U pokušaju klasifikacije organizacione kulture, autori se najčešće oslanjaju na klasifikaciju koju je predložio Harison a koju je kasnije modifikovao Hendi. Prema toj klasifikaciji postoje četiri vrste kulture koje se mogu naći u organizacijama: 1) kultura moći, 2) kultura uloga, 3) kultura zadatka, 4) kultura podrške.⁹⁴ Klasifikacija organizacije omogućava da se jednostavno i relativno brzo prepoznaju osnovni obrasci na kojima se bazira data organizaciona kultura.

Kultura moći je kultura koja je orjentisana ka lideru. Zasniva se na verovanju da su sredstva uspeha u rukama vođe i u tom kontekstu se veruje da uspeh organizacije zavisi od kompetencija lidera. U ovakvoj vrsti organizacija birokratija je svedena na minimum i kultura je neformalnog karaktera i odlikuje se brzim reagovanjem na spoljna dešavanja. Lider svoju moć može crpeti iz raznih resursa: finansije, znanje, veštine koju poseduje ali i harizme. Kultura moći je pogodna za mala preduzeća i ona koja su novoosnovana, dok ne pogoduje velikim preduzećima zbog nemogućnosti jednog lica da efikasno posluje.

Kulturu uloga karakteriše snažna birokratija u kojoj dominiraju pravila i procedure. U njoj se teži što višem nivou standardizacije i formalizacije poslovnih procesa oslanjajući se na logiku i zdrav razum. Problem sa ovakvim kruto organizovanim preduzećima jeste nemogućnost reagovanja na spoljašnje promene koje su izvesne u uslovima delovanja slobodnog tržišta. Ovakva kultura se može naći u velikim korporacijama i javnim preduzećima koji dugo posluju u relativno stabilnim industrijama.

Kultura zadatka svoj apsolutni prioritet ima u ostvarivanju uspeha i njemu teži celokupna organizaciona struktura. Prema ovoj kulturi osnovna misija organizacije je rešavanje problema i zaposleni se cene prema tome koliko doprinose obavljanju zadataka i postizanju ciljeva. Kultura zadatka je pogodna za relativno male organizacije orjentisane na projekte i u potpunosti je zavisna od ljudskog faktora što se nekad može pokazati problematičnim. Na primer, ukoliko ključni ljudi iz određenog razloga podnesu ostavku to može značiti pad efikasnosti i povećanje troškova. S druge strane, ova kultura pokazuje fleksibilnost, inovativost u spremnost na brze promene što joj daje značajne prednosti u poslovanju.

Kultura podrške se zasniva na ličnoj slobodi zaposlenih sa svrhom ostvarivanja individualnih interesa. Činjenica da se fokusira više na pojedinačne ciljeve nego na interes cele organizacije predstavlja otežavajuću okolnost za njenu poželjnost pa je ona izuzetno retka. S druge strane ona je izuzetno pogodna za lično usavršavanje i napredovanje i obično nastaje kada se grupa okupi u

⁹⁴ Janićijević, N.,(1997) *Organizaciona kultura*, Novi Sad, Ulixes, str. 112

cilju ostvarivanja interesa koji su im u datom trenutku komplementarni. Ovakav vid kulture je pogodan za stručne skupove i projekte pri fakultetima i istraživačkim institucijama.⁹⁵

Cameron i Freeman su indentifikovali okvir za drugačije imenovane tipove kulture. Reč je o četiri tipa kulture: klan, hijerarhija, adhokratija i tržište. Svaka od ova četiri tipa kulture ima specifične karakteristike kao što su stil liderstva, strateške postavke i sl.⁹⁶

4.4. Stvaranje i menjanje organizacione kulture

Koncept organizacione kulture, kao strukturalni koncept, reflektuje probleme sa kojim se svaka grupa suočava: eksterna adaptacija i unutrašnja integracija. Pored ovoga organizaciona kultura se oblikuje i reflektuje i druge dublje probleme kao što su vreme, prostor, ljudska priroda, ljudski odnosi itd.⁹⁷ Organizaciona kultura nastaje u procesu grupnog rešavanja ovih problema.

Kulture ne može biti bez grupe, a bez bar minimalne saglasnosti o kulturi, ne možemo govoriti o grupi već o prostoj agregaciji ljudi. Konačna misija, ciljevi, značenja, merjenja učinka, i poslovne strategije zahtevaju konsenzus ukoliko grupa želi da bude uspešna. Ukoliko postoji konflikt između podgrupa može doći do smanjenog učinka. Ipak, ukoliko se kontekst okruženja menja, takav konflikt može biti potencijalni izvor adaptacije i novog učenja.

Problem eksterne adaptacije podrazumeva pronalaženje mesta i uloge grupe ili organizacije u svojoj sredini. Problemi eksterne adaptacije uglavnom predstavljaju krug ponavljanja koji svaki sistem mora biti u stanju da održava u odnosu na okruženje koje se menja. Glavni elementi ovog kruga uključuju: Misija i strategija – dobijanje zajedničkog razumevanja glavne misije, primarnih zadataka i manifestnih i latentnih funkcija; Ciljevi – razvijanje konsenzusa o ciljevima koji su dobijeni u odnosu na glavnu misiju; Načini – razvijanje konsenzusa o načinima dolaženja do ciljeva kao što je organizaciona struktura, sistem nagrađivanja i sl.; Merjenje – razvijanje konsenzusa o kriterijumima na osnovu kojih će se sagledati uspeh grupe u ispunjavanju ciljeva. Korekcija – razvijanje konsenzusa o adekvatnom leku odnosno strategiji oporavka koja će se koristiti ukoliko ciljevi ne budu ostvareni.⁹⁸

S druge strane, procesi koji vode do grupne integracije reflektuju veliki broj problema sa kojima grupa treba da se suoči. Da bi funkcionisala kao grupa, pojedinci koji su zajedno moraju razviti određeni komunikacioni sistem i jezik kojim će se interpretirati dešavanja. Sve to dovodi do većeg stepena sigurnosti, što redukuje nervozu i pritisak. Ukoliko bismo želeli da konkretizujemo unutrašnje probleme odnosno rešenja, to bi izgeledalo ovako: Kreiranje zajedničkog jezika i konceptualnih kategorija što omogućava komunikaciju; Definisanje granica grupe odnosno

⁹⁵ Isto, str. 112

⁹⁶ Priem, A., (2010) *Organizational Culture vs Job Satisfaction*, University of Ticburg, str. 12

⁹⁷ Schein, E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, str. 86

⁹⁸ Isto, str. 88

kriterijume za uključenje/isključenje; Distribuiranje moći i statusa, odnosno kreiranje kriterijuma za sticanje, održavanje i gubljenje moći sa naglaskom na značaj konsenzusa; Razvijanje normi intimnosti, prijateljstva i ljubavi; Definisanje i alokacija nagrada i kazni, kao konsenzusa o poželjnom i nepoželjnom ponašanju; Objasniti neobjašnjivo (ideologija i religija), odnosno potreba objašnjena neuobičajenih događaja kako bi se izbegla nervoza i nesigurnost.⁹⁹

U rešavanju navedenih problema eksterne adaptacije i interne integracije, organizacije se uglavnom vode metodom pokušaja i grešaka odnosno rešenja koja se pokažu uspešnim bilo zato što donose pozitivne efekte ili izbegavaju negativne, ponavljaju se uvek kada organizacije dođe u sličnu situaciju. Stalnim ponavljanjem uspešnih rešenja dolazi do pravila kojih se zaposleni pridržavaju u određenim situacijama i koja postepeno postaju deo podsvesti odnosno postaju vodič ponašanja.¹⁰⁰ Neophodno je kolektivno iskustvo zaposlenih u rešavanju problema sa kojim se organizacija suočava tokom vremena da bi se moglo govoriti o nastanku organizacione kulture a pri tom zaposleni moraju date probleme rešavati zajedno.

Kada se govori o nastanku organizacione kulture, neophodno je napomenuti da kulturu u velikoj meri stvaraju lideri organizacije i da se zaposleni često indentifikuju sa liderima odnosno njihovim ponašanjima. Kultura se takođe formira oko kritičnih događaja iz kojih se uči koja su ponašanja poželjna a koja ne kao i iz potreba da se održe efektivni radni odnosi između članova organizacije. Kultura je pod snažnim uticajem i oblikovanjem dinamičkog okruženja i ona reflektuje kompleksnu mešavinu pretpostavki, vrednosti i ideja njenih vođa kao i učenja i znanja svih članova. Ukoliko se pokaže da je organizacija uspešna u svom poslovanju potrebno je identifikovati metode koje pogoduju održavanju postojeće organizacione kulture. Događaji koji su komentarisani od strane rukovodioca daju predstavu o tome šta se od zaposlenih očekuje a što je opet konstruisano i saglasno sa postojećim stanjem. U ovom kontekstu je važan i način na koji će rukovodioci reagovati na incidente i krize odnosno kako će njima upravljati u sačuvavši postojeće i dodajući nove vrednosti. Održavanje organizacione kulture je moguće i prenošenjem njenih elemenata na zaposlene organizovanjem obuka i treninga kao i podsticanjem postojećih vrednosti dodeljivanjem nagrada i statusa. Zatim, neophodno je razviti određene kriterijume saglasne održanju kada je reč o regrutovanju, selekciji, unapređenju i otpuštanju i svakako razvoj određenih rituala i ceremonija u smislu njihove interpretacije kao dela organizacione kulture mogu biti jedan od faktora njenog održanja.¹⁰¹

Međutim, ukoliko u funkcionisanju organizacije nastanu ozbiljni problemi odnosno ukoliko ona nije u mogućnosti da pruži adekvatan odgovor na pritiske spolja ili druge izazove, svakako da je jedan od koraka koji se moraju preduzeti ispitivanje opravdanosti i održivosti sistema vrednosti odnosno organizacione kulture.

⁹⁹ Isto, str. 112

¹⁰⁰ Petković M., Janičijević N., Milikić B.,(2010), *Organizacija*, Beograd, Centar za ozdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str.406

¹⁰¹ Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.(1998), *Organizational Behavior*, Cincinnati, South-Western College, str. 32

Promena organizacione kulture je težak i dugotrajan proces koji obuhvata različite faze. Prvo je neophodno, najčešće putem intervjua ili anketa, dijagnostifikovati postojeće kulturne vrednosti a zatim planiranjem definisati ciljne kulturne vrednosti i stavove koji su u skladu sa vizijom i strategijom. Naredna faza je faza analize kojom treba da se utvdi jaz između ciljnih i postojećih vrednosti uz izbor strategije za njegovo prevazilaženje. Poslednja faza je faza sprovođenja koja predstavlja promenu kulturnih vrednosti u stavova primenom odabranih strategija i sredstava.¹⁰²

Promena stavova i vrednosti u svesti zaposlenih bilo da su strategije direktne (indoktrinacija – direktan uticaj na promene) ili indirektne (kognitivna disonanca – različitim metodama zaposleni se navode na usvoje nova ponašanje) zahteva određene aktivnosti. U njih spadaju: kreiranje novih obrazaca ponašanja; menjanje vidljivih simbola organizacije (boje, logo, nagrađivanje, oblačenje...); menjanje jezika odnosno terminologije; kreiranje novih rituala; kreiranje novih navika.¹⁰³

Promena organizacione kulture je složen i rizičan proces koji uključuje najrazličitije metode i tehnike rukovodstva, njihovo pisano i pravno uobličavanje i najteže od svega – prihvatanje i sprovođenje dovoljno duga da bi postala deo svesti zaposlenih. Za svaku uspešnu organizaciju izuzetno je važna stabilna organizaciona kultura koja je najsnažiji osnov svakog uspeha.

4.5. Organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom

Organizaciona kultura je određena vrednostima koje su dominantne u jednoj kompaniji, odnosno koje su prihvaćene od strane zaposlenih. Ona je takođe pod uticajem zajedničkih verovanja i normi. Ona utiče na sve aspekte života i rada u kompaniji pa je jedan od aspekata i zadovoljstvo poslom. Zapravo, može se reći da povezivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije jeste rezultat uspeha ili neuspeha organizacione kulture.¹⁰⁴ Ostvarivanje ciljeva pojedinca koji su kompatibilni sa ciljevima organizacije utiču na jačanje osećaja zadovoljstva poslom.

Bretz i Judge su 1994. godine izneli stanovište da zaposleni u organizaciji mogu bolje prihvatiti dešavanja i adaptirati se poslovnom okruženju ukoliko se karakteristike organizacije slažu sa njihovim ličnim orijentacijama. Ukoliko se vrednosti pojedinca slažu sa vrednostima koje su

¹⁰² Lojić, R., (2010), *Organizaciona kultura (Upravljanje krizama i organizacijama)*, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, str. 273

¹⁰³ Isto, str. 274

¹⁰⁴ Vukonjanski J., Nikolić M., *Organizational Culture and Job Satisfaction – the effects of company's ownership structure*, Technical faculty „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 41

zastupljene u organizaciji, postoji veća verovatnoća da će zaposleni biti zadovoljni. Takođe, namere da napuste organizaciju biće na niskom nivou.¹⁰⁵

Schneider opisuje organizacionu kulturu kao „sistem vrednosti i pretpostavki koji je vodič načina na koji organizacija vodi poslovanje“. S druge strane, kada govori o poslovnom zadovoljstvu on ga definiše kao „ličnu evaluaciju postojećih uslova na poslu...“. On dalje objašnjava da zadovoljstvo poslom ima veze sa individualnom percepcijom i evaluacijom sopstvenog posla i da je ta percepcija pod uticajem ličnih preferencija u vidu potreba, vrednosti i očekivanja. Iz ovoga se jasno vidi veza koja postoji između organizacione kulture i zadovoljstva poslom. Drugim rečima, način na koji kultura funkcioniše u potpunosti utiče na reakcije zaposlenih koje su proizvod nastalih osećanja.¹⁰⁶

Prema Hebbu i Morseu promene u organizacionoj kulturi utiču na zadovoljstvo zaposlenih i na taj način se menjaju i njihovi stavovi i ponašanja. Hensen takođe navodi da ponašanje zaposlenih u skladu sa sopstvenim sistemom mišljenja je pod snažnim uticajem organizacione kulture.¹⁰⁷

U cilju poboljšanja poslovanja u okvirima ogromnog broja organizacija i institucija na globalnom nivou, prirodno se kao jedan od predmeta istraživanja uspostavilo blagostanje u okviru radnog okruženja. Ono je opisano kao način na koji kvalitet organizacije i njene funkcije bivaju percipirane od strane zaposlenih. To uključuje fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih, osećaj sreće i socijalne sigurnosti koje se sve, kako smo videli, oslikavaju u konceptu zadovoljstvo poslom.¹⁰⁸

Zadovoljstvo poslom je jedan od najčešćih predmeta istraživanja u okvirima organizacione kulture i organizacionog ponašanja. Generalno gledano može se reći da je reč o multidimenzionalnom fenomenu koji je pod uticajem nekoliko spoljašnjih i unutrašnjih faktora. Ovaj fenomen je izuzetno složen i ne kreira se u izolaciji već je zavisn od velikog broja varijabli. U te varijable spadaju: struktura organizacije, radni uslovi i liderstvo što su zapravo sastavni činioci koncepta organizacione klime i kulture.

Kako su činioci organizacione kulture izvori uticaja na ostvareni nivo zadovoljstva, jasno je da ona može biti kreirana i promovisana na način koji će ovaj nivo činiti zadovoljavajućim u odnosu na interese organizacije. Takođe, merenje organizacione kulture može dovesti do dijagnostifikovanja stanja odnosno eventualnih promena.

Hellreight i Slocum su se 1974. godine među prvima bavili istraživanjima vezanim za odnos između organizacione kulture i zadovoljstva poslom i sugerisali su da produktivno radno okruženje utiče na stvaranje specifične organizacione kulture i iskustvo zaposlenih koje vodi

¹⁰⁵ Pinder, C.,(2008) *Work Motivation in Organizational Behavior*, New York, Psychology Press

¹⁰⁶ Ilyas M., Amjad Z.,(2011), *Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the Univerity Teachers of Lahore*, International Journal of Business and Social Science, str. 210

¹⁰⁷Isto, str. 211

¹⁰⁸ Belias, D., Koustelios, A.,(2014) *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*, Univerity of Thessaly, Trikala, str. 139

osećaju zadovoljstva. Dodali su takođe da se zadovoljstvo poslom povećava uporedo sa napredovanjem zaposlenih na više nivoe u organizacionoj hijerarhiji.¹⁰⁹

Osamdesetih godina Schneider i Reichers su pronašli korelaciju između organizacione klime i zadovoljstva poslom za zaposlene na određenim radnim pozicijama, kao i korelaciju tog zadovoljstva sa ostvarenom dobiti na nivou kompanije. Prema njima organizaciona kultura je kombinacija sistema vrednosti i pretpostavki koje usmeravaju organizaciju u načinu poslovanja. Istraživanja koja su sprovedi McCormic i Ilgen 1987. godine navela su da merenje individualnih dimenzija zadovoljstva poslom omogućava identifikovanje faktora okruženja odnosno klime koji su povezani sa nekim dimenzijama zadovoljstva. Devedesetih godina ovim pitanjem počinju se baviti Robbins i Hutcheson. Oni su izneli stav da s obzirom da su dimenzije zadovoljstva poslom komponente organizacije koje su ekvivalentne organizacionoj kulturi, zadovoljstvo poslom nije ništa drugo nego evaluacija organizacione kulture od strane zaposlenih. Oni su opisali zadovoljstvo poslom kao razliku između ishoda koji zaposleni očekuju da dožive i onih ishoda koje zapravo dožive. U skladu sa tim, zadovoljstvo poslom je povezano sa karakteristikama posla i evaluira se u skladu sa tim šta zaposleni doživljavaju kao značajno i šta ima smisao za njih s tim što se vodi računa da je reč o subjektivnom doživljaju odnosno da će ljudi iskazati različite nivoe zadovoljstva u odnosu na iste faktore¹¹⁰, što smo već pomenuli.

Dalja bavljenja ovom temom dovela su istraživanja povezanosti zadovoljstva poslom sa brojnim aspektima organizacione kulture: veličina organizacije, prethodno iskustvo i obrazovanje zaposlenih, stavovi i nacionalna kultura. Istraživanja devedesetih su pokazala da postoji značajna razlika u zadovoljstvu poslom među zaposlenima koji rade u okviru različitih organizacionih kultura. Takođe, Kline i Boyd su istakli da zaposleni na različitim nivoima u organizacijama su pod uticajem različitih radnih poslovnih faktora. Kerego i Mthupha su opisali zadovoljstvo poslom kao evaluaciju organizacionog konteksta, dok organizaciona klima i kultura predstavljaju opis radnog konteksta. Istraživanja koja su na ovu temu vršena dve hiljadite su govorila o jasnoj vezi između organizacione kulture i zadovoljstva poslom. Sempene je 2002. godine došao do značajnih veza između organizacione kulture i varijabli zadovoljstva poslom a u vezi sa tim nastojala se predvideti percepcija zaposlenih o organizacionoj kulturi.¹¹¹

Deset godina kasnije Shurbagi i Zahari su pronašli da je veza između četiri tipa organizacione kulture (Klan, Adhokratija, Tržište (Market), Kultura hijerarhije) i pet komponenti zadovoljstva poslom (supervizija, beneficije, nagrađivanje, operacionalizacija i zadovoljstvo među kolegama) pozitivna i značajna. U skladu sa ovako određenom vezom moguće je govoriti o pozitivnom i negativnom zadovoljstvu zaposlenih.¹¹²

¹⁰⁹ Isto, str.139

¹¹⁰ Isto, str. 140.

¹¹¹ Isto, str. 141

¹¹² Priem. A,(2010), *Organizational Culture vs Job Satisfaction*, Univerity of Tičburg, Str. 20

Pozitivno zadovoljstvo zaposlenih

Prethodno pomenuti autori su u svojim radovima naveli da kultura klana počiva na mentorstvu, lojalnosti i tradiciji i kao takva, smatra se, vodi najvišem nivou zadovoljstva poslom u organizaciji. Ovaj tip kulture je posmatran kao dimenzija koja se zasniva na podršci i njene karakteristike su toplina, poverenje, društvenost i orjentisanost na međuljudske odnose. Ove karakteristike su evidentno snažni činioci osećaja zadovoljstva kod zaposlenih koji pod njihovim uticajima osećaju privrženost u odnosu na organizaciju za koju rade.

Kada se govori o pozitivnom uticaju na zadovoljstvo zaposlenih, u tu kategoriju spada i gore pomenuta adhokratska kultura. Za nju su karakteristične inovacije, kreativnost i prilagodljivost i smatra se da je ona na drugom mestu kada je reč o ostvarenom nivou zadovoljstva zaposlenih. Ovaj tip kulture je posmatran kao dimenzija koja se bazira na inovacijama i vrlo često se vezuje za organizacije koje se bave visokim tehnologijama odnosno čije zaposlene karakteriše kreativnost i inovativnost.¹¹³

Negativno zadovoljstvo zaposlenih

U tip kulture koja svojim delovanjem vodi negativnoj reakciji zaposlenih odnosno smanjenom zadovoljstvu poslom spada tkz. birokratski tip kulture. Karakteristike ovog tipa kulture su formalizam, specijalizacija, hijerarhija, nefleksibilnost što sve vodi kod smanjenog nivoa zadovoljstva. Dimenzija koja je u osnovi ove kulture je dimenzija hijerarhije. U kontekstu negativnog zadovoljstva zaposlenih pominje se i kultura tržišta (takmičenja) koju karakteriše birokratski red, pravila, regulacija i predvidljivost.

Prema mišljenju koje su dali Price i Mueller postoje tri različite karakteristike koje imaju negativan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i to su: konflikt radnih uloga, preobimna radna uloga i rutinizacija posla. Organizacije moraju da preduzmu mere kako bi izbegle ove uticaje inače će zaposleni imati nameru da napuste organizaciju.¹¹⁴

Za merenje zadovoljstva poslom u okviru organizacione kulture razvijeno je nekoliko inventara. Jedan od najpoznatijih tkz. Job Satisfaction Inventory je testiran prvi put među grčkim radnicima i sastojao se od 24 pitanja. Ova pitanja su postavljena u cilju merenja šest dimenzija zadovoljstva poslom: 1) radni uslovi, 2) zasluge, 3) unapređenja, 4) priroda posla, 5) supervizor, 6) institucija kao celina. Odgovori su dati na skali od 1 do 5: 1=u potpunosti se ne slažem, 5=u potpunosti se slažem. Ovaj metod se u različitim varijacijama koristi i danas.¹¹⁵

Osećanje zadovoljstva zaposlenih je takođe proučavano paralelno sa liderstvom kao posebnom dimenzijom organizacione kulture i došlo se do zaključka da u organizacijama koje su fleksibilne i imaju participativni menadžment uz naglašavanje značaja komunikacije i nagrađivanja

¹¹³ Isto, Str. 20

¹¹⁴ Isto, str. 22

¹¹⁵ Belias, D., Koustelios, A.,(2014), *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*, Univerity of Thessaly, Trikala, str. 141

zaposlenih, postoji veći stepen zadovoljstva među zaposlenima. U ovom kontekstu takođe se navodi da postoji interaktivna veza između organizacione kulture i liderstva, odnosno lider stvara organizaciju koja reflektuje specifične vrednosti i verovanja tj. faktore koji vode kreiranju specifične kulture. Ipak, organizaciona kultura je dinamična a ne statična, tako da se nakon njenog primarnog kreiranja menjaju i adaptiraju i taktike koje lideri primenjuju.

Prema rezultatima koje su dobili Lee i Chang 2007. godine ispitujući vezu i interakciju između stila liderstva i organizacione kulture u okviru 134 organizacije u privatnom vlasništvu, leaderski stil i organizaciona kultura su dosta povoljno uticali na zadovoljstvo zaposlenih, naročito kada je reč o liderima transformatorima odnosno onima koju uvode promene. Takođe, pronađena je snažna pozitivna veza između učinka i privrženosti zaposlenih sa tipom transformatorskog liderstva.¹¹⁶

¹¹⁶ Isto, str 142

5. Zadovoljstvo poslom

Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života u kompaniji, odnosno povezana je sa brojnim organizacionim rezultatima od kojih je jedan i zadovoljstvo poslom. Može se reći da zadovoljstvo poslom predstavlja pokazatelj percepcije organizacione kulture od strane zaposlenih.

Zadovoljstvo poslom je povezano sa generalnim stavom pojedinaca prema njihovom poslu. Afektivna dimenzija zadovoljstva poslom se definiše kao zadovoljavajuće ili pozitivano emotivno stanje koje je rezultat odnosa prema poslu i poslovnom iskustvu. Iako zadovoljstvo poslom predstavlja više stav nego ponašanje, istraživanja su pokazala da postoje direktne posledice ove vrste stava u vidu ponašanja kao što su redovan dolazak na posao i duže zadržavanje u kompaniji i sl. Zbog toga se ovaj koncept pokazao izuzetno zanimljivim za istraživanje naročito usled žestoke konkurencije na tržištu.

Posvećujući pažnju stavu zbog njegovog značaja za osećaj zadovoljstva, mogli bismo reći da su stavovi evaluativne izjave pozitivne ili negativne u vezi sa objektima, ljudima ili događajima. Ako bismo govorili o komponentama koje stavovi sadrže, autori uglavnom navode tri: kognitivna komponenta, afektivna komponenta i komponenta ponašanja. Kognitivna komponenta stava predstavlja opis verovanja o tome kakve su stvari što vodi do kritičkog nivoa odnosno afektivne komponente. Afekt je emotivni ili osećajni segment stava, dok komponenta ponašanja opisuje nameru da se ponaša na određeni način prema nekome ili nečemu,¹¹⁷ za šta se očekuje da bude u skladu sa afektom.

Struktura stava ovako predstavljena je značajna zbog mogućnosti dolaska do pretpostavke o potencijalnom ponašanju na osnovu postojećeg stava. Upravo zato su stavovi važni za proučavanje iz perspektive organizacije.

Stavovi o važnim pitanjima imaju tendenciju oslikavanja fundamentalnih vrednosti, interesovanja ili indentifikaciju sa individuama ili grupama kojima pridajemo značaj. Interes identifikovanja i analize stavova sa stranovišta organizacije proizilazi iz kauzalne veze stava i ponašanja. Odnosno, specifični stavovi omogućavaju predviđanje specifičnog ponašanja dok generalni stavovi impliciraju predviđanje generanog ponašanja. Takođe, stavovi koji su lakše dostupni u našoj memoriji su oni na osnovu kojih je lakše predvideti ponašanje. Što se češće priča o stavovima veće su šanse da oni zaista i oblikuju naše ponašanje jer na taj način snažnije postaju deo svesti. Važno je napomenuti da je veza stavovi-ponašanje jača ukoliko se stavovi odnose na nešto sa čim smo imali direktno lično iskustvo,¹¹⁸ što može značiti da organizacija u težnji ka formiranju određenog stava o određenoj stvari treba da pronađe tehnike za izazivanje

¹¹⁷ Robbins S. Judge T.,(2013) *Organizational Behavior*, Library Of Congress Cataloging-in-Publication Data, Str. 70

¹¹⁸ Isto, str. 73

iskustva koje pogoduje formiranju datog stava. Osnova bilo kakvog rada na ovu temu je identifikovanje stavova o određenim pitanjima za koje se procenilo da su od značaja.

U istraživanjima stavova u vezi sa poslom u okviru organizacionog ponašanja fokus se postavlja na njihov ograničen broj. Većina istraživanja je upućena na tri vrste stavova: zadovoljstvo poslom, uključenost u posao, obavezanost u odnosu na organizaciju. Zadovoljstvo poslom opisuje pozitivan osećaj o poslu koji je rezultat evaluacije njegovih karakteristika. Osoba sa visokim nivoom zadovoljstva poslom ima pozitivan osećaj u vezi sa njim dok osoba sa niskim nivoom ima negativna osećanja. Uključenost u posao meri stepen do kog se zaposleni psihološki identifikuju sa njihovim poslom odnosno reč je o tome da zaposleni osećaju da im je nivo produktivnosti važan za samovrednovanje. Zaposleni sa visokim nivoom uključenosti u posao se snažno identifikuju i stalo im je do posla koji rade. Sa druge strane za obavezanost u odnosu na organizaciju važno je da se zaposleni indentifikuje sa organizacijom i njenim ciljevima i da oni nastoje da u što dužem vremenskom periodu ostanu njeni članovi.¹¹⁹

5.1. Definisanje zadovoljstva poslom i teorijski pristupi konceptu

Kao i za većinu društvenih koncepata koji se nastoje definisati i koncept zadovoljstva poslom je izrodio različite pristupe. Definicija koja se smatra najčešće korišćenom je ona koju je predložio Locke, koji je opisao zadovoljstvo poslom kao zadovoljavajuće ili pozitivno emotivno stanje nastalo kao rezultat jednog posla ili poslovnog iskustva. Hulin i Judge su naveli da zadovoljstvo poslom uključuje multidimenzionalne psihološke odgovore na jedan posao i da takvi odgovori imaju kognitivnu, afektivnu i komponentu ponašanja¹²⁰, što se kao što smo videli, slaže sa tipičnim razmatranjem strukture stava.

Schneider and Snyder definišu zadovoljstvo poslom kao ličnu evaluaciju uslova koji vladaju na njegovom/njenom poslu. Ovako gledano zadovoljstvo poslom je u vezi sa pojedinačnom percepcijom i evaluacijom posla, a ova percepcija je uzrokovana okolnostima kao što su potrebe, vrednosti i očekivanja. Ljudi će dakle evaluirati svoje poslove bazirajući se na faktore koje smatraju važnim.¹²¹

Locke objašnjava da je za istraživače od ključnog značaja razumevanje stavova vezanih za posao odnosno razumevanje dimenzija posla koje su kompleksne i međupovezane. Kao uobičajene dimenzije posla on navodi: vrstu posla, platu, napredovanje, priznanje, beneficije, supervizore, kolege, kompaniju i menadžment. Kerego i Mthupha su na radne uslove ili dimenzije posla

¹¹⁹ Isto, str. 75

¹²⁰ Judge T., Klinger R.,(2008), *Job Satisfaction, Subjective Well-Being at Work*, New York, London, The Guilford Press, str. 394

¹²¹ Semphane M, Rieger h., Roodt G., (2012), *Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture*, Rand Africans University, str.22

gledali kroz postojeću politiku regrutovanja, kanale komunikacije, učešće zaposlenih u donošenju odluka, sigurnost i dobro upravljanje, što su upravo opisali kao faktore koji imaju uticaj na zadovoljstvo u vezi sa samim poslom.¹²²

Naučno razmatranje zadovoljstva poslom odnosno potreba za ovom vrstom analize, javila se kao posledica interesa za unapređivanje poslovanja. Unapređivanje poslovanja u odnosu na poslovne politike prema zaposlenima imaju za krajnji cilj veći i bolji učinak zaposlenih što će istovremeno značiti veći učinak organizacije ili njene smanjene troškove. U skladu sa tim razvili su se brojni teorijski pristupi u razmatranju koncepta zadovoljstva poslom u kontekstu povećanja produktivnosti kao krajnje svrhe bavljenja ovom temom.

5.1.1. Teorija dva faktora

Herzberg je svoja teorijska razmatranja posvetio analizi motivacije i zadovoljstva poslom. Njegova teorija se zasniva na pokušaju objašnjenja rezultata koji nastaju kao posledica zadovoljstva odnosno nezadovoljstva poslom. U svojoj teoriji on pronalazi da određeni faktori utiču na zadovoljstvo i samim tim na motivaciju kao što sa druge strane određeni faktori izazivaju nezadovoljstvo zaposlenih kao i da su ti faktori različiti. Ova teorija zastupa stav da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo proizvodi različitih faktora – motivacije i „higijene“. Na motivaciju se gleda kao na unutrašnju silu koja vodi individue da ostvare individualne i ciljeve organizacije. Faktori higijene uključuju aspekte koji se tiču poslovnog okruženja kao što su radni uslovi, organizacione politike, interpersonalne stvari i sl. Neki od faktora koji snažno utiču na zadovoljstvo a koji su prepoznati od strane onih koji se bave ovom temom su:

Postignuće: Podrazumeva pomaganje i smeštanje zaposlenih na radne pozicije na kojima se na najbolji mogući način koriste njihovi talenti. Za ovo je bitno postaviti jasne i ostvarive ciljeve i standarde za svaku radnu poziciju i pobrinuti se da zaposleni znaju koji su ciljevi i strategije u pitanju. Pojedinci svakako treba redovno da dobijaju informacije o tome kako rade i treba voditi računa o tome da li im je posao dovoljno izazovan.

Priznanje: Podrazumeva odavanje priznanja, poruku ili davanje pažnje zaposlenom onda kada je posao dobro odrađen ili kada se zaposleni ponašaju na izuzetno poželjan način. Zaposlenima je veoma važno da je njihov trud priznat i bitno je da se ovo priznanje oda odmah nakon što je posao odrađen. Korisno je kreirati politike kao što je izbor za radnika meseca ili godine kao i pravljenje izveštaja na ovu temu koji će biti dostupni zaposlenima.

Posao sam po sebi: Podstaci zaposlene da veruju da je posao koji rade važan i svrsishodan, kao i da oni doprinose ostvarivanju organizacionih ciljeva. Sa zaposlenima treba deliti priče o tome kako su konkretne aktivnosti dovele do promena i uspeha i sl.

¹²²Isto, str.23

Odgovornost: Dati zaposlenima dodatni autoritet u njihovim aktivnostima, dajući im dovoljno slobode i moći tako da oni imaju osećaj da su rezultati deo njihove odgovornosti. Uporedo sa njihovim razvojem treba im širiti opseg aktivnosti i izazova u poslu.

Prilika za napredak i razvoj: Podrazumeva izbor zaposlenih koji će zbog svojih doprinosa preći sa svoje radne pozicije, na poziciju koja je na višem nivou u organizaciji.

Faktori koji utiču na nezadovoljstvo prema Herzbergu su:

Plata: Plata je ugovorni sporazum između poslodavca i zaposlenog i nije motivišući faktor za zaposlene ali oni žele da budu plaćeni fer, odnosno ukoliko zaposleni smatra da nije fer plaćen za svoj rad on će biti nezadovoljan i to će uticati na njegov trud odnosno učinak. Kompetativna plata i beneficije, jasna politika u ovoj oblasti, povećanja i bonusi moraju biti jasno indikovni kako bi se izbeglo nezadovoljstvo.

Supervizija: Kada se neko postavlja na mesto supervizora neophodno je mudro doneti odluku jer je ovo teška uloga koja mora biti vršena od nekoga ko poseduje liderske veštine i ko je sposoban da svoje zaposlene tretira fer i sa poštovanjem, da im pruža pozitivane povratne informacije i da uspostavi set značenja kojima će evaluirati i nagrađivati zaposlene.

Radni uslovi: Radno okruženje u kome zaposleni rade ima izuzetan značaj na osećaj ponosa zaposlenih vezan za posao koji rade. Obezbeđivanje moderne opreme i nameštaja, prostranih i nezagušljivih kancelarija, dobro organizovanje smeštaja pojedinih sektora su neki od zahteva koji moraju biti ispunjeni kako bi se izbeglo nezadovoljstvo.

Politike, procedure i administracija: Ove oblasti mogu imati značaja efekat na frustracije zaposlenih ukoliko su nejasne, nepotrebne i suvišne. Politike možda neće činiti zaposlene zadovoljnim ili motivisanim ali mogu proizvesti osećaj nezadovoljstva. Problemi u vezi sa politikama treba da budu dokumentovani u vidu priručnika i podeljeni zaposlenima koji će dati svoje mišljenje u vezi sa njim kao i omogućavanje zaposlenima da ožive eventualne inicijative u ovoj oblasti.

Interpersonalni odnosi: Određeno vreme mora biti posvećeno socijalizaciji unutar organizacije, jer će se na taj način jačati timski duh i smanjiće se neprijatnosti, nepoželjno ponašanje i uvredljivi komentari. Zaposleni moraju da budu ohrabreni da uživaju u kulturalnim i drugim različitostima.

Status: Podrazumeva rang koji osoba ima u grupi što je često kombinovano sa karakteristikama ličnosti i pozicije na kojoj je. Menadžeri verbalno i neverbalno treba da utiču na one koji imaju različite statuse i takođe da utiču na uticaj onih sa višim statusom ukoliko je on potencijalno negativan.

Sigurnost: U ovom kontekstu podrazumeva sigurnost posla – odnosno slobodu od pretnji od otkaza, maltretiranja i zlostavljanja, diskriminacije i sl. Ukoliko nema sigurnosti na poslu,

zaposleni neće osećati potrebu za razvojem. Ukoliko zaposleni vredno radi a i dalje ne oseća sigurnost na poslu on će tražiti mesto gde će biti uspunjen.¹²³

5.1.2. Afektivna teorija

Ova teorija je razvijena od strane psihologa Waissa i Cropanzana i za cilj je imala da opiše kako osećanja i raspoloženja utiču na zadovoljstvo poslom, odnosno da poveže unutrašnje uticaje zaposlenih – kogniciju, emocije, mentalna stanja i sl. sa njihovim reakcijama na dešavanja u njihovom poslovnom okruženju. Po ovoj teoriji afektivna ponašanja na poslu su objašnjena kroz raspoloženja i emocije dok su kognitivno bazirana ponašanja najbolja za predviđanje zadovoljstva poslom. Teorija dalje objašnjava da ipak ponašanja koja su pod uticajem emocija i raspoloženja imaju značajan uticaj na osećaj zadovoljstva. Ovo rezultira trajnim unutrašnjim i spoljašnjim afektivnim reakcijama koje se ogledaju kroz poslovni učinak, zadovoljstvo i obavezanost prema kompaniji.

Istraživanja Rolanda i De Fruyta su navela da postoji veliki broj faktora koji utiču na teoriju: svesnost, otvorenost za iskustvo, neuroticizam, ekstravertnost. Takođe, dobijanje povratnih informacija o sopstvenom učinku od strane menadžera i te kako ima uticaj na produktivnost i zadovoljstvo poslom.¹²⁴

5.1.3. Teorija jednakosti

Ovaj teorijski pristup su razvili Walser, Berscheid i Walster i njime se nastoji objasniti kako pojedinac doživljava fer ili nefer tretiranje od strane okoline u kontekstu socijalnih veza. Teorija govori o tkz. socijalnoj razmeni u kojoj pojedinac identifikuje sopstvenu količinu inputa u odnosu na količinu outputa što zatim meri sa trudom (inputom) koji je drugi pojedinac uložio. Pretpostavlja se da ukoliko zaposleni misli da u ovom kontekstu postoji nejednakost između socijalnih grupa ili pojedinaca, raste šansa da pojedinci budu nezadovoljni i pod stresom zato što outputi nisu jednaki. Primeri za inpute su: vreme, trud, vredan rad, posvećenost, mogućnosti, fleksibilnost, adaptabilnost, tolerancija, odlučnost, entuzijazam, lično poštovanje, poverenje u nadređene, podrška od strane kolega i sopstvene veštine. U outpute spadaju pozitivne ili negativne posledice koje individua prima odnosno zaposleni dobija iz svojih odnosa sa drugima. Kao outputi se navode: sigurnost posla, plata, beneficije zaposlenih, troškovi, reputacija, priznanje, odgovornosti, osećaj za postignuće, zahvalnost, stimulansi itd.

Najveća zabrinutost na koju ukazuje ova teorije je vezana za nivo plata jer je ona najčešći uzrok osećaja nejednakosti kod zaposlenih i ukoliko se pojedinac oseća da nije plaćen koliko treba doći će do smanjenja motivacije i poslovnog učinka. Ono što je važno jeste da osećaj nejednakosti ne proizilazi samo iz odnosa input-output već pre svega iz načina na koji pojedinac percipira ovu nejednakost. Ukoliko zaposleni osećaju da su njihovi inputi u potpunosti nagrađeni outputima

¹²³ Dugguh S., Ayaga D., Dennis D., (2010), *Job Satisfaction Theories: Traceability to employee performance in organizations*, Journal of Business and Management, str. 13

¹²⁴ Isto, str.13

onda su oni srećniji, motivisaniji odnosno zadovoljniji svojim poslom, a ukoliko je situacija obrnuta dolazi i do negativnih osećanja.¹²⁵

5.1.4. Teorija karakteristika posla

Schermerhorn, Hellriegel, Jackson i Slocum nude okvir po kome utvđuju kako karakteristike posla utiču na rezultate odnosno zadovoljstvo poslom. Teorija nagoveštava da postoji određeni broj karakteristika posla koje utiču na rezultate. To su: raznovrsnost veština (posao koji uključuje potrebu za korišćenjem različitih veština i talenata pojedinca); identitet sa radnim zadatkom (posao koji zahteva celinu odnosno rad od početka do kraja sa vidljivim rezultatima); značaj radnog zadatka (stepen do koga posao ima uticaj na živote ljudi u njihovim departmanima, organizaciji i spoljašnjem okruženju); poslovna autonomija (stepen do koga posao daje zaposlenima nezavisnost, slobodu u organizovanju rasporeda, procedura i sl.); posao sa povratnim informacijama (stepen do koga poslovne aktivnosti koje su propisane radnim zadacima dobijaju svoj izraz i u vidu percepcije povratnih informacija o postignutim rezultatima).¹²⁶

5.2. Merenje zadovoljstva poslom

Zaposleni procenjuju svoje zadovoljstvo kompleksno, kroz mnoštvo elemenata. U vezi sa merenjem zadovoljstva zaposlenih izdvajaju se dva pristupa. Merenje kroz jedno pitanje: Uzevši sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom (odgovori su od 5 do 1 snažno zadovoljno do snažno nezadovoljno). Drugi metod je više sofisticiran i definiše ključne elemente posla kao što su priroda posla, supervizija, tekuća plata, prilike za napredovanje, odnosi sa kolegama. Odgovori se ocenjuju na standardizovanoj skali na osnovu čega se dobija rezultat celokupnog zadovoljstva.¹²⁷

Prema analizi koju su dali Kerber i Campbell, merenje ključnih elemenata može biti korisno u identifikovanju elemenata koji zahtevaju poboljšanje, odnosno rezultati mogu doprineti povećanju nivoa sveukupnog zadovoljstva ili objašnjenju određenih problema sa kojima se organizacija suočava.¹²⁸

Glavni uzroci nezadovoljstva poslom su: stres na poslu 32%; plata 26%; napredovanje 21%; posao 15%; sigurnost 14%; supervizor 9%; kolege 3%.¹²⁹

¹²⁵ Isto, str. 14

¹²⁶ Isto, str.15

¹²⁷ Robbins S. Judge T.,(2010) *Organizational Behavior*, Library Of Congress Cataloging-in-Publication Data, str. 79

¹²⁸ Isto, str.80

¹²⁹ Isto, str. 81

Istraživanja su pokazala da su ljudi u najvećem broju slučajeva najviše zadovoljni u odnosu na sveukupna osećanja vezana za posao, samim poslom, supervizorom i kolegama, dok su manje zadovoljni kada je predmet pitanja plata i napredovanje na poslu.

Ako bismo pokušali da indentifikujemo koji su to faktori koji doprinose osećaju zadovoljstva zaposlenih u literaturi su se izdvojila potreba za poslom koji je zanimljiv koji omogućava trening, raznovrsnost, nezavisnost i kontrolu. Pokazano je takođe da postoji snažna korelacija u odnosu na to koliko zaposleni uživaju u socijalnom okruženju odnosno svom radnom mestu i koliko su celokupno zadovoljni. Zato je u ovom kontekstu izuzetno važno obratiti pažnju na unutrašnju međuzavisnost, davanje povratnih informacija, socijalnu podršku i interakciju sa kolegama mimo radnog okruženja. Sve ovo, kako se pokazalo, ima snažan uticaj na osećanje zadovoljstva poslom.

5.3. Faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih mogu uticati različiti faktori koje literatura deli na faktore okruženja, individualne i psihološke faktore. U faktore okruženja spadaju komunikacija, priznanje i sl. Kao individualni faktori navode se emocije, genetika i sam tip ličnosti. U psihološke faktore spada život pojedinca, porodica i zajednica kojoj pripada.¹³⁰

Brojna istraživanja su pokazala da je komunikacija jedan od najvažnijih faktora zadovoljstva, bez obzira da li se radi o komunikaciji horizontalno ili vertikalno u strukturi organizacije. U odnosu na pojedinca, u organizaciji može biti premalo ili previše informacija i jako je bitno voditi računa o balansu. Do prenatrpanosti informacijama dolazi kada pojedinac primi previše poruka u kratkom vremenskom periodu tako da neke od poruka ne stigne adekvatno da procesuiru ili su one previše komplikovane što dodatno otežava delovanje pod pritiskom vremena. S druge strane, kada pojedinac prima poruke ispod nivoa sopstvenih mogućnosti za obradu (raspolaze sa premalo informacija) može doći do nemogućnosti da se radni zadaci adekvatno obave što vodi osećaju nezadovoljstva. Komunikacija u organizacionoj hijerarhiji takođe snažno utiče na osećaj zadovoljstva i vrlo je često reč o tome kako zaposleni percipiraju ponašanje supervizora koji je u toj hijerarhiji direktno nadređen. Komunikaciono ponašanje koje obuhvata facijalne ekspresije, kontakt očima, vokalne ekspresije, kretanje i govor tela su ključni za odnos nadređenih i podređenih. Menadžeri koji koriste otvorenu, prijateljsku neverbalnu komunikaciju dobijaju pozitivnu reakciju od strane zaposlenih i podižu nivo zadovoljstva među nima po pitanjima vezanim za komunikaciju.¹³¹

¹³⁰ Isto, str. 14

¹³¹ Isto, str. 15

Primeri dobre prakse u sektoru ljudskih resursa vezanih za nagrađivanje i odavanje priznanja zaposlenima za obavljanje radnih zadataka, prikazuju se kao dokaz uticaja ovog faktora na jačanje zadovoljstva zaposlenih. Rad na dobroj praksi u ovoj oblasti zajedno sa iznalaženjem načina da se ciljevi zaposlenih povežu sa ciljevima organizacije, pokazao se kao jedan od snažnih faktora jačanja motivacije zaposlenih kao i njihovom smanjenom apstinencijom sa posla.¹³²

Svakako jedan od faktora koji najsnažnije utiče na nivo zadovoljstva zaposlenih jesu menadžeri i njihov odnos prema zaposlenima, poslu i organizaciji kao celini. Jedna od evidentnih činjenica u ovom kontekstu jeste da menadžeri treba da se interesuju za stavove zaposlenih jer oni treba da budu vodič njihovih eventualnih postupanja u buduću. Razlog za to je što su upravo stavovi zaposlenih pouzdani pokazatelji potencijalnih problema odnosno ponašanja zaposlenih. Iako se ne može apsolutno tvrditi da će zadovoljni zaposleni biti uzrok uspeha organizacije, istraživanja pokazuju da uticaj menadžera na poboljšanje stavova rezultira povećanom efektivnošću organizacije. Interes za ovako postupanje može se naći u sledećim tvrdnjama:

- Zadovoljni i posvećeni zaposleni imaju niže stope fluktuacije, apsentizma i napuštanja organizacije. Oni su takođe bolji u obavljanju zadatih poslova.
- Menadžeri treba da mere stavove vezane za posao da bi mogli da kažu kako zaposleni reaguju u odnosu na određene segmente posla kojim se bave. Počelo se smatrati da merenje stava o celokupnom osećanju predstavlja jednu od najvažnijih informacija organizacije.
- Jedna od najvažnijih stvari koje menadžeri rade da podignu zadovoljstvo zaposlenih jeste da se oni fokusiraju na same odlike posla nastojeći da ga u što većoj meri učine izazovnim i zanimljivim.
- Iako male plate neće privući najkompetentnije zaposlene, menadžeri treba da shvate da visoka plata nije dovoljna da stvori zadovoljavajuće radno okruženje.¹³³

Nijedan posao nije savršen zato je neophodno poznavati faktore koji utiču na zadovoljstvo i pronaći načine da se deluje tamo gde ima prostora i mogućnosti za promene. Veoma je važno shvatiti da na različite ljude isti faktori drugačije utiču. Može se govoriti o velikom broju faktora.

Ovde ćemo navesti 21 faktor koje treba razmatrati u vezi sa zadovoljstvom poslom ukoliko bismo želeli da obezbedimo maksimum uticaja: anatomija i nezavisnost; beneficije; prilike za razvoj karijere; prilike za napredovanje u karijeri; kompenzacije/plata; komunikacija između zaposlenih i menadžmenta; doprinos posla u ostvarenju ciljeva organizacije; osećaj sigurnosti u poslovnom okruženju; fleksibilnost u ostvarenju balansa poslovnih problema i privatnog života; sigurnost posla; specifična obuka za posao; priznanje menadžmenta za poslovni doprinos zaposlenog; smisao posla; povezivanje; prilika da se koriste veštine i mogućnosti koje se

¹³² Isto, str. 16

¹³³ Robbins S. Judge T.,(2013) *Organizational Behavior*, Library Of Congress Cataloging-in-Publication Data, str. 89

poseduju; okrenutost organizacije ka profesionalnom razvoju zaposlenih; celokupna korporativna kultura; odnosi sa kolegama; odnos sa direktnim supervizorom; sam posao; složenost posla.¹³⁴

Tema kojom ćemo se baviti u narednom poglavlju je motivacija. Motivacija je predmet istraživanja mnogih jer je dokazan njen značaj u ostvarivanju pozitivnih rezultata poslovanja. Ukoliko unutrašnje politike organizacije obezbede zadovoljstvo zaposlenih na određenom nivou, može se smatrati da je na na taj način izvršen uticaj i na njihovu motivaciju u odnosu na obavljanje radnih zadataka, sprovođenje i uspeh poslovnih projekata i ulaganje truda u sopstveni razvoj što će označiti i razvoj organizacije.

¹³⁴ Isto, str. 90

6. Motivacija

U okviru izučavanja organizacionog ponašanja, fenomen motivacije zauzima veoma značajno mesto. Jedno istraživanje je pokazalo da 54% zaposlenih u SAD nije aktivno angažovano, dok je 17% neangažovano. Zaključak je bio da je u osnovi ove pojave motivacija, odnosno njeno odsustvo.¹³⁵

Robins definiše motivaciju kao proces koji uključuje intezitet, pravac i upornost pojedinačnog truda uloženog radi ostvarenja cilja.¹³⁶ Ova teorija se može razložiti na tri elementa: intezitet, pravac i upornost. Intezitet ukazuje koliko jako pojedinac pokušava. Ipak, snaga truda ne mora voditi do željenih rezultata ukoliko ti pokušaji nisu usmereni ka onome što donosi benefite za organizaciju. Trud usmeren ka razvoju u skladu sa ciljevima organizacije, je trud koji se zahteva. Treći element je upornost odnosno postojanost u ulaganju truda. Ljudi koji se smatraju motivisanim su posvećeni radnom zadatku dovoljno dugo da bi se postigao cilj.

6.1. Teorijski pristup motivaciji

Postoji veliki broj teorija motivacije, koje su uglavnom komplementarne. Najznačajnije su one koje se tiču očekivanja, ciljeva i pravičnosti a koje se klasifikuju kao kognitivne ili procesne teorije.

Teorije potreba se baziraju na verovanju da nezadovoljavanje potreba stvara tenziju i disbalans. Zato je neophodno zadovoljavanje potreba i usmeravanje ponašanja ka postizanju ciljeva. Najpoznatiju teoriju potreba je izložio Abraham Maslow 1954. godine. On je sugerisao postojanje pet glavnih kategorija potreba koje se primenjuju generalno na ljude, počevši od osnovnih psiholoških potreba pa do uspostavljene hijerarhije bezbednosti, socijalnih potreba i potreba za poštovanjem. Kada je niža potreba zadovoljena, dominantna postaje viša potreba kojoj je neophodno posvetiti pažnju.¹³⁷

Daglas Mek Gregor je izgradio svoju teoriju kroz različite poglede na ljude i kako oni u skladu sa tim treba da se motivišu. Teorija x je tradicionalni pogled po kome prosečan čovek ne voli da radi i želi da izbegne odgovornost. Zbog toga, većinu ljudi treba kontrolisati, usmeravati, pretiti im kažnjavanjem kako bi uložili dodatni napor u ostvarivanju ciljeva organizacije. U suprotnosti sa ovim stanovištem stoji Teorija y koja tvrdi da će ljudi vežbati samousmeravanje u službi

¹³⁵ Robbins S., Judge T., (2012) Essentials of Organizational Behavior, Pearson International Edition, Str. 122

¹³⁶ Isro, Str. 122

¹³⁷ Isto, Str 123

ciljeva kojima su privrženi i ta privrženost ciljevima je u funkciji nagrađivanja koje je povezano sa postignućima.¹³⁸

Model dva-faktora razvijen je od strane Herzberga kroz praćenje izvora zadovoljstva odnosno nezadovoljstva poslom. Ovaj Model je predstavljen u prethodnom poglavlju.

Alternativni pogled na potrebe je razvio McRolland, identifikujući tri važne potrebe: 1) potreba za postignućima definisana kao konkurentski uspeh; 2) Potreba za pripadanjem tj. potreba za toplim, prijateljskim odnosima sa drugima; 3) Potreba za moći, odnosno potreba da se kontrolišu ili da se utiče na druge. Različite osobe imaju različite potrebe, sa tim da se prva kategorija vezuje za juniore i srednji menadžment, dok se treća kategorija vezuje za visoki menadžment.¹³⁹

U procesnim teorijama u središtu su psihološki procesi koji utiču kako na motivaciju tako i na osnovne potrebe. Poznate su i kao kognitivne teorije jer se odnose na to kako ljudi doživljavaju svoje radno okruženje kao i načine na koji ga oni interpretiraju i razumeju. Procesne teorije mogu biti korisnije od teorija potreba jer pružaju realistična uputstva motivacionih tehnika. Glavni procesi su očekivanja, ostvarivanje ciljeva i osećaj jednakosti sa drugima.

Teorija očekivanja tvrdi da će motivacija biti visoka kad ljudi znaju šta treba da rade kako bi bili nagrađeni, kad postoji očekivanje da će biti u mogućnosti da dobiju nagradu kao i očekivanje da će ona biti vredna.

Teorija ostvarivanja ciljeva se zasniva na tvrdnji da će motivacija i učinak biti veći kada pojedinci postavljaju specifične ciljeve, kada su ciljevi visoki ali prihvatljivi i kada postoji povratna reakcija na učinak.

Teorija jednakosti se tiče percepcije ljudi o tome kako su oni tretirani u poređenju sa drugima. Oni priželjkuju fer tretman u poređenju sa drugima u grupi kao i sa drugom osobom kao pojedincem. Ovo je uvek uporedni proces. Ljudi će biti više motivisani ako su tretirani na jednak način i demotivisani ukoliko nisu.¹⁴⁰

¹³⁸ Isto, str. 126

¹³⁹Armstrong M., (2006), *Handbook of Human Resource Management practice*, London and Philadelphia, str. 327

¹⁴⁰ Isto, str. 330

6.2. Tipovi motivacije

Prema vrsti uticaja, može se govoriti o dve vrste motivacije: unutrašnjoj i spoljašnjoj.¹⁴¹

Unutrašnja motivacija nastaje delovanjem samogenerišućih unutrašnjih faktora koji utiču na ljudsko ponašanje. Ona nije dakle, izazvana uticajima spolja ili tkz. veštačkim delovanjima. Ovaj tip motivacije, može, recimo biti izazvan samim poslom kada pojedinci osećaju svoj posao kao važan, zanimljiv, izazovan, da pruža dovoljan nivo slobode odnosno autonomije kao i prilike da se ostvari napredak i da se razvijaju znanja i veštine. Deci i Ryan sugerišu da se ova vrsta motivacije zasniva na potrebi. Dovoljno je voditi racuna o dizajnu poslovne uloge koja se dodeljuje zaposlenom da bi se ona stimulisala. U skladu sa tim, Kac je istakao da sam posao mora obezbediti dovoljno raznovrsnosti, dovoljno izazova i zahteva kako bi uključio primenu svih veština zaposlenog. Hadlman i Olaham su istakli važnost suštine posla kao motivatora, odnosno razvoj veština, same prirode poslovnih zadataka i njihovog značaja, automije u njihovom obavljanju kao i feedback, su komponente koje će osigurati ovaj tip motivacije.

Spoljašnja motivacija nastaje kada se određeni faktori uticaja kreiraju spolja ljudima ili za ljude u cilju njihovog motivisanja. Ovo podrazumeva nagrade, kao sto su podsticaji, povećanje plate ili unapređenje i sl. Takođe, u ovom kontekstu govori se i o sankcijama, kao sto su disciplinske mere, kritika, negativan uticaj na platu i sl. Spoljašnja motivacija može imati momentalan i moćan efekat, ali karakteristično je da ovaj efekat neće obavezno trajati dugo, odnosno, može se smatrati kratkoročnim. Zato se smatra da unutrašnja motivacija koja se tiče svakodnevnog „kvaliteta ljudskog života“ ima veći značaj u ovoj oblasti organizacionog ponašanja.¹⁴²

6.3. Faktori uticaja i strategije motivacije

Strategije motivacije imaju za cilj stvaranje radnog okruženja i razvoj politika i prakse koja će obezbediti veće nivoe učinka zaposlenih.

Armstrong daje prikaz faktora (F) koji oblikuju strategije koje motivišuće deluju na zaposlene kao i doprinos koji u ovom kontekstu treba da obezbedi sektor Ljudskih resursa (DLjR):¹⁴³

F1 – Kompleksnost motivacije kao procesa znači da jednostavni pristupi bazirani na instrumentelnoj teoriji, neće biti uspešni.

DLjR1(a) - Izbagavati zamke razvoja i podrške strategijama koje nude recept za motivaciju koja u osnovi ima jednostavno viđenje procesa kao i nesposobnost priznavanja individualnih razlika.

¹⁴¹ Armstrong M.,(2006) *Handbook of Human Resource Management practice*, London and Philadelphia , str 336.

¹⁴² Isto, str 336.

¹⁴³ Isto, str. 356

F2 – Veća je verovatnoća da ljudi budu motivisani ukoliko rade u okruženju u kome se vrednuju kao ličnosti i u kome se vrednuje posao koji obavljaju.

DLjR2(a) – Ohrabriti razvoj procesa menadžmenta učinka koji će pružiti priliku da se odgovori na očekivanja i da se pruži pozitivan feedback na ono što je postignuto.

DLjR2(b) – Razviti sistem nagrađivanja koji će uključiti finansijske i nefinansijske nagrade za priznanje doprinosa.

F3 – Potreba za poslom, koja omogućava ljudima da ostvare svoje ciljeve, razuman stepen autonomije i obim korišćenja veština i kompetencija, treba biti prepoznata.

DLjR3(a) – Savetovanje o: procesima za projektovanje radnih mesta koje obezbeđuje bogatiju poslovnu ponudu, odgovornosti u donošenju odluka, kontroli dovoljnoj za adekvatno obavljanje posla.

F4 – Potreba za dobijanjem prilike za rast razvojem mogućnosti i karijere.

DLjR4(a) – Obezbediti uslove i prilike za učenje kroz procese planiranja individualnog razvoja kao i kroz organizaciju formalnih treninga.

F5 – Kulturno okruženje organizacije u vidu vrednosti i pravila će imati značajan uticaj na bilo kakav pokušaj stimulacijom motivacije.

DLJ5(a) - Razvoj organizacione kulture koja podržava procese vrednovanja i nagrađivanja zaposlenih.

F6 – Motivacija će biti postignuta liderstvom koje postavlja pravac, ohrabruje i stimuliše postignuća i pruža podršku zaposlenima u njihovom trudu za postizanje ciljeva koji generalno poboljšavaju njihov učinak.

DLJ6(a) – Urediti okvir kompetencija koji se fokusira na kvalitet liderstva i na ponašanje koje se očekuje od menadžera i tim lidera.

DLjR6(b) – Osigurati da su potencijali liderstva identifikovani kroz menadžment učinka i centre implementacije.

DLjR6(c) – Obezbediti vodiče i treninge za razvoj kvalitetnog liderstva.

Iako se posredno kroz analizu faktora koji doprinose dodatnom angažovanju kao i gore navedenih strategija motivisanja vezanih za ljudske resurse, mogu izvući zadaci lidera u ovoj oblasti, ovde ćemo se ukratko konkretnije osvrnuti na to.

Uslov da motivacija bude podstaknuta od strane lidera, jeste njegova sposobnost primene diferenciranih tehnika motivacije koje će prilagoditi potrebama zaposlenih kao različitim individuumima. Zadatak lidera je da prepozna šta je to što bi navelo pojedinca da uloži dodatni napor, odnosno da li je reč o materijalnim nagradama, priznanjima, sigurnosti posla i sl. Vešt i sposoban lider može samostalno identifikovati najprimereniju strategiju u odnosu na „svoje” ljude ali postoje neke koje su se pokazale uspešnim u ovom kontekstu. To su: komunikacija, stav, osmišljavanje i obogaćivanje posla i modifikacija ponašanja.¹⁴⁴

Prva strategija motivisanja je **komunikacija**. Osnovni uslov za prepoznavanje potreba i njihovo zadovoljavanje, kao sredstvo za podsticanje motivacije, jeste dobra komunikacija lidera sa zaposlenima. Osećajući naklonost lidera u odnosu na „svoje” ljude kao i da mu je stalo do rešavanja njihovih problema, zaposleni se osećaju sigurnije, razvijaju osećaj pripadnosti organizaciji kao i osećaj samopotvrđivanja tokom obavljanja svojih radnih zadataka. Zadovoljavanje ovih, osnovnih potreba u cilju jačanja motivacije, moguće je jedino kroz ostvarivanje dobre obostrane komunikacije.

Druga strategija radne motivacije je **stav lidera** prema zaposlenima i zasniva se na MekGregorovim teorijama x i y, odnosno njihovim pozitivnim i negativnim pretpostavkama o mogućnostima uticaja na zaposlene. Ova strategija počiva na stanovištu da pozitivan stav lidera baziran na predpostavci da su radnici vredni, poštrovani i da je njihova identifikacija sa organizacijom moguća, deluje motivišuće na radnike i ostvarivanje njihovog potencijala.

Treća strategija vezana je za **osmišljavanje i obogaćivanje posla**. Cilj je povećanje efikasnosti na radnom mestu kroz smanjenje rutinskih radnji pre svega uz pomoć rotacija na poslu. Zaposleni se ne zadržava dugo na jednom radnom mestu već ga lider povremeno postavlja na nove pozicije kako bi se smanjila monotonija, obogatilo radno iskustvo, povećali izazovi i energija što deluje stimulativno na ponašanje zaposlenih.

Četvrta strategija se zasniva na tkz. **modifikaciji ponašanja**, gde se određeno ponašanje zaposlenih podstiče u zavisnosti od posledica koje ono proizvodi. Pojedinac teži da ponavlja ponašanje koje se nagrađuje a eliminiše ono koje se kažnjava. Svakako da se nagrađuje ono ponašanje koje je u skladu sa interesima organizacije što ih i osigurava, ali uslov je da zaposleni jasno i precizno budu informisani od strane lidera o tome šta se sa ovog stanovišta smatra poželjnim ponašanjem a šta ne, kako bi usmerili svoje aktivnosti na pravi način.

Na ovom mestu na kome smo govorili o ulozi lidera u kontekstu motivacije uz već prikazanu ulogu u kontekstu organizacione kulture i zadovoljstva poslom možemo zaključiti da smo pružili snažnu teorijsku potvrdu treće iznete hipoteze koja glasi: Liderstvo i uloga lidera odlučujuća je za efikasno upravljanje i oblikovanje organizacionog ponašanja i na pojedinačnom i na grupnom nivou. Pojedine teme organizacionog ponašanja kojima smo se mi bavili u ovom

¹⁴⁴ Mullins L.,(1999), *Management and Organizational Behaviour*, London, Financial Times

radu dali su jasno potvrdu koja će dodatno biti potvrđena konkretnim istraživanjem u drugom delu rada.

Na kraju ovog poglavlja još jednom ćemo napomenuti da je motivacija kao deo organizacionog ponašanja ključna sa stanovišta primarnih interesa organizacije. Programi i strategije motivacije i investiranje u njihov razvoj su svakako isplativi. Da bi zaposleni bili motivisani neophodno je da budu zadovoljni svojim poslom, što je kako smo videli u prethodnom poglavlju, potrebno analizirati na više nivoa poslovnog života. Motivisani zaposleni su zaposleni koji ulažu dodatni napor i dižu nivo radnog angažovanja što doprinosi povećavanju produktivnosti organizacije što jeste prvobitni cilj. Teorijska obrada zadovoljstva i motivacije odnosno razrađeni prikaz njihovog značaja omogućava potvrdu naše hipoteze u vezi sa ovim konceptima. Ona glasi: Zadovoljstvo zaposlenih odnosno njihova motivacija i strategije stimulisanja motivacije su faktori organizacionog ponašanja bez koga nije moguće ostvariti pun potencijal zaposlenih odnosno obezbediti njihov maksimalan doprinos organizaciji.

Kako je celokupno bavljenje organizacionim ponašanjem i temama koje ono obuhvata posvećeno iznalaženju faktora koji će pozitivno uticati na nivo radnog angažovanja zaposlenih, naredno poglavlje će teoriski obraditi koncept radnog angažovanja kome je posvećeno i istraživanje predstavljeno u nastavku.

7. Radno angažovanje

Doprinos organizaciji koji pružaju visoko angažovani zaposleni je očigledan. Na ovaj način se promoviše efikasno funkcionisanje organizacije a samim tim jača konkurentnost na tržištu. U skladu sa ovim, jasno je da menadžeri treba da posvete pažnju identifikovanju, privlačenju i zapošljavanju pojedinaca koji poseduju, ne samo relevantna znanja i veštine već i druge osobine koje odlučujuće deluju na ponašanje povoljno sa stanovišta ostvarenja širih interesa. To su: posvećenost, lojalnost, društveno odgovorno ponašanje.... Svi ovi segmenti su vrlo značajni u razmatranju angažovanja zaposlenih odnosno organizacionog ponašanja u jednom njegovom delu. Ipak, i pored toga što pojedinci treba da poseduju ove osobine, to ne znači da će se one ispoljiti odnosno pozitivno reflektovati u odnosu na organizaciju. Potrebno je prepoznati načine kojima se ove vrednosti mogu stimulisati i održavati u interesu uspešnog poslovanja.

7.1. Definisanje radnog angažovanja

Angažovanje zaposlenih je emotivna privrženost koju zaposleni oseća prema svojoj organizaciji i njenim ciljevima, a koja rezultira primenom većeg napora.¹⁴⁵

Kada je rec o definisanju angažovanja zaposlenih moguće je izdvojiti nekoliko definicija koje imaju isto polazište:¹⁴⁶

„Obim u kom su zaposleni privrženi nečemu ili nekome u organizaciji i pokazatelj koliko dugo ostaju u njoj kao rezultat te privrženosti. Lojalni zaposleni ostaju zato što to žele. Oni idu iznad i iza „dužnosti“ kako bi unapredili interese kompanije“.

„Angažovanje je stanje u kom su pojedinci emotivno i intelektualno privrženi organizaciji, kroz merenje tri vrste ponašanja: reći, ostati, stremiti.“

„Obim u kome zaposleni ulažu trud u svoj posao u formi mentalnog inputa, prekovremenog rada i energije“.

Development Dimension International (DDI) definiše radno angažovanje kao: „Obim u kome ljudi uživaju i veruju u ono šta rade i osećaju se vrednim zbog toga što to rade“.

¹⁴⁵ Kevin Kruse, (2012), *Why Employee Engagement?*, Forbes

¹⁴⁶ Wellins R., Bernthal P., Phelps M., (2003) *Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage*, San Francisco, Development Dimension International, str. 2

Ova definicija se može razložiti na sastavne delove koji ujedno predstavljaju faktore značajne za sam proces unapređenja angažovanja zaposlenih. To su:¹⁴⁷

Uživanje – ljudi više uživaju i više su zadovoljni onim što rade ako su na pozicijama koje su saglasne njihovim interesovanjima i veštinama. Kao primer se mogu navesti unapređenja uspešnih prodavaca u menadžere nakon čega su se pokazali izuzetno neefikasnim a jedan od razloga koji se istakao, bio je veći stepen uživanja u sektoru prodaje u odnosu na sprovođenje obuka drugih. Takođe, neki preferiraju timski rad a neki individualni, neki vole poslovna putovanja, neki ne... sve su to faktori koji utiču na stepen uživanja, a posredno i na opšte angažovanje u poslu.

Verovanje – smatra se da, ako ljudi veruju da daju značajan doprinos poslu, organizaciji i društvu kao celini, oni će se više angažovati u izvršavanju poslovnih zadataka.

Vrednovanje – ljudi žele da budu prepoznati i nagrađeni za svoje doprinose. Nagrade i priznanja dolaze u mnogim materijalnim oblicima ali pokazalo se da mnogo važniji stimulans za samovrednovanje zaposlenih može biti kada njihovi lideri odvoje nekoliko minuta kako bi ukazali svojim zaposlenima da rade dobar posao i da se njihov doprinos vrednuje i ceni.

Angažovanje zaposlenih je definisao i Beven ističući da je angažovan zaposleni neko ko je svestan poslovnog konteksta i blisko radi sa kolegama radi unapređenja performansi u korist organizacije.¹⁴⁸

Iz prikazanih definicija očigledno je da se potencijalno povećano angažovanje ima čvrstu osnovu u onome što zaposleni kao pojedinci osećaju iznutra. „Pravo osećanje vodi „pravom“ ponašanju, a ovo „pravo“ ponašanje vodi višim nivoima poslovnog učinka“. ¹⁴⁹

7.2. Značaj angažovanja zaposlenih

Svakako da se može smatrati da i dalje u velikoj meri postoji nerazumevanje uloge organizacionog ponašanja u opštem učinku organizacije. Postavlja se pitanje, šta je svrha uticaja na lični osećaj zaposlenih, odnosno na koji način se može uticati na povećano ulaganje truda od strane pojedinca.

Angažovanje se tiče toga šta ljudi rade i kako se ponašaju obavljajući svoje poslovne uloge kao i šta je to što ih navodi da se ponašaju na način koji će unaprediti ostvarivanje ciljeva organizacije i samih zaposlenih.

¹⁴⁷ Isto, str. 3

¹⁴⁸ Armstrong M.,(2006) Handbook of Human Resource Management practice, London and Philadelphia, str. 337

¹⁴⁹ Wellins R., Bernthal P., Phelps M.,(2003) Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage, San Francisco, Development Dimension International, str. 3

Kevin Kruse govori o angažovanju zaposlenih kao emotivnoj privrženosti i navodi da zbog toga što im je više stalo, oni su više produktivni, pružaju bolju uslugu, i ostaju duže zaposleni u svojim organizacijama. Sve to vodi zadovoljnijim klijentima, koji kupuju više, što povećava prodaju i profit.¹⁵⁰

U korist obrazloženja ove postavke navodi se 28 studija istraživanja koja pokazuju korelaciju između angažovanja zaposlenih i usluga, prodaje, kvaliteta, bezbednosti, ostanka na poslu i ostvarivanja profita.

U pogledu produktivnosti u pružanju usluga, ove studije su pokazale da kompanije koje imaju visoku angažovanost zaposlenih imaju duplo veću lojalnost klijenata koja se oslikava u ponavljanju kupovine, preporuke prijateljima i sl.

Kao značajan slučaj uticaja povećanja angažovanja zaposlenih u povećanju produktivnosti navodi se kompanija Fabick Kat koja je poboljšala procenat prodaje svojih proizvoda za 300%. Nakon regrutovanja menadžera čiji je zadatak bio restrukturiranje u cilju veće produktivnosti, ustanovljeno je da se mogu identifikovati zaposleni koji su veoma strastveni u pogledu obavljanja svog posla i koji osećaju duboku povezanost sa svojom organizacijom i koji doprinose inovacijama što pozitivno deluje na razvoj same organizacije. Pored njih identifikovani su oni koji su obavljali svoje radne zadatke ali nisu ulagali dodatno vreme i energiju u svoj posao kao i oni koji su otvoreno u komunikaciji sa drugima ispoljavali nezadovoljstvo svojim poslom.

Proces koji je uključivao poboljšanje komunikacije, tkz. „stavljanje pravih ljudi na prava mesta“, investiranje u razvoj talenata i veština zaposlenih kao i pronalaženje dodatnih načina za povećanje angažovanja zaposlenih, doveo je do evidentnog napretka odnosno veće produktivnosti kompanije.¹⁵¹

Pored kvaliteta u pružanju usluga i bilansa prodaje, doprinosi su vidljivi i u kvalitetu, bezbednosti, zadržavanju na poslu i apstinenciji kao i prihodu i profitu. Tako je, recimo pokazano da, zaposleni sa nižim angažovanjem imaju četiri puta veće šanse da napuste svoja radna mesta od onih koji su visoko angažovani. Visoko angažovani su u 66% izjavili da nemaju planove da napuste kompaniju u poređenju sa 12% neangažovanih koji su izneli istu tvrdnju. U vezi sa ostvarivanjem profita, pokazalo se da su kompanije u kojima je između 60 i 70% visoko angažovanih, zabeležile prosečan rast prihoda za 1% u odnosu na prosečan prihod sektora poslovanja, dok su kompanije sa niskim angažovanjem zabeležile pad u odnosu 2%. Studija koja se bavila ispitivanjem 23.910 poslovnih jedinica u odnosu na donje i gornje kvartale angažovanja, pokazala je da gornji nivoi angažovanja vode ka 12% većoj produktivnosti.¹⁵²

¹⁵⁰ Kevin Kruse, (2012), *Why Employee Engagement?*, Forbes

¹⁵¹ Robinson J.,(2006) *A Caterpillar Dealer Unearths Employee Engagement*,Gallup Business Journal

¹⁵² Kevin Kruse, (2012), *Why Employee Engagement?*, Forbes

U skladu sa istraživanjima koji pružaju uvid u konkretne pozitivne ishode povećavanja angažovanja, poslednjih godina došlo je do rasta interesovanja za ovu oblast. Navode se četiri razloga opšte prirode: 1) Ljudi su postali primarni izvor za ostvarivanje konkurentske prednosti. Istraživanje Brunking Instituta je pokazalo da dok je 1982. godine 66 % izvora vrednosti na tržištu dolazilo iz tkz. materijalnih dobara (mašine, proizvodi, postrojenja), 2002. godine 80 % vrednosti na tržištu se ispoljavalo iz nematerijalnih dobara (brend, intelektualna svojina, i najvažnije - kvalitet radne snage). 2) Uprkos velikim finansijskim troškovima, velika pažnja se usmerava ka angažovanju zaposlenih. Kao imperativ se pretpostavlja zadržavanje ključnih, kvalitetnih ljudi i privlačenje talenata. 3) Postalo je evidentno da je angažovanje ljudi u vezi sa stvaranjem želje kod njih, da je potrebno fokusirati se na pitanje šta to pojedinci dobro rade i razvijati te veštine, kao i da je neophodno odavati priznanje za pozitivne rezultate koje ostvaruju. 4) Pozitivan odnos između angažovanja i učinka je dokaz doprinosa Ljudskih resursa: veći nivo angažovanja vodi većem učinku u poslovanju.¹⁵³

7.3. Faktori organizacionog ponašanja koji doprinose angažovanju zaposlenih

Istraživanja su identifikovala dva ključna elementa koja treba da budu prisutna kako bi se angažovanje zaista unapredilo. Prvi je racionalan aspekt, koji je u vezi sa razumevanjem same poslovne uloge, njenog mesta u široj organizaciji i načina na koji se ciljevi date pozicije poklapaju sa ciljevima organizacije. Drugi je emotivni aspekt koji se tiče pitanja kako se ljudi osećaju u vezi sa organizacijom, da li im njihov posao pruža osećaj ličnog doprinosa širim vrednostima i kakva je njihova veza i odnos sa menadžerima. Ova dva aspekta mogu biti analizirana kroz brojne faktore uticaja na ponašanje.¹⁵⁴

Organizacije na različite načine mogu stimulatивно delovati na povećanje nivoa angažovanja svojih zaposlenih. Među dominantnijim načinima za pristup promenama u cilju povećanja angažovanja, mogu se izdvojiti tri izvora uticaja: zaposleni, lideri, organizacioni sistem i strategije.¹⁵⁵

Ove tri komponente deluju zajednički u cilju stvaranja radnog konteksta koje povoljno deluje na opštu angažovanost zaposlenih i posredno ostvarivanju veće konkuretnosti na tržištu. U cilju analize faktora koji doprinose angažovanju a oslanjajući se na činjenicu da su lične strasti u vezi sa poslom koji se obavlja, privrženost organizaciji kao i mogućnost indentifikacije sa njom, neophodni za veći nivo angažovanja, neophodno je snažan akcenat staviti na pojedinca kao

¹⁵³ Wellins R., Bernthal P., Phelps M.,(2003), Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage, San Francisco, Development Dimension International, str. 4

¹⁵⁴ Armstrong M.,(2006) Handbook of Human Resource Management practice, London and Philadelphia, str. 339

¹⁵⁵ Wellins R., Bernthal P., Phelps M.,(2003), Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage, San Francisco, Development Dimension International, str.11

jedinicu analize ali nikako se ne sme zanemariti ni grupa, odnosno tim kao dokazano snažan motivator pojedinaca.

Ako se ispituje unapređenje angažovanja kroz delovanje pojedinca, preko spoljašnjih i unutrašnjih stimulansa, svakako da treba krenuti od opisa same pozicije, odnosno posla koji pojedinac kao autonomna ličnost obavlja. Različite preferencije, veštine i znanja, lične karakteristike, interesovanja, prioriteti, vode jasnom zaključku da ne mogu različiti ljudi na identičan način obavljati iste poslove. Svakako da je jedan od primarnih zadataka uspešne organizacije da stavi prave ljude na prava mesta, bilo putem selekcije bilo putem rotacije u već utvrđenoj strukturi.

Drugim rečima, jedan od faktora za povećanje angažovanja zaposlenih jeste da „prave“ osobe rade „prave poslove“. Kada se kaže „pravi“ zaposleni, podrazumeva se da pojedinci poseduju relevantna znanja i veštine da urade posao kao i da su dovoljno motivisani da ga urade na adekvatan način. Istraživanja su pokazala da kada se zaposleni dobro uklapa u profil poslovne uloge koju obavlja, učinak je bolji a takođe su i povećane šanse da duže ostane u datoj organizaciji, odnosno smanji troškove angažovanja novih radnika.¹⁵⁶

Napori da se zahtevi posla usklade sa personalnim karakteristikama svakog pojedinca su najbolje zadovoljeni u Job-Fit teoriji, Džona Holanda.¹⁵⁷

Holand predstavlja šest tipova ličnosti i ističe da zadovoljstvo i sklonost ka napuštanju posla zavise od toga koliko se ličnosti slažu sa tipom posla koji obavljaju. On ističe da ljudi istih personalnih karakteristika, ukoliko rade zajedno stvaraju poslovno okruženje koje odgovara tipu ličnosti, koja se u skladu sa tim oseća prijatno što povećava izgleda za ulaganje dodatnog truda. Takođe, u ovom kontekstu, značajna je napomena da ljudi koji rade u okruženju koje je u skladu sa njihovom ličnošću su ljudi koji su uglavnom zadovoljni svojim poslom što će ih podsticati da u njemu budu i uspešni. Uspešni zaposleni čine kompaniju uspešnom.

Uklapanje je donekle fleksibilno, odnosno može uključivati kombinaciju tipova.

Dakle, ukoliko se pretpostavi da je zadovoljstvo značajno za angažovanje ličnosti, smatra se da je ono najveće ukoliko su ličnost i zanimanje, odnosno radna pozicija u skladu. Rekrutovanje novih kadrova treba da se rukovodi time da se selekcija zasniva na potrebi da se zaposleni uklope u organizacionu kulturu što, za uzvrat, treba da rezultira većim učinkom zaposlenih odnosno većim učinkom organizacije što se odražava bilo na kvalitet ili kvantitet u proizvodnji, uštede ili profit koji omogućava nova ulaganja i poboljšanje konkurentnosti.

¹⁵⁶ Isto. str. 11

¹⁵⁷ Dostupno na www.careers.gov.nz

7.3.2.Liderstvo kao faktor angažovanja

Liderstvo kao proces i lideri sa svojim ličnim osobinama, svakako predstavljaju značajan faktor uticaja na angažovanje zaposlenih. Poslovno okruženje je u mnogim aspektima direktno pod uticajem kvaliteta liderstva. Lideri imaju uticaj i formalnu moć i služe kao katalizator za stepene angažovanja na svim nivoima rukovođenja.

Postoji mnoštvo definicija liderstva, ali se na osnovu faktora koje su ključne za ovu pojavu, liderstvo može odrediti kao proces ostvarivanja uticaja na grupu od strane pojedinca radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Bez postojanja uticaja, ne može se smatrati da liderstvo postoji.¹⁵⁸ Govoreći o usmerenosti liderstva na ciljeve, misli se na usmeravanje grupe pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata.

Studije DDI su pokazale da promene u ponašanju lidera utiču na promene ponašanja zaposlenih. Lideri treba da razumeju širinu svoje uloge i snagu svog uticaja na celokupan učinak organizacije i da svoje delovanje usmere ka pozitivnim rezultatima kroz utvrđene strategije ponašanja. Ovo je utoliko teži zadatak, jer se lideri danas suočavaju sa rastom kompleksnosti izazova u razumevanju šta motiviše zaposlene i šta povećava njihovu privrženost i ponos u odnosu na organizaciju.

Jedno istraživanje je ukazalo da organizacije sa efikasnim liderstvom imaju više nego duplo veće angažovanje zaposlenih nego one koje takvo liderstvo nemaju. Drugim rečima, organizacije u kojima su lideri sposobni i obučeni da prepoznaju i izađu u susret potrebama zaposlenih, imaju veći broj visoko angažovanih „sledbenika“.¹⁵⁹ Istraživanje je obuhvatilo ispitivanje zaposlenih o njihovoj percepciji ponašanja koja odlikuje efikasnog lidera. Spisak je uključio sledeća ponašanja: Dobar je u profesionalnom razvoju ljudi; Pruža mi povratne informacije o mom učinku; Postupa po mojim idejama i sugestijama; Pita me za mišljenje o njegovom učinku; Pruža mi neophodnu podršku da dobro obavim svoj posao; Rukovodi po uzoru; Obaveštava me o promenama koje nastupaju u organizaciji; Posедуje veštine da upravlja promenama; Objašnjava vezu između zahteva koji se meni upućuju i strategije organizacije.¹⁶⁰

Kada je reč o pojedinačnim percepcijama zaposlenih o višem menadžmentu, odnosno ponašanjima koja zaposleni vrednuju dovoljno da utiče na promenu njihovog ponašanja, istaknuto je sledeće: Menadžer vrednuje zaposlene; Menadžer ima kapacitet da učini

¹⁵⁸ Northouse P., (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, Beograd, Data status, str. 3

¹⁵⁹ Sullivan O., (2012) *How Leaders Drive Workforce Performance*, Right Management, Philadelphia, str. 6

¹⁶⁰ Isto, str. 7

organizaciju uspešnijom; Menadžer efikasno implementira strategiju moje organizacije; Menadžer efikasno povezuje strategiju organizacije sa zaposlenima.¹⁶¹

Dakle, govoreći o višim nivoima, kod zaposlenih stimulativno deluje percepcija da se i na višim nivoima rukovodstva vrednuje individualni doprinos kao sastavni deo uspešnog funkcionisanja organizacije, kao i sam način komunikacije između nivoa u hijerarhiji. Takođe, vrednuje se kompetentnost koja u određenom smislu izaziva poštovanje a samim tim može biti dobar osnov za lojalnost zaposlenih.

Kad je reč o delovanju i percepciji ponašanja tkz. neposrednih nadređenih, odnosno onih koji su u direktnom i svakodnevnom odnosu sa zaposlenima, očekivanja zaposlenih su konkretnija i u velikoj meri se tiču uloge lidera u ostvarivanju ličnih, profesionalnih ambicija. To se uglavnom odnosi na podršku lidera u razvoju veština i znanja zaposlenih kao i davanje podrške i priznanja za dobro obavljen posao što omogućava potencijalni razvoj karijere odnosno stimuliše povećanje ulaganja truda i rada¹⁶² ali i želju da se ostane u organizaciji u kojoj se podstiče unapređivanje zaposlenih.

Odgovornost lidera je posebno velika jer on utiče i na pojedince i na grupe. Za veći pojedinačni učinak, neophodno je stvoriti uslove koji smanjuju otpor pojedinca, nezadovoljstvo ili indiferentnost. Takođe, lider mora upravljati interpersonalnom komunikacijom na način koji rešava potencijalne konflikte i redukuje stres.

Već u samom definisanju liderstva, uočljiva je uloga lidera u odnosu na produktivnost grupe, odnosno na njeno formiranje, održavanje, jačanje kohezije i razvoj. Lider ima zadatak i u prilagođavanju grupe promenama, novim vizijama i otvorenim mogućnostima.¹⁶³ Grupe sa visokim performansama moraju imati jasne ciljeve, orijentaciju prema rezultatima, kompetentne članove i korporativnu klimu i kulturu. Jedan od uslova za uspesno funkcionisanje grupe je njeno pretvaranje u tim.

Tim predstavlja novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom pristupu rešavanja problema. Najčešća definicija glasi da tim predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja. Tim se formira da bi se postiglo više nego što je zbir pojedinačnih učinaka. Koristi timskog rada su: zajedničko rešavanje problema, ohrabrivanje kreativnosti, međusobna podrška i međuzavisnost, demokratičnost u odlučivanju, povećano zadovoljstvo u radu itd.¹⁶⁴

Oblasti u kojima lider treba da deluje kako bi tim bio efikasniji je: smanjenje straha i zabrinutosti članova tima zbog eventualnog neuspeha, poboljšanje klime i komunikacije u timu, postizanje lojalnosti tima, permanentno stimulisanje motivacije tima i timskog duha, timsko rešavanje

¹⁶¹ Isto, str. 10

¹⁶² Isto, str. 11

¹⁶³ Stefanovic N. I Stefanovic Z., (2006) Liderstvo I kvalitet, Kragujevac, Masinski fakultet, str. 6

¹⁶⁴ Jovanovic P., (2005), Menadžment: teorija i praksa, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str. 133

problema i konflikata i sl. Timska atmosfera se stvara druženjem, socijalnim kontaktima i otvorenim odnosom prema članovima tima kroz formalne i neformalne sastanke, dogovore i diskusije. Lojalnost tima raste ako se pronade način da se ciljevi organizacije izjednače sa ciljevima članova tima kroz zajednički dogovor, dok se motivacija tima može držati na potrebnom nivou kroz postavljanje izazova, nagrade, razvoj takmičarske atmosfere¹⁶⁵, učestvovanje tima u društveno odgovornim projektima i sl. Učestvovanje u društveno odgovornim projektima vezanim za održivi razvoj, odnosno poslovanje u skladu sa njegovim principima, zatim za socijalnu inkluziju i jačanje ekološke svesti je politika koja može proizvesti mnogobrojne benefite u odnosu na zaposlene. Pozitivan odgovor javnosti u odnosu na ovakvu vrstu prezentacije čini da zaposleni dožive svoj rad vrednijim od prostog obavljanja dnevnih radnih zadataka a svoju organizaciju vrednijom nego sto je percepcija o prolaznom poslodavcu. Ponos zbog toga što je pojedinac deo takvog, društveno korisnog i poštovanog tima, vodi lojalnosti i motivaciji, težnji da se ostane a samim tim i ulaganju dodatnih napora. Uspeh tima se doživljava kao lični uspeh, lični ciljevi analogni su ciljevima organizacije.

Lider u odnosu na tim i njegove članove, mora biti dovoljno vešt da uz negovanje demokratske atmosfere očuva autoritet i poštovanje članova jer jedino tako, on ostaje prvi među jednakima, neko sa najtežim zadacima i odgovornostima, ali i neko ko preuzima najviše zasluga za uspeh.

Jasno je da liderstvo i uloga lidera nije jedini faktor uticaja. Ono što je značajno u vezi sa liderima organizacije jeste da oni posredno utiču na ponašanje zaposlenih preko drugih faktora koji se u većoj ili manjoj meri mogu povezati sa organizacionim ponašanjem. Među te faktore spadaju: proces poslovanja, vertikalna i horizontalna komunikacija, struktura uloga i mogućnosti, strategije razvoja. Kada je rec o posrednoj ulozi lidera u faktorima koji su se brojnim ispitivanjima pokazali značajnim za povećanje angažovanje zaposlenih a tiču se nivoa pojedinca i ličnih osećanja koja se pokazuju stimulativnim, navode se sledeći faktori:¹⁶⁶ 1) Biti deo „pobedničke“ organizacije, odnosno osećati sigurnost kao deo finansijski stabilne, prepoznatljive, ambiciozne organizacije; 2) Postojanje mreže harizmatičkih lidera je značajano za stanovišta angažovanja; 3) Imati pozitivne radne odnose, odnosno raditi sa profesionalnim, pozitivnim kolegama koji stvaraju radnu atmosferu koja je saglasna sa pozitivnim rezultatima; 4) Raditi posao koji ima određeni smisao, odnosno postojanje predstave o tome kako sopstveni angažman doprinosi ostvarivanju ciljeva i strategiji organizacije; 5) Biti priznat i cenjen. Priznanje za rad zaposlenima može doći u vidu materijalne nagrade, ali vrlo često se naglašava drugi tip priznanja koje dolazi od strane lidera za dobro odrađen posao, odnosno percepcije zaposlenog da se njegov trud evidentira i ceni; 6) Živeti uravnotežen život, tj. organizacija koja stvara sopstvenu kulturu tako da poštuje razdvajanje privatnog i profesionalnog, pomaže zaposlenima da ostvare balans između posla i ličnog života, što im omogućava da ostvare veći stepen celokupnog zadovoljstva koje povratno utiče na pozitivan odnos ka organizaciji. Posao-

¹⁶⁵ Isto, str. 134

¹⁶⁶ Molinaro V., Weiss D., *Driving Employee Engagement*, (2010), Journal of International Academic Research for Multidisciplinary, dostupno na <http://www.jiarm.com/Dec/paper8342.pdf>

privatni život balans ne znači da zaposleni nisu lojalni ili privrženi svojoj organizaciji, to znači da je u prirodi ljudi da teže ostvarenju života koji nije fokusiran isključivo na posao. U protivnom, javljaju se frustracije koje imaju negativne posledice po učinak na poslu.

Kada su lideri sposobni da razumeju faktore koji doprinose povećanju angažovanja onda će upotrebiti znanja i veštine da stvore uslove koji dovode do većeg učinka čitave organizacije, odnosno višeg nivoa njene konkurentnosti. Na osnovu gore navedenih podataka, mogao bi se izneti profil lidera za koga se može pretpostaviti da će biti efikasan, odnosno da će stimulatивно delovati na svoje zaposlene u smislu njihovog većeg angažovanja.

Efikasan lider bi značajnu pažnju trebalo da posveti razvoju i treningu zaposlenih; neophodno je da uspostavi jasne i precizne ciljeve kao i zahteve u pogledu radnih zadataka zaposlenih; mora izgraditi lojalnost i poverenje, odnosno stvoriti radno okruženje motivisanih i posvećenih ljudi kojima je radno mesto stabilno i koji ne žele angažman u drugoj kompaniji; mora raspoređivati posao primereno i učiniti ga smislenim za pojedine zaposlene. U tom kontekstu lideri moraju biti efikasni u donošenju odluka, planiranju i organizovanju; moraju razviti timski duh i razviti osećaj međuzavisnosti među članovima tima kao i pozitivan i kooperativan odnos prema drugim timovima u organizaciji; moraju se oslanjati na svoju ličnu moć koja se mora razlikovati od moći koju dobijaju položajem, jer se identifikovanje takve moći više ceni kod zaposlenih i u skladu sa tim postoje veće šanse da izazove pozitivne reakcije; moraju posedovati znanja i veštine koje će im omogućiti da regrutuju visoko angažovane zaposlene što u startu omogućava smanjene troškove potencijalnih obuka, smanjenje neophodnog ulaganja truda kako bi se povećalo angažovanje i svakako dobra selekcija talentovanih i veštih predstavlja uslov uspeha, odnosno veće efikasnosti organizacije.¹⁶⁷

Podrazumeva se da u pogledu povećanja angažovanja od strane zaposlenih veliku ulogu igra motivacija koja jedan od svojih najvažnijih izvora ima u ličnosti lidera i liderstvu kao procesu o čemu je već bilo reči što samo još pojačava našu hipotezu vezani za liderstvo.

7.3.3. Organizacioni sistem i strategije

Treći faktor koji utiče na nivo angažovanosti organizacije je svakako sam organizacioni sistem i strategije koje se sprovode na nivou organizacije. Tu je zapravo reč o politici same organizacije prema pitanjima koja su sa stanovišta organizacionog ponašanja značajna za dodatno angažovanje zaposlenih. Između ostalog, tu spadaju sistem zapošljavanja, sistem promovisanja, performans menadžmet, sistem nagrađivanja i priznanja, sistem treninga i razvoja karijere.

¹⁶⁷ Wellins R., Bernthal P., Phelps M., (2003) Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage, San Francisco, Development Dimension International, str. 12

U cilju povećavanja angažovanja zaposlenih potrebno je ukazati na neke od strategija koje su se, a u skladu sa gore iznetim pokazale značajnim za uspeh u poslovanju organizacije.¹⁶⁸

1. **Početi od prvog dana:** Mnoge organizacije imaju jasne strategije za zapošljavanje talenata. Međutim, nedostaju im strategije za njihovo duže zadržavanje u organizaciji. Novoangažovani treba da prođu kroz orijentaciju koja će ih upoznati sa misijom kompanije, njenom vizijom, vrednostima i procedurama. Takođe, neophodno je da dobiju smernice koje se tiču konkretnih dužnosti, odgovornosti, sektorskih prioriteta vezanih za datu radnu poziciju. Ovo za cilj ima razvijanje realnih očekivanja kod zaposlenih i smanjenje potencijalnog konflikta uloga. Dakle, nakon izvršene selekcije, menadžer mora da osigura da se talenat slaže sa dodeljenom ulogom kao i načine na koje će ih zadržati kao deo svog tima.
2. **Početi od vrha:** Angažovanje zaposlenih zahteva angažovanje lidera kroz uspostavljanje jasne misije, vizije i vrednosti organizacije. Ukoliko ljudi sa vrha ne veruju u njih i ne prosleđuju ih kroz čitavu hijerarhiju zaposlenih, svako dodatno angažovanje će biti samo privremeno. Zaposleni se ne mogu zadovoljiti praznim obećanjima već isključivo postupanjima nadređenih. To je predstavljeno u zahtevu: Voditi kroz - biti primer.
3. **Povećati angažovanje zaposlenih kroz dvosmernu komunikaciju:** Menadžeri moraju da promovišu dvosmernu komunikaciju. Zaposlenima se sopstvene ideje moraju iznositi tako da se i njima pruža šansa da iznesu svoje mišljenje ili problem vezan za njihov život ili posao. Takođe, jasna i konzistentna komunikacija o tome šta se od njih očekuje daje realnije osnove za dobro odrađen posao. Dakle, neophodno je uključiti ljude i uvek iskazati poštovanje za njihov input. Vrlo je značajno deliti moć sa svojim zaposlenima kroz participativno donošenje odluka tako da oni stiču osećaj pripadništva i na taj način povećaju svoje angažovanje u ostvarenju cilja koji je zapravo zajednički.
4. **Pružiti zadovoljavajuće mogućnosti za napredak i razvoj:** Ohrabrivati nezavisno razmišljanje kroz davanje veće autonomije u obavljanju poslova, tako da zaposleni imaju slobodu izbora načina za obavljanje posla sve dok pružaju očekivane rezultate. Upravljanje preko rezultata pre nego upravljanje preko procesa kojima se rezultati postižu, pokazalo se efikasnijim načinom.
5. **Osigurati da zaposleni imaju sve što im treba za obavljanje posla:** Menadžeri treba da se postaraju da zaposleni imaju sve resurse kao što su fizički ili materijalni, ali i finansijski i informacioni resursi kako bi posao bio obavljen na što efikasniji način.

¹⁶⁸ Markos S., Sridevi S., (2010, Employee Engagement: The Key to Improving Performance, International Journal of Business and Management, str. 93

6. **Pružiti zaposlenima odgovarajući trening:** Pomoći zaposlenima da odgovore na promene i da im se prilagođavaju kroz povećanje znanja i veština. Generalno, podrazumeva se da kada zaposleni znaju više o svom poslu, njihovo samopouzdanje raste jer mogu ga rade bez suvišnog nadgledanja neposredno nadređenih što za uzvrat povećava efikasnost ali i privrženost poslu.
7. **Imati snažan sistem povratnih informacija (feedback system):** Kompanije treba da razviju menadžment učinka koji menadžere i zaposlene čini odgovornim za nivo angažovanja koji su pružili. Obavljanje pregleda angažovanja zaposlenih, omogućava identifikovanje faktora koji pozitivno doprinose promeni i u skladu sa tim neophodno je uložiti energiju u poboljšanje ovih oblasti. To podrazumeva razvoj konkretnih planova akcija koji su merljivi i vremenski ograničeni.
8. **Podsticaji imaju svoju ulogu:** Menadžment treba da razradi i materijalne i nematerijalne benefite za zaposlene koji pružaju više angažovanja na poslu. Nekoliko upravljačkih teorija je istaklo da kada su zaposleni više plaćeni ili im se redovno po zaslugi ukazuje priznanje i dodeljuju nagrade, oni ulažu više truda u svoj posao. Treba ostvariti jasnu vezu između učinka i podsticaja koji se daje zaposlenima.
9. **Izgraditi osobenu korporativnu kulturu:** Organizacije treba da promovišu snažnu poslovnu kulturu kroz koje vrednosti i ciljevi, koji su propisani politikom organizacije, bivaju provučeni kroz sve radne sektore. Kompanije koje grade kulturu međusobnog poštovanja i drže živom priču o uspehu, neće samo dovesti do većeg angažovanja već će duhom svoje kulture biti atraktivni za potencijalne zaposlene.
10. **Fokusirati se na zaposlene sa najvećim učinkom:** Istraživanje, koje je spreveo Watson Wyatt, o praksi ljudskih resursa u pedeset visoko produktivnih kompanija u Americi, je pokazalo da se one fokusiraju na dodatno angažovanje zaposlenih sa najboljim učinkom. Visoko produktivne kompanije rade ono što visoko produktivni zaposleni od njih traže i to, kako se pokazalo, rezultira visokim poslovnim učinkom.

Očigledna su mnoga preklapanja kod definisanih poslovnih politika organizacije i aktivnosti koje treba da sprovedu lideri i menadžeri. Ova preklapanja su samo dokaz činjenice da svaka uspešna poslovna politika mora biti precizno definisana i implementirana sa samog vrha. Ovo je garant trajnosti i samim tim uslov uspeha. Ipak, kako bi definisane poslovne politike zaista bile efikasno implementirane, neophodno je delovanje harizmatičkih lidera koji su dovoljno kompetentni ali i poseduju izražen nivo empatije i socijalne inteligencije što omogućava povoljne reakcije zaposlenih.

7.4. Uticaj radnog okruženja na nivo angažovanja zaposlenih

Uređenje radnog okruženja može formirati iskustvo zaposlenih koje će inspirativno i podržavajuće delovati na svakodnevno obavljanje radnih zadataka. Povoljno radno okruženje će stvoriti uslove koji ohrabruju visoku učinkovitost i efektivno ponašanje. Radno okruženje uključuje radni proces, opremu i opšte fizičke uslove u kojima se radi. Prikladno okruženje je ono koje obraća pažnju na ostvarivanje balansa u kategorijama posao privatni život, na emotivne zahteve u racionalnim granicama, zdrave i bezbedne radne uslove, sigurnost posla i mogućnost razvoja. John Purcell istice da će inspirativno okruženje biti tamo gde je prisutna velika ideja – organizacija ima viziju i set integrisanih vrednosti koje su kolektivne, merljive i kojima se upravlja. Okruženje je pod uticajem organizacione klime o kojoj je bilo reči u trećem poglavlju našeg rada. Takođe, direktno je pod uticajem prakse LJR. Purcel je naglasio da način na koji se praksa ljudskih resursa doživljava od strane zaposlenih je u snažnoj vezi sa vrednostima organizacije i operativnim strategijama, kao sto su politike organizacije o osoblju, radno vreme i sl. kao i način primene ovih politika.¹⁶⁹

Radna klima (kako se ljudi slažu u organizaciji) i iskustva koja govore u kojim uslovima ljudi obavljaju svoje poslove (mir, stres, zahtevi) utiču na to kako zaposleni doživljavaju radno okruženje. Ovo ima važan efekat na njihove reakcije u odnosu na sektor LJR i na same rezultate organizacije. Ako reakcije zaposlenih idu ka tome da oni žele da se usavršavaju i da su zadovoljni svojim poslom, ovo će za uzvrat imati povećan stepen angažovanja.

Strategija za povećanje angažovanja kroz oblikovanje radnog okruženja će se u generalnom smislu ticati razvoja kulture koja će ohrabriti pozitivne stavove ka poslu, promovisati zainteresovanost i uzbudjenje u vezi sa poslom kao i smanjenje stresa. Osoblje koje uživa, koje ima podršku i koje se permanentno usavršava i koje je poštovano zbog svoje uloge, je osoblje koje će pružiti najbolje usluge. Strategija, takođe treba da integriše posebne aspekte radnog okruženja, pre svega povoljan tip komunikacije, posvećenost, balanas posao-život i sl. Isto tako, neophodno je raditi na kvalitetu veze između talenata i menadžera, na pravednom i fer tretiranju pojedinaca kroz priznanje specifičnih vrednosti, davanje prava glasa i obezbeđivanje uslova za individualno usavršavanje.¹⁷⁰

U skladu sa analizom studije slučaja kojom ćemo se baviti u narednim istraživanjima, ne treba zanemariti značaj dizajna radnog okruženja.

Istraživanje koje je sproveo Gensler 2008. godine, identifikovalo je četiri faktora u odnosu na koje, najuspešnije kompanije efektivnije dizajniraju svoje okruženje u odnosu na ostale. To su:

¹⁶⁹ Armstrong M.,(2006) Handbook of Human Resource Management practice, London and Philadelphia, str. 340

¹⁷⁰ Isto, str. 342

koncentracija, saradnja, učenje i druženje.¹⁷¹ Očigledno je da je reč o faktorima koji su ključni za stimulisanje kreativnosti i ideja, odnosno stvaranju inovacija koje su nosioc prednosti. Takođe, pokazalo se da sve ovo pozitivno utiče na lični osećaj zadovoljstva o čijem značaju smo već govorili.

Kao i u drugim oblastima, organizacije u razvoju mogu ići putevima koji su već isprobani. Jednostavno, ako hoćeš da budeš među najboljima, radi ono što rade najbolji. U ovom kontekstu, to je sigurno kompanija Google koja ima kancelarije u preko 40 zemalja i smatra se idealnim mestom za rad. Kad je konkurencija u oblasti kojom se bavi postala dovoljno sposobna da privuče zaposlene iz Googla, jedan od načina za njihov ostanak bio je specifičan dizajn radnog okruženja. Nasuprot tradicionalnim shvatanjima enterijera kancelarija, sala za sastanke i konferencije, ova kompanija uvodi nešto potpuno drugačije. Tako, jedan od primera radnog okruženja koje je ova kompanija dizajnirala uključuje: muzičke prostorije (izolovani zidovi prostora u kome zaposleni mogu svirati razne instrumente), kafeterija i mikro kuhinja, tkz. tajna soba, luksuzne ležaljke u sali za sastanke, biblioteka, prostorije rezervisane za video igre i sl.¹⁷²

Za ovakve vrste kompanija inovacije imaju odlučujući značaj a kreativno radno okruženje i pozitivna psihologija u odnosima, jesu faktori koji ne mogu biti zanemareni ako zaista prihvatimo činjenicu da je čovek nosioc razvoja.

Ako bismo sumirali ovo poglavlje tako da možemo reći da su brojna istraživanja dokazala da nivo radnog angažovanja utiče na opštu produktivnost kao i da, kako smo naveli, postoje određeni faktori uticaja na ponašanje koji će uticati na radno angažovanje onda bismo mogli zaključiti u korist potvrde još jedne hipoteze. Ona glasi: Uticaj na povećanje radnog angažovanja zaposlenih obezbeđuje veću produktivnost organizacije.

Želeći da zaključimo prvi deo, osvrćući se na prakse uspešnih kompanija, moramo se dotaći i ostalih oblasti koje su bile predmet analize. Odnosno, na kraju teorijskog dela još jednom trebamo naglasiti značaja celokupnog kruga delovanja kako bismo došli do postavljenih ciljeva. U tom kontekstu naglasićemo najznačajnije. U vezi sa ulogom menadžmenta akcenat se stavlja na sistem selekcije, odgovornost zaposlenih, trening, vizija u i misiju organizacije. U vezi sa poželjnim reakcijama zaposlenih navodi se potreba zaposlenih da se osećaju posebno, da je dostignut određeni nivo samozadovoljstva i intelektualnog ostvarenja, da se oseća međusobno poštovanje i ljubav što vodi osećaju lojalnosti i na kraju motivisanosti u svakodnevnom poslovnom životu. Kao posledice koje se oslikavaju pozitivno u odnosu na poslovne rezultate ključne su brzi napredak, veća efikasnost, bolji radnici i leaderska pozicija na tržištu.¹⁷³

¹⁷¹ Searer S., Reserch: Top companies organize their workplace better than you, dostupno na http://globaleedge.msu.edu/content/academy/syllabi/msc941_sp07.pdf

¹⁷² Dostupno na <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/best-place-to-work-canada-2012.html>

¹⁷³ Na osnovu prikaza predstavljenog na: <http://www.slideshare.net/taby0723/organizational-behavior-apple-inc>

Teorijski prikaz u prvom delu našeg rada daje čvrstu osnovu za potvrdu prve hipoteze: Zaposleni, odnosno njihovo ponašanje, je jedan od ključnih faktora za uspeh modernih organizacija.

Polazeći od ovog stanovišta u modernim kompanijama se sprovodi anketa kojom se meri zadovoljstvo zaposlenih kao osnova radnog angažovanja. Drugi deo našeg rada posvećen je sprovođenju ove ankete u okviru domaće Kompanije za projektovanje i razvoj softvera. Studija slučaja će nam i kroz konkretan, praktičan primer poslužiti za potvrdu postavljenih hipoteza.

8. Istraživanje radnog angažovanja

Ukoliko radno angažovanje definišemo kao emotivnu privrženost koju zaposleni osećaju prema organizaciji i njenim ciljevima, već na ovoj osnovi možemo naslutiti način na koji se nivo radnog angažovanja može meriti. Emotivna privrženost znači da je zaposlenima stalo do svog posla i kompanije za koju rade.¹⁷⁴ To zapravo znači da zaposleni ne rade samo zbog novčane nadoknade ili unapređenja već vrlo često najviše bivaju motivisani težnjom da se ciljevi kompanije ostvare. Konkretizacija ovako predstavljene ideje radnog angažovanja se najjednostavnije može objasniti kao proces u kome identifikovanje zaposlenih kojima je stalo do kompanije za koju rade, znači njihovu spremnost da ulože dodatni napor radi ostvarivanja njenog uspeha. Uspeh kompanije kao finalni cilj svake organizacije prepoznaje deo podsticaja u oblasti kojima se bave ljudski resursi i nastoji da pronade metode za njihovo što efikasnije iskorišćavanje. Istraživanje pojedinih i veoma uskih oblasti u ovom kontekstu postalo je podkrepljeno i naročito opravdano pojedinim istraživanjima koja su dala konkretne brojke u vezi sa ostvarenim poslovnim rezultatima. Na primer, po istraživanju kompanije Towers Perrin angažovani zaposleni povećavaju neto profit za 6%, dok prema istraživanju Kenexa tima, kompanije sa angažovanim zaposlenim imaju pet puta veći povrat u akcijama u roku od pet godina. Evidentnost značaja ove oblasti može se iskazati na sledeći način: „Da bi se pobedilo na tržištu, mora se prvo pobediti na radnom mestu“, odnosno angažovanje zaposlenih je ključ za aktivaciju visoko produktivnog radnog okruženja.¹⁷⁵

U skladu sa gore navedenim bilo je neophodno kreirati sredstvo koje će biti dovoljno adekvatno za merenje angažovanja, vodeći računa upravo o tome šta ono predstavlja odnosno koje su to komponente koje na njega utiču. U tu svrhu razvijen je Engagament Survey (Anketa radnog angažovanja) kao metoda pomoću koje se može ostvariti komunikacija sa zaposlenima na osnovu koje će biti moguće meriti stepen angažovanja među njima.

Bill Macey i Ben Schneider su sa saradnicima odredili radno angažovanje u terminima psiholoških faktora kao i faktora ponašanja na koje značajan uticaj imaju komponente fokusa, intenziteta i entuzijazma. U poređenju sa neangažovanim zaposlenima, angažovani su više aktivni i uporni u poslu, više produktivni i inovativni i više podobni da kreiraju zadovoljne i lojalne potrošače. Posledično, ovi pozitivni aspekti vode finansijskim benefitima za organizaciju kao što je povećanje profita.¹⁷⁶

U kreiranju Engagament Survey-a sugerise se da postoje određeni uslovi za postizanje radnog angažovanja, odnosno da zadovoljstvo poslom mora biti ostvareno u cilju stvaranja angažovane radne snage. Takođe, istaknuto je da angažovanje zaposlenih može biti mereno na dva načina: 1)

¹⁷⁴ Kevin Kruse, (2012), *Why Employee Engagement?*, Forbes

¹⁷⁵ Isto

¹⁷⁶ Isto

dobijanjem informacija u formi mišljenja zaposlenih o angažovanju i 2) dobijanjem informacija o percepciji zaposlenih o tome koliko su njihove kolege radno angažovane. Na osnovu ovoga Engagement Survey je kreiran tako da meri uslove neophodne za angažovanje (zadovoljstvo) kroz merenje postavki kao što su razvoj karijere, odnosi sa menadžmentom, finansijski benefiti, poslovno okruženje i to kroz dve komponente radnog angažovanja – mišljenja o radnom angažovanju (mišljenja zaposlenih o sopstvenom radnom angažovanju) i ponašanje u kontekstu angažovanja (percepcija o ponašanju kolega).¹⁷⁷

Engagement Survey je metoda koja je mnogim istraživanjima potvrđena kao svrsishodna i to u odnosu na više pitanja. Kao primarni razlog primene ove metode navodi se, naravno, merenje angažovanosti zaposlenih odnosno glavnih pokretača angažovanja u okvirima organizacije na osnovu kojih se može identifikovati da li su zaposleni angažovani ili ne. Ne postoje standardi po pitanju pokretača, ali se može navesti da među najzastupljenije spadaju: napredovanje, odavanje priznanja, plate i benefiti, radna uloga, trening i razvoj, prilike na različitim poljima, lidstvo i uticaj lidera, radno okruženje i sl. Takođe, kao veoma značajna svrha ove metode navodi se i podsticanje komunikacije sa zaposlenima tako da im je omogućeno da pruže povratne informacije po raznovrsnim pitanjima. Drugim rečima, na ovaj način se ostvaruje dvosmerna komunikacija - zaposleni dobijaju šansu da učestvuju u razvoju kompanije jer je omogućeno da njihov rad dopre do menadžmenta, što jača osećaj samovrednovanja nastalog na osnovu spoznaje da se pojedinačno mišljenje u kompaniji ceni i vrednuje.

Praksom kojom kompanija meri komponente kao što su zadovoljstvo zaposlenih, efektivnost lidersta i menadžmenta kao i uticaj radnog okruženja kreira se prikaz koji će kompaniji omogućiti evidenciju tačaka promene. Takođe, dobijanje podataka putem upitnika omogućava komparaciju sa sličnim kompanijama ili sa akademskim istraživanjima u ovoj oblasti.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Preuzeto sa: <https://www.surveymonkey.com/wp-content/uploads/2015/assets/emp-engage-dev-overview.pdf>

¹⁷⁸ *Five key reasons to conduct employee engagement survey*, preuzeto sa: www.explorance.com/5-key-reasons-to-conduct-employee-engagement-survey

8.1. Studija slučaja: Engagement Survey u kompaniji za projektovanje i razvoj softvera

Predmet našeg istraživanja je Kompanija za projektovanje i razvoj softvera koja se pokazala veoma uspešnom i to kako na regionalnom tako i na evropskom nivou.

Istraživanje je sprovedeno na osnovu anonimne ankete. Pored pitanja koja se odnose na utvrđivanje strukture uzorka (pol, starost, radni staž u Kompaniji, sektor...), anketa sadrži i 42 stava koja su razvstana po kategorijama.

Za kompaniju koja je predmet našeg istraživanja anketa je koncipirana na način koji će predstaviti jasnu sliku vezane za sledeće kategorije: ukupna osećanja vezana za iskustvo na radnom mestu ili sveukupno zadovoljstvo; odnos i osećanja vezana za direktno nadređenog supervizora ili tim lidera; osećanja vezana za tim u kome se radi; osećanja vezana za lični učinak i način na koji se vrši njegova evaluacija; odnosi prema liderima, planiranju i komunikaciji; trening i razvoj; plate i beneficije.

Engagement Survey odnosno Anketa koju ova Kompanija koristi u svom istraživanju, prikazana je u Prilogu (1).

U Kompaniji od 160 zaposlenih, po principu anonimnosti anketirano je njih 157.

Ispitanici su davali odgovore na petostepenoj skali. Odgovori su formulisani na sledeći način: U potpunosti se ne slažem; Ne slažem se; Niti se slažem niti se ne slažem; Uglavnom se slažem; U potpunosti se slažem. Odgovor – U potpunosti se ne slažem nosi jedan bod ukoliko je iskaz pozitivno formulisan, a ukoliko je iskaz negativno formulisan nosi pet bodova.

Kao što je već pomenuto u opisu Ankete, anketni iskazi su grupisani u 9 kategorija. Za svaku kategoriju iskaza, izračunata je prosečna vrednost odgovora (zbirna aritmetička sredina) koja je prikazana u tabeli datoj niže u tekstu. Kako je data Kompanija strukturirana tako da se sastoji od pet timova koji je svaki ponaosob nosilac projekta, istraživanje dosta pažnje poklanja rezultatima u okviru timova jer je na taj način lakše odrediti gde u konkretnom timu postoji prostor za ostvarivanje boljih rezultata.

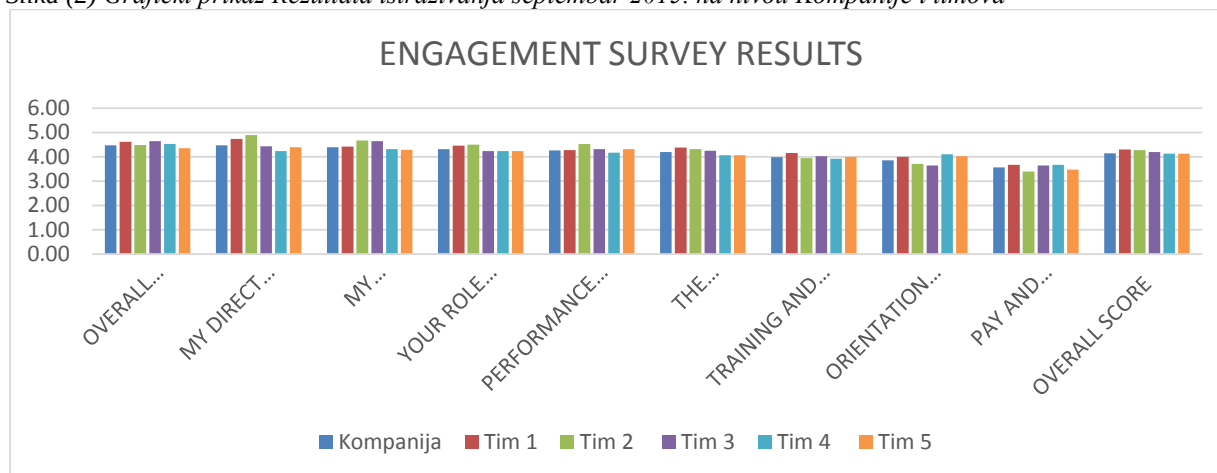
Uz prosečne vrednosti odgovora po kategorijama prikazana je i sveukupna prosečna vrednost odgovora dobijena u svim iskazima, tj. sveukupna aritmetička sredina.

Rezultati istraživanja za septembar 2015. godine u odnosu nivo Kompanije i novo timova izgledaju ovako:

Tabela (1) Rezultati istraživanja septembar 2015. na nivou Kompanije i timova

	Kompanija	Tim 1	Tim 2	Tim 3	Tim 4	Tim 5
SVEUKUPNA OSEĆANJA	4.47	4.62	4.48	4.64	4.53	4.36
MOJ DIREKTNO NADREĐENI SUPERVIZOR	4.47	4.74	4.89	4.43	4.23	4.40
MOJ TIM	4.40	4.42	4.67	4.64	4.31	4.29
TVOJA ULOGA U OKVIRU ORGANIZACIJE	4.31	4.46	4.50	4.23	4.24	4.23
UČINAK I EVALUACIJA	4.26	4.28	4.53	4.31	4.17	4.31
LIDERSTVO, PLANIRANJE, KOMUNIKACIJA	4.19	4.38	4.31	4.25	4.06	4.06
TRENING I RAZVOJ	3.98	4.15	3.94	4.02	3.92	4.00
ORIJENTACIJA I ULAZAK U KOMPANIJU	3.86	4.00	3.71	3.64	4.10	4.02
PLATA I BENEFICIJE	3.57	3.67	3.39	3.64	3.67	3.47
UKUPAN REZULTAT	4.14	4.30	4.27	4.2	4.14	4.13

Slika (2) Grafički prikaz Rezultata istraživanja septembar 2015. na nivou Kompanije i timova



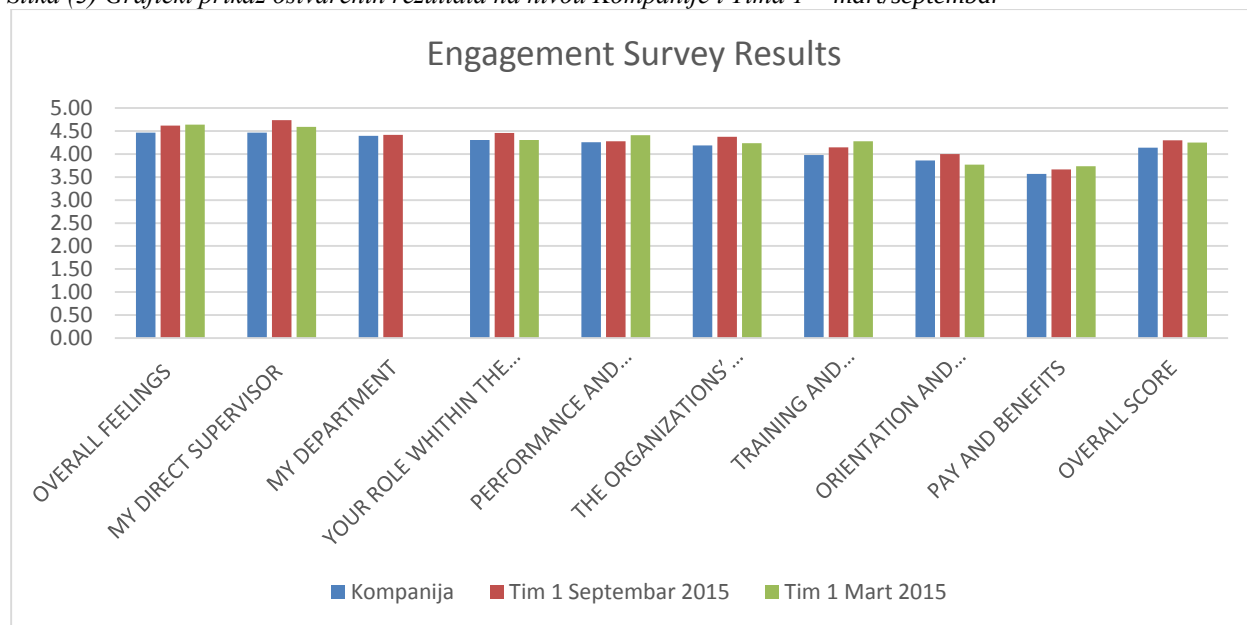
Na osnovu ovih podataka (Tabela 1), jasno se može videti u kom timu po kojim kategorijama postoji prostor za unapređenje. Rezultati pokazuju da Tim 1 ni u jednoj kategoriji nije dao najslabije ocene dok su timovi 4 i 5 dali najslabije rezultate u po čak 4 kategorije. Ovo je pokazatelj koji može voditi promenama u različitim pravcima. Prakse u timovima koji su ostvarili bolje ocene u određenim kategorijama treba da posluže kao sredstvo za poboljšanje stanja u timovima gde su rezultati slabiji. Takođe, neophodna je razmena mišljenja i konsultacije među liderima timova kako bi se na precizan način došlo do izvora problema u svakom od timova. Iznalaženje rešenja nije moguće bez dobijanja komentara od članova timova kako o problemima tako i potencijalnim rešenjima

Pored ovoga vrši se poređenje svakog od timova sa prosečnom ocenom ostvarenom po različitim kategorijama na nivou čitave kompanije kao i poređenje u odnosu na prethodno istraživanje, u ovom slučaju mart 2015. godine. Navešćemo primer u odnosu na Tim 1.

Tabela (2) Poređenje ostvarenih rezultata na nivou Kompanije i Tima 1 – mart/septembar

	Kompanija	Tim 1 Septembar 2015	Tim 1 Mart 2015
SVEUKUPNA OSEĆANJA	4.47	4.62	4.64
MOJ DIREKTNO NADREĐENI SUPERVIZOR	4.47	4.74	4.59
MOJ TIM	4.40	4.42	/
TVOJA ULOGA U OKVIRU ORGANIZACIJE	4.31	4.46	4.31
UČINAK I EVALUACIJA	4.26	4.28	4.41
LIDERSTVO, PLANIRANJE, KOMUNIKACIJA	4.19	4.38	4.24
TRENING I RAZVOJ	3.98	4.15	4.28
ORIJENTACIJA I ULAZAK U KOMPANIJU	3.86	4.00	3.77
PLATA I BENEFICIJE	3.57	3.67	3.74
UKUPAN REZULTAT	4.14	4.30	4.25

Slika (3) Grafički prikaz ostvarenih rezultata na nivou Kompanije i Tima 1 – mart/septembar



Ukoliko bi se pažnja obratila na pojedina pitanja bez obzira kojoj kategoriji pripadaju i ako bismo krenuli od najniže ka najvišoj oceni u odnosu na nivo cele Kompanije, mogli bismo uvideti da su određene kategorije koje su zabeležile generalno loše rezultate po svim pitanjima (Plate i beneficije; Orjentacija i ulazak u Kompaniju) i po pojedini pitanjima najslabije ocenjene. Međutim, ono što je zanimljivo jeste da su pojedina pitanja visoko ocenjenih kategorija zabeležila izuzetno niske rezultate i samim tim direktno i precizno ukazuju na mesta gde postoji prostor za unapređenje. Rezultati su predstavljeni niže u tabeli.

Tabela (3) Rezultati ES po iskazima počevši od najlošije do najbolje ocene

Moja plata je kompetativna u odnosu na tržište.	3.14
Kompanija obezbeđuje onoliko treninga i obuka koliko bih želeo.	3.26
Plaćen sam fer u odnosu na posao koji obavljam.	3.74
Obezbeđeno mi je dovoljan nivo obuke nakon pristupanja u Kompaniju što mi je omogućilo da efikasno sprovodim svoju ulogu.	3.77
Promene koje mogu uticati na mene se dogovaraju sa mnom pre primene.	3.79
Sveukupno, zadovoljan sam paketom beneficija	3.84
Moj direktno nadređeni supervizor je aktivno uključen u moj profesionalni razvoj.	3.87
Redovno primam korisne i konstruktivne povratne informacije od svog supervizora koje mi pomažu da unapredim svoj učinak.	3.94
Moja uloga je bila adekvatno predstavljena tokom mog regrutovanja.	3.95
Postoji adekvatno planiranje ciljeva u okviru mog tima.	4.02
Postoji dobra saradnja i komunikacija između timova u kompaniji.	4.02
Organizacija mi pruža dovoljno priznanje za dobro obavljen posao.	4.04
Analiza mog učinka se vrši redovno.	4.05
Osećam se informisano o tome šta se dešava u Kompaniji.	4.06
Moj posao predstavlja dobro iskorišćavanje mojih veština i sposobnosti.	4.13
Moj tim lider je redovno uključen u davanju smernica i praćenju mog rada kao i jačanju moje motivacije vezane za moju trenutnu poziciju	4.14
Verujem da je moj učinak objektivno evaluiran.	4.18
Informisan sam o povratnim informacijama od strane klijenata i njihovim zadovoljstvom.	4.20
Nivo stresa sa kojim se suočavam je prihvatljiv u odnosu na ulogu i odgovornost koja mi je data.	4.21
Osećam se motivisano da pružim više od formalnih radnih aktivnosti.	4.25
Razumem koje su veštine i iskustvo neophodne za razvoj moje karijere.	4.31
Planiram da razvijam svoju karijeru u okviru Kompanije još dve ili više godina.	4.31
Većinu radnih dana, radujem se dolasku na posao.	4.32
Osećam da mogu da izrazim svoje iskreno mišljenje i da pružim sugestije u vezi sa promenama bez straha od negativnih posledica.	4.32
Dat mi je autoritet da odlučujem o stvarima vezanim za moju ulogu.	4.33
Ohrabren sam da istražujem mogućnostu za rast i mogućnosti napredka u okviru Kompanije.	4.37
Lideri u Kompaniji brinu o dobrobiti zaposlenih.	4.40

Raspolazem prikladnim resursima potrebnim za dobro obavljanje mog posla.	4.41
Moj direktno nadređeni supervizor postavlja jasna očekivanja u vezi sa mojim učinkom.	4.42
Razumem viziju i biznis strategiju Kompanije.	4.48
Potpuno jasno razumem svoju ulogu.	4.50
Ponosan sam što sam deo Kompanije.	4.53
Smatram da je moje radno okruženje zadovoljavajuće i motivišuće.	4.55
Razumem proces evaluacije učinka i njegov značaj.	4.56
Imam poverenje u liderstvo u kompaniji.	4.57
Moj direktno nadređeni supervizor priznaje pozitivan učinak i pruža priznaje za posao koji je dobro obavljen.	4.60
Moj direktno nadređeni supervizor ceni moje mišljenje, talenat i doprinos.	4.62
Preporučio bih zapošljavanje u Kompaniji prijatelju.	4.63
Saradnja među kolegama u okviru mog tima je veoma dobra.	4.67
Moj direktno nadređeni supervizor rukovodi mojim poslovnim problemima profesionalno i zadovoljavajuće.	4.68
Moj direktno nadređeni supervizor me tretira fer i sa poštovanjem.	4.82
Poštujem svog direktno nadređenog supervizora kao kompetentnog profesionalca	4.83

8.2. Analiza

U ovom delu ćemo analizirati kategorije koje se smatraju pokretačima poslovnog angažovanja kod zaposlenih pa se u tu svrhu i mere. Cilj ovog dela istraživanja je predstavljanje kategorija koje su sveukupno dobro ocenjene. Deskriptivnom analizom predstavljena je dosadašnja praksa po posebnim kategorijama što može biti korisno sa stanovišta kreiranja poslovnih politika uzevši u obzir da je reč o Kompaniji koja se pokazala izuzetno uspešnom i koja je postala svojevrsan brend na domaćem tržištu. Takođe, u ovom delu predstavljene su promene koje su uvedene u odnosu na rezultate ostavarene martovskim istraživanjem.

Tabela (4) Ukupni rezultati septembar 2014, mart/septembar 2015. godine

	Sep 2014	Mart 2015	Sep 2015
SVEUKUPNA OSEĆANJA	4.20	4.51	4.47
MOJ DIREKTNO NADREĐENI SUPERVIZOR	4.15	4.48	4.47
MOJ TIM	-	-	4.40
TVOJA ULOGA U OKVIRU ORGANIZACIJE	4.16	4.14	4.31
UČINAK I EVALUACIJA	-	4.07	4.26
LIDERSTVO, PLANIRANJE, KOMUNIKACIJA	3.87	4.07	4.19
TRENING I RAZVOJ	3.64	4.04	3.98
ORIJENTACIJA I ULAZAK U KOMPANIJU	-	3.82	3.86
PLATA I BENEFICIJE	3.28	3.66	3.57
UKUPAN REZULTAT	3.88	4.11	4.14

Ukoliko se posmatraju zbirne prosečne vrednosti odgovora po kategorijama zastupljenih Anketom (Tabela 4), može se uočiti da su najviše vrednosti dobijene u pogledu sveukupnih osećanja vezanih za Kompaniju (4.47) i u odnosu koji postoji sa direktno nadređenim supervizorom (4.47). Zatim, visoka vrednost je zabeležena u odnosu na kategoriju koja nije merena u prethodnim istraživanjima a tiče se tima kome pojedinac pripada (4.40) i u pogledu sopstvene uloge u procesu funkcionisanja organizacije (4.31). U nastavku će u ovom kontekstu biti predstavljene pojedinačne kategorije.

8.2.1. Sveukupna osećanja

Za prvu kategoriju **Sveukupna osećanja** (Overall feelings) prema istraživanju iz marta, može se reći da su zaposleni odgovorili pozitivno na pitanja vezana za ovu temu odnosno nalaze da je radno okruženje prijatno i motivišuće. Rezultati vode zaključku da imaju plan da nastave razvoj svoje karijere u okviru kompanije. Prosečna ocena u ovoj kategoriji od 4,51 u martu, odnosno 4.47 u septembru (Tabela 4), može se smatrati dosta visokom što je ohrabrujuće naročito ako se uzme u obzir značaj ove oblasti za radno angažovanje.

Prva kategorija koja se, kako smo već rekli, odnosi na ukupna osećanja vezana za iskustvo na radnom mestu ili sveukupno zadovoljstvo poslom, u odnosu na iskaze postavljene u upitniku može se podeliti na podkategorije koje se u skladu sa postavljenim pitanjima tiču (Prilog 1): osećaja ponosa zbog rada u datoj kompaniji, planova vezanih za dalji razvoj unutar nje, radnog okruženja koje motivišuće deluje na zaposlene i samog osećaja vezanog za provođenje svakodnevnice na radnom mestu.

Na lični osećaj ponosa u odnosu na rad u kompaniji na različite pojedince različite stvari mogu imati uticaj. Može se smatrati da je reč o osećanju na koji svaki faktor može uticati, odnosno da i ono što ćemo podvesti pod druge kategorije ima posredan ili neposredan uticaj. U odnosu na iskaz „Ponosan sam što sam deo Kompanije” (Tabela 3) zabeležena je izuzetno visoka ocena od 4.53. Ovde ćemo navesti neke faktore koji se u ovom kontekstu mogu smatrati specifičnim.

Jedan od tih faktora je izgradnja identiteta kompanije. Naime, svaka uspešna kompanija, kao jedan od sredstava za kreiranje sopstvenog imidža i jačanje motivacije i ponosa zaposlenih, identifikuje određene poruke kompanije koje na simboličan način stvaraju “nas” u odnosu na “njih”. Drugim rečima, one su sredstva za jačanje identiteta kompanije sa kojim se zaposleni lakše mogu poistovetiti. Za Kompaniju koja je predmet našeg istraživanja to su sledeće poruke: One for all, all for one; Get the things done, no excuses; Level up; World class mentality.

Ako bismo i površno analizirali poruke kojima se Kompanija vodi, mogli bismo doći i do osnovnih politika kompanije. Prva poruka One for all, all for one, na vrlo jasan način naglašava značaj tima u celokupnom funkcionisanju kompanije. Dosta praksi je usmereno upravo na jačanje timske atmosfere koja za rezultat ima timski uspeh koji se upravo u skladu sa tim i nagrađuje. Druga poruka koja glasi Get the things done, no excuses zapravo je vrsta poruke koja ide “odozgo” a koja je fokusirana na postignuto. Ideje pretvorene u ciljeve kompanije

predstavljaju poželjno odredište do kog treba doći bez obzira na sve okolnosti. Odnosno, jedna od politika Kompanije je da bez obzira šta je potrebno za ostvarivanje individualnih i timskih planova, oni moraju biti ostvareni. U odnosu na ovu politiku, kompanije podržava svaku praksu koja vodi do rešenja što uključuje angažovanje svih raspoloživih resursa ali ako je to neophodno i dodatnih, spoljnih sredstava kao što su konsultanti i sl. Upravo se na taj način opravdava drugi deo poruke – no excuses, jer se podrazumeva da su obezbeđena sva moguće sredstva za ostvarivanje zadataka a na zaposlenima je samo da pronađu najadekvatnije rešenje. Sledeće poruka je Level up, što u žargonu ljubitelja igara svakako označava težnju da se uvek radi na unepređivanju kako proizvoda tako i zaposlenih kao pojedinaca i kao članova tima. Odnosno, za sve što se preduzima uvek treba tražiti bolji način i svaki naredni korak treba biti preduzet na efikasniji način. Poslednja poruka World class mentality, može se reći da predstavlja sopstveni doživljaj sebe u odnosu na konkurenciju. U odnosu na polje kojim se bavi Data Kompanija predstavlja jednu od najuspešnijih kompanija u Evropi a što se Srbije tiče već poseduje ime koje postaje brend i svakako jedno od najpoželjnih mesta za zaposlenje. Međutim, navodi se da kompanija forsira razvoj mentaliteta među zaposlenima koji nije fokusiran na domaće već na globalno tržište. Kao i većina stvari koja je u ovoj analizi spomenuta i poruke na osnovu kojih Kompanija funkcioniše predstavlja snažan motivišući faktor među zaposlenima. Ukoliko oni osećaju podršku i poverenje kao i potpunu slobodu i autonomiju u obavljanju svojih zadataka ali i odgovornost s obzirom da su im svi uslovi za uspeh obezbeđeni, izvesno je da će se više poistovetiti sa njima, doživeti ih “svojim” i uložiti dodatni napor kako bi ih što uspešnije sprovedli. Razvoj mentaliteta pobednika jača osećaj ponosa u odnosu na kompaniju za koju se radi što je naročito značajno sa aspekta potencijalnih odluka o ostanku u datoj kompaniji.

Pored ovoga snažan faktor za jačanje osećaja ponosa ima i društveno odgovorno poslovanje kome se posvećuje posebna pažnja. Učestvovanje Kompanije u društveno odgovornim projektima jeste politika kompanija koja može imati mnogobrojne benefite u odnosu na reagovanja zaposlenih. To mogu biti najrazličitiji projekti od onih vezanih za održivi razvoj, neku vrstu socijalne inkluzije i jačanja ekološke svesti pa do onih u kojima se pažnja može posvetiti licima ili grupama koje su neposredno ugrožene.

Data Kompanija se već od strane javnosti prepoznaje kao kompanija koja dosta ulaže u projekte društvene odgovornosti. Reč je o projektima koji su usmereni na različite vrste pružanja pomoći ugroženim grupama. Jedna od izjava predstavnika Kompanije se odnosila na to da projekti kao što je ovaj zaposlene zaista čine ponosnim i dodatno ih motivišu.

Ono što je u ovom kontekstu bitno napomenuti jeste da učestvovanje Kompanije u ovakvim projektima i reagovanje javnosti na ovakvu vrstu prezentacije poslovne politike, čini da zaposleni dodatno dožive svoj rad kao nešto više od prostog obavljanja poslova a organizaciju kojoj pripadaju više od prolaznog poslodavca. Osećaj ponosa zbog pripadnosti društveno korisnog i poštovanog tima je faktor lojalnosti i motivacije za uspešan rad u njemu. Tome u prilog govori ocena od 4,53 kada je rac o iskazu: Ponosan sam sto sam deo Kompanije (Tabela 3).

Druga bitna podkategorija koja je u velikom broju istraživanja veoma naglašena i koja u uslovima deficita radne snage kao što je slučaj sa IT sektorom, dobija sve više na značaju jeste kreiranje radnog okruženja odnosno pozitivne radne atmosfere. Ono po čemu je data Kompanija najčešće zastupljena u medijima jesu svakodnevni uslovi rada.

Jedna od stvari koja je pozitivno ocenjena od mnogih jeste klizno radno vreme. Pretpostavlja se da su pojedinci različito produktivni u različitim delovima dana tako da im je omogućeno da pomeraju par sati dolazak na posao, s tim što se vodi računa da u određenom delu dana svi moraju biti na radnom mestu zbog zajedničkih odluka i planiranja.

Za pozitivnu radnu atmosferu jedan od ključnih faktora je i dizajn radnog okruženja. Kompanija svojim zaposlenima omogućava da samostalno dizajniraju kacerarije, obezbeđuje sobe za odmor i relaksaciju koje sadrže igre kao što su bilijar, fliperi, pikado i sl. kao i prostorije u kojima se odmor može provoditi uz igranje igrica. Briga o zaposlenima ide toliko daleko da su stolice na kojima sede dizajnirane prema kičmi svakog pojedinca.

Pored ovoga, predstavnici kompanije vole da istaknu da je ono što svi smatraju izrazito važnim jeste činjenica da zaposleni raspolažu najrazvijenijom tehnologijom koja vrlo često ni nije na tržištu. Svaki zaposleni poseduje i najnaprednije računare i mobilne telefone kako bi što lakše testirali proizvod.

Kompanija svojim zaposlenima obezbeđuje doručak, ručak i međuobroke koji se pripremaju od strane visoko kvalifikovanih kuvara po željama zaposlenih a četvrtak je određen kao dan rezervisan za pripremu neko od internacionalnih kuhinja kao što su kineska, indijska i sl.

Kompanija organizuje dodatne stvari kao što su pranje veša ili jednom nedeljno pranje kola kako bi zaposleni trošili što manje slobodnog vremena. Ova praksa je opisana kao uticaj kompanije na ostvarivanje balansa privatnog i profesionalnog života pojedinaca koji se smatra veoma značajnim. Odnosno, kako se pretpostavlja, ukoliko zaposleni imaju više slobodnog vremena za stvari u privatnom životu koji utiču na njihovo zadovoljstvo, oni će to zadovoljstvo preneti i u radno okruženje što će se opet pozitivno odraziti na njihovu produktivnost.

Za ovakve vrste kompanija u kojima inovacije imaju odlučujući značaj, kreativno radno okruženje i pozitivna psihologija u odnosima jesu faktori koji ne mogu biti zanemareni u kreiranju uspeha. Merilo uspeha ovog segmenta se može meriti kroz iskaz: Smatram da je moje radno okruženje zadovoljavajuće i motivisuje, odnosno izuzetno visoku ocenu od 4,55 (Tabela 3).

Takođe, ukupnost ličnog doživljaja svih dešavanja na radnom mestu može imati svoj krajnji rezultat u želji da se budući planovi vezani za karijeru ostvare u okvirima Kompanije što se ogleda u iskazu: Planiram da razvijam svoju karijeru u okviru Kompanije još dve ili više godina. Ocena koja je u ovom slučaju 4,31 (Tabela 3) može biti dobar iako promenljiv pokazatelj u budućem planiranju regrutovanja zaposlenih odnosno planiranju budžeta i troškova u datoj oblasti.

Može se reći da je značajno merilo stanja u ovoj kategoriji, oslanjanje na pitanje: Većinu radnih dana, radujem se odlasku na posao. Reč je isključivo ličnom, emotivnom osećaju koji zapravo predstavlja rezultat doživljaja svih procesa i odnosa u kompaniji od kojih se neki mere i ispituju. Imajući u vidu, da je ipak reč o odlasku na posao koji kod većine ljudi budi osećaje kao što su nelagoda, stres, nezadovoljstvo i sl. ocena od 4,32 (Tabela 3) može se smatrati izuzetno dobrom i na neki način kroz nju se može formirati celokupna slika rada Kompanije.

Istraživanje putem Engagement Survey i u septembru ove godine dalo je nešto nižu ocenu od 4,47 (Tabela 4) što je svakako i dalje veoma visoko. U vezi sa ovom oblašću, koraci koji će se dalje sprovoditi biće uglavnom spontani u odnosu na pojedinačni feed-back svakog od zaposlenih, ali jedan od koraka koji je sproveden nakon rezultata jeste obezbeđivanje plaćenih termina za zajedničke sportske aktivnosti – fudbal i košarku.

8.2.2. Moj direktno nadređeni supervizor

U drugoj kategoriji **Moj direktno nadređeni supervizor/tim lider (My direct supervisor/team leader)** ono što se može sa sigurnošću zaključiti jeste da zaposleni imaju osećaj da su od strane svog supervizora tretirani fer i sa poštovanjem. Zaposleni veruju da supervizori uspostavljaju jasan set očekivanja u vezi sa njihovim učinkom kao i da se sa poslovnim problemima generalno uspešno nose. Samo 13% po istraživanju iz marta misli da njihovi supervizori nisu aktivno uključeni u njihov profesionalni razvoj dok je 18% bilo neutralno po ovom pitanju. Ukupna ocena od 4,48 za mart odnosno 4,47 za septembar (Tabela 4) je na značajno visokom nivou, tako da i u ovom kontekstu koraci koje treba preduzeti nemaju formu značajnih promena, već sitnih promena na dnevnom nivou koje će činiti da postotak pozitivnih odgovora raste.

Podkategorije ovog dela istraživanja tiču se osećaja da li je zaposleni od strane svog supervizora tretiran sa poštovanjem, da li on poštuje njegove stavove i mišljenja, da li se prepoznaje rad i doprinos i da li se na neki način on nagrađuje i postavlja se pitanje komunikacije sa supervizorom odnosno njenom otvorenošću.

Svaki tim je vođen od strane tkz. game producer-a. On je tim lider ali on ne pravi igru već su njegova zaduženja vezana za određivanje direkcija u radu tima, odnosno on prati rad čitavog tima vodeći računa o rokovima i nivoima razvoja i u poziciji je da pregovara o budžetu. Smatra se da je game producer uspešan ukoliko je isporučio igru u roku, igra je uspešna i tim je zadovoljan. Obzirom na njegovu ulogu, može se smatrati odgovornim za igru koja je predmet bavljenja tima.

Uloga supervizora/lidera u uticaju na ostvarivanje dodatnog angažovanja je od velikog značaja za svaku kompaniju. Odnosno, kompanije u kojima lideri sposobni da prepoznaju potrebe i težnje zaposlenih kao i da ih motivišu da što kvalitetnije obavljaju svoje radne zadatke su kompanije u kojima će se ostvariti dodatni angažman zaposlenih. Na ulogu lidera u timu i šire u

datoj kompaniji se posvećuje posebna pažnja. I pored tri CEO i lidera koji je imenovan za svaki tim, teži se tome da lični osećaj zaposlenih bude takav da ne postoji nikakva hijerarhija. Svakako da je takav slučaj i u odnosu na lidere timova koji su i supervizori. Naime, čak i CEO su u svakodnevnom kontaktu sa zaposlenima i ne traže se nikakve dodatne povlastice u odnosu na druge zaposlene prilikom prisustvovanja događajima ili u bilo kojim drugim aspektima. Svaka prilika se koristi da se pohvali timski i individualni doprinos u izvršavanju radnih zadataka kao i da se podstakne i podrži lična inicijativa u daljem usavršavanju i razvoju karijere. Osećaj ravnopravnosti koji se na ovaj način razvija među zaposlenima je veoma važan sa stanovišta mnogobrojnih psiholoških faktora koji proizvodi. Stvaranje atmosfere jednakosti odnosno ravnopravnosti u kombinaciji sa održavanjem autoriteta kroz profesionalizam i kompetentnost je balans koji je neophodno kreirati kao deo uspešne unutrašnje poslovne politike. Dva najbolje ocenjena iskaza: Moj direktno nadređeni supervizor me tretira fer i sa poštovanjem (4,82) i Moj direktno nadređeni supervizor rukovodi mojim problemima profesionalno i zadovoljavajuće (4,68) (Tabela 3) su pokazatelji da je na ovom polju postavljen veoma visok standard i da se on od strane zaposlenih prepoznaje.

Rezultat uspostavljenih formalnih i neformalnih procedura i odnosa mora se tumačiti oslanjajući se na prosek ocena u ovoj oblasti u odnosu na druga pitanja. Tako je u odnosu na pitanje: Moj direktni supervizor priznaje pozitivan učinak i pruža priznanje za posao koji je dobro obavljen – prosečna ocena iznosila 4.60 dok je čak ocena od 4.62 dobijena u odnosu na pitanje: Moj direktno nadređeni supervizor ceni moje mišljenje, talenat i doprinos (Tabela 3).

Ovo ima za rezultat, kako smo već pomenuli, razvijanje osećaja ravnopravnosti među svim zaposlenima a samim tim i stvara se i pozitivan aspekt u samovrednovanju i ličnom zadovoljstvu. Lično zadovoljstvo utiče na jačanje samopoštovanja i samouverenosti što, pored autonomije u poslu koja je garantovana, obezbeđuje pozitivan kontekst za razvoj kreativnosti, ideja, ličnih inicijativa odnosno svega što dodatno doprinosi ostvarivanju uspeha.

U odnosu na pitanja vezana za lidere u odnosu na to da zaposleni imaju osećaj da su lideri aktivno uključeni u njihov profesionalni razvoj (3,87) i da od strane lidera dobijaju korisne i konstruktivne predloge na koji način bi trebalo da poboljšaju njihov učinak (3,94) (Tabela 3), zabeleženi su niži rezultati i o njima će biti reči u narednom poglavlju.

8.2.3. Tvoja uloga u okviru organizacije i Moj tim

U nastavku analize objedinimo kategorije **Tvoja uloga u okviru organizacije i Moj tim (Your role within organization, My team)**. Podkategorije koje su obuhvaćene tiču se konkretnog tima kome pojedinac pripada kao i razumevanja sopstvene uloge u radnom procesu, autonomije u obavljanju radnih zadataka i raspolaganju raspoloživim resursima, osećaja da su veštine i mogućnosti kojima zaposleni raspolaže adekvatno raspoređene kao i pitanja komunikacije sa liderom i članovima tima. Jedna od najvažnijih politika Kompanije je jačanje

timova, njihove kompaktnosti i uzajemnosti članova. Svaka pojedinačna uloga usko je vezana sa radom celog tima što uključuje i analizu uspeha.

Na početku timovi su bili podeljeni tako da su predstavnici pojedinog posla činili jedan tim, odnosno odvojene timove su činili inženjeri zaduženi za razvoj igre, zatim tkz. art inženjeri zaduženi za dizajn i treći tim su činili oni koji su bili zaduženi za testiranje. Ovaka podela se pokazala nedovoljno efikasnom zato što je teško bilo uskladiti različite delove jednog zadatka jer nije bilo upućenosti u posao drugih timova pa je dolazilo do neusklađenosti. Recimo, timovi koji su se bavili razvojem igara su u istom trenutku mogli dati igre timu za testiranje koji suočen sa mnogo posla odjednom nije mogao obaviti posao u poželjnom roku. Zato je odlučeno da se timovi strukturiraju drugačije odnosno da svaki tim predstavlja kohezivnu jedinicu koja je u potpunosti nosilac zadatka tj. raspolaže svim resursima koji su dovoljni da od početka do kraja razviju projekat, nadograđuju ga i prate njegovo sprovođenje.

Po tom principu napravljeno je pet timova koji su bili zaduženi za pojedine igre. Veoma važna stvar u ovom procesu je što prilikom formiranja timova, svaki od zaposlenih je imao priliku da se izjasnu o tome koji tim je za njega poželjan odnosno u kom timu vidi sebe, šta mu je najzanimljivije i u kom smeru bi voleo da se razvija. Kao ispunjeni preduslov uspešnog budućeg funkcionisanja može da posluži činjenica da je oko 90% želja ispoštovano, odnosno da se zaposlenima u velikoj meri izašlo u susret. Ovo je značajno jer može proizvesti brojne pozitivne posledice koje se očekuju ukoliko se gledaju sa stanovišta teorijskog razmatranja. Ovakvim postupcima se istovremeno uvažava mišljenje i stav zaposlenih odnosno vodi se uspešna komunikacija, radna pozicija se popunjava vodeći računa o primeni job-fit teorije odnosno zaposleni obavlja poziciju za koju procenjuje da mu najviše odgovara, koja mu je takođe najzanimljivija u skladu sa čime je i bila predmet želje. Radeći posao koji mu “leži”, koji je zanimljiv dovoljno da predstavlja izazov odnosno kome posvećuje dodatnu pažnju kako bi došao do razvojnih ideja i koje ga u skladu sa svim dodatno motivišu na uspeh, zaposleni logičnim sledom ulaže dodatni angažman u postizanju uspeha što povećava šanse da se to i ostvari.

Uspostavljanje ovakvih temelja za razvoj, dovelo je do toga da u istraživanju Engagement Survey-a u odnosu na pitanje: Moj posao omogućava dobro iskorišćavanje mojih veština i mogućnosti odgovori sa ocenom od 4,13 (Tabela 3).

Ono što je izuzetno važno kada je reč o funkcionisanju timova jeste da oni imaju potpunu autonomiju u svom organizovanju. Već pomuti team producer, nakon dogovorenih ciljeva, ima ulogu samo u praćenju smera koji će voditi njihovom ostvarivanju ali ne i da deli zadatke drugim članovima. Zadatak koji tim producer ili people manager ima jeste i “briga” o svim članovima pojedinačno što se sprovodi tako što on jednom nedeljno ima sastanke 1 na 1 sa svakim članom tima. Kroz razgovore on proverava da li je zaposleni zadovoljan, šta smatra problemima u vezi sa svojim poslom i da li zaposleni raspolaže svim resursima neophodnim za obavljanje posla.

Na ovo se može gledati kao na jedan od ključnih faktora visokih ocena po pitanjima: Jasno razumem svoju poslovnu ulogu (4,50) i Dat mi je autoritet da odlučujem po pitanjima vezanim za moj posao (4,33) (Tabela 4).

Koliko se u Kompaniji polaže na ulogu i jačanje tima može se videti i po izdvajanjima iz budžeta za tkz. team building. Velika pažnja se posvećuje međusobnoj komunikaciji i upoznavanju kako članova tima tako i svih zaposlenih međusobno. Jedna od praksi je odlazak zaposlenih na produžene vikende uglavnom po Srbiji ili okolini. Cilj ovakvih druženja je, kao što je rečeno, da se zaposleni što bolje upoznaju, i to se sprovodi uglavnom kroz organizovanje različitih društvenih igara u kojima je poželjno da svi učestvuju i koje su organizovane tako da ima što više neposrednih kontakata. Kroz igre različitih sadržaja, na dobar način se može zaključiti o karakteru kolega naročito onih koji se uopšte ne poznaju a takođe razvija se takmičarski duh, otvorenost u komunikaciji što se kao što je pomenuto smatra vrlo korisnom u obavljanju svakodnevnih poslova.

Takođe, otvorena opcija je korišćenje nečega što se interno naziva offside a što podrazumeva da se članovima tima omogući da se “izoluju” u trenutku kada je neophodno nešto strateški isplanirati, odnosno kada je timu potrebno okruženje koje bi omogućilo potpuni mir i koncentraciju na predmet kojim se bavi ili ideju koju treba da razvije.

Jednom godišnje, izdvaja se za tkz. veliki team building koji podrazumeva zajednički boravak na moru u trajanju od sedam dana. Razlika u odnosu na ostale prakse jeste to što zaposleni nemaju nikakve obaveze učešća u bilo kojim zajedničkim planovima i sadržajima koji su uglavnom sportske prirode, ali kako se navodi, zaposleni uglavnom ne žele to da propuste tako da uzimaju učešće u različitim aktivnostima.

Ovakav način tretiranja zaposlenih, njihovog međusobnog povezivanja, otvaranje interpersonalne komunikacije, uticaj na razvoj timskog duha i pozitivne atmosfere i mimo kancelarija, svakako, kao što je i teorijski potvrđeno ima snažan uticaj na svest zaposlenih o poslodavcu. Rad na razvijanju prijateljskih odnosa, pre svega članova tima, znači da će oni ličnije postati vezani za projekat na kome rade, odnosno da će biti spremniji da ulože dodatni napor u njegov uspeh, da će biti spremniji da pruže pomoć kolegi ukoliko je on treba i to kako zbog toga što uspeh projekta zavisi od uspeha svih članova tima tako i zbog jače emotivne veze sa kolegom, koja je između ostalog razvijana na pomenutim aktivnostima. Sve to utiče na efikasnost i efektivnosti projekata odnosno kompanije. Visoka ocena od 4,67 na pitanje: Saradnja među kolegama u mom timu je veoma dobra, rezultate je gore navedenih politika Kompanije.

Znacaj ove kategorije može se sagledati i kroz to što je iskaz: Osecam se motivisano da pružim više od formalnih radnih aktivnosti (4,25) (Tabela 3), smešten u njene okvire. Visoka ocena ostvarena po ovom iskazu jedan je od ključnih pokazatelja potencijala za dodatno angažovanje s obzirom na blisku vezu sa zadovoljstvom i motivacijom.

Prosek ocena od 4.40 odnosno 4.31, kao i to što nijedan iskaz nije ocenjen ocenom manjom od 4, može poslužiti kao okvir za prakse koje su se pokazale uspešnim te nisu potrebne posebno definisane promene već je takođe reč o koracima kojima će se one samo dodatno unapređivati.

8.2.4. Liderstvo, planiranje i komunikacija

Sledeća kategorija - **Liderstvo, planiranje i komunikacija u Organizaciji (Organizations' leadership, planning and communication)**, obuhvata veći broj podkategorija koje se ogledaju u pitanjima vezanim za slobodu izražavanja mišljenja, brigu za blagostanje zaposlenih od strane lidera, pitanje poverenja i priznanja od strane Kompanije i sl.

Po istraživanju iz marta može se zaključiti da zaposleni generalno razumeju dugoročnu strategiju Kompanije i da imaju poverenje u njene lidere kao i da imaju osećaj da mogu izraziti iskreno mišljenje i predložiti promene. Ipak, 18% se ne oseća dovoljno informisano o tome šta se dešava na nivou kompanije a 24% se izjasnilo neutralnim, dok je 7% smatralo da nemaju dovoljno informacija o promenama koje mogu uticati na njih.

Određene promene su usledile nakon dešavanja na početku godine koje su dovele do uspostavljanja pravila vezanih za davanje mišljenja svih zaposlenih i njihove upućenosti na to šta se dešava u Kompaniji, što je bilo jedno od pitanja otvorenih martovskim istraživanjima.

Jedna od politika na osnovu kojih ova Kompanija funkcioniše jeste izvlačenje pouka kako iz uspeha tako i neuspeha kompanije, što se desilo nakon neuspešnog lansiranja igrice o kladenju na društvenoj mreži. Iako se ideja činila dobrom jer nije postojalo ništa slično i iako se u razvoj uložilo nekoliko godina, neuspeh je postao očigledan već nekoliko dana od lansiranja igre. Loše određena ciljna grupa, nerazvijena aplikacija za telefone, previše razrađenih detalja su neke od grešaka koji su doveli do neuspeha. Ono što je iz njega dobijeno, jeste dobro međusobno poznavanje tima koji je zajedno radio duže vreme, ali pre svega usvajanje stava koji je kasnije zaživeo kao deo politike a to je da svaki član uvek mora biti iskren i podeliti svoje mišljenje odnosno mora reći naglas ukoliko ne veruje u uspeh datog proizvoda. Pored toga, ovaj neuspeh je doveo do toga da se u svakom trenutku teži sagledavanju što šire slike o svim efektima proizvoda.

U skladu sa ovim u okviru Kompanije se redovno održavaju tkz. retrospektive na kojima se sumira najvažnije i naglas se iskazuju mišljenja o tome da nešto nije dobro za šta se onda zajednički traži rešenje. Sve ovo je dovelo do modifikovanja mnogih procesa u proizvodnji novih igara gde se kroz davanje mišljenja odlučuje da li je igra dovoljno zabavna ili je treba “ubiti”, što skraćuje i gubljenje vremena i energije kao i materijalnih sredstava.

Gubitak vremena koje je uloženo u razvoj igre koja se pokazala neuspešnom doveo je do promena u smislu da se postavljaju ciljevi kratkoročnije i na svaki nivo razvoja dobija se mnogo povratnih informacija. U roku od dve nedelje se stvara prototip igre čiji je jedini cilj da se pokaže

da li je ona dovoljno zanimljiva. Ukoliko se oceni da jeste, u naredna tri meseca razvija se nekoliko nivoa igre koji su dovoljni da bi se igra testirala. Testiranje je interno, pušta se sedam, osam demo igrica nakon čega analitičari prikupljaju sve raspoložive podatke. U ovom kontekstu, bitno je napomenuti da kompanija forsira da svi zaposleni bez obzira kojim delom razvoja projekta se bave, moraju biti upućeni na sve što se dešava unutar Kompanije. To se pre svega postiže i samim tim što selekciju prolaze ljudi koji su po interesovanjima skloni igrama kao takvim, odnosno oni će kao deo jednog od timova testirati ponuđene igre. U tom smislu, timovi su tkz. kros-funkcionalni odnosno bez obzira da li učestvuju u razvoju ili dizajnu, svako je pozvan da daje svoje ideje, mišljenja vezano za konkretnu igru.

Nakon što se dobiju podaci u zavisnosti šta je ko rekao i predložio, donosi se odluka o tome da li će se nastaviti rad na datoj igri, odnosno gleda se kolika je motivacija i entuzijazam za konkretnu igru, što utiče na procenu šansi za uspeh.

U odnosu na ovakvu procedure donošenja odluka, mišljenje je da je to jedan od faktora koji najsnažnije deluju na zaposlene po pitanju lične motivacije. Mogućnost učestvovanja u svim važnim odlučivanjima Kompanije i njenih projekata, kod zaposlenih rađa osećaj sigurnosti, samovrednovanja i privrženosti kompaniji koja uvažava svoje zaposlene kao pojedince i ceni njihova mišljenja.

Ova promena donekle je usloвила rezultatske promene po određenim pitanjima za koje se smatra da će još više rasti kako se data praksa bude dodatno ustalila. Reč je o uticaju na sledeći iskaz: Osećam da mogu da iskažem moje iskreno mišljenje i da sugerišem promene bez straha od posledica (4,32) (Tabela 3).

Visoke ocene su zabeležene i u odnosu na iskaze: Imam poverenje u liderstvo u Kompaniji (4,57) i Razumem viziju i biznis strategiju Kompanije (4,48) (Tabela 3). Neki od iskaza koji su zabeležili niže ocene bice razmatrani u nastavku.

8.2.5. Trening i razvoj

Kategorija koja se smatra veoma značajnom u kontekstu velike tražnje za stručnjacima u IT industriji na tržištu koje je globalno i neprestalnog napretka tehnologije, jeste **Trening i razvoj (Training and development)**, odnosno uslovi koje kompanija u ovom kontekstu obezbeđuje.

Podkategorije se odnose na lični osećaj profesionalnog rasta i razvoja unutar Kompanije, razumevanju potrebnih veština i iskustava neophodnih za razvoj kao i lična percepcija o tome da li Kompanija obezbeđuje onoliko treninga koliko se smatra neophodnim.

Po istraživanju iz marta pokazatelji su dali pozitivne rezultate u oblastima koje se tiču ličnog razumevanja znanja, veština i iskustva neophodnog za razvoj karijere uz postojanje adekvatnih

uslova za takav razvoj u okviru Kompanije. Ipak, 24% zaposlenih je smatralo da Kompanija ne obezbeđuje dovoljno treninga koliko bi trebalo dok je čak 27% bilo neutralno. Ovaj rezultat je jasan pokazatelj da je neophodan program razvoja odnosno da je neophodno obratiti pažnju na razvoj karijere zaposlenih.

Po rezultatima u septembarskom istraživanju visoka ocena od 4,37 je zabeležena kada je reč o iskazu: Ohrabren sam da istražujem mogućnosti za rast i mogućnosti napredka u okviru Kompanije kao i: Razumem koje su veštine i iskustvo neophodne za razvoj moje karijere (4,31) (Tabela 4). Ipak, zabrinjavajućom se pokazalo ocenjivanje iskaza: Kompanija obezbeđuje onoliko treninga i obuka koliko bih zeleo, koji je sa ocenom od 3,26 (Tabela 4). drugi najlošije ocenjen iskaz u ukupnoj Anketi.

Pored obuka i potenciranja sticanja i deljenja novih znanja, svaka osoba ima svoj individualni plan za razvoj karijere. Za juniore se analiza vrši na svaka tri meseca a za seniore na šest meseci. Analiza se sastoji u razgovoru sa menadžerima o planovima za lično unapređenje ali i menadžeri daju svoje mišljenje o tome šta bi po njima zaposleni trebalo da unapredi u narednom periodu. Svaki razgovor se završava dogovorom a šta je od dogovorenog postignuto analizira se na sledećim sastancima za tri, odnosno šest meseci.

8.2.7. Orjenatcija i ulazak

Kategorija koja se odnosi na sam pristup Kompaniji odnosno prvi utisak nakon zapošljavanja **Orjentacija i ulazak u Kompaniju (Orentation and Onboarding)** pokazala je zabrinjavajuće rezultate kada je reč o osećaju da novozaposleni dobija adekvatan trening što će mu olakšati vršenje posla za koji je angažovan. U martovskom istraživanju 10% zaposlenih je iznelo stav da nisu primili dovoljno adekvatan trening nakon ulaska u kompaniju što bi im bilo veoma značajno za obavljanje svojih radnih zadataka dok je 25% je bilo neutralno. Nakon dobijanja niske ocene od 3,77 (Tabela 4). i u septembru uvedene su konkretne promene koja omogućuje identifikovanje odgovornosti u ovom kontekstu.

8.2.8. Plate i beneficije

Kategorija koja je očekivano najslabije ocenjena je **Plate i beneficije (Pay and benefits)** sa prosečnom ocenom od 3.57 za septembar (Tabela 4). Podkategorije se tiče zadovoljstva u odnosu na platu odnosno da li se ona smatra fer u odnosu na uloženi posao kao i da li se ona smatra kompetitivnom u odnosu na konkretno tržište.

Martovsko istraživanje je za rezultat je imalo pokazatelje po kojima 17% smatra da njihova plata nije kompetitivna na tržištu, 23% je bilo neutralno dok je 60% odgovorilo pozitivno. Takođe, 14% smatra da nije plaćeno fer u odnosu na posao koji obavlja, 21% je bilo neutralno dok je

65% odgovorilo pozitivno po ovom pitanju. U vezi sa paketom beneficija 12% je iskazalo nezadovoljstvo dok je 68% odgovorilo pozitivno.

Sistem plata je vezan za karijerni nivo. Juniori počinju rad u odnosu 1:1, sa revizijom na šest meseci. Odnosno, u tom periodu se okupljaju people menadžeri/ lideri i na osnovu prethodno utvrđenih kriterijuma, jedan od people menadžera u odnosu na člana svog tima može tražiti povećanje plate. Svakako da zahtev za to mora obrazložiti onim što je član tima kao pojedinac uradio u prethodnom periodu odnosno mora identifikovati određene konkretne slučajeve na osnovu kojih je zaslužio dodatna novčana primanja. Razlog zbog koga se ovo iznosi pred drugim people menadžerima jeste upravo da bi se dobio feedback od njih, odnosno da bi i oni dali svoje mišljenje o tome. Mišljenje se pre svega sastoji u zajedničkoj proceni da li na osnovu učinjenog postoji podrška svih da dodje do povećanja. Jedan od glavnih razloga jeste u tome da ostali people menadžeri mogu da procene u odnosu na to šta su članovi njihovog tima uradili da li je povećanje zaslužno ili ne. Glavna posledica je fer sistem rasta plata ustanovljen na osnovu detaljne procene. Pored toga, kako je već pomenuto, moguće je ostvariti bonus na platu.

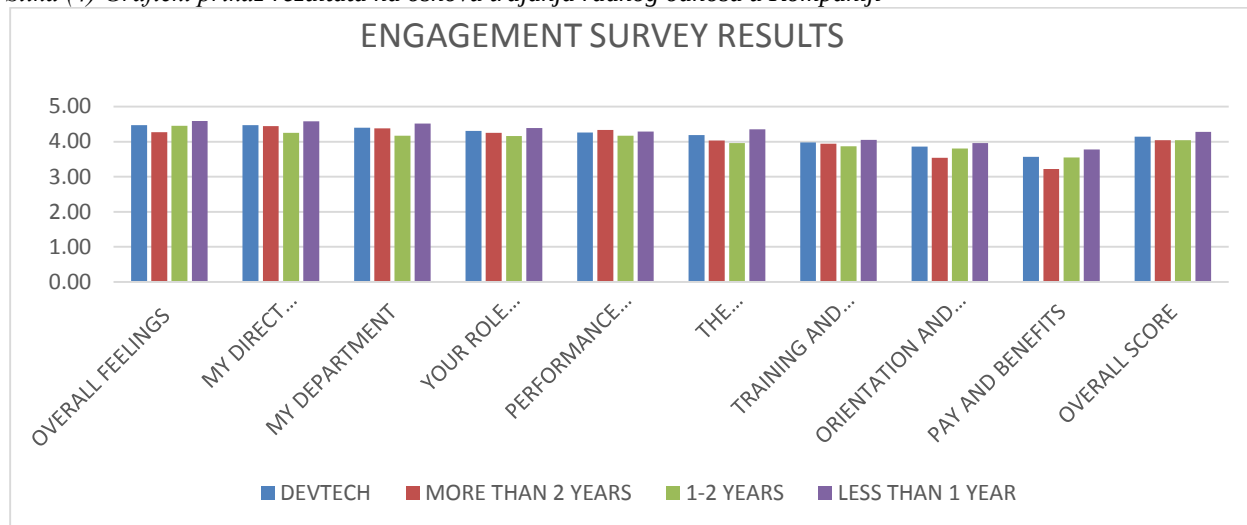
8.2.9. Trajanje radnog odnosa kao faktor uticaja

Uzimajući u obzir da je tržište radnom snagom u IT industriji u deficitu, posebna pažnja se poklanja ispitivanju da li se raspoloženje menja pozitivno ili negativno sa prolaskom određenog perioda boravka u kompaniji. Na ovaj način se može sagledati koje kategorije ostaju isto ocenjene protokom vremena a u odnosu na koje se osećaj menja.

Tabela (5) Rezultati na osnovu trajanja radnog odnosa u Kompaniji

	Kompanija	Više od 2 godine	1-2 godine	Manje od 1 godine
SVEUKUPNA OSEĆANJA	4.47	4.27	4.45	4.59
MOJ DIREKTNO NADREĐENI SUPERVIZOR	4.47	4.44	4.25	4.58
MOJ TIM	4.40	4.38	4.17	4.52
TVOJA ULOGA U OKVIRU ORGANIZACIJE	4.31	4.25	4.16	4.39
PERFORMANCE AND EVALUATION	4.26	4.33	4.17	4.29
LIDERSTVO, PLANIRANJE, KOMUNIKACIJA	4.19	4.03	3.96	4.35
TRENING I RAZVOJ	3.98	3.94	3.87	4.05
ORIJENTACIJA I ULAZAK U KOMPANIJU	3.86	3.54	3.80	3.96
PLATA I BENEFICIJE	3.57	3.22	3.55	3.78
UKUPAN REZULTAT	4.14	4.04	4.04	4.28

Slika (4) Grafički prikaz rezultata na osnovu trajanja radnog odnosa u Kompaniji



Kategorija **Sveukupna osećanja** u odnosu na novozaposlene (manje od jedne godine), zaposlene 1-2 godine i duže od dve godine zadržava vrlo visoku ocenu (Tabela 5). Ono što je ipak vidljivo jeste da se protokom vremena ocena smanjuje što je i logično ukoliko uzmemo u obzir da se zaposleni vremenom naviknu na generalno dobre uslove i na neki način počinju da ih uzimaju “zdravo za gotovo” i više bivaju usmereni na druge kategorije kao potencijalne izvore zadovoljstva.

Poslednja kategorija **Pay and benefits** najveće nezadovoljstvo pokazuje među onima koji su najduže u Kompaniji (Tabela 5). Ovo je očekivan rezultat ukoliko uzmemo da očekivanja za materijalnim priznanjem rastu kako zaposleni stižu više radnog iskustva, znanja i veština u oblasti kojom se bave odnosno postaju kompetativniji i konkurentniji na tržištu rada. Kao što je već pomenuto, izvore ostanka u Kompaniji pored stalnog napora da uspeh znači i povećanje primanja, treba tražiti u što boljim rezultatima drugih kategorija i iznalaženju načina da se utiče na ličnu percepciju o nivou plata.

8.2.10. Statistička analiza

Statistička obrada rezultata poređenjem različitih osnova omogućava analizu poređenjem srednjih vrednosti (Mx) svake pojedinačne kategorije u odnosu na period u kome je Anketa sprovedena i dužine radnog staža zaposlenih. Two-sample T-test je sproveden korišćenjem PHStat2 programa kako bi se dobila p-vrednost (Tabela 7).¹⁷⁹

(Tabela 6) Poređenje rezultata u odnosu na periode ankete i dužinu staža

	Periodi ankete		Dužina staža	
	2014	2015	> 2 godine	< 1 godine
Sveukupna osećanja	4.15	4.47*	4.44	4.58*
Moj direktno nadređeni supervizor	4.20	4.47*	4.27	4.59*
Moj tim	4.16	4.31*	4.25	4.39*
Tvoja uloga u okviru organizacija	/	4.41	4.38	4.52
Učinak i evaluacija	3.87	4.19*	4.03	4.35
Liderstvo, planiranje, komunikacija	/	4.26	4.33	4.29
Trening i razvoj	3.64	3.98	3.94	4.05
Orijentacija i ulazak u Kompaniju	/	3.86	3.54	3.96*
Plata i beneficije	3.28	3.57	3.22	3.78*

* Predstavlja: p-value ≤ 0.2 (Level of significance for business studies).

Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da postoji statistički značajno poboljšanje motivacije (engagement) u 2015. u oblastima Sveukupna osećanja, Moj direktno nadređeni supervizor, Moj tim i Učinak i evaluacija u odnosu na prethodni period (2014) (Tabela 6). Ovo je pokazatelj dobrog rada na poboljšanju organizacione kulture kompanije u ovim oblastima, odnosno pozitivan uticaj aktivnosti sprovedenih na osnovu rezultata dobijenih prethodnim istraživanjima.

Takođe, pokazano je da postoji statistički značajna razlika u motivaciji (engagement) zaposlenih sa najmanjim radnim stažom (do 1 godine) u odnosu na najduže zaposlene (više od 2 godine) (Tabela 6). Ovaj fenomen, koji je široko prepoznat u praksi, potvrđen je istraživanjem koje je pokazalo da je većina zaposlenih snažno motivisana na početku zaposlenja, ali da nakon šest meseci motivacija počinje da opada što je trend koji se nastavlja i kasnije. Ovo istraživanje je sprovedeno u 100 kompanija i uključilo je preko 1.2 miliona zaposlenih pa se može smatrati da je podatak po kome se ovo dešava u 85% kompanija relevantan. Zaključak ovog istraživanja je da krivica leži u menadžmentu odnosno politikama i procedurama kojima se upravlja sa zaposlenima ali i odnosima i komunikaciji koju menadžeri uspostavljaju sa onima kome su nadređeni.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Leard Statistics (2015). Hypothesis Testing, <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/hypothesis-testing-3.php>

¹⁸⁰ Sirota D., Mischind L., Meltzer M. (2006), *Why Your Employees are Losing Motivation*, Harvard Mangement Update

Takođe, izvršeno je poređenje vrednosti (Mx) svake pojedinačne oblasti sa srednjom vrednošću (Mx) svih oblasti (4.14) (Korišćen: Two-sample T-test, PHStat2 program).

Tabela (7) Poređenje (Mx) pojedinačnih oblasti sa (Mx) svih oblasti

	Sveukupna osećenja	Moj direktno nadređeni supervizor	Moj tim	Tvoja uloga u okviru organizacije	Učinak i evaluacija	Liderstvo, planiranje, komunikacija	Trening i razvoj	Orjentacija i ulazak u Kompaniju	Plata i beneficije
Mx	4.47*	4.47*	4.31*	4.41	4.19	4.26	3.98	3.86*	3.57*

* Predstavlja: p-value ≤ 0.2 (Level of significance 0.2 for business studies).

Rezultati poređenja srednjih vrednosti pojedinih kategorija sa ukupnom srednjom vrednošću dovode do zaključka da su oblasti Sveukupna osećanja, Moj direktno nadređeni supervizor, Moj tim, kategorije koje poseduju i sprovode kapacitete na zadovoljavajući način i omogućavaju poželjno formiranje stavova zaposlenih (enablers). S druge strane ovako predstavljeni rezultati ukazuju da su kategorije Orjentacija i ulazak u Kompaniju i Plate i beneficije prostori u kojima ne samo da postoji mogućnost za promene nego su one po dobijenim ocenama nužne jer su pokazatelj slabosti i kočenja ostvarivanja krajnje svrhe ispitivanja (barriers) (Tabela 4). Korektivni plan akcija poboljšanja organizacione kulture trebao bi da bude baziran na uzajamnom poređenju Mx pojedinačnih oblasti i pitanja koja ih određuju. Pojedinačna pitanja iz svake oblasti nije moguće uporediti statističkom analizom zbog varijabilnosti broja uzoraka (pojedine oblasti su određene sa dva-tri a druge sa devet-deset pitanja). Ipak, obzirom da su u određenim kategorijama u odnosu na prosečnu ocenu određena pitanja dobila upadljivo nižu ocenu, Akcioni plan koji je Kompanija donela nakon istraživanja je definisao korake promena i u odnosu na njih. On je predstavljen u nastavku.

Jasno identifikovanje tačaka u kojima je neophodno sprovesti promene vodi nas potvrdi poslednje iznete hipoteze: Primena Ankete radnog angažovanja omogućava identifikovanje tačaka promene u cilju većeg zadovoljstva i motivacije odnosno dodatnog angažovanja u poslu.

U nastavku su predstavljeni konkretni koraci preduzeti u odnosu na ustanovljene probleme pri tom vodeći računa ne samo o ukupno loše ocenjenim kategorijama već i o pojedinim iskazima koji su zabeležili značajno niži rezultat u odnosu na prosek kategorije.

8.3. Akcioni plan (Corrective Action Plan)

Engagement Survey koji se koristi u Kompaniji za svrhu ima identifikovanje percepcija zaposlenih o određenim faktorima poslovanja koje se donošenjem konkretnih koraka mogu popraviti. Rezultati određenih promena ostvaruju se postupno na dugi rok. Kompanija koja je predmet našeg istraživanja vodi računa o iskazima koji su najslabije ocenjeni i donosi odluke o promenama za koje se može očekivati da će poboljšati rezultat.

Odluke o promenama se donose u okviru upravnog odbora nakon brainstorminga organizovanog sa menadžerima i tim liderima. Svaki od tim lidera ima obavezu konsultovanja sa članovima svog tima o njihovom viđenju načina na koje se pojedini segmenti poslovanja mogu unaprediti. Nakon konsenzusa ostvarenog na nivou tima, predlozi se iznose na sastanku posvećenom sprovedenom ispitivanju.

U kategoriji **Moj direktno nadređeni supervizor** i pored izuzetno visoke prosečne ocene dva iskaza su zabeležila niske ocene u Upitniku: Moj direktno nadređeni supervizor je direktno uključen u moj profesionalni razvoj (3,87) i Redovno primam korisne i konstruktivne informacije od svog supervizora koje mi pomažu da unapredim svoj učinak (3,94) (Tabela 3).

Nakon martovskog istraživanja uvedena je obaveza da se jednom u šest meseci obavi razgovor posvećen razvoju karijere zaposlenog, odnosno njegovim planovima kao i da se razmotre koraci za naredni period kojima bi date planove trebalo ostvariti. Revizija se vrši na svakih šest meseci i postoji obaveza pisanja kratkog izveštaja o rezultatima. Liderima je skrenuta pažnja i da moraju više voditi računa o sopstvenom uticaju na ostvarivanje rezultata članova tima kao pojedinaca.

Septembarsko istraživanje je rezultiralo definisanjem sledećih promena:

- Lideri/people menadžeri zajedno sa zaposlenima treba da rade na definisanju i primeni određenih komunikacionih standarda koji će uključiti informacije koje je neophodno dobiti od zaposlenih i informacije koje im je neophodno pružiti, a koje će biti deo prethodno koncipiranih šestomesečnih razgovora. Informacije moraju obuhvatiti pitanja profesionalnog pojedinačnog razvoja kao i informacije koje će zaposlenima omogućiti bolji poslovni rezultat. Svaki od timova će samostalno raditi na definisanju sopstvenih standarda koji će biti provereni od pravnog odeljenja i odeljena ljudskih resursa i korigovani i usaglašeni ukoliko se to polaže potrebnim.
- Smanjiti komunikaciju elektronskim putem na najmanju moguću meru i forsirati komunikaciju lice u lice na formalnim i neformalnim sastancima. Potencirati komunikaciju sa onim zaposlenima za koje se može uvideti da izbegavaju ovakvu vrstu komunikacije jer su oni sigurni deo nezadovoljnih po ovim pitanjima.
- Razvijati i koristiti tehnike aktivnog slušanja kao demonstraciju zaposlenima da se vodi računa o njihovom mišljenju i sugestijama što podrazumeva i određeni govor tela (body language). Ukoliko je neophodno organizovati radionice na datu temu.
- Definirati set očekivanja učinka za svakog zaposlenog prateći sledeće korake: voditi računa da zaposleni razumeju specifične funkcije i odgovornosti svog posla i ukoliko je potrebno revidirati opis posla sa svakim pojedinačno i odgovoriti na potencijalna pitanja; razviti specifične standarde učinka za svaki posao uz saglasnost zaposlenih; periodično posmatrati učinak zaposlenih i porediti ih sa standardima; kada standardi nisu ispunjeni razgovarati o njima na konstruktivan i pozitivan način.
- Diskrecija u vezi sa učinkom zaposlenih je obavezna jer se na taj način izbegava nelagodnost i neprijatnost koja se kod zaposlenih može proizvesti.

- Obučiti zaposlene kako da reaguju na fed-backove (naročito juniore), odnosno pokazati im da nije potrebno da zauzmu uvredljiv i odbrambeni stav, već da treba da cene vrednost i informacije o svom razvoju i radu.

U skladu sa donetim promenama očekuje se da će one imati i uticaj u odnosu na iskaz: Analiza mog učinka se vrši redovno (4,05) iz kategorije **Učinak i evaluacija**.

U kategoriji **Liderstvo, planiranje i komunikacije**, iako iznad 4 (Tabela 4), dva iskaza su приметно zabeležila nižu ocenu u odnosu na ostale. To su: Osećam se informisano o tome šta se dešava u kompaniji (4,06); Postoji adekvatno planiranje ciljeva mog tima (4,02) (Tabela 4).

Pitanje koje je veoma značajno sa stanovišta potencijalne motivacije, odnosno zadovoljstva i angažovanje jeste pitanje: Organizacija mi daje dovoljno priznanja za posao koji je dobro obavljen (4,04) (Tabela 3).

Iz ove kategorije najniže je ocenjen iskaz: Promene koje mogu uticati na mene se dogovaraju sa mnim pre primene (3,79) (Tabela 3).

Govoreći o sistemu nagrađivanja prepoznato da se ovaj deo mora još razvijati, odnosno da se u ovom okviru moraju postaviti jasnija pravila i procedure.

U periodu između marta i septembra uspostavljena je procedura kojom se na osnovu ispunjavanja određenih kriterijuma omogućava ostvarivanje mesečnih tkz. performance bonusa. Važna stvar u pogledu sistema koji je u ovom kontekstu uspostavljen jeste to što se posmatra i individualni i timski uspeh, odnosno na ovaj način je uspostavljen još jedan faktor u jačanju ideje tima s tim što su rezultati u vidu materijalnih benefita.

Takođe, kvartalno se održava sastanci sa upravnim odborom, na kome se analizira prethodni period. Od istraživanja sprovedenog u martu definisana je i formalna obaveza da jedan od produkata individualne analize rada budu i javne pohvale upućene pojedincima koji su u prethodnom periodu prepoznati kao neko ko je pružio poseban doprinos. Pohvale dolaze od samog vrha, što je prepoznato kao izuzetno snažan motivišući faktor među zaposlenima. Pored ovakvog nematerijalnog načina nagrađivanja postoje i drugi koji se ogledaju u pohvalama preko uspostavljene interne mreže i sl. Značaj ovakvih nematerijalnih načina da se tuđi rad prepozna i pohvali može igrati i jaču ulogu u motivisanju zaposlenih nego što je slučaj sa materijalnim nagradama, te u skladu sa tim ovaj uticaj nikada ne treba zanemariti.

Septembarsko istraživanje je rezultiralo definisanjem sledećih promena:

- Organizovati kvartalne sastanke menadžmenta sa zaposlenima kako bi im se dao kvalitetan fed-back o njihovom doprinosu. Razgovor od pola sata je siguran doprinosu osećaju priznanja.

- Jednom godišnje organizovati neformalan razgovor u vidu zajedničkog izlaska, ručka ili večere, sa svakim od članova svog tima.
- Na početku svakog meseca pitati članove tima da odaju priznanje drugom članu tima za koga smatraju da je to zaslužio u odnosu prema njima ili u odnosu prema poslu.
- Pisati poruke zahvalnosti ili mailove pojedincima kada su oni uradili nešto naročito dobro ili produktivno. Uključiti i druge u prepisku i ponoviti datu stvar na sastancima o učinku.
- Jednom godišnje organizovati neformalno druženje najboljeg zaposlenog sa članovima upravnog odbora.
- Uvesti obavezu korišćenja interno razvijene mreže za odavanje priznanja zaposlenima, njihovim idejama, postignućima i trudu.
- Kvartalno uvesti anonimno glasanje među članovima tima za onog koji je dao naročiti doprinos u ostvarivanju bolje saradnje i istakao se u obavljanju radnih zadataka u smislu ulaganja dodatnog napora. Rezultate, odnosno imena izabranih predstaviti na godišnjim sastancima sa upravnim odborom.

U odnosu na najniže ocenjen iskaz koji se tiče donošenja odluka o promeni bez konsultovanja zaposlenih, uvedene su sledeće promene:

- Ukoliko se veruje da određena odluka može proizvesti posledice po zaposlene, predlog promene pre usvajanja predstaviti na internoj mreži i omogućiti komentare zaposlenih.
- Ustanoviti vremenski blok na regularnim sastancima koji omogućavaju input zaposlenih i diskusiju o odlukama koje će uticati na njih.
- Potencirati značaj onoga što zaposleni rade u kontekstu kauzalnosti sa drugima, odnosno davati stalne fed-backove koji su usmereni na to da zaposleni počinju razumevati kako njihov rad počinje uticati na druge zaposlene i procese u Kompaniji.

U kategoriji **Trening i razvoj** zabrinjavajućom se pokazalo ocenjivanje iskaza: Kompanija obezbeđuje onoliko treninga i obuka koliko bih zeleo, koji je sa ocenom od 3,26 (Tabela 3) drugi najlošije ocenjen iskaz u ukupnoj anketi u septembru.

U svakoj uspešnoj kompaniji treba voditi računa o uslovima za razvoj karijere što je opet jedan od onih faktora čije uspešno delovanje i sprovođenje donosi obostrane benefite i za zaposlenog i za kompaniju. Martovsko istraživanje je dovelo do promene budžetske politike u ovoj oblasti što se smatralo jednim od osnovnih koraka za osetljiv napredak u ovom polju. Naime, promena koja je uvedena jeste da je budžet u svrhu učenja i razvoja postao neograničen. Moguće je posetiti i do sedam konferencija godišnje ukoliko se ispune određeni uslovi: da je znanje potrebno i da se znanje prenosi. Takođe, jedna od ključnih stvari u ovoj oblasti je sama inicijativa, koja može doći od strane zaposlenog ili od strane tim lidera u odnosu na zaposlenog. Svaka odluka se donosi dogovorom, odnosno ukoliko je reč o inicijativi koja dolazi od strane zaposlenog neophodno je da u dogovoru objasni šta se datom obukom želi unaprediti odnosno šta bi bilo

dobro savladati u narednom periodu po proceni tim lidera. Pored odlaska na konferencije, seminare, podstiču se online tutoriali i organizuju se interne obuke iz različitih oblasti. Kako bi se što više stvarala interna atmosfera učenja i razvoja razvila se praksa prenošenja spolja stečenog znanja na kolege u Kompaniji a pre svega članovima tima. To se vrši ili organizovanjem prezentaciju u toku radnog dana ili, što je najčešće slučaj, postavljanje prezentacija na postojeću internu mrežu organizovanu u vidu sajta, na kome se pored toga vode i blogovi zaposlenih na kojima su podeljena lična iskustva i stečena znanja.

Pored toga, četvrtkom u vreme ručka se organizuje tkz. lunch and learn, tako da članovi tima zajedno prolaze određene online tutoriale ili organizovane obuke. Praksa petkom jeste da svi timovi održe prezentacije o tome šta se u prethodnom periodu radilo, odnosno dokle se recimo stiglo sa razvojem određene igre, šta su problemi i koja su moguća rešenja. Na taj način se i drugi zaposleni upućuju u rad drugih timova, opšte stanje i dešavanja u kompaniji ali stiču uvid u probleme sa kojima se oni u budućnosti mogu sresti ali potencijalnim načinima za njihovo rešavanje. Na ovaj način se skraćuje vreme utrošeno na dolaženje do rešenja, omogućuje ispunjavanje rokova i svakako utiče na poboljšavanje komunikacije. Poboljšana ocena od 4,02 u odnosu na pitanje: Postoji dobra saradnja i komunikacija između timova u Kompaniji (Tabela 3), između ostalog rezultat je ove prakse.

I dalje niska ocena dobijena septembarskim istraživanjem na pitanje: Kompanija obezbeđuje onoliko treninga koliko bih ja želeo, od 3,26 (Tabela 3), objašnjava se kratkim periodom koji je prošao od uvođenja promena do ponovnog merenja. Veruje se da će se na narednom merenju rezultati drastično promeniti jer će većina zaposlenih imati priliku da direktno oseto benefite u ovoj oblasti a ako do toga ipak ne dodje sprovedeće se konkretne mere.

U kategoriji **Orientacija i ulazak u Kompaniju**, oba iskaza su zabeležila nizak rezultat: Obezbeđeno mi je dovoljan nivo obuke nakon pristupanja u kompaniji što mi je omogućilo da efikasno sprovedim svoju ulogu (3,77) i Moja uloga je adekvatno predstavljena tokom mog regrutovanja (3,95) (Tabela 3).

U periodu između marta i septembra imenovane su osobe koje će u različitim periodima imati dužnost da što efiksnije integrišu zaposlene u Kompaniju. Njihove dužnosti se protežu od upoznavanja zaposlenih sa prostorijama, pravilima korišćenja i svakodnevnih dešavanja do vršenja dvosmerne komunikacije između novih članova i onih zaposlenih za koje se smatra da su dužni da pruže odgovarajuću obuku i što više uključe nove zaposlene u procese u njihovoj nadležnosti u Kompaniji. Jedna od stvari koje se na ovaj način želi postići jeste i to da novi zaposleni nemaju strah od davanja svog mišljenja o datoj temi u odnosu na nadređene jer se na početku komunikacija vrši preko određenog posrednika koji u tom konteksti i dobija interni naziv „baddie” (ortak, prijatelj). Pomak u ovom polju očekuje se u narednim istraživanjima.

Septembarsko istraživanje je rezultiralo definisanjem sledećih promena:

- Za svakog novozaposlenog kreirati posebnu listu radnih zadataka i odgovornosti specifično za njegovu radnu poziciju koja je u skladu sa njihovim veštinama, talentima, obrazovanjem i iskustvom.
- Podržati i organizovati procedure za transfer znanja od iskusnih zaposlenih ka novozaposlenima i juniorima, odnosno kreirati prilike za kolegijalnu interakciju.
- Postojeći sistem mentorstva dodatno unaprediti, odnosno precizno definisati obaveze koje mentori imaju i postaviti standarde koji moraju biti ispunjeni u vršenju ove uloge. Predstaviti izveštaje o napretku od strane mentora.
- Tim lideri moraju periodično obavljati razgovore sa novozaposlenima u cilju sticanja uvida o stavovima novozaposlenih o odnosu sa mentorom i napretkom koji je iz njegove perspektive ostvaren.

Kategorija koja je očekivano najslabije ocenjena je **Plate i beneficije**. Iskazi: Moja plata je kompetitivna u odnosu na tržište (3,14) je najlošije ocenjen iskaz u Anketi. Ispod 4 ocenjeni su i iskazi: Plaćen sam fer u odnosu na posao koji obavljam (3,74) i Sveukupno, zadovoljan sam paketom beneficija (3,84) (Tabela 3).

Septembarsko istraživanje je rezultiralo definisanjem sledećih promena:

- Pokušati da se promeni percepcija o nivou plata u okviru timova može se posmatrati kao stvar komunikacije. Naći načina da se zaposlenima objasni: zašto su plate na datom nivou, kakve su u poređenju sa platama na domaćem tržištu u istoj industriji i kroz koje finansijske izazove Kompanija prolazi i kako se to odražava na nivo plata. To mogu činiti predstavnici odeljenja Ljudskih resursa.
- Predstavnici Ljudskih resursa treba detaljno da objasne sve kompezacije koje zaposleni dobijaju odnosno sve beneficije. Ukoliko imaju potpuno jasnu sliku o paketu beneficija, zaposleni mogu donekle promeniti sliku o tome u kojoj meri su fer plaćeni.
- U ovoj kategoriji dodatno analizirati posao-privatni život ravnotežu i identifikovati prostore koji omogućavaju dodatna poboljšanja. Ponekad je percepcija o ovoj oblasti direktno povezana sa razumevanjem fer/nefer nivoa plata. Pronaći nove načine da se zaposlenima izade u susret kroz njihove sugestije.
- Napraviti analizu prekovremenih radnih sati, odnosno proveriti da li je broj zaposlenih adekvatan i da li je u ovom kontekstu potrebno izvršiti prestrukturiranje. Konstantan prekovremeni rad kod zaposlenih veoma lako može stvoriti osećaj nedovoljne novčane nadoknade.
- Napraviti analizu nivoa stresa na radnim mestima i definisati načine da se on maksimalno minimalizuje. Konstantan povišen stres stvara osećaj nedovoljne novčane nadoknade,

dok će taj osećaj biti oslabljen ukoliko se smatra da je nivo stresa razuman i prihvatljiv za vrstu posla koji se obavlja.

- Iskazivanje zahvalnosti i priznanja za dobro obavljen posao i davanje smislenih radnih zadataka takođe ima uticaj na percepciju u ovoj kategoriji. Postoji tendencija kod zaposlenih da se osećaju pozitivnije u vezi sa nivoom plata ukoliko se njihov posao vrednuje i ukoliko se prepoznaje doprinos u uspehu kompanije.
- Držati se uspostavljenih standarda vezanih za učinak zaposlenih i potencijalnih povećanja plata ili ostvarivanje bonusa. Jedino jasno uspostavljena merila među zaposlenima neće dovesti do osećaja da je nivo plata isti za one koji ne ulažu jednaki nivo truda, što može delovati destimulišuće za motivaciju u obavljanju radnih zadataka.
- Održati sastanak sa zaposlenima u vezi sa beneficijama i razmotriti da li zaposleni smatraju određene beneficije neadekvatnim i da li ih u potpunosti razumeju. Razmotriti koje bi dodatne beneficije oni smatrali adekvatnim.
- Razmotriti razvoj predloga specifičnih beneficija koje mogu imati uticaj na percepciju zaposlenih o ovoj oblasti (dodatna pokrivenost stomatoloških usluga, pokrivenost kupovine naočara za vid i sl.)
- Napraviti listu postojećih i potencijalnih beneficija i pitati zaposlene da daju svoje predloge. Reći zaposlenima da će lista biti predstavljena upravnom odboru što treba i učiniti.

8.4. Diskusija

Uopšteno gledano, svaka od aktivnosti koja se preduzuma na osnovu internog istraživanja treba da dovede do formiranja promena koje će zadovoljiti očekivanja zaposlenih. Prema podeli koju je predstavio Khan, očekivanja zaposlenih mogu se svrstati u tri kategorije: Intelektualna – da li sam u mogućnosti da rastem; da li je moj posao dovoljno zanimljiv; da li imam dovoljno prostora; da li znam šta se dešava; da li se moje mišljenje vrednuje. Emotivna/afektivna – da li mi je stalo do organizacije i da li delim njene vrednosti; da li uživam u svom poslu; da li se brinu o meni i da li me vrednuju. Socijalna – da li se osećam da pripadam ovoj organizaciji i svom timu; da li moja organizacija služi zajednici.¹⁸¹

Smatra se da su ovo centralne potrebe i da ukoliko one budu uspešno zadovoljene to će dovesti do većeg angažovanja. Upravo zato, one su obuhvaćene i kroz upitnik koji se predstavlja zaposlenima i kroz aktivnosti koje se preduzimaju onda kada se upitnikom utvrde problematične tačke u kojima su potrebne promene. Anketa predstavljena ovim radom ukazuje na iskaze na

¹⁸¹ Holbeche, L., Matthews G.,(2012), Engaged: Unleashing Yours Organization Potential Trough Employee Engagement, John Wiley and Son, str. 57

osnovu kojih se meri stav zaposlenih o zadovoljavanju njihovih potreba a dobijanje rezultata jeste pouzdana početna tačka za identifikovanje manje ili više latentnih problema.

U našem istraživanju i u kategorijama koje su u celini veoma zadovoljavajuće ocenjene, mogu se izdvojiti iskazi koji su приметно zabeležili niže rezultate. Jedna od takvih kategorija je **Moj direktno nadređeni supervizor** (4,47) (Tabela 4) i iskazi: Moj direktno nadređeni supervizor je direktno uključen u moj profesionalni razvoj (3,87) i Redovno primam korisne i konstruktivne informacije od svog supervizora koje mi pomažu da unapredim svoj učinak (3,94) (Tabela 3). U kategoriji **Liderstvo, planiranje i komunikacije** (4,19) (Tabela 4), iako iznad 4, dva iskaza su zabeležila nižu ocenu u odnosu na ostale. To su iskazi: Osećam se informisano o tome šta se dešava u kompaniji (4,06); Postoji adekvatno planiranje ciljeva mog tima (4,02). Organizacija mi daje dovoljno priznanja za posao koji je dobro obavljen (4,04) i najniže ocenjen iskaz: Promene koje mogu uticati na mene se dogovaraju sa mnom pre primene (3,79) (Tabela 3).

Ako povežemo ove dve, ukupno gledano visoko ocenjene kategorije u kojima su specifični iskazi dobili niske ocene, može se zaključiti da postoje dva zajednička imenitelja odnosno dva potencijalni izvora problema: liderstvo i komunikacija.

U prvoj kategoriji to je evidentno jer je predmet istraživanja ovog dela Ankete direktno nadređeni supervizor. U drugoj kategoriji svaki od navedenih iskaza ukoliko se shvati kao problem, svoj izvor može tražiti u polju komunikacije. Odnosno, svako od ovih dešavanja se sa nivoa organizacije prenosi određenim komunikacionim kanalima u kojima najvažniju ulogu igra ili može i treba da igra tim lider.

U tom kontekstu, pored aktivnosti koje su definisane kao promene nastale na osnovu rezultata dobijenih Anketom, neophodno je posebnu pažnju posvetiti komunikaciji kao ključnom faktoru poboljšanja funkcija organizacije a u skladu sa tim posebnu pažnju posvetiti komunikacionim veštinama lidera. Neke od preporuka za lidere mogu glasiti:

- Pitati zaposlene specifična pitanja o stilu komunikacije kao npr.: „Kada razgovaramo, da li pričam jasno i razgovetno?” ili „Koje specifične predloge mi možete dati kako bih komunicirao/la efektivnije?”.
- Raditi sa zaposlenima na razvoju standarda za komunikaciju u timu. Odrediti informacije koje su potrebne od zaposlenih uz način na koji će se dostaviti. Odrediti informacije koje su potrebne zaposlenima uz način na koje će se dostaviti. Pitati tim da se ustanovi neka vrsta sporazuma za rešavanje nesporazuma koji nastaju kao rezultat nedovoljno dobre komunikacije što može voditi konfliktima u timu. Kada postoji sumnja u vezi sa informacijama, nikada ne treba praviti pretpostavke, obavezno pitati druge članove da razjasne poruke.
- Izbagavati preterano korišćenje komunikacije elektronskim putem a naročito na ovaj način izbegavati iznošenje emocija. Sve više obavljati lične razgovore, eventualno telefonske.

- Odrediti i definisati kako individue u timu preferiraju da komuniciraju i prilagoditi im svoj stil.
- Koristiti aktivne tehnike slušanja kako bi se pokazalo da se predloži pojedinaca slušaju i da se razmatraju njihovi inputi i sugestije. Ponašanje koje podrazumeva aktivno slušanje je kontakt očima, klimanje glavom i pojašnjavanje npr.: „Da proverim da li sam te dobro razumeo/la” ili parafrazirati njihove komentare.
- Neprestalno tražiti prilike da se ponašanje u okviru tima menja kroz promenu komunikacionih strategija i dogovora.
- Pitati za obuku od strane svog menadžera ili mentora ili razmotriti saradnju sa internim ili spoljnim trenerom ko može da pruži personalizovane sugestije za napredak. Tražiti od sektora ljudskih resursa da to postane deo opcija za lično usavršavanje.
- Razmotriti uzimanje kursa o komunikaciji ili naći nezavisno organizovanu radionicu na temu.
- Prihvatiti stav da je poboljšavanje veština komuniciranja neophodna inicijativa i pronaći knjige, članke i sl. koji su od pomoći.¹⁸²

Tim lideri predstavljaju “pivotmene” u prenošenju rezultata istraživanja, kreiranju aktivnosti i njihovom sprovođenju na nivou tima. Istraživanja koje su sprovedena, kako se navodi u literaturi, pokazuju da je veoma često upravo ovo slaba veza u celom procesnom lancu. Jenny Marry, britanski trener u oblasti radnog angažovanja navodi da jedna važna veza koju kompanije propuštaju da unaprede je odnos srednjih menadžera u procesu povećanja radnog angažovanja.¹⁸³

Kategorije koje su zabeležile ocene ispod 4 ali i dalje ukupno gledano zadovoljavajuće jesu kategorije **Orjentacija i ulazak u Kompaniju (3,86)** i **Trening i razvoj (3,98)** (Tabela 4). Iskazi koji su zabeležili najniže ocene su: Obezbeđeno mi je dovoljan nivo obuke nakon pristupanja u kompaniji što mi je omogućilo da efikasno sprovodim svoju ulogu (3,77) i Moja uloga je adekvatno predstavljena tokom mog regrutovanja (3,95). Iz druge pomenute kategorije to je izjava: Kompanija obezbeđuje onoliko treninga i obuka koliko bih želeo (3,26) (Tabela 3).

Kao zajednički imenitelj za gore navedene kategorije odnosno izvor nedostatka koji je uzrok loših ocena može se odrediti jedan faktor a to je: edukacija, odnosno trening ili obuka. Rezultati se nisu promenili u roku od šest meseci (Tabela 4) pa se i pored uvedenih aktivnosti postavlja pitanje da li je izvor problema dovoljno precizno razmotren. Iz opisanih praksi i aktivnosti u ovim kategorijama, može se steći da je pristup u rešavanju ovih pitanja i suviše neformalan odnosno da je teško utvrditi ko bi konkretno trebalo da bude odgovoran za koji deo u procesu.

Jedan od načina na koji bi se ovo moglo unaprediti jeste precizno odrediti osobe koje su nadležne za kontrolisanje, sprovođenje i koordinaciju obuke. S obzirom na niske rezultate zadovoljstva

¹⁸² *Knowledge, Ideas and best practices for managers and employees beginning the Action Planning process*, compiled and presented by: Press Ganey, 2014, str. 48

¹⁸³ Walker, S.,(2012), *Employee Engagement and Communication Reserch: Measurement, Strategy and Action*, Cogan Page, str. 199

ovim kategorijama neophodno je utvrditi da li je neophodno angažovati spoljne eksperte u pojedinim oblastima. Bez obzira da li je reč o unutrašnjoj organizaciji ili dovođenju spoljnih konsultanata važno je uključiti zaposlene u planiranje i sprovođenje programa. Pojedinci koji svakodnevno obavljaju posao najbolje znaju koje su njihove potrebe. Ovo je primenljivo i za novozaposlene sa kojima treba razgovarati o pojedinim stvarima kao npr. u vezi sa kojim delom posla su nesigurni, za koje delove se osećaju slabije spremnim i kompetentnim i sl. Pored toga, učestvovanje zaposlenih će ih dodatno uključiti u proces a time će ga ozbiljnije shvatiti i osećati se odgovornim.

Mogući izvor nedovoljno dobrog odgovora na organizovanje treninga jeste i pitanje da li zaposleni stvarno dobijaju ono što im je potrebno. Odgovoriti na njihove potrebe još jednom znači uključiti ih u planiranje što podrazumeva obuhvatanje tema koje su oni identifikovali kao važne i sprovođenje obuka na način koji je njima najprihvatljiviji. Takođe, treba voditi računa o vremenu za sprovođenje obuka, što je za nove članove vreme odmah nakon pristupa organizaciji a za stare članove vreme u koje je moguće uključiti što veći broj zaposlenih i vreme u koje je moguće angažovati najkompetentnije i najzanimljivije predavače. I za zaposlene i za nove članove uvek postoji nešto za šta ne znaju da ne znaju tako da potenciranje usvajanja novih ideja i tehnika treba da bude deo komunikacionog procesa u ovom kontekstu.¹⁸⁴

Kategorija koja je očekivano najslabije ocenjena je **Plate i beneficije (3,57)** (Tabela 4). Razmatranjem plata u Kompaniji u odnosu na prosečne plate na domaćem tržištu može dovesti do zaključka kao da je nedovoljno zadovoljstvo neopravdano. Međutim, ono što je u ovom kontekstu jedna od najznačajnijih činjenica i što u skladu sa tim treba i razmatrati je karakter datog tržišta rada, što smo već pominjali. Tržište rada u IT sektoru je deficitarno radnom snagom i izuzetno je mobilno kako na evropskom tako i na svetskom planu. Kako je je već rečeno, stručnjaci u ovoj grani ne porede sebe u odnosu na domaće već u odnosu na svetsko tržište na kome Kompanija i deluje, što za rezultat ima neku vrstu nesigurnosti kada je reč o nivou plata. Smatra se da će ovaj deo poslovne politike biti postepeno unapređivan kako Kompanija bude ostvarivala nove poslovne uspehe. U međuvremenu, veruje se da druge kategorije koje su već opisane, imaju dovoljan potencijal da zadrže zaposlene u okvirima Kompanije bez obzira na njihov osećaj u odnosu na ovu kategoriju.

Iako mnogi misle da je dobijanjem rezultata i identifikovanje tačaka koje negativno utiču na zadovoljstvo zaposlenih posao priveden kraju, svrha celokupnog procesa postaje ostvarena jedino ako se kreira akcioni plan koji će doneti promenu. „Ovde zapravo počinje pravi posao. Krajnja svrha istraživanja među zaposlenima je da se napravi razlika kroz praktične akcije i da se dovede do visokog učinka i preko toga do uspeha organizacije. (...) Bez obzira koliko je izazovan proces istraživanja, ovo je najteži deo od svih.“¹⁸⁵

¹⁸⁴ Preuzeto sa: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/training-programs/main>

¹⁸⁵ Walker, S.,(2012), Employee Engagement and Communication Reserch: Measurement, Strategy and Action,Cogan Page, str. 169

Jedna od ključnih stvari u ovom delu jeste segment prevođenja informacija koje su dobijene istraživanjem u relevantne, razumljive komentare a zatim i akciono planiranje koje mora biti jasno. Prema nekim literalnim navodima, u procesu akcionog planiranja, potrebno je voditi računa o delovanju u šest ključnih faza:

- Potrebno je biti jasan od početka i dobiti saglasnost tamo gde je ona potrebna. Planirati kako će faza aktivnosti biti sprovedena od prvog dana sa utvrđenim rasporedima i ciljevima.
- Kreirati i pružiti komentare koje je lako razumeti i prihvatiti s obzirom da je to osnova za akciono planiranje.
- Utvrditi odgovornost obzirom da se akcioni planovi neće sprovoditi od strane jedne osobe. Neki će biti deo poslovanja čitave organizacije ali će neki biti u odgovornosti pojedinih osoba ili sektora.
- Pružiti podršku i savete onima koji su nosioci odgovornosti kao i pomoć u rešavanju problema.
- Pratiti napredak i vršiti procene regularno i intervenisati tamo gde postoje nesigurnosti ili se pokažu slabosti.
- Jasno komunicirati sa svima vodeći računa da je istraživački proces prepoznat kao važan deo poslovnog života.¹⁸⁶

Kada je reč o Kompaniji koja je predmet našeg istraživanja može se uočiti nedostatak koji je govoreći o ovoj vrsti istraživanja u literaturi prepoznat u odnosu na većinu kompanija koje sprovode ovu vrstu ankete. Naime, kako se navodi reč je o tome da se akciono planiranje u glavnom definiše u vidu aktivnosti koje nisu dovoljno precizno određene, a upravo ova nepreciznost može negativno uticati ili na njihovo ostvarivanje ili na vremenski period koji je dovoljan za njihovo ostvarivanje.

Dakle, u procesu akcionog planiranja kao retkost se navodi sledeće: Jasna odgovornost između menadžera na svim novoima za sprovođenje Akcionog plana; Postojanje obimnog i preciznog planskog dokumenta koji obuhvata ono što treba da bude ostvareno, na koji način, od strane koga, do kog vremenskog roka, ciljevi koji se time žele ostvariti i šta raditi ukoliko se željeni ciljevi neostvare; Posebno određena osoba odgovorna za inplementaciju Akcionog plana na nivou cele organizacije, odnosno neko ko će imati dovoljan autoritet da upravlja programom do ostvarenja ciljeva.¹⁸⁷

Kompletan Akcioni plan da bi imao efekta mora biti detaljan. U tom kontekstu, može se činiti da konsultacije tim lidera sa članovima tima i pregovaranja sa Upravnim odborom nije dovoljno. Ključni korak je posvetiti dovoljno pažnje i vremena dobijanju komentara na ostvarene i

¹⁸⁶ Isto, str. 173

¹⁸⁷ Isto, str. 171

predstavljene rezultate. Komunikacija mora biti ostvarena i zabeležena na svim nivoima: članovima upravnog odbora, višim i srednjim menadžerima i svim zaposlenima posebno. Uz neprestalno potenciranje značaja istraživanja zahtevati učestvovanje kroz razne prezentacije, brifinge, internu mrežu, mailove, neformalne razgovore sa pojedincima i sl. Od članova Upravnog odbora se zahtevaju komentari u odnosu na celokupne rezultate i mogućnosti kompanije da odgovori vodeći računa o budžetu, vremenu i sl. Od predstavnika grupa, u našem slučaju timova, očekuju se komentari vezani za rezultate svog tima, vodeći računa o najslabije ocenjenim iskazima bez obzira na ukupnu ocenu kategorije u pitanju. Posebna vrsta komentara treba da dođe od pojedinaca koji obavljaju iste funkcije na različitim projektima odnosno u našem slučaju, različitim timovima. Mišljenja koja treba da dođu od pojedinaca odnose se na celokupno razmišljanje o dešavanjima koja su dovela do ostvarenih rezultata ali i o dešavanjima u okviru svog tima.¹⁸⁸

U primeni aktivnosti koje su određene Akcionim planom, čini se da ne postoji jasna podela odgovornosti. Nije definisano ko je odgovoran za sprovođenje odnosno nije napravljena veza između izvora problema, koji po datim iskazima u određenoj meri može biti precizno lociran. Da bi se propisanim aktivnostima uspešno upravljalo, neophodno je da svaki nivo u organizaciji preuzme odgovornost za identifikovane probleme. Upravni odbor treba da se saglasi oko ključnih polja delovanja ali i nosioca aktivnosti vodeći računa o iskazima koje su u pojedinim grupama zabeležile niže rezultate.¹⁸⁹ Na primer izjava: Moj direktno nadređeni supervizor je aktivno uključen u moj profesionalni razvoj (3,87), (što smo već pomenuli) će u našem slučaju biti u nadležnosti i odgovornosti tim lidera, a uloga sektora Ljudskih Resursa je da obezbedi adekvatne obuke ili podršku kako bi se stanje u ovoj oblasti popravilo.

Neophodno je još jednom naglasiti ulogu tim lidera u celokupnom procesu od prenošenja rezultata istraživanja, kreiranju aktivnosti na osnovu inputa članova svog tima naročito ako uzmemo u obzir da neki timovi beleže niže rezultate u više kategorija u odnosu na druge timove. Pregled dobijenih rezultata po timovima (Tabela 1), pokazuje da Tim 4 i Tim 5 beleže najniže rezultate u po čak 4 kategorije, Tim 3 u dve, dok je Tim 1 zabeležio najviše ocene po svim kategorijama. Dakle, evidentno je da članovi timova različito ocenjuju stanje, odnosno da su članovi pojedinih timova zadovoljniji u odnosu na druge. U odnosu na dobijene rezultate, neophodno je pregovarati sa tim liderima i tražiti aktivnosti koje se specifično odnose na pojedine timove a do kojih se dolazi identifikovanjem izvora problema kroz otvorenu komunikaciju sa članovima svog tima. Takođe, s obzirom da su se Tim 1 i Tim 2 pokazali uspešnijim u odnosu na ostale timova, kroz sastanak top menadžmenta, tim lidera i ljudskih resursa, potrebno je detaljno analizirati praksu timova (posebno jer, kako smo naveli, postoji široka autonomija u organizovanju), kako bi se identifikovalo po posebnim oblastima, šta je to što predstavnici pojedinih timova rade drugačije a što nailazi na pozitivan odgovor kod zaposlenih. Zato, kao što je pomenuto, pojedine aktivnosti treba da budu ustanovljene za

¹⁸⁸ Isto, str. 175

¹⁸⁹ Isto, str. 193

specifične timove a moguće je da praksa tih aktivnosti u drugim timovima već postoji tako da je nije potrebno uvoditi. Takođe, Anketa obrađuje i podatke kojima se poredi rezultati timova martovskog i septembarskog istraživanja (Tabela 4) što predstavlja još jedan precizan pokazatelj rezultata aktivnosti pa bi njihovo cpecificovanje za konkretan tim dalo preciznije podatke o uspehu njihove primene.

Dalje preciziranje u odnosu na aktivnosti i nosioce odgovornosti moguće je utvrditi vodeći računa o tome kako se zaposleni osećaju u odnosu na to koliko dugo rade u Kompaniji (Tabela 5). Ono što je zanimljivo primetiti jeste da u svim kategorijama izuzev Orjentacija i Plate i beneficije, najniže ocene su u drugoj koloni odnosno zaposlenima koji su u Kompaniji između jedne i dve godine. Na neki način može se smatrati da je razlog tome upravo činjenica da je ovaj period zapravo vreme u kome dolazi do međuprostora između početnog zadovoljstva zaposlenjem (u pitanju su uglavnom juniori) i dužeg boravka u Kompaniji koji dovodi do izgradnje osećaja jače integracije, odnosno osećaja privrženosti i lojalnosti Kompaniji. Istraživanje je dakle korisno i sa stanovišta obraćanja posebne pažnje na ovu grupu zaposlenih koja je, može se reći, osetljivija na dešavanja, prakse i politike o kojima smo govorili. U tom smislu, neophodno je datu grupu ljudi svrstati posebnu kategoriju koja će se analizirati i tretirati na poseban način.

9. Zaključak

Brojna istraživanja su popularizovala oblast upravljanja organizacionim ponašanjem, pokazavši da snaga jedne organizacije u velikoj meri zavisi od odnosa zaposlenih prema njoj. Pod uticajem zadovoljenja ličnih interesa i potreba, ali i ličnog emotivnog doživljaja svog poslodavca i posla, zaposleni će formirati svoje povratne reakcije. Ukoliko su interesi zadovoljeni i postoji osećaj zadovoljstva u odnosu na radno mesto, zaposleni će težiti njegovom očuvanju, odnosno održivom poslovanju svoje organizacije. Održivo poslovanje znači neprestalno očuvanje konkurentnosti organizacije. Dakle, zaposleni će težiti načinima za ostvarenje konkurentnosti, tj. njihovi ciljevi će odgovarati ciljevima organizacije.

Kako bi povratne reakcije zaposlenih bile efikasno usmerene, neophodna je jasno definisana poslovna politika menadžmenta kao i njihova implementacija preko lidera. U kontekstu jačanja konkurentnosti, efikasno usmerena reakcija bi se se pre svega mogla prepoznati u povećanom nivou radnog angažovanja zaposlenih. Određena pravila kojima se može pozitivno uticati na radno angažovanje su prepoznata i kao takva treba da se sprovedu.

Radno angažovanje je kompleksan proces i organizacija koja je odabrala da sprovede anketu u cilju merenja mora posvetiti dovoljno pažnje i vremena punom razvoju projekta. Organizacija treba da koristi sva dostupna sredstva u cilju podizanja novog angažovanja ljudi.

Istraživanje koje je predmet ovog rada, sprovedeno je u Kompaniji koja pokazuje visoke rezultate u poslovanju. I pored toga bilo je moguće identifikovati mesta u kojima je promena poželjna.

Celokupno istraživanje pokazujući složenost faktora uticaja i značaj posledica koji proizvode čine neupitnim stav da zaposleni i njihovo ponašanje predstavljaju jedan od ključnih stvari za uspeh modernih organizacije. Istraživanjem je jasno predstavljena potreba stimulisanja zadovoljstva i motivacije i značaj uloge koju u tom procesu ima lider. Na taj način su pored potvrde u prvom delu, ove hipoteze potvrđene istraživanjem.

Prema saznanjima u okviru kompanija u Srbiji sve je se više uvodi praksa ispitivanja radnog angažovanja ili zadovoljstva zaposlenih bilo angažovanjem spoljnih konsultanata bilo aktivnostima sektora ljudskih resursa. Ono što je u ovom kontekstu primećeno a što je prepoznato i u literaturi jeste činjenica da se vrlo često nakon dobijanja rezultata i pregovaranja o aktivnostima promena ne uradi ništa što bi čitav proces učinilo konkretnim i svrsishodnim. Kako se odluke donose neformalno i kako se ne propisuje ko je odgovoran za koju aktivnost, vrlo često se sprovedu samo one aktivnosti koje su najlakše za primenu a koje se koriste kao paravan da je istraživanje uzrokovalo promene. Nepostojanjem preciznog akcionog plana sa spisikom aktivnosti, njihovim nosiocima, vremenskim ograničenjima i ciljevima, nemoguće je adekvatno pratiti i izveštavati o promenama pa ni u narednim istraživanjima precizno utvrditi tačke uspeha

ili neuspeha. Pored toga, bez aktivnosti nakon dobijanja konkretnih rezultata, istraživanje za svaku kompaniju predstavlja samo nepotreban trošak novca, vremena i energije pa je veoma izvesno da će u jednom trenutku biti odlučeno da se dalje ne sprovodi. Pored toga, ukoliko zaposleni uvide da se merenje njihovih stavova ne vrednuje dovoljno jer se na osnovu toga ništa ne preduzima postaće demotivisani da se iskreno posvete istraživanju i mogu se zapitati o iskrenosti težnji menadžera da se promene na bolje uvedu.

U ovom radu predstavljena je forma ankete koja se sa manjim ili većim promenama može prilagoditi svakoj kompaniji. Iskazi na osnovu kojih se meri odnos prema poslu, kolegama, lideru i top menadžmentu na prilično jednostavan način daju jasne pokazatelje u kom pravcu je stvari potrebno menjati kako bi se unapredilo poslovanje a sve to za krajnji cilj ima veću efikasnost kompanije odnosno veći učinak i profit.

Takođe, predstavljena je praksa Kompanije koja je predmet našeg istraživanja u određenim oblastima kao i aktivnosti koje su sprovedene na osnovu dobijenih rezultata a koje mogu služiti kao vodič za promene i u drugim organizacijama.

Tokom pisanja rada, primećeno je da literatura dobro upoznata sa kategorijama koje je potrebno meriti, sa iskazima koji su deo tih kategorija i uopšte sa značajem i uticajem radnog angažovanja na učinak kompanija. Ono u čemu je literatura i dalje oskudna jeste definisanje konkretnih aktivnosti koje je moguće primeniti na svaki od iskaza. Postavlja se pitanje da li je literatura oskudna ovim informacijama jer ovaj deo i dalje nije dovoljno razvijen ili je reč o nekoj vrsti zaštite konsultantskih organizacija koje se angažuju kako bi obavile celokupan proces u kompanijama.

Važna poenta ovog istraživanja jeste značaj i uloga komunikacije. Postoje određene aktivnosti za čije je ostvarivanje neophodno uložiti sredstva, ali treba biti svestan da je u glavnom komunikacija izvor problema ali i rešenja kad su ovi faktori u pitanju. Tehnike, načini i informacije koje su predmet komunikacije moraju biti deo komunikacione strategije koju svaka kompanija treba da ima. Uspešna komunikaciona strategije će posredno delovati na stavove zaposlenih o skoro svakom pitanju koje je značajno sa stanovišta njihovog zadovoljstva i angažovanja što će za krajnji rezultat imati ostvarivanje i interesa zaposlenih ali i interesa kompanije.

Literatura:

- ✓ Armstrong M.,(2006), ***Handbook of Human Resource Management practice***, London and Philadelphia
- ✓ Belias, D., Koustelios, A.,(2014) ***Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review***, Univerity of Thessaly, Trikala
- ✓ Dugguh S., Ayaga D., Dennis D., (2010), ***Job Satisfaction Theories: Traceability to employee performance in organizations***, Journal of Business and Management
- ✓ Edgar H. Schein,(1990) ***Organizational Culture***, Sloan School of Managemet, Massachusetts Institute of Tehmology
- ✓ Farmer, B.,(1996), ***A Nursing home and its Organizational Climate***, London, Auburn House
- ✓ Forte, A.,(2002), ***How does Organizational Climate Influence the Ethical Behavior Of the People in an Organization***, International Business and Economics Research Journal, St john's Univerity
- ✓ Holbeche, L., Matthews G.,(2012), ***Engaged: Unleashing Yours Organization Potential Trough Employee Engagement***, John Wiley and Son
- ✓ Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.(1998), ***Organizational Behavior***, Cincinnati, South-Western College
- ✓ Ilyas M., Amjad Z.,(2011), ***Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the Univerity Teachers of Lahore***, International Journal of Business and Social Science
- ✓ Jassim. R., (1998), ***Competative Advantage Trough the Employees***, University of New Zealand
- ✓ Janićijević, N.,(1997,) ***Organizaciona kultura***, Novi Sad, Ulixes
- ✓ Jovanovic P., (2005), ***Menadžment: teorija i praksa***, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
- ✓ Judge T., Klinger R.,(2008), ***Job Satisfaction, Subjective Well-Being at Work***, New York, London, The Gilford Press
- ✓ Kevin Kruse, (2012), ***Why Employee Engagement?***, Forbes
- ✓ ***Knowledge, Ideas and best practices for managers and employees beginning the Action Planning process***, compiled and presented by: Press Ganey, 2014
- ✓ Lojić, R., (2010), ***Organizaciona kultura*** (Upravljanje krizama i organizacijama),Beograd,Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija
- ✓ Mathis R., Jackson J.,(2004), ***Human Resource Managament***, New York, NY Thomson learning
- ✓ Markos S., Sridevi S.,(2010), ***Employee Engagement: The Key to Improving Performance***, International Journal of Business and Management
- ✓ Molinaro V., Weiss D.,(2010) ***Driving Emloyee Engagement***, Journal of International Academic Reserch for Multidisciplinary
- ✓ Mullins L.,(1999), ***Management and Organizational Behaviour***, London, Finantial Times
- ✓ Noe, Holenbeck, Gerhart, Wright, ***Fundamentals of Human Resource Managament***, New York, NY McGraw-Hill Irwin
- ✓ Northouse P., (2008) ***Liderstvo: teorija i praksa***, Beograd, Data status

- ✓ Pinder, C.,(2008) **Work Motivation in Organizational Behavior**, New York, Psychology Press
- ✓ Porter. M., (2005), **Konkurentska prednost**, Zagreb: Masmedija
- ✓ Priem. A,(2010), **Organizational Culture vs Job Satisfaction**, Univerity of Ticburg
- ✓ Petkovic M, Janicijevic N., Bogicevic B., (2010) **Organizacija**, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- ✓ Robins, S., Coutler., M. (2005), **Menadžment**, Beograd, Datastatus
- ✓ Robbins S., Judge T., (2012), **Essentials of Organizational Behavior**, Pearson International Edition
- ✓ Robinson J.,(2006), **A Caterpillar Dealer Unearths Employee Engagement**,Gallup Business Journal
- ✓ Simic I, Ivanovic-Djukic M., (2011), **Relations improvement between organization and employees in the function of promotion of organizational cpmpetitiveness**, Nis, Faculty of Economics, University of Nis
- ✓ Sušanj Z.,(2005), **Organizaciona klima i kultura – evolucija konstrukta**, Centar za edukacije i istraživanje, Zagreb
- ✓ Sullivan O.,(2012), **How Leaders Drive Workfoece Performance**, Philadelphia, Right Managemen
- ✓ Smirichic L.(1983), **Concepts of Culture and Organizational Analysis**, Administrative Science Quarterly
- ✓ Semphane M, Rieger h., Roodt G., (2012), **Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture**, Rand Africans University
- ✓ Schein, E., (2004), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass
- ✓ Sirota D., Mischind L., Meltzer M. (2006), **Why Your Employees are Losing Motivation**, Harvard Mangement Update, Vol. 11
- ✓ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004) **Menadžment ljudskih resursa**, Beograd, Data Status
- ✓ Vukonjanski J., Nikolić M., **Organizational Culture and Job Satisfaction – the effects of company’s ownership structure**, Tehnical faculty „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
- ✓ Walker, S.,(2012), **Employee Engagement and Communication Reserch: Measurement, Strategy and Action**, Cogan Page
- ✓ Weihrich, H., Koontz, H.(1994), **Menadžment**, Zagreb, Mate, str. 334
- ✓ Wellins R., Bernthal P., Phelps M.,(2003) **Employee Engagement: the key to realizing competitive advantage**, San Francisco, Development Dimension International
- ✓ Žugalj M., Cingula M., (1992), **Temelji organizacije**, Zagreb, Foing
- ✓ Internet:
- www.careers.gov.nz
- http://globaledge.msu.edu/content/academy/syllabi/msc941_sp07.pdf
- <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/best-place-to-work-canada-2012.html>
- <http://www.slideshare.net/taby0723/organizational-behavior-apple-inc>
- <https://www.surveymonkey.com/wp-content/uploads/2015/assets/emp-engage-dev-overview.pdf>
- www.explorance.com/5-key-reasons-to-conduct-employee-engagement-survey
- <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/training-programs/main>

- http://www.slideshare.net/fathima_sy/human-resource-management-competitive-advantage
- http://www.nature.com/scientificdata/?WT.mc_id=ADW_SCIDATA_1310_SDATA_UNCHCREDIT
- <http://businesscasestudies.co.uk/cummins/using-effective-recruitment-to-retain-competitive-ad> <http://www.wisegeek.org/what-is-the-relationship-between-organizational-behavior-and-human-resource-management.htm>
- <http://www.hrreporter.com/blog/HR-Policies-Practices/archive/2011/04/18/the-link-between-organizational-behaviour-employee-communicationsvantage/the-importance-of-recruitmentand-selection.html#axzz3mUVZbs4>
- <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/hypothesis-testing-3.php>

Prilog 1: Engagemet Survey

Koliko dugo si u Kompanije?

- 1) Kraće od jedne godine
- 2) Između jedne i dve godine
- 3) Duže od dve godine

Koliko imaš godina?

- 1) Manje od 21
- 2) 21-25
- 3) 26-35
- 4) 36-45
- 5) 46-55

Kog si pola?

- 1) Ženski
- 2) Muški

Član si kojeg tima?

Ko je direktno nadređeni supervizor/tim lider kome si odgovoran?

Prilog (1) Engagement Survey – upitnik

Moj direktno nadređeni supervizor
Moj direktno nadređeni supervizor me tretira fer i sa poštovanjem.
Moj direktno nadređeni supervizor rukovodi mojim poslovnim problemima profesionalno i zadovoljavajuće.
Moj direktno nadređeni supervizor priznaje pozitivan učinak i pruža priznanje za posao koji je dobro obavljen.
Poštujem svog direktno nadređenog supervizora kao kompetentnog profesionalca.
Moj direktno nadređeni supervizor ceni moje mišljenje, talenat i doprinos.
Moj direktno nadređeni supervizor postavlja jasna očekivanja u vezi sa mojim učinkom.
Redovno primam korisne i konstruktivne povratne informacije od svog supervizora koje mi pomažu da unapredim svoj učinak.
Moj direktno nadređeni supervizor je aktivno uključen u moj profesionalni razvoj.

Sveukupna osećanja vezana za radno iskustvo zaposlenih
Preporučio bih zapošljavanje u Kompaniji prijatelju.
Smatram da je moje radno okruženje zadovoljavajuće i motivišuće.
Ponosan sam što sam deo Kompanije.
Planiram da razvijam svoju karijeru u okviru Kompanije još dve ili više godina.
Većinu radnih dana, radujem se dolasku na posao.
Tvoja uloga u okviru organizacije
Potpuno jasno razumem svoju ulogu.
Dat mi je autoritet da odlučujem o stvarima vezanim za moju ulogu.
Moj posao predstavlja dobro iskorišćavanje mojih veština i sposobnosti.
Osećam se motivisano da pružim više od formalnih radnih aktivnosti.
Nivo stresa sa kojim se suočavam je prihvatljiv u odnosu na ulogu i odgovornost koja mi je data.
Raspolažem prikladnim resursima potrebnim za dobro obavljanje mog posla.
Moj tim
Saradnja među kolegama u okviru mog tima je veoma dobra.
Moj tim lider je redovno uključen u davanju smernica i praćenju mog rada kao i jačanju moje motivacije vezane za moju trenutnu poziciju.
Liderstvo, planiranje i komunikacija
Razumem viziju i biznis strategiju Kompanije.
Osećam da mogu da izrazim svoje iskreno mišljenje i da pružim sugestije u vezi sa promenama bez straha od negativnih posledica.
Lideri u Kompaniji brinu o dobrobiti zaposlenih.
Imam poverenje u liderstvo u kompaniji.
Osećam se informisano o tome šta se dešava u Kompaniji.
Organizacija mi pruža dovoljno priznanje za dobro obavljen posao.
Informisan sam o povratnim informacijama od strane klijenata i njihovim zadovoljstvom.
Postoji adekvatno planiranje ciljeva u okviru mog tima.
Promene koje mogu uticati na mene se dogovaraju sa mnom pre primene.
Postoji dobra saradnja i komunikacija između timova u kompaniji.
Učinak i evaluacija
Razumem proces evaluacije učinka i njegov značaj.
Analiza mog učinka se vrši redovno.
Verujem da je moj učinak objektivno evaluiran.

Trening i razvoj
Ohrabren sam da istražujem mogućnostu za rast i mogućnosti napredka u okviru Kompanije.
Razumem koje su veštine i iskustvo neophodne za razvoj moje karijere.
Kompanija obezbeđuje onoliko treninga i obuka koliko bih želeo.
Orijentacija i “ulazak” u Kompaniju
Moja uloga je bila adekvatno predstavljena tokom mog regrutovanja.
Obezbeđeno mi je dovoljan nivo obuke nakon pristupanja u kompaniju što mi je omogućilo da efikasno sprovodim svoju ulogu.
Plate i beneficije
Sveukupno, zadovoljan sam paketom beneficija.
Plaćen sam fer u odnosu na posao koji obavljam.
Moja plata je kompetativna u odnosu na tržište.
Odgovori koju su zaposlenim pruženi kao mogućnosti su:
U potpunosti se ne slažem
Ne slažem se
Niti se slažem niti se ne slažem
Slažem se
U potpunosti se slažem