UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM: IDENTIFIKOVANJE INDIKATORA UTICAJA EKSTERNE KOMUNIKACIJE ORGANIZACIJE NA VREDNOSTI ZAPOSLENIH

By Tanja B. Radošević

WORD COUNT 79667 TIME SUBMITTED 08-JAN-2019 10:42AM
PAPER ID 43366741

UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA MEDIJE I KOMUNIKACIJE

Tanja B. Radošević

UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM: IDENTIFIKOVANJE INDIKATORA UTICAJA EKSTERNE KOMUNIKACIJE ORGANIZACIJE NA VREDNOSTI ZAPOSLENIH

Doktorska disertacija

Beograd, 2019.

Kandidat: mr Tanja B. Radošević

Mentor: dr Goran Bulatović

SINGIDUNUM UNIVERSITY

FACULTY OF MEDIA AND COMMUNICATION

Tanja B. Radošević

MANAGEMENT OF COMMUNICATION: IDENTIFYING INDICATORS OF INFLUENCE OF EXTERNAL COMMUNICATION OF ORGANIZATION ON VALUES OF THE EMPLOYEES

Doctoral disertation

Belgrade, 2019

Candidate: Tanja B. Radošević, MA **Mentor:** Goran Bulatović, PhD, full professor

Komisija za odbranu doktorske disertacije

1. dr Goran Bulatović, redovni profesor Fakulteta za medije i komunikacije u Beogradu, mentor;

_____

2. dr Ljiljana Bulatović, redovni profesor Fakulteta za medije i komunikacije u Beogradu, član;

_____

3. dr Marija Runić Ristić, docent na Fakultetu za menadžment u Sremskim Karlovcima

_____

Datum odbrane: _____

Sadržaj doktorske disertacije:

1. Sažetak 7
2. Abstract 9
3. Uvod 11
4. Upravljanje komunikacijom 14
   4.2. Interna komunikacija u organizaciji 20
   4.3. Komunikacija u organizaciji i organizaciona klima i kultura 28
   4.4. Eksterna komunikacija organizacije kao strateško komuniciranje organizacije 34
      4.4.1. Indikatori eksterne komunikacije 39
   4.5. Odnosi s javnošću u organizacijama 42
      4.5.1. Dimenzija odnosa s javnošću kroz prizmu odnosa s medijima 49
      4.5.2. Terminološke nedoumice: odnosi s javnošću i marketing 56
   4.6. Organizacijski i organizacioni identitet – pojmovna konfuzija, definicije i aspekti 63
   4.7. Organizacioni imidž i organizaciona kultura 69
   4.8. Pojam brenda i korporativnog brendiranja 73
   4.9. Društvena odgovornost organizacione komunikacije 78
5. Vrednosti 84
   5.1. Pojam vrednosti 84
      5.1.1. Poređenje koncepata stava i vrednosti 95
   5.2. Vrednosne orijentacije 101
   5.3. Funkcije vrednosti 111
   5.4. Osnovne društvene vrednosti 113
6. Upravljanje promenama 121
   6.1. Uticaj organizacionih promena na društvene i lične vrednosti zaposlenih 131
   6.2. Uticaj organizacionih promena na radnu motivaciju zaposlenih 135
   6.3. Uticaj organizacionih promena na odnose u organizaciji 143
   6.4. Otpor prema promenama i njegovo savladavanje 146
7. Metodologija 153
   7.1. Specifična problematika i istraživanje 153
   7.2. Problem, predmet i cilj istraživanja 154
   7.3. Hipoteze istraživanja 158
   7.4. Uzorak ispitanika 159
   7.5. Uzorak varijabli 160
   7.6. Opis i karakteristike instrumenta 160

7.7. Ocenjivanje testovnih rezultata ... 161
7.8. Organizacija i tok istraživanja ... 162
7.9. Plan obrade podataka i statistički postupci ... 162
8. Prikaz rezultata istraživanja ... 164
8.1. Demografsko socijalne karakteristike uzorka ... 164
8.1.1. Frekvencije varijable godina starosti uzorka ... 165
8.1.2. Frekvencije varijable stepen obrazovanja uzorka ... 166
8.1.3. Frekvencije varijable radni staž u kompaniji ... 168
8.1.4. Frekvencije varijable radno mesto ... 169
8.1.5. Frekvencije varijable sektor zaposlenja ... 170
8.1.6. Frekvencije varijable veličina organizacije ... 172
8.1.7. Frekvencije varijable poreklo organizacije ... 173
8.2. Stavovi ispitanika o ličnim i društvenim vrednostima ... 174
8.3. Stavovi ispitanika prema promenama ... 177
8.3.1. Uticaj stava zaposlenih prema promenama na njihove lične vrednosti ... 178
8.3.1.a Analiza latentne strukture prostora merenja skale stavova prema promenama ... 178
8.3.1.b Analiza latentne strukture prostora merenja skale ličnih vrednosti ... 180
8.3.2. Uticaj stavova zaposlenih prema promenama na njihove društvene vrednosti ... 183
8.3.2.a Analiza latentne strukture prostora merenja skale osnovnih društvenih vrednosti ... 183
8.4. Stav ispitanika o radnoj motivaciji ... 185
8.4.1. Uticaj stava zaposlenih prema promenama na njihovu motivaciju ... 188
8.5. Stavovi ispitanika o eksternoj komunikaciji kompanije ... 189
8.5.a Analiza prostora merenja upitnika motivacije za rad ... 192
8.5.b Analiza prostora merenja upitnika eksterne komunikacije ... 195
8.5.1. Povezanost eksterne komunikacije i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih ... 199
8.5.2. Povezanost eksterne komunikacije i radne motivacije zaposlenih ... 204
8.6. Povezanost stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih ... 207
8.7. Procena kvaliteta eksterne komunikacije u zavisnosti od radnog mesta – diskriminativna analiza ... 215
9. Analiza i diskusija rezultata empirijskog istraživanja ... 216
10. Naučni doprinos doktorske disertacije i nove naučne informacije ... 218
11. Završna razmatranja ... 221
12. Pravci budućeg istraživanja ... 224
13. Spisak literature i vebografije ... 227
14. Prilozi ... 251
14.2. Podaci o kandidatu ... 260

14.3. Ključna dokumentacija 261
14.4. Key documentation 263

1. Sažetak

Ovaj rad daje pregled relevantnih izvora iz tradicionalne i savremene literature iz oblasti komunikologije, nauke o organizaciji, vrednosti (socijalne psihologije) i upravljanja promenama. Pregled literature praćen je kritičkim osvrtom na manjkavosti pojedinačnih istraživanja, analizom sadržaja i poređenjem međusobno sličnih ispitivanja javnog mnjenja ili specifičnih ispitanika. Nakon detaljnog prikaza i analize sadržaja, prikazani su rezultati istraživanja koje je sprovedeno u svrhu ove disertacije, na prigodnom uzorku, na teritoriji nekoliko država, kako bi rezultati bili što relevantniji i svrsishodniji. Uzorak ispitanika koji su učestvovali u ovom istraživanju broji 342 zaposlene osobe. Od toga je 200 ispitanika popunjavalo online anketu iz 5 zemalja regiona i 10 zemalja zapadne hemisfere, dok je do ostalih ispitanika upitnik došao putem ličnih kontakata i poznanstava. Rezultati terenskog istraživanja upoređeni su s objavljenim istraživanjima koja su do sada poznata u domaćoj i stranoj literaturi, te je napravljena analiza sličnosti i razlika. Rad pokušava da dokaže da li postoje indikatori koji su statistički derivirani, a koji pokazuju povezanost između eksterne komunikacije organizacije (dakle, komunikacije organizacije s njenim javnostima) i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih u njoj. Faktorskom analizom prigodnog uzorka izdvojeno je čak šest indikatora eksterne komunikacije organizacije. Kako je korelacijama i drugim statističkim metodama dokazano da postoji povezanost između indikatora eksterne komunikacije organizacije i vrednosti njenih zaposlenih, glavna Hipoteza ovog istraživanja koja glasi*: Postoje statistički dobijeni indikatori koji ukazuju na povezanost eksterne komunikacije organizacije s vrednostima njenih zaposlenih*, je potvrđena. U savremenim istraživanjima, a naročito u domaćoj literaturi ne postoji dovoljno sistematizovana elaboracija eksterne komunikacije kao vrste organizacionog ponašanja. Pre svega ne postoje istraživanja koja eksternu komunikaciju organizacije dovode u vezu s vrednostima, željama, potrebama, motivacijom i korporativnim identitetom zaposlenih koji u njoj rade. Eksterna komunikacija organizacije zaslužuje pažnju naučne javnosti istraživača i pre svega zbog specifične situacije društvenog okvira u kom naše društvo obitava, te se komunikacija najčešće odvija stihijski, i sa trenutnim budžetom, umesto da je isplanirana na strateški način. Ona je često prepuštena nesistematskom pristupu koji zavisi od dela kompanije i zaposlenih koji se uglavnom bave marketinškim aktivnostima i izdavanjem saopštenja za javnost. Takođe je istraživanjem utvrđeno da postoji povezanost (ne)uspešne eksterne komunikacije organizacije s motivisanošću zaposlenih za rad, i ta povezanost je pozitivnog predznaka, odnosno, što

organizacija ima efikasniju i uspešniju eksternu komunikaciju, to su njeni zaposleni motivisaniji za rad u njoj. S druge strane, stavovi zaposlenih prema promenama koje su u organizacijama koje žele da napreduju često neminovne, govore u prilog tome da postoji značajna razlika u vrednosnim prioritetima onih zaposlenih koji promene prihvataju i u njima rado učestvuju od onih koji pružaju otpor promenama. Ovakvi rezultati već postoje u prethodnim istraživanjima, čiji autori obrazlažu to „unutrašnjom motivacijom", odnosno, što se zaposleni manje plaše promena i što imaju pozitivniji stav o njima, to se lakše samomotivišu i postaju i sami aktivni učesnici, pa neretko i nosioci promena. Najčešće su to zaposleni sa sistemom vrednosti koji podrazumeva visoko vrednovanje porodičnih vrednostima, lične sreće, zaposleni s visokim stepenom obrazovanja, sa izraženom potrebom za finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću uopšte ali i posvećenosti radu. Upravo zbog svega navedenog, imajući u vidu da je rad dao novu naučnu informaciju, u diskusiji i završnim razmatranjima daje se predlog kako da se rezultati ovog istraživanja što bolje implementiraju u organizacionim sistemima i njihovim kanalima kako interne tako i eksterne komunikacije.

Ključne reči: eksterna komunikacija, indikatori uticaja eksterne komunikacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih, stav prema promenama, motivacija za rad.

2. Abstract

This paper gives an overview of relevant sources from traditional and contemporary literature in the field of Communication, Organizational science, Values (social psychology) and Management of Change. The literature review has been followed by a critical overview of the shortcomings of individual research, the analysis of content and the comparison of mutually similar surveys conducted on specific respondents. After a detailed presentation and analysis of the content, the results of the research conducted for the purpose of this dissertation, on a suitable sample, on the territory of several countries, in order to make the results more relevant and purposeful, have been presented. The sample of respondents who participated in this survey consisted of 342 employees. Out of these, 200 respondents filled in an online survey from 5 countries in the region and 10 countries of the western hemisphere, while the questionnaire came to remaining respondents through personal contacts. The results of the field research were compared with the published research, which are known in domestic and foreign literature so far, and the analysis of similarities and differences has been made. The paper attempts to prove whether there are indicators that are statistically derived, which show the correlation between the external communication of the organization (that is, the communication of the organization with its public) and the socio-personal values of the employees in it. Factor analysis of the sample showed that there are six indicators of external communication of the organization. As correlations and other statistical methods proved that there is a correlation between the indicators of the external communication of the organization and socio-personal values of its employees, the main Hypothesis of this research, which reads as follows: *There are statistically obtained indicators that indicate the correlation between the organization's external communication with the socio-personal values of its employees*, has been proven. In modern research, and especially in domestic literature, there is not enough systematized elaboration of external communication as a kind of organizational behavior. First of all, there are no research that involves external communication of the organization in relation to the values, desires, needs, motivation and corporate identity of the employees working in it. External communication of an organization deserves the attention of the researchers because of its specificity in our social frameworks, where it is most often performed impulsively, and with the current budget, instead of being strategically planned. It is often left to a non-systematic approach that depends on the certain department within the company and some employees who are mainly engaged in marketing activities and issuing press releases. Also, the research found

that there is a correlation between the (non) successful external communication of the organization with the motivation of the employees to work, and that the connection is of a positive sign, that is, if the organization has more efficient and successful external communication, its employees are more motivated to work in it. On the other hand, the attitudes of employees towards changes in organizations that want to advance, which are often inevitable, suggest that there is a significant difference in the value priorities among those employees who accept changes and who are willing to participate in them from those who provide resistance to change. Such results already exist in previous research, which various authors explain as "internal motivation", that is, the employees who are less afraid of changes and have a more positive attitude about them, are more easily self-motivated and even become active participants in change process themselves, and often also the bearers of the organizational changes. Most often, they are employees with a value system that involves high appreciation of family values, personal happiness, employees with a high degree of education, with a pronounced need for financial independence and independence in general as well as commitment to work. Due to all this, given the fact that the dissertation has given new scientific information, the discussion and final conclusions give a proposal on how to better implement the results of this research in organizational systems and their channels of both internal and external communication.

Key words: external communication, indicators of external communication, indicators of influence of external communication on socio-personal values of employees, attitude towards changes, motivation for work.

3. Uvod

Ova disertacija tematski je podeljena na dva dela: teorijski i empirijski deo. Teorijski okvir istraživanja uspostavlja kategorijalni aparat koji će biti korišćen u radu. Teorijski deo disertacije obuhvata detaljan prikaz teorijskih modela i okvira koji se koriste za analizu sadržaja pre svega relevantne, ali i kurentne literature koja se bavi modelima korporativne komunikacije (interna i eksterna korporativna komunikacija) i daje kritički osvrt na manjkavost pojedinih modela, dajući predloge za njihovo unapređivanje u smislu adekvatnosti samih modela za analizu njihovog uticaja na organizaciju i njeno okruženje. Metode teorijskog dela istraživanja koje se koriste jesu: deskriptivne, korelacione i eksperimentalne. U teorijskom delu koristi se analiza sadržaja za obradu literature iz oblasti komuniciranja u organizacijama, odnosa s javnošću i vrednosti. Takođe se koristi i metoda komparacije, koja upoređuje domaće i strane autore koji se bave različitim oblastima, ali poredi i različite pristupe koji se nalaze u literaturi, kako domaćoj, tako i stranoj. Teorijski deo koristi i metodu analize i sinteze kako bi se lakše odabrali pristupi (strateško komuniciranje s javnošću, interno komuniciranje), procesi (odabir po nekim autorima) i elementi vrednosti (lične i društvene vrednosti pojedinaca). U početnoj fazi je konstruisan hipotetički teorijski model za proučavanje dalekosežnosti uticaja eksterne komunikacije. Teorijski model koji se koristi u ovoj disertaciji za analizu mogućnosti uticaja eksterne komunikacije organizacije na motivaciju, identifikaciju s kompanijom i društveno-lične vrednosti zaposlenih bazira se na pilot istraživanju sprovedenom za potrebe magistarskog rada autorke disertacije iz 2007. godine (Radošević, T., 2007). Lična motivacija autorke zasniva se pre svega na činjenici da se ovo istraživanje donekle logično nastavlja na istraživanje sprovedeno u svrhu njenog magistarskog rada, a koje se bavilo izučavanjem vrednosnih sistema mladih u Srbiji, njihovim aktivizmom i predstavama o sopstvenom identitetu. Takođe, interesovanje autorke se promenilo pa doktorska disertacija pokriva oblast komunikologije i odnosa sa javnošću, pored upravljanja promenama. Oblikovanje ovog istraživanja upotpunjuje nekoliko potpuno novih društvenih i ličnih vrednosti i fokusirana je na zaposlene, umesto na mlade, poput prethodnog istraživanja. Polaznu osnovu ovog istraživanja čini potpuno novo sagledavanje problema, novi pristup i nekoliko novih varijabli.

Teorijski okvir istraživanja u disertaciji obuhvata tri velike celine: Upravljanje komunikacijama, Vrednosti i Upravljanje promenama, koje kao teorijski modeli mogu donekle

da dokažu ili opovrgnu hipoteze ovog istraživanja koje su bile polazna tačka samog rada. U tom smislu, korišćenjem metode analize i komparacije, korišćenjem najrelevantnije literature i kritičkim osvrtom na već obavljena istraživanja i teorijske modele, obrađene su sledeće teorijske oblasti:

1. **Upravljanje komunikacijama**
   - 1.1. Definisanje komunikacijskog procesa i poređenje teorijskih pristupa
   - 1.2. Interna komunikacija u organizaciji
   - 1.3. Komunikacija u organizaciji i organizaciona klima i kultura
   - 1.4. Eksterna komunikacija organizacije kao strateško komuniciranje organizacije
     - 1.4.1. Indikatori eksterne komunikacije
   - 1.5. Odnosi s javnošću u organizacijama
     - 1.5.1. Dimenzija odnosa s javnošću kroz prizmu odnosa s medijima
     - 1.5.2. Terminološke nedoumice: Odnosi s javnošću i marketing
   - 1.6. Organizacijski i organizacioni identitet – pojmovna konfuzija, definicije i aspekti
   - 1.7. Organizacioni imidž i organizaciona kultura
2. **Vrednosti**
   - 2.1. Pojam vrednosti
     - 2.1.1. Poređenje koncepata stava i vrednosti
   - 2.2. Vrednosne orijentacije
   - 2.3. Funkcije vrednosti
   - 2.4. Osnovne društvene vrednosti
   - 2.5. Vrednosti i javno mnjenje; i
3. **Upravljanje promenama**
   - 3.1. Uticaj organizacionih promena na društvene i lične vrednosti zaposlenih
   - 3.2. Uticaj organizacionih promena na radnu motivaciju zaposlenih
   - 3.3. Uticaj organizacionih promena na odnose u organizaciji, i
   - 3.4. Otpor prema promenama i njegovo savladavanje.

Empirijsko istraživanje pre svega pokušava da opovrgne ili potvrdi početne hipoteze derivirane na osnovu analize teorijske i empirijske literature iz oblasti Upravljanja komunikacijom. Pre svih, postojanje indikatora eksterne komunikacije koji su dobijeni metodom faktorske analize instrumenta koji govori o eksternoj komunikaciji organizacije. Zatim je proverena povezanost dobijenih indikatora eksterne komunikacije sa društveno-ličnim vrednostima zaposlenih i metodama Pirsonove korelacije je utvrđeno da postoji statistički značajna povezanost. Takođe

je utvrđeno postojanje povezanosti uspešnosti sprovođenja eksterne komunikacije zaposlenih sa njihovom motivisanošću za rad. Nakon toga su ispitivani stavovi zaposlenih prema promenama gde su faktorskom analizom izdvojena tri najznačajnija stava, koji su, nakon dovođenja u vezu s ličnim i društvenim vrednostima zaposlenih takođe pokazali značajne povezanosti. Metodom korelacije ukršteni su svi ajtemi vezani za promene i svi ajtemi vezani za vrednosti i dobijene korelacije su dale veoma interesantne rezultate koji se detaljno prikazuju u poglavlju koje prezentuje rezultate istraživanja. Svi relevantni podaci dobijeni u empirijskom istraživanju se kroz teorijski prikaz, ali i diskusiju, porede s nalazima sličnih istraživanja u domaćoj i stranoj literaturi. Poglavlje Nove naučne informacije sumiraju sve nove informacije koje je ovo istraživanje ustanovilo i otkrića do kojih je došlo. U poglavlju *Završna razmatranja* iznosi se diskusija dobijenih rezultata uz koju se izvode zaključci koji prate postavljene hipoteze i obrazlažu njihovu prihvatljivost. Na posletku, daje se osnovna analiza i lično mišljenje o tome u kojoj meri postoje indikatori uticaja eksterne komunikacije organizacije na društvene i lične vrednosti zaposlenih. Takođe se daje predlog i osvrt na neka buduća istraživanja koja će se zasnivati na ovom, a koja bi mogla da doprinesu da se naučni fundus iz ove oblasti dodatno obogati.

4. Upravljanje komunikacijom

4.1. Definisanje komunikacijskog procesa i poređenje teorijskih pristupa

Pojam komunikacije najčešće se definiše kao razmena iskustava i emocija između pojedinaca međusobno ili pojedinca i grupe ili unutar grupa. Komuniciranje kao pojam potiče od reči *communicatio* – koja na Latinskom jeziku znači saopštavanje, raspravljanje, opštenje, dok autorka Tomić (2003:9) tvrdi da pojedini autori poreklo reči „komunikacija" nalaze u latinskom terminu *Communis* što znači „zajedno" ili „zajedničko". Širi smisao pojma „komunikacija" je opštenje između ljudi, životinja, mašina; a najširi smisao – prenošenje materijalnih objekata sa jednog na drugo mesto – saobraćajna komunikacija. Psihologija komunikaciju zamišlja kao razmenu znakova, signala i poruka između živih bića, odnosno, kao interakciju koja podrazumeva signale koje ta živa bića razmenjuju.

Interdisciplinarna nauka koja se bavi komuniciranjem, opštenjem i ljudskim odnosima je komunikologija. To je mlada nauka, koja je ime dobila u dvadesetom veku, a korene ima u besedništvu, retorici, gramatici, filozofiji, lingvistici i psihologiji. Ona proučava najraznovrsnije oblike opštenja među živim bićima, proučava sadržaje, oblike i tehnike saopštavanja, ispituje smisao poruke i način njenog razumevanja, tj. prihvatanja. Komunikologija je utkana u gotovo sve grane privrede i umetnosti i nezaobilazna je u izučavanju mnogih disciplina uključujući: menadžment, marketing i odnose s javnošću. Komunikacija podrazumeva učešće najmanje dva bića koja u njoj učestvuju – pošiljaoca poruke i njenog primaoca. Prenošenje informacija je najvažniji momenat u komunikaciji. Informacija je obaveštenje, podatak, poruka, saopštenje, način organizovanja, izbora i kreiranja određene materije, dinamična je, menja se (komunikativni dinamizam) i od nje se očekuje da bude pod kontrolom, da bude pouzdana, što podrazumeva da je i proverena. Proces slanja i razmene informacija sastoji se u kodiranju, emisiji, primanju i pravilnom dekodiranju, tj. povratnoj reakciji.

Prema Mandić (1995) neki teoretičari komunikacije smatrali su da je proces komunikacije jednosmeran – onaj koji šalje informaciju (odašiljač) je aktivna, a primalac je pasivna strana. Međutim, kasnijim istraživanjima dokazano je da je proces komunikacije dvosmeran – svi učesnici u komunikaciji su aktivni, povezani u jedan neprekinut lanac akcije i reakcije. U teoriji

se najčešće izdvajaju četiri vrste komunikacijskog procesa: intrapersonalni, interpersonalni, masovni i grupni. U interpersonalnoj komunikaciji učestvuju najmanje dva sagovornika, partnera, pregovarača. Veza, interakcija između pošiljaoca i primaoca se sastoji u prenosu poruke i pravilnom razumevanju.

Koncept komunikacije Vilbura Šrama zahteva razmenu signala da bi se informisalo, usmerilo, uverilo. To je dvosmeran proces. Komunikacija se može opisati i kao formiranje lanca između pošiljaoca i primaoca. Taj lanac sem poruke čine i sredstvo kojim se poruka šalje, kôd i povratne informacije. Kôd predstavlja sistem znakova pomoću kojih se komunicira. Da bi se prenele poruke, potrebno je odabrati ustanovljene termine, signale i znake.

Radojković & Đorđević (2001) takođe definišu komunikaciju kao proces razmene znakova i simbola, za čije iniciranje je potrebno da postoji makar jedan svesni subjekat. Naglašavaju da je komunikacija delovanje, koje je pre svega svesno i motivisano, u prirodi, društvu i civilizacijskim okvirima, uključujući i svet ideja. Komunikacijski proces, prema ovim autorima pretpostavlja slanje i primanje informacija, koja ima svoje neverbalne i verbalne oblike, a cilj svake komunikacije je razmena misli i ideja. Za to su potrebni komunikacijski mostovi, tj. kanali, i prevazilaženje smetnji i barijera. Komunikacijom pojedinci i grupe razmenjuju stavove, ideje, informacije, uverenja, informišu se, razvijaju empatiju, podršku, sistem vrednosti, standarde ponašanja, stiču iskustva i slično.

Carey (2008) komunikaciju predstavlja kroz dva modela: model komunikacije koji predstavlja prenos i model koji se odnosi na njenu ritualnu funkciju. Prvi model se, kao uostalom i u prethodno navedenim teorijskim izlaganjima, odnosi na odašiljanje, primanje, put i prenos signala i poruka, kao i njihovo dekodiranje, što predstavlja konstantnu proveru autentičnosti samih poruka i njihovog dešifrovanja. Drugi model, koji predstavlja komunikaciju kao ritual, ne predstavlja kao prethodni, širenje i prenos signala kroz prostor, već na njegovu vremensku komponentu. Naime, odnosi se na samu zajednicu, tj. društvo gde se kroz samo vreme komunikacijom gradi set uverenja i kolektivnih verovanja – odnosno, neka vrsta socijalnog, društveno uslovljenog, rituala. Time se postiže osećaj pripadnosti samoj zajednici u kojoj se vrši proces komunikacije.

Foresta et.al. (1995), u svojoj sveobuhvatnoj studiji komunikaciju tretiraju dvoznačno, prikazujući je kao dva različita modela. Autori su komunikaciju podelili na kategorije

interaktivne i masovne komunikacije. Kao i u prethodno navedenom teorijskom konceptu, i ovi autori interaktivnu komunikaciju pre svega vezuju za zajednički prostor, jer komuniciranjem delimo zajednički fizički prostor sa sagovornikom, stvarajući tako svojevrsni sistem, interaktivnog kvaliteta, koristeći kodove: isti jezik, zvukove, mimiku ili simbole, razumljive svima koji učestvuju u procesu komunikacije. Moderne tehnologije, pogotovu nakon masovnog širenja pristupa internetu, dovele su do toga da zajednički fizički prostor ne mora i bukvalno da bude fizički (na primer, razgovori telefonom), ali se samim tim ta jednoznačna dimenzija zajedničkog fizičkog prostora logički, ukida, postajući zajednički prostor koji postoji u ideji, virtualan po svojoj prirodi, a po kvalitetu i dalje predstavlja zajednički deljeni prostor. Ukoliko se taj dodatni, virtuelni prostor proširi od početnog audio prostora u kom se dešava telefonski razgovor, na podelu pisanog teksta u elektronskom obliku pa sve do video linkova i prenosa uživo (pozivi preko skajpa, uživo snimanje na društvenim mrežama) vidimo kako se taj zajednički prostor interpersonalne komunikacije rapidno menja i usavršava kroz vreme. Drugi model komunikacije po Foresta i saradnicima (1995) predstavlja masovnu komunikaciju, koja se najčešće sprovodi putem masovnih medija. Tipično za ovu vrstu komunikacije nije interaktivnost kao u prethodnom slučaju, jer je poprilično jednosmerna po svojoj prirodi i distribuira i prenosi određene informacije konzumentima, klijentima ili korisnicima. Takođe, zbog upotrebe televizije, radija, telefaksa i starijih modela moderne komunikacije, a danas internet portala i *online* novina, stvara se privid prethodno pomenutog zajedničkog prostora komunikacije, bez mogućnosti njihove participacije u određenom događaju ili deljenju informacije.

Danas, usled široke upotrebe savremenih društvenih mreža, *video striminga* i prenosa uživo, situacija se i tu menja, jer same društvene mreže podrazumevaju komunikaciju od pošiljaoca informacije ka recipijentu i obrnuto, odnosno ona postaje dvosmerna u zajedničkom virtualnom prostoru. Komunikacija se razlikuje po vrsti i kvalitetu, a uvek je uslovljena medijem (posrednikom): jezikom, nivoom svesti, okolnostima, namerom, svrhom, obrazovanjem, pripadnošću određenoj grupi ili subkulturi, ekonomskim, kulturnim, civilizacijskim, istorijskim, nacionalnim i tehnološkim kontekstom i slično. Komunikacija kao pojam uvek je dvoznačna, jer veoma često, namera ili ideja pošiljaoca nije u skladu s interpretacijom primaoca. Ona, pre svega, podrazumeva razmenu ideja, informacija, stavova, emocija i slično. Iza svake komunikacije, najčešće se kaže da postoji i neka namera: ili je po sredi izazivanje empatije, podrške, razmena intelektualnih iskustava i znanja, informisanje, zabava, ili je po

sredi ubeđivanje i motivisanje drugih pojedinaca ili grupa koji učestvuju u procesu komunikacije, a sve u svrhu ostvarivanja nekog cilja.

Još je Eko (1973) pominjao nekoliko osnovnih sastavnih delova komunikacije kao takve: izvor (pošiljalac poruke), primalac (dekoder poruke), predmet poruke, poruka (verbalna, neverbalna, pisana, usmena), kanal i kôd. Pojam kôda predstavlja iskaze koji funkcionišu u okviru iste značenjske (kulturološke ili esnafske) kategorije – socijalni kontekst koji je zajednički – politički, sociološki, naučni, književni ili neki drugi kontekst. U literaturi najčešće srećemo pojam komunikacijskog šuma u kanalu komunikacije, takozvanog šuma u kodu, koji zapravo predstavlja nesporazume u samoj interpretaciji kod primaoca, ali i nesporazume i razlike u razumevanju namera, ideja ili ciljeva. Takođe se pojavljuje i termin suvišnosti, odnosno *redundance*, koji zapravo, zarad jasnijeg prenosa poruke, predstavlja svojevrsnu digresiju, kako bi se poruka nekim novim primerom ili poređenjem, jasnije protumačila. Digresije ponekad izuzetno pomažu da se otkloni takozvani šum u kanalu komunikacije, ali ponekad mogu da budu i suvišne zbog svoje opširnosti.

Struktura same komunikacije podrazumeva: informaciju, temu same informacije, mesto njenog stvaranja, put kojim se prenosi, mesto korišćenja i ostvarene rezultate. Struktura komunikacije obuhvata komunikacione sisteme čiji je zadatak prikupljanje, obrada, skladištenje, analiziranje i odašiljanje poruka koje imaju sopstvenu svrhu, a tako i namenu, kao i primanje i interpretaciju tih poruka. Svaki sistem komunikacije podrazumeva ulaze i izlaze (*input*-e i *output*-e), jedne u formi instrukcija i podataka, a druge u formi rezultata, kalkulacija i izveštaja. Janićijević (2000) ističe da komunikacioni kanali ne moraju nužno da budu kompjuterizovani (jer i dalje postoji komunikacija uživo), mada oni to u najvećoj meri jesu. U svrhu adekvatne realizacije i funkcionisanja kanala komunikacije koji imaju i ulaze i izlaze, neophodan je i *Feedback* mehanizam – mehanizam kontrole koji validira samu interpretabilnost primljene poruke jer predstavlja povratnu informaciju. *Feedback* je pokazatelj stepena razumevanja, to je povratna informacija koja zatvara lanac komunikacije. Poruka koju pošiljalac prenosi primaocu mora da bude dekodirana na odgovarajući način, i to pomoću ispravne jezičke konstrukcije, dobrog izbora reči i simbola, i pravilne i razumljive upotrebe tehničkih termina. Povratne informacije u procesu komunikacije mogu biti slabe i u tom slučaju se dešava da je proces komunikacije dvosmeran asimetričan proces, odnosno, u tom procesu postoji neravnoteža obeju strana u komuniciranju. Pošiljalac u ovoj situaciji daje sve od sebe, dok se primalac uopšte ne trudi.

Kada pošiljalac i primalac ulože podjednake napore u proces komuniciranja, proces se približava dvosmernom simetričnom idealu.

Prema Robbins & Judge (2007) proces komuniciranja ima šest faza: 1. pošiljalac poruke ima ideju; 2. Pošiljalac kodira ideju (prevodi je u simbol ili znak); 3. Pošiljalac šalje poruku; 4. Primalac prima poruku; 5. Primalac dekodira poruku i 6. primalac poruke šalje *feedback.* Sve ovo se dešava preko prethodno pomenutog kanala u kom može da dođe do smetnji, takozvanog „šuma" u kanalu. Prema kanalima koji se upotrebljavaju, Robins & Judge (2007) dele komunikaciju na verbalnu (pismena i usmena) i neverbalnu, dok se, prema učesnicima u njoj, komunikacija deli na interpersonalnu i organizacionu. Kada se govori o interpersonalnom vidu komunikacije, i pošiljalac i primalac poruke, tj. subjekti čina komunikacije kodiraju i dekodiraju poruku, ukoliko ta komunikacija postane dvosmerna. Tako da primalac može da iz te uloge uđe u ulogu pošiljaoca i obrnuto. Ukoliko primalac poruke prepoznaje simbole, kako verbalne, tako i neverbalne komunikacije, tada prepoznaje i samu reakciju koja će se, posledično, dogoditi. Reakcije su rezultat dekodiranja simbola, odnosno, značenje simbola za primaoca poruka (recipijenta). Te reakcije su uslovljene stečenim iskustvom, strukturom naše ličnosti, prethodnim iskustvom s pošiljaocem poruke, kontekstom poruke, neverbalnim signalima koje recipijent prima i slično. Svaka osoba je svakodnevno uključena u ovaj proces i konstantno je u situaciji da dekodira različite poruke. U samom procesu komuniciranja, upravo je povratna reakcija (*feedback*) ono što definiše protok kroz kanal, uspešnost korišćenja simbola i razumljivost same poruke. Verbalna komunikacija podrazumeva sve što se izgovori uključujući odabir reči, ton, boju glasa, naglašavanje nekih delova poruke i slično i predstavlja primarnu poruku, dok nam neverbalna komunikacija u značajnoj meri pomaže da shvatimo mišljenje i stav sagovornika, kao i njegove emocije vezane za poruku koju odašilje, predstavljajući sekundarnu poruku. Da li će poruka biti dobro shvaćena zavisi od: sadržaja, odabira određenih signala, načina saopštavanja, forme (funkcionisanja sistema verbalne i neverbalne komunikacije). Konflikti i sukobi nastaju u komunikaciji kada se poruka nedovoljno razume ili pogrešno shvati. Treba obratiti pažnju na sadržaj poruke, informaciju koja se prenosi, a posebno na način na koji se poruka prenosi da ne bi došlo do konflikta. Učesnici u komunikaciji treba da se trude da razjasne željenu ideju, da je naslikaju rečima, da pronađu najefikasniji način da poruku prenesu sagovorniku. Osim direktnim saopštavanjem na sagovornike se može delovati podtekstom, indirektnim porukama, implicitnim porukama (u sferi umetnosti i poslovnom životu). U odnosu na to koji su mehanizmi ili kanali koji prenose

poruku ili informaciju, razlikujemo pisane od audio poruka, odnosno vizuelne od opipljivih (taktilnih) poruka.

Vuksanović (2012) je još tvrdila da je osnovno obeležje savremenog doba upravo vizuelna poruka, zahvaljujući „prevalenciji medijske nad tradicionalnom kulturom". Čest slučaj prenosa poruka je kombinacija više modela, te tako poruke mogu da budu audio-vizuelne, na primer. U današnje vreme različite kombinacije su moguće, jer su sami kanali prenosa poruka multimedijalni, s posebnim osvrtom na specifičnost društvenih mreža i prenos poruka preko njih. Samo razumevanje poruka, tj. njihova percepcija je pre svega zavisna od strukture tih poruka i načina na koji su odaslane, odnosno da li su prethodno kodirane određenim simbolima ili jezičkim značenjskim sistemima.

Još jedna podela odaslanih poruka mogla bi da bude podela na semantičke i estetičke. Ova diversifikacija uslovljena je psihološkom aktivnošću pošiljaoca poruke. Ukoliko se komunikacija pre svega zasniva na logici i intelektualnoj interpretaciji odaslane poruke, reč je o porukama semantičkog tipa. Međutim, ukoliko je recepcija i obrada odaslane poruke interpretirana ne sa kognitivnog i logičkog, već emocionalnog aspekta, odnosno doživljaja, radi se o estetičkim porukama. Diferencijacija estetičkih od semantičkih poruka uočljiva je pre svega analizom kodova, jer se upravo pomoću njih određena informacija oblikuje, „izoštrava" i saopštava, a potom i prenosi. Sam informativni aspekt sadržaja poruke mora da bude oslobođen emotivnih simbola i kodova, jer se time narušava logička i kognitivna struktura poruke. Tako poruka prestaje da bude informacija i instrument kognitivnog razumevanja i saznanja, te njene estetičke funkcije postaju prominentnije od semantičkih. Kao što je već napomenuto, razlika između ova dva modela je pre svega u interpretabilnosti, odnosno tumačenju njihovih mehanizama. Kad je reč o porukama semantičke prirode, ti mehanizmi nalaze se u logičkoj, a kod estetičkih u sferi afektivnog i emocionalnog poimanja sadržaja. Kod semantičkih poruka najznačajnija kategorija analize je zapravo značenje. Ono je u strukturi svake poruke i njen je suštinski činilac, odnosno njena semantička dimenzija. Sličan princip se primenjuje kod estetičkih poruka. Poruka uspeva da postane „komunikabilna" samo u slučaju da je osmišljena intelektualno, i prožeta kako logički, tako i semantički. U najdubljim strukturama samog jezgra svake poruke koju možemo da nazovemo estetičkom, uočava se i njena semantička komponenta, jer joj upravo ta komponenta daje smisao. Ono što je zajedničko obema pomenutim kategorijama je upravo semantika – odnosno njihovo značenje. Semantičke poruke mogu se bliže objasniti tako što se simbolu pripisuje tj. daje određeno značenje, a to

zapravo simbolu daje smisao i čini ga interpretativnim. Tako značenje kao mentalni koncept zapravo funkcioniše kroz tumačenje i razumevanje simbola, stvarajući neraskidivu povezanost s njim i dajući mu smisao bez kog je simbol neinterpretabilan, mada može da bude samostalan.

Simbol, u zavisnosti od konteksta, takođe može da promeni prvobitni smisao i postane nezavistan (samostalan) ali nikako ne može da ostane bez značenja. Simboli su, tako, materijalizacija onog što nosi značenje, ali ne predstavljaju samu poruku. Dekodiranje semantičkih poruka je, u svojoj suštini, proces u kom se informacija ili ideja pretvara u određeni simbolički sadržaj. Veština javnog obraćanja se sastoji u oblikovanju te materije, a ne u količini pruženih informacija. Komunikaciju treba shvatiti kao razmenu u razgovoru oblikovanih ideja, a ne kao puku razmenu rečenica. Izražajnost u govoru je kvalitet u verbalnoj komunikaciji. Prilikom uspostavljanja bilo kog odnosa, komunikacije sa drugima, treba da se postave sledeća pitanja: Zašto komuniciramo? Da li poznajemo sagovornika (s kim komuniciramo)? Kako da postanemo ljubazniji i prirodniji? Kako da utičemo na druge i na njih ostavimo snažan prvi utisak? Svi bi trebalo da razmislimo na trenutak od čega se sastoji naš odnos sa svetom, odnosno, kakvi su naši kontakti s drugim ljudima. Džamić (1995) tvrdi da smo „svi mi moderni ljudi, tokom čitavog života, potopljeni u neku vrstu *komunikacijske supe* neverovatne gustine". Kako je opšte poznato da postoje različiti stilovi plivanja, poređenja radi, postoje i različiti načini komunikacije. Komunikacija se, baš kao i plivanje, uči.

4.2. Interna komunikacija u organizaciji

Svakako da su najvažniji odnosi u okviru jedne organizacije odnosi s internom javnošću, podrazumeva se, na svim njenim nivoima. Pod terminom interna javnost podrazumeva se najvažniji resurs svake organizacije, a to su njeni zaposleni, kako rukovodioci, tako i njihovi podređeni. Posledice dobro sprovedene i efektivne interne komunikacije i efektivnih internih odnosa su: razvoj timskog rada, razumevanje među zaposlenima, posvećenost i potpuna predanost zaposlenih ostvarivanju ciljeva organizacije, kao i izgradnja snažne komunikacijske mreže u kojoj će svaki rukovodilac biti odgovoran, na svim nivoima, za uspešnu komunikaciju sa svojim zaposlenima. Cutlip et al. (2000) ukazuju da informacije koje dolaze do zaposlenih ne bi smele da budu povezane isključivo s njihovim radnim zadacima, nego moraju da se tiču i nekih važnih poslovnih i javnih pitanja od ključnog značaja za samu organizaciju. Dobar protok kanala informisanosti, naime, poništava kanale lošeg informisanja kojim dominiraju glasine

među zaposlenima. Stoga je od izuzetnog značaja informisanje zaposlenih na korektan, pravovremen, efikasan i sadržajno upotpunjen način. Iako za komuniciranje sa zaposlenima postoji čitav niz kanala: sastanci, saopštenja mejlom, intranet, brifinzi i slično, ako ti kanali nisu „protočni" i ako organizacije nisu u stanju da prepoznaju reakcije svojih zaposlenih, onda tu ne pomaže nikakva tehnologija. Tu dolazimo do ključnog problema koji uzrokuje neefikasna interna komunikacija: ukoliko zaposleni ne veruju svom rukovodstvu, kako će tom istom rukovodstvu verovati njihovi klijenti, potrošači, deoničari, *stejkholderi*, stručnjaci, novinari i na kraju – celokupna javnost? Upravo zbog toga je neophodno da baš zadovoljstvo zaposlenih postane kategorija na istom nivou značaja na kom je i zadovoljstvo klijenata, deoničara ili potencijalnih ulagača u razvoj organizacije.

Iako su nove tehnologije u organizacionoj praksi otvorila niz novih (tehničkih) mogućnosti za komuniciranje, najbolji rezultati se još uvek postižu kombinacijom tradicionalnih i modernih kanala i sredstava komunikacije. Da bi interna komunikacija u organizaciji bila u potpunosti efektna, njeno rukovodstvo mora da se u potpunosti posveti kreiranju efikasnog dijaloga sa zaposlenima, što znači uključivanje zaposlenih u same procese u organizaciji, kao i njihovo informisanje o tokovima koji se dešavaju. Sve organizacije koje brinu o zaposlenima teže da stvore bolje radne uslove s otvorenom komunikacijom sa zaposlenima, kontinuiranom učenju i pružanjem mogućnosti obuka i treninga svojih zaposlenih. Doprinos koji jasni i efektivni kanali komunikacije mogu da daju samoj realizaciji i stvaranju takvog pozitivnog radnog okruženja je ključan. Kroz efikasnu komunikaciju, zaposleni su u mogućnosti da bolje razumeju, cene, i doprinose ciljevima kompanije, a tako i budu motivisani da postignu maksimalni radni učinak na svojim radnim mestima. Da bi bila efikasna, komunikacija mora da bude sprovedena kao strateški pripremljen, vođen i kontrolisan proces, s jasno identifikovanim i merljivim ciljevima. Nikada nije teško samo proslediti informaciju, ukoliko se zna koja tačno informacija je ona koja treba da bude prosleđena. Ipak, potrebno je strateško planiranje, s fokusom na ciljeve koje je moguće dostići, razumna i efektivna upotreba odgovarajućih oruđa koja služe toj nameni i mehanizam procene koji je potreban da iskomunicira na način koji se postižu zajednički ciljevi i međusobno razumevanje i uvažavanje. Što je komunikacija unutar organizacije kvalitetnija i bolje organizovana, stvara se bolja organizaciona klima i kvalitetnije poslovanje same organizacije. Krajnji cilj interne komunikacije jeste stvaranje korporativnog identiteta i kulture.

Kad je reč o korporativnoj kulturi, ona predstavlja zbir ukupnih zajedničkih vrednosti, pravila ponašanja, moralnih načela, aktivnosti koje zaposleni dele u smislu druženja na radnom mestu

i van njega, dobrotvorni rad, društvenu odgovornost kompanije koja te vrednosti prenosi na svoje zaposlene, ali i kulturu ponašanja i ophođenja zaposlenih međusobno, tj. kulturu govora, komuniciranja, načina na koji se obavljaju zajednički poslovi na određenim projektima, način na koji se poslovi obavljaju u samoj organizaciji. Rezultat dobro organizovane i sprovedene kulture organizacije je njena jedinstvenost, odnosno ono što se danas u literaturi najčešće naziva korporativni identitet. Milivojević (2003) korporativnim identitetom naziva onim što „rukovodioci i zaposleni u organizaciji govore da je realnost njihove organizacije, ono što oni misle da jesu, ono što bi hteli da budu i što drugi misle da su oni".

Grinberg & Baron (1998) internu komunikaciju u organizaciji nazivaju suštinom organizacije, dodajući da je ona „društveni lepak koji drži na okupu sve ostale delove organizacije". Luhmann (1981) je o sistemima komunikacije unutar organizacije rekao da se „komunikacijski tok unosi na jednom ili više mesta informacije u sistem izvana, tamo se one prerađuju, kombinuju i preoblikuju, filtriraju i zgušnjavaju i onda napuštaju na drugim mestima sistem kao komunikacije ili odluke". S druge strane, Van Riel (1995) smatra da je interna komunikacija organizacije svojevrsna funkcija organizacije koja je integrisana i ima za cilja da usmeri celokupnu komunikaciju u organizaciji ka ciljnim grupama koje su za nju relevantne – kako interne, tako i eksterne. Van Riel razlikuje dve podfunkcije interne komunikacije: *podfunkciju ogledala* i *podfunkciju prozora.* Cvetanović (2001) citira navode pionira teorije menadžmenta i organizacionih nauka Čestera Bernarda i njegovih nekoliko principa komuniciranja u organizaciji:

- Komunikacijski kanali moraju da budu poznati i definisani
- Svako mora nekoga da izveštava i da mu bude podređen
- Potrebno je da se koriste već utvrđene linije komuniciranja
- Ta linija komuniciranja ne sme da bude prekinuta
- Svako komuniciranje mora da bude potvrđeno.

Interna komunikacija u najvećoj meri utiče na poslovne rezultate i ukupan uspeh svake organizacije. Ispitivanje potreba zaposlenih, njihovih težnji, aspiracija, motivacije, opšteg zadovoljstva i osećanja je neophodno, kako bi se neometano razvijala dvosmerna komunikacija, kako horizontalna, tako i vertikalna između njih i organizacije. Ovaj vid dvosmerne komunikacije i njena efikasnost od krucijalnog je značaja na efikasnost zaposlenih u poslu, njihovu motivaciju, međusobno razumevanje, poverenje, osećaj pripadnosti organizaciji i

međusobno uvažavanje, kako među zaposlenima, tako i zaposlenih s njihovim rukovodstvom. Samo ukoliko postoje dobri odnosi u organizaciji, moguće je razviti kvalitetnu internu komunikaciju, razvijati korporativnu kulturu, stvoriti snažan korporativni identitet i učiniti da se, uticajem svih ovih faktora, poveća kreativnost, efikasnost i ekonomski prosperitet same organizacije. S druge strane, jedino dobra interna komunikacija uspostavlja i razvija dobre i efikasne odnose u organizaciji, omogućava otkrivanje talenata, razvoj sektora za inovacije, umanjuje strah od promena i razvija lojalnost zaposlenih.

Razvijena interna komunikacija u organizaciji strukturisana je na sledeći način:

- jasno definisanje, konkretizovanje i postavljanje ciljeva,
- jasno definisanje zadataka i očekivanja od strane poslovodstva,
- permanentno obaveštavanje zaposlenih, i
- informisanje o poslovnim rezultatima.

Interna komunikacija je, tako, centralni proces u kom zaposleni dele informacije, stvaraju međusobne odnose, značenja, stvarajući organizacionu kulturu i vrednosti (Berger, 2008), i kao takva, predstavlja temelj modernih organizacija.

Sve više je dokaza i za prethodno pomenutu tvrdnju da efikasna interna komunikacija igra vitalnu ulogu u razvoju pozitivnih stavova zaposlenih kao što su: poverenje i organizaciona posvećenost (Jo & Shim, 2005), zadovoljstvo poslom (Gray & Laidlaw, 2004), korporativni identitet, tj. identifikacija s organizacijom (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001), kao i pozitivni odnosi između zaposlenih i organizacije (Kim & Rhee, 2011). Ovi stavovi, zauzvrat, vode ka većoj produktivnosti, poboljšanom radnom učinku i organizacionom učenju (Berger, 2008), ali i povoljnom komunikacijskom ponašanju zaposlenih i boljim odnosima ka spolja (Kim & Rhee, 2011).

Prepoznajući sve veći značaj zaposlenih u ostvarivanju uspešnosti organizacije, naučnici su počeli da se bave istraživanjima i drugih faktora koji dovode do efikasnosti interne komunikacije u okviru neke organizacije. Primera radi, autori Grunig et al. (2002), kao i autori Dozier et al. (1995) i sugerišu da su participativna organizaciona kultura, organska struktura, simetrični sistem komunikacije i raznolikost važni kontekstualni faktori koji umnogome olakšavaju komunikaciju među zaposlenima. Nedavno su naučnici ukazali na veze između rukovodstva organizacije i interne komunikacije. Prema Whitworth (2011), komunikacija

između lidera na različitim nivoima i njihovih podređenih predstavljaju glavnu komponentu interne komunikacije organizacije. Lideri, tj. rukovodioci komuniciraju sa ostatkom zaposlenih na svakodnevnom nivou i najčešće se smatraju najrelevantnijim i najkredibilnijim izvorom informacija od strane zaposlenih (Larkin & Larkin, 1994). Štaviše, komunikacijska kompetencija lidera, njihovi komunikacijski stilovi i ponašanja mogu da utiču na rezultate zaposlenih (Cameron & McCollumn, 1993; Madlock, 2008; Men, 2011). Upravo zbog toga što se komuniciranje nalazi u svim porama jedne organizacije i prožima se kroz sve njene funkcije, ono tako i utiče na efikasnost rada, rezultate tog rada, pa tako i na viziju, misiju i ciljeve same organizacije.

Misija jedne organizacije prestavlja suštinsku platformu na kojoj se gradi strategija kvalitetne interne komunikacije. S tim u vezi, upravo iz tog razloga, zaposleni bi trebalo da se, u cilju daljeg razvoja kompanije, u opštoj misiji organizacije prepoznaju i učestvuju svojim ličnim misijama, koje bi poistovetili s organizacionim. Isto tako, u zajedničkim zadacima organizacije trebalo bi da prepoznaju i zadatke koji su njima povereni i obave ih u cilju napretka kompanije.

Vizija jedne organizacije je zapravo vizija njenog rukovodstva, odnosno, cilj koji je za organizaciju isplaniran u budućnosti. Deo je korporativnog identiteta i predstavlja zajednički cilj svih zaposlenih. Svi radni procesi u organizaciji (upravljanje, finansije, kreiranje budžeta, procesi rada, regulative, marketing, logistika, nabavka, razvoj, komercijalni poslovi, odnosi s javnošću) uslovljeni su upravo kvalitetom i efikasnošću sistema njenog komuniciranja.

Kao što je već napomenuto u pregledu mnogih autora sam kvalitet komuniciranja i kvalitet radnog učinka su u tesnoj vezi, odnosno, i direktno zavise jedan od drugog. U procesima rada, učesnici u radnim procesima biće motivisaniji i u značajnijoj meri efikasniji ukoliko, pored potpune kognitivno jasne i logičke percepcije svojih radnih zadataka, koristeći efikasnost sistema organizacionog komuniciranja dobijaju kvalitetne i svrsishodne informacije koje se tiču rada grupe, sektora ili organizacije u celini. Nerazumevanje, smanjenje interesa i umanjenje ukupnih efekata rada često je prouzrokovano je neodgovarajućim komunikacionim sistemom.

Kvalitet procesa komuniciranja u organizaciji je pre svega određen: osobinama ciljnih javnosti (grupa), sadržajem poruka i odgovora, postupcima komuniciranja, komunikacionim mrežama, ali i intenzitetom komuniciranja.

Efektivno komuniciranje može da se definiše kao proces pripreme, oblikovanja i slanja poruka na način koji će omogućiti da primalac poruke shvati njeno značenje, tj. njen smisao. Temelji se pre svega na međusobnom razumevanju, na izbegavanju predrasuda i unapred smišljenih pretpostavki, kao i na otvorenosti ka potencijalno međusobnim razlikama. Organizacije koje ne daju prioritet efektivnoj dvosmernoj internoj komunikaciji kao temeljnom preduslovu odnosa između rukovodioca i zaposlenih, kao i celokupnoj radnoj delatnosti, u situaciji su da gube značajan deo svojih ljudskih potencijala. (Smith & Turner, 1995). Na primeru kompanije *Apple*, Cutlip et al. (2003) navode kako je najznačajniji faktor za održavanje otvorenog i nadasve naprednog radnog okruženja upravo efektivna komunikacija sa zaposlenima, te da je ona i „najvažniji kanal koji omogućava jednoj razgranatoj, prihvaćenoj i decentralizovanoj organizaciji da ostane usmerena i usklađena". Delovanje svakog pojedinca u organizaciji podrazumeva prethodno razumevanje ciljeva same organizacije i usklađivanje sopstvenog delovanja s njima, jer se na taj način obezbeđuje da kvalitetna komunikacija ima svoj adekvatan efekat na proces koordinacije u radu. Te ciljeve je važno na pravi način preneti i objasniti ciljnim internim javnostima kako bi one mogle da ih usvoje i svojim ponašanjem podrže i unaprede. Džamić (1995), kao jedan od krucijalnih zadataka svakog menadžera postavlja upravljanje „značenjem" u organizaciji, odnosno, ukazuje na to da rukovodioci moraju da naglase i ukažu zaposlenima na ono što je krucijalno u njihovom članstvu u organizaciji. On smatra da rukovodioci imaju trostruki cilj kad su u pitanju njihovi zaposleni: „da im omoguće da u potpunosti shvate i prihvate ono što menadžment predlaže, da navedu zaposlene da se ponašaju na način na koji menadžment zahteva i da postignu da se zaposleni bliže identifikuju s organizacijom, njenim postignućima i ciljevima".

Organizaciono komuniciranje, da bi bilo efikasno, ne sme da bude prepušteno stihiji. Da bi se komunikacijom u organizaciji efikasno upravljalo, sam proces komunikacije mora biti vrlo strukturisan, strateški planiran, vođen i kontrolisan. Tako sama organizaciona struktura kompanije ili organizacije utiče i na komunikacioni procese u njoj – organizacija sama svojim unutrašnjim uređenjem određuje ko s kim u njoj i na koji način može da komunicira. Svaka osoba bi, tako, morala da zna kome je odgovorna, ali isto tako i kome je nadređena i, u skladu s tim, koja su joj prava obaveze i kakva su očekivanja od nje drugih u hijerarhijskom lancu upravljanja i rada. Isto tako su i nadređeni odgovorni za one zaposlene koji su im neposredno podređeni.

Cvetanović (2001) navodi sledeću strukturu interne komunikacije:

- komuniciranje nagore – od nižih ka višim nivoima (uzlazna komunikacija),
- komuniciranje nadole – od viših ka nižim nivoima (silazna komunikacija),
- horizontalno komuniciranje – između ljudi na istom hijerarhijskom nivou,
- komuniciranje na relaciji: sistem – okolina, i
- dijagonalno komuniciranje.

Komuniciranje nagore (uzlazna komunikacija) funkcioniše u smeru od podređenog ka nadređenom, i podrazumeva protok poruka i informacija od viših struktura ka nižim u organizacionoj hijerarhiji. Ovakav vid komunikacije omogućava rukovodiocima da uvek budu obavešteni o događanjima na nižim nivoima hijerarhije. Informacije koje se kreću nagore su poruke koje se odnose na radne sposobnosti zaposlenih, kvalitet rada, posvećenost i efikasnost, kao i rezultate njihovog rada, ali i na mogućnosti unapređenja radnog procesa. Ovi tokovi podrazumevaju stavove, emocije, žalbe, primedbe i zahteve zaposlenih koji su upućeni ka menadžmentu. Ovaj vid komunikacije se koristi u svrhe razjašnjavanja procedura, naredbi, pravilnika i zahteva menadžmenta, ali i na kontrolu rezultata rada. Istraživanja su pokazala da je ovaj vid komunikacije u organizacijama dosta ređi od komunikacije nadole. Naime, Grinberg & Baron (1998) navode studiju koja je utvrdila da čak sedamdeset posto radnika na proizvodnoj traci kompanije komunicira sa svojim direktno pretpostavljenima (supervizorima) najviše jednom na mesečnom nivou. Osim toga, i kada komuniciraju nagore, njihovi razgovori traju neuporedivo kraće, nego kad su u pitanju razgovori s kolegama na istom hijerarhijskom nivou. Takođe se otkriva da sami menadžeri svojim pretpostavljenima upućuju manje od petnaest posto ukupne komunikacije. Komplikacije koje mogu da se pojave kod uzlazne komunikacije su pojava netačnosti (zaposleni umanjuju svoje greške, a ističu kvalitete); ustezanje od prenošenja loših vesti (MUM efekat), prećutkivanje važnih vesti, nevezano za to da li su one pozitivne ili negativne konotacije.

Komuniciranje nadole (silazna komunikacija) vrši se u smeru od nadređenih ka podređenima i sadrži propise i pravilnike organizacije i informacije vezane za njih, uputstva i standarde koji se tiču direktno zaposlenih (instrukcije o načinu, vremenu i mestu obavljanja određenih zadataka), postupke, izveštaje, direktive, saopštenja, dodatna uputstva za razumevanje određenih zadataka, zahteve o rezultatima zadataka koji podređeni izvršavaju, uputstva koja se tiču opisa karakteristika proizvoda ili usluga – pravilnici o kvalitetu, zahteve za istraživanje mogućnosti poboljšanja radnog procesa i drugo. Direktive upućene podređenima iniciraju njihovu akciju, ali i informišu zaposlene o njihovim radnim zadacima. Ukoliko podređeni može

i želi da razume poruku koja mu dolazi od rukovodioca, ostvariće se komunikacija na dole. Međutim, to podrazumeva da podređeni može i želi da razume poruku, da je fizički i mentalno sposoban da je prihvati i da toj poruci veruje, odnosno da veruje da je ona u saglasnosti s njegovim i interesima same organizacije. Poruke koje se kreću nadole, naročito ukoliko su po svom kvalitetu verbalne, često, prolazeći kroz različite filtere samih kanala, postaju manje precizne. Da bi se izbegao veliki upliv nepreciznosti, neophodno je da se komunicira direktno, ili licem u lice, ili formiranjem manjih timova kojima će direktno biti saopštene poruke.

Horizontalno ili lateralno komuniciranje u organizacijama se odvija među zaposlenima koji su na istom nivou hijerarhije, u okviru sektora, funkcija ili radnih mesta. Ova komunikacija je rasterećena formalnih obraćanja, intonirana je prijateljski i brže se uspostavlja, upravo iz razloga smanjenih barijera među, uslovno rečeno, jednakima po hijerarhiji. Imajući u vidu činjenicu da formalna organizaciona struktura nema u sebi kanale lateralne komunikacije, ona se često zanemaruje. Ipak, horizontalno komuniciranje podražava uvećan stepen razumevanja organizacione politike. Izazovi lateralne komunikacije su razvoj antagonizma ili međusobno takmičenje oko najvrednijih organizacionih resursa.

Komuniciranje na relaciji sistem – okolina predstavlja komunikaciju same organizacije (kako zaposlenih, tako i rukovodioca) sa svojim javnostima (lokalna zajednica, tržište, klijenti, *stejkholderi,* banke, pravne i razvojne institucije, vladine agencije, nevladine organizacije, partneri, saradnici, mediji i slično). Ova vrsta komunikacije se najčešće sprovodi putem pisama, saopštenja, izjava, izveštaja, razgovora i slično.
Dijagonalno komuniciranje je najređe u upotrebi, međutim značajna je u situacijama kada je potrebna brza reakcija. Naime, ukoliko je nadređenom neophodna informacija o nekoj finansijskoj transakciji, umesto da ide uobičajenim tokom (formalni hijerarhijski komunikacijski kanal) i obrati se šefu službe za finansije ili nekog zaduženog za kreiranje budžeta, on se obrati direktno podređenom koji je bio zadužen za neki specifičan radni zadatak, izbegavajući tako poznate i ustaljene komunikacijske kanale. Ovoj vrsti komunikacije pribegava se kada „treba da se dopune vertikalni (silazni i uzlazni) kanali“ (Mikić, 2010).

Miljković & Rijavec (2008) takođe daju sličnu podelu prethodno pomenutim autorima (Džamić, Mikić, Cvetanović). Oni tvrde da svaka organizacija mora da omogući komunikaciju u nekoliko pravaca: u dijagonalnom pravcu (dijagonalna komunikacija) komunikaciju ka gore, komunikaciju ka dole, i horizontalnu komunikaciju. Komunikacija „na dole“ je komunikacija

koja je usmerena od uprave ka zaposlenima, i karakteristična je za autoritativni stil rukovođenja, dok je komunikacija „na gore“ je komunikacija koja je od zaposlenih usmerena ka rukovodiocima. Osnovni zadatak ove druge vrste komunikacije je da informiše pretpostavljene (rukovodstvo kompanije) o situaciji na „nižim“ nivoima. To je najbolji način da rukovodstvo kompanije analizira efikasnost komunikacije koja je usmerena „ka dole“ i organizacionu komunikaciju uopšte (Miljković, Rijavec, 2008). Autori dalje navode kako horizontalna komunikacija predstavlja tok komunikacije među zaposlenima u okviru sektora u kompaniji, koji su na istom organizacionom nivou. Ona omogućava koordinaciju i integraciju aktivnosti sektora, koji su uključeni u relativno nezavisne zadatke. Dijagonalna komunikacija, s druge strane, je komunikacijski protok među ljudima, koji nisu na istom organizacionom nivou i stoga nisu ni u direktnoj vezi u organizacionoj hijerarhiji. Miljković & Rijavec (2008) tvrde da ovu vrstu komunikacije rede srećemo u organizacijama – obično u situacijama kad „predstavlja zamenu za neku drugu vrstu komunikacije“. Dijagonalna komunikacija se koristi kada, na primer, unije sindikata organizuju direktne sastanke zaposlenih i uprave kompanije, izbegavajući srednji menadžment.

4.3. Komunikacija u organizaciji i organizaciona klima i kultura

Efikasna komunikacija predstavlja prenos informacija od pošiljaoca do primaoca, tako da primalac u najkraćem vremenu i sa minimumom sredstava potpuno razume smisao poruke onako kako je pošiljalac zamislio, i da u najkraćem vremenu pošiljaocu vrati odgovarajući *feedback*. Kao što je ranije napomenuto, komunikacija je takođe slanje i primanje poruka putem simbola. U tom kontekstu, organizaciona komunikacija je ključni element organizacione klime (Drenth et al., 2000).

Precizno definisanje same organizacione klime otežava činjenica da se ona bazira na ličnoj percepciji zaposlenih o tome kakvo je njihovo radno okruženje. James et al. (2008) u svojoj publikaciji iznose da je organizaciona klima „skup psiholoških klima, koje zapravo predstavljaju percepcije pojedinaca o sopstvenom radnom okruženju“. Svakako da je bez ikakve sumnje organizaciona klima nešto što u velikoj meri utiče na raspoloženje, motivaciju i radni učinak zaposlenih. Mullins (2010) u svojoj čuvenoj knjizi koja se bavi upravljanjem organizacionim ponašanjem navodi da je sasvim izvesno da organizaciona klima ima jak uticaj na zaposlene u smislu njihovog „osećaja pripadnosti, ličnih odnosa na poslu i radnog učinka“.

Još je Barth (1974) u svom radu vezanom za organizacionu posvećenost naveo da su „koncepti poput zadovoljstva poslom, potrebe za postignućem, dopadanjem i moći, ali i sveukupna organizaciona efektivnost i postignuće, posledica doživljaja organizacione klime od strane zaposlenih“. Štaviše, njegovo istraživanje je dokazalo da postoji statistički značajna povezanost između organizacione posvećenosti zaposlenih svojoj organizaciji i uticaju na sveukupni radni učinak organizacije. Autori DeCotiis & Summers (1987) takođe u svom zanimljivom istraživanju zaključuju da je pojedinačni učinak svakog zaposlenog u tesnoj vezi sa organizacionom posvećenošću istog tog pojedinca. Ponašanje i komunikacija zaposlenih u organizaciji rezultat je i njihovog sistema vrednosti i ličnih osobina, kao i uticaja okoline u kojoj se nalaze. Stavovi zaposlenih prema poslu su pod uticajem različitih vrsta organizacionih odnosa i komunikacije u njoj, koji i čine poslovno okruženje svakog zaposlenog. Kad se govori o percepciji radnog okruženja od strane zaposlenog moguće je pronaći različite pojmove i definicije. Autori Parker et al. (2003) pod pojmom radno okruženje definišu različite pojave poput organizacione klime, psihološke klime, kolektivne klime i organizacione kulture.

Kad je reč o organizacionom okruženju, najznačajniji pojam pored organizacione kulture je organizaciona klima, jer je ona direktno vezana za ponašanje zaposlenih. Upravo zbog toga je organizaciona klima pojam koji je za razumevanje stavova zaposlenih prema radnom okruženju i odnosu prema poslu uopšte. Payne et al. (1971) su još početkom sedamdesetih godina prošlog veka, u usponu istraživanja iz oblasti organizacione komunikacije i ponašanja zaposlenih, definisali organizacionu klimu kao način na koji zaposleni doživljavaju svoju organizaciju i njenu svrhu u spoljašnjem okruženju. Razliku između organizacione kulture i organizacione klime najslikovitije je predstavio prethodno pomenuti autor Mullins (2010) naznačivši da „ako se organizaciona kultura jednostavno definiše kao 'kako se stvari ovde rade', tada možemo organizacionu klimu da definišemo kao 'kakav je osećaj raditi ovde'“. Posledično, organizaciona komunikacija je proces u kom pojedinci pokušavaju da kreiraju značenje simbola u umovima drugih pojedinaca, posredstvom verbalnih i neverbalnih poruka (Richmond et al., 2005). U tom komunikacijskom procesu, stvara se organizaciona klima organizacije, a način, pravila i forma na koji se taj proces odvija predstavlja organizacionu kulturu.

Sam način komunikacije i njena hijerarhija u organizaciji u tesnoj su vezi s organizacionom kulturom i njen su najdirektniji produkt, ali i obrnuto, sam način komunikacije direktno oblikuje kulturu u njoj. Kulturu u svakoj organizaciji najviše determiniše liderstvo, odnosno način i stil samog upravljanja. Delegiranje autoriteta i demokratski način rukovođenja (liderstva) dovode

do afirmativne organizacijske kulture, dok, nasuprot tome, autoritativni liderski stil s elementima represije determiniše organizacionu kulturu koja je dezintegrativna, nemotivaciona i krajnje neafirmativna. Kultura u svakom kolektivu i organizaciji je pre svega definisana od strane njenog rukovodstva i odgovornih subjekata u njoj, a u saradnji (u manjoj ili većoj meri) sa zaposlenima. Zaposleni tako usvajaju određene norme i obrasce ponašanja u kolektivu, i doprinose samom kreiranju prioriteta i sistema vrednosti organizacije, stvarajući tako organizacionu kulturu.

Ne postoji organizacija u kojoj se ne odvija proces komunikacije. Dakako, postoje organizacije s nedovoljno dobro organizovanom strukturom i hijerarhijom komunikacije, što može da se odrazi na mnoga polja funkcionisanja same organizacije, ali svakako da se takve organizacije ne mogu smatrati uspešnima. Za efikasnu komunikaciju neophodno je da „primalac poruke istu i razume i indukuje je ka pošiljaocu kroz neke očekivane reakcije" (Ivančević & Matteson, 2002.). Kad je reč o organizacionoj komunikaciji, potrebno je napomenuti da ona mora da bude efektivna i kontrolisana, kako bi u okviru nekog (otvorenog ili zatvorenog) sistema uopšte mogla da funkcioniše. Efektivna komunikacija u organizaciji i među ljudima dovodi do povećanog razumevanja i stvara odnose koji donose uvećano zadovoljstvo (Tseng & Lee, 2011).
Iako je strateško komuniciranje u organizaciji pre svega vezano za formalnu komunikaciju u njoj (imajući u vidu da je planirana i organizovana – i stoga, strateška), ne treba izgubiti iz vida da u svakoj organizaciji neminovno postoji neformalni aspekt komunikacije koji se odvija na horizontalnom ili lateralnom nivou, te se, kroz kanale komunikacije neprestano meša s formalnim. S tim u vezi, svi zvanični kanali komunikacije, pomešani s neformalnim su realni kanali komunikacije. Ovaj neformalni vid komunikacije, u najširem smislu, najviše koristi zaposlenima da lakše razumeju formalnu komunikaciju, pre svega *komunikaciju nadole* o kojoj je prethodno bilo reči. Na taj način pojedinci u organizaciji lakše obavljaju poverene im zadatke, ali lakše ostvaruju i sopstvene ciljeve. Ukoliko u organizaciji postoji zastoj na nivou formalnih komunikacijskih kanala, oni se prevazilaze upravo neformalnim (lateralnim komuniciranjem).

Osnov funkcionisanja nekog sistema, poput organizacije, je uspostavljanje svojevrsnog sistema pravila i komunikacijskih kanala koji čine strukturu same komunikacije u njoj. Tako svaka organizacija, kao i bilo koja druga grupa, ima sopstvene norme ponašanja u smislu komunikacije, koja čini njene standarde, a po Tomić (2004), struktura komunikacijskih kanala u organizaciji predstavlja „svojevrsnu shemu strukture moći". Prema teoriji Stivena Robinsa

(2006) organizaciona struktura definisana u tri dimenzije uključuje: formalnost, složenost i centralizaciju. Formalnost se primenjuje na propise, metode i pisane dokumente kojima se definišu zadaci u organizaciji: opisi zadataka, uputstava i odredbi koje zaposleni i članovi organizacije moraju da poštuju i implementiraju (Daft et al., 2010). To su pravila i propisi koje organizacija usvaja kako bi mogla na efikasan način da vrši svoju delatnost i ispunjava obaveze. Složenost se odnosi na stepen diversifikacije koji postoji u organizaciji, odnosno na podele na zadatke ili podsisteme koji se obavljaju unutar same organizacije (Robbins, 2006). Centralizaciju Robbins (2006) još naziva i hijerarhijom nivoa vlasti koji može da donosi odluke. U centralizovanim organizacijama, viši rukovodioci i oni koji su na čelu organizacije imaju pravo da donose odluke, dok se u decentralizovanom tipu organizacija takve odluke donose i na nekim nižim nivoima. Centralizacija, ističe ovaj autor, može da se opiše kao mera kojom pojedinci ili određene organizacione jedinice zadržavaju formalnu nadležnost za samostalno donošenje odluka, pri čemu zaposleni imaju minimalnu moć da iskažu svoje stavove. Poređenja istraživanja ovih autora pokazala su, u svetlu navedenih definicija, da u slučaju prisustva snažne organizacione formalnosti, organizaciona komunikacija postaje neefikasna, a često i dvosmislena. Stavljanje akcenta na pravila i propise stvara neefikasnu komunikaciju među zaposlenima, tako da oni postanu potpuno demotivisani za obavljanje svakodnevnih zadataka koji su im povereni od strane kompanije.

Nadalje, kad govorimo o složenosti organizacije, Robbins (2006) ističe da je njegovo istraživanje pokazalo da postoji značajna statistička povezanost između složenosti i neefikasnosti komunikacije u okviru jedne organizacije. Naime, kada se organizaciona složenost povećava, komunikacija postaje sve manje efikasna. Dakle, što postoji veći broj zadataka za zaposlene i što je organizacija podeljena u veći broj podsistema, sam sistem komunikacije postaje neefikasniji, baš kao i odnosi među zaposlenima. Kad je reč o pomenutoj centralizaciji, potvrđeno je da se u centralizovanim organizacijama, u kojima zaposleni nemaju gotovo nikakvu moć odlučivanja ili uticaja na odluke, komunikacija među zaposlenima dramatično smanjuje, a sami odnosi među njima postaju loši. Kao zaključak, može se reći da i centralizacija i složenost i formalnost jedne organizacije najviše utiču na neefikasnost komunikacije u nekoj organizaciji. S druge strane, komunikacija „na gore“, dijagonalna, horizontalna i komunikacija „na dole“ takođe su se, poredeći navedena istraživanja (Ivančević & Matteson, 2002; Robbins, 2006; Daft et al., 2010; Tseng & Lee, 2011), pokazala da su statistički značajno u korelaciji s neefikasnom komunikacijom u organizaciji.

Autor Davelas (2002) tvrdio je da je nivo interakcije među članovima neke organizacije određen strukturisanjem kanala komunikacije u njoj. Ova vrsta komunikacije koju možemo, zbog svoje standardizacije, da nazovemo formalnom, stoji naspram neizbežne, neformalne komunikacije, koja je prisutna unutar svake grupe ili organizacije. Neformalni kanali komunikacije su neizbežni pre svega zbog interpersonalne komunikacije među zaposlenima. Iako mogu da se odnose i na međusobne konflikte i ogovaranja, ponekad mogu da deluju vrlo pozitivno na opšti učinak i radnu organizaciju, uspostavljajući neke vrednosti koje nisu zvanične, ali svakako postoje i čine njen suštinski poredak.

Kako svaka organizacija funkcioniše kao svojevrsni uređen sistem, pod kojim Viner (1972) smatra ujedinjenje različitih elemenata koji mogu da se posmatraju kao svojevrsna uređena celina, tako je teorija komunikacije, po njemu „opšta teorija upravljanja“, primenjiva na svaki postojeći i poznati sistem. Rukovodioci organizacija najčešće svoje vreme provode strukturisano, koristeći nekoliko uobičajenih načina komunikacije: konferencijski pozivi i sastanci, webinari ili sastanci uživo, razgovori licem u lice, mejlovi itd. S druge strane, zaposleni su sve svesniji važnosti efikasne komunikacije u organizaciji, pre svega zbog toga što su svakodnevno u situaciji da učestvuju u raznim timovima i timski rad je suština rada u organizacijama danas, te oni tako funkcionišu po timovima, u zavisnosti od projekta na kom trenutno rade. Upravo u ovom segmentu međusobnog rada u timovima krije se ključ efikasne komunikacije u organizaciji, jer se upravo u ovakvim situacijama najjasnije vidi njen značaj. Nemoguće je imati dobre ljudske odnose bez dobre komunikacije. Efikasna komunikacija je preduslov, ne samo za održavanje dobrih ljudskih odnosa, već i za postizanje dobrih poslovnih performansi i održavanje dobro postavljene organizacione strukture. Praktična iskustva pokazuju da ne može da postoji dobra komunikacija u organizaciji bez dobre organizacione strukture.

Organizaciona struktura je ključna za način sprovođenja same organizacione komunikacije, tako da je dobro postavljena organizaciona struktura od izuzetnog značaja za postizanje poslovnih performansi i stvaranje discipline za sprovođenje svih aktivnosti kompanije. Samim tim, neefikasna i slaba organizaciona struktura uzrokuje smetnje i zastoje u protoku informacija u organizaciji. Neuređena i loše postavljena struktura organizacije uzrokuje smanjenje koordinacije između zaposlenih i njihovih pretpostavljenih na najrazličitijim nivoima, što organizaciju odvlači od realizacije zacrtanih ciljeva. Samim tim se strukturalno rešenje

organizacije dovodi u najtešnju vezu s ne samo time šta organizacije uče iz svojih grešaka nego i s time kako se informacije i znanje zadržavaju i opstaju u njoj (Robbins, 2007).

Stoga je, pre svega, najbitnije dati odgovor na pitanje: Postoji li značajna veza između organizacione strukture i (ne)efikasne komunikacije u njoj? Većina istraživača ove teme je saglasna da je odgovor na ovo pitanje nesumnjivo pozitivan. Yildrim (2014) je u svom članku objavio da postoji statistički značajna povezanost dimenzije komunikacije s menadžerima (u okviru komunikacije u organizacijama) s dimenzijom altruizma i građanskih vrlina, u okviru organizacionog ponašanja zaposlenih u njoj. Barotian (2010) je ukazao na rezultate svog istraživanja koji dokazuju da postoji statistički značajna povezanost između efikasnosti komunikacije u organizaciji i performansama (radnim učinkom) zaposlenih. Kasrai & Alirahimi (2010) su u svojoj studiji dokazali da postoji direktna i pozitivna povezanost između organizacione strukture i efikasne komunikacije u organizaciji. Moradi et al. (2014) su u svom radu ukazali da postoji direktna veza između pridržavanja etičkih principa u radu kompanije i efikasne komunikacije u organizaciji. Takođe je utvrđeno da kad god je komunikacija u organizaciji bila efikasnija, s njom je rasla i produktivnost same organizacije. Robbins (1983) je dokazao da su formalizovanje, kompleksnost i centralizacija organizacione strukture u značajnoj (pozitivnoj) korelaciji s neefikasnom organizacionom komunikacijom, dakle da postoji povezanost organizacione strukture i neefikasne komunikacije u organizaciji.

Jedan od važnih elemenata uspeha neke organizacije je zadovoljstvo zaposlenih u njoj. Zadovoljstvo zaposlenih se postiže različitim podsticajima: bonusima (kako materijalnim, tako i nematerijalnim), nagradama, plaćenim prekovremenim radom, stvaranjem timskog duha i osećaja pripadnosti, pozivom na dobrotvorni rad i volontiranje, ulaganjem u dodatno obrazovanje zaposlenih (kursevi, treninzi, obuke), stvaranjem dobrih radnih uslova (tople prostorije, udobne stolice, savremena oprema neophodna za rad) i slično. Kako bi zaposleni uspeli da doprinesu stvaranju društvene odgovornosti kompanije i kako bi osetili pripadnost toj zajednici, od izuzetnog je značaja da se uspostavi efektivna kako vertikalna, tako i horizontalna komunikacija koja se pre svega temelji na dijalogu.

Veštine komuniciranja se uče i stiču. Veština komuniciranja podrazumeva: brzinu, ekonomičnost, organizovanost, kontrolu, selektivnost i stvaranje poverenja (Mandić, 1995). Nije dovoljno u komunikaciji samo imati dobru ideju, već je bitno na određen način tu ideju preneti primaocu poruke radi sporazumevanja. Izlaganje ideje je pokazatelj mišljenja

govornika. Veština je prikazati ideju vizuelno i auditivno, reči pretvoriti u razumljivu vizuelnu impresiju i zvučanje, pronaći slike i zvuke. Faze ovladavanja veštinom komuniciranja su: uočavanje karakteristika ljudi i predmeta, uočavanje i podela karakteristika po značaju, primena adekvatnih načina ponašanja u smislu prilagođavanja, analiza reakcija sagovornika, promena određenog ponašanja, uočavanje prilagođavanja sagovornika, uočavanje sopstvene greške i pokušaj otklanjanja iste, poentiranje bez trijumfa. Razlozi nerazumevanja u komuniciranju su: terminološki problemi (nerazumljivo preneta poruka), nefokusirano mišljenje, previše informacija, nepoznavanje sagovornika, buka, ometanje, dekoncentracija, namerna dezinformacija, zataškavanje nesporazuma, pogrešno razumevanje poruke.

Od problema u komuniciranju ne treba bežati već ga treba: identifikovati i definisati, promisliti i rešiti. Na taj način, korišćenjem otvorene komunikacije i takvog pristupa u komunikaciji uopšte, stvara se povoljna organizacijska klima i radno okruženje koje je zaista podsticajno. Ovaj način komuniciranja treba da se odnosi na sve interesne grupe i činioce (*stejkholdere*) koji su značajni za kompaniju, a ne isključivo na zaposlene u njoj. S njima je, takođe, potrebno uspostaviti dvosmernu komunikaciju, gde se, na taj način, gradi osećaj poverenja i poštovanja. Ta dvosmerna komunikacija podrazumeva komuniciranje o rezultatima poslovanja, a s druge strane se pažljivo osluškuju želje, potrebe i zahtevi kako zaposlenih, tako i *stejkholdera* (Sommerville, 2007). Isto tako, dvosmerna komunikacija sa svim interesnim grupama kompanije treba da ostvaruju programe odnosa sa samom zajednicom u cilju osnaživanja same reputacije te organizacije kao „dobrog korporativnog građanina“ (Langford, 2009).

4.4. Eksterna komunikacija organizacije kao strateško komuniciranje organizacije

Upravljanje organizacijama podrazumeva dobru organizovanost, jasnu podelu sektora i poslova, stručna lica na odgovarajućim pozicijama, rukovodstvo koje ima jasnu viziju razvoja kompanije, građenje organizacione klime koja se rukovodi prethodno izgrađenim zajedničkim vrednostima, i naravno, kvalitetnu i dobro organizovanu organizacionu komunikaciju i komunikacijske kanale. O značaju interne komunikacije rečeno je dosta u prethodnom poglavlju. Usko vezano s ciljevima koje u okviru organizacije stvara dobro organizovana i sprovedena interna komunikacija je zapravo oblikovanje efektne komunikacija organizacije sa eksternim javnostima, čija je uloga od jednakog, ako ne i većeg značaja za opšti uspeh jedne organizacije. Ovde se pre svega misli na stratešku komponentu eksterne komunikacije, od čije efikasnosti zavisi kako javni imidž i građenje brenda kompanije, tako i reputacija, kao i

ponašanje svih *stejkholdera* kojima se organizacija obraća ovim vidom komunikacije. U ovom radu pokazujemo da eksterna komunikacija, osim na profit, imidž, prepoznatljivost u javnom diskursu i medijskom prostoru, može da utiče i na zaposlene, u smislu oblikovanja njihovih društveno-ličnih vrednosti, motivacija, stavova o poslu i kompaniji i slično.

Svako strateško komuniciranje najčešće se uspostavlja na više načina, a pre svega je važno da ima jasan cilj, ciljanu javnost kojoj se obraća, utvrđene procedure i protokole, kao i jasnu svrhu. Frandsen & Johansen (2017) tvrde da sve vrste organizacija uključujući „privatni i javni sektor, političke partije, nevladine organizacije, i društvene pokrete" koriste stratešku komunikaciju kako bi postigle svoje ciljeve. Hallahan et al. (2007) definišu strateško komuniciranje kao „svrsishodnu upotrebu komunikacije za ispunjavanje misije organizacije", gde je njena strategijska uloga pre svega usmerena na postizanje željenog cilja, i uključuje sve kanale i aktivnosti koje podrazumeva jedan tako ozbiljno organizovan koncept. Holtzhausen & Zerfas (2015), u svojoj studiji daju primer „kišobrana koji pokriva komunikacijske aktivnosti organizacije koje su orijentisane na same ciljeve". Takođe navode da je strateško komuniciranje praksa namernog i ciljanog komuniciranja koja se u javnosti koristi od strane predstavnika organizacije koji govori u njeno ime (u ime njenog entiteta), kako bi ostvario ciljeve koji su mu povereni i unapred dogovoreni. Ovu definiciju strateškog komuniciranja, poredeći kurentnu literaturu i relevantne autore, možemo da smatramo najsveobuhvatnijom.

Hallahan (2015) daje kritički osvrt na posmatranje strateške komunikacije. Naime, po njemu, teoretičari koji ceo proces strateške komunikacije definišu kao skup pragmatičnih i unapred dogovorenih postupaka koji obavezno imaju za cilj jednostranu dobrobit – samo za organizaciju, greše, jer bi tada celokupan proces strateške komunikacije bio sveden na unapred izazvan ishod koji bi bio proizvod kontrole i manipulacije. On, naime, ovu svoju tvrdnju objašnjava kao inherentnu grešku koja je rezultat stavljanja akcenta na ciljeve same organizacije, a ne na njenu sveukupnu dobrobit i dobrobit njenih *stejkholdera*. Neki autori kao ključnu stavku u strateškom komuniciranju ne navode ostvarivanje misije ili određenog cilja organizacije, već fokus stavljaju upravo na imidž organizacije, njenu aktualizaciju ka svojim javnostima i *stejkholderima,* kao i njenu samoaktualizaciju (promociju). Ovu vrstu komunikacije, koja se odnosi na organizacionu samo-prezentaciju, autori nazivaju i promocijom organizacije, koja se pre svega odnosi na same praktičare odnosa s javnošću, odnosno zaposlene koji su „direktno odgovorni za ovaj vid strateškog komuniciranja organizacije s njenim spoljašnjim okruženjem" (Hallahan et al., 2007).

Istraživanja iz ove oblasti najčešće navode da se eksterna komunikacija zapravo odnosi na interakciju organizacije sa svojim *stejkholderima* (pre svega zaposlenima i klijentima), ali je fokusirana i na interakciju s medijima. Kod prethodno pominjanog internog komuniciranja navedeno je da postoje različite vrste prenosa (smerovi komunikacije) u samoj organizaciji. Kod eksterne komunikacije, informacije se generalno ne kreću sistemima i kanalima unutar kompanije, već izlaze iz organizacije, ali isto tako, i ulaze u nju, što joj daje karakteristike dvosmerne komunikacije. Upravo ovakva, dvosmerna komunikacija ima za cilj razmenu informacija između organizacija i njihovih eksternih javnosti. Dvosmerna komunikacija implicira da organizacije osluškuju stavove, mišljenja i reakcije svojih javnosti, i deluju unutar organizacije u skladu s njima, nakon razmatranja onoga što su dobili kao povratnu informaciju (Sha, 2007). Ovaj proces takođe najčešće podrazumeva prevashodnu zainteresovanost za mišljenje ciljnih grupa javnosti, istraživanje, prikupljanje rezultata, njihovu evaluaciju i stratešku odluku o implementaciji promena u okviru same organizacije. Takođe, proces se ne zaustavlja ovde, već se kasnije vrši istraživanje reakcija na primenjene promene u organizaciji i evaluacija njihove uspešnosti kod ciljnih grupa i svih *stejkholdera.* Autentična dvosmerna komunikacija ukazuje na određeni stepen komunikacijske simetrije, koja pokušava da poboljša i prilagodi odnose između organizacije i njenih *stejkholdera* (Grunig & Grunig, 1992).

Eksterna komunikacija kao deo strateške komunikacije, kroz oblikovanje svih svojih kanala komunikacije, ima za cilj da se posveti spoljnim akterima poput klijenata (kupaca, korisnika usluga), ciljnih grupa, konkurencije, javnosti… do kojih dopire koristeći različite kanale komunikacije koji iz organizacije idu ka spolja. Krajnji cilj ovog delovanja je doprinošenje ostvarivanju strateških ciljeva same kompanije, dopiranje do sopstvenih ciljnih grupa, uticaj na njih, kreiranje i pozicioniranje korporativnog imidža i brenda, a tako i proizvoda i usluga. U pomenute kanale spadaju: masovni mediji, internet portali, bilteni, izveštaji, reklamni mejlovi, aktivnosti na društvenim mrežama i slično. U svetu savremenih odnosa i poslovanja, postoji uvreženo mišljenje da uspeh i budućnost neke kompanije prevashodno zavise od toga kako se ona predstavila svojim *stejkholderima* – investitorima, konkurentima, partnerima, klijentima, korisnicima usluga, bankama, privredi, medijima, ciljnoj grupi (budućih) potrošača itd.

Strategije eksterne komunikacije i njihovi kanali moraju da budu izuzetno fleksibilni, kao i da se neprestano prilagođavaju institucionalnom uređenju same organizacije (Christensen & Cornelissen, 2011). Globalizacija na čiju su sveprisutnost izuzetno uticale nove tehnologije,

Internet i mogućnost da nešto za samo jedan dan postane viralno, umnogome potvrđuju navedenu tezu. Održavanje postojećeg stanja (zadržavanje klijenata i prethodno preuzetih projekata), zaštita već stečene reputacije i osvajanje novih tržišta, partnera i korisnika/kupaca je proces kom se mora prići na strateški način, i osnovni je zadatak svake kompanije koja teži sve boljem pozicioniranju na tržištu, i samim tim, uvećanju kapitala, a sve ovo, uostalom, i jeste osnovni zadatak strateškog komuniciranja, odnosno eksterne komunikacije svake organizacije. Izazov s kojim se sreću današnje kompanije, u savremenom virtuelnom svetu u kom je (strateško) komuniciranje dobilo ulogu osnovnog preduslova i činioca bez kojeg je nemoguće sprovesti poslovne planove i ostvariti rezultate na globalnim i lokalnim tržištima, jeste svakodnevno i konstantno učenje zarad maksimalne iskoristivosti potencijala koje nude savremene multimedijalne i interaktivne tehnološke promene tehnologije. Još veći izazov u praksi jeste menadžment kompanija koje dugo posluju na tržištu, a koji propušta da uoči prednosti i neophodnosti detaljno osmišljenog, često skupog i kompleksnog, strateški planiranog komuniciranja kompanija sa svojim javnostima. Ovakav vid komuniciranja postiže se korišćenjem multimedijalnih sadržaja, internet prostora, društvenih mreža i mobilnih aplikacija, a u cilju pozicioniranja i prepoznatljivosti brenda i imidža organizacije, kao i uspostavljanja dijaloga s ciljnim javnostima, odnosa razumevanja, ali i prikupljanja korisnih informacija. U praksi se pokazalo da su kompanije koje razumeju, osluškuju, primenjuju i konstantno menjaju i oblikuju, i naravno, mnogo ulažu u strateško komuniciranje sa svojim javnostima u značajnoj prednosti nad kompanijama koje nisu prepoznale značaj komunikacija u savremenom poslovanju ili nisu bile otvorene za promene koje su na tržište donele nove tehnologije. Istinska moć strateškog upravljanja komunikacijom organizacije vidi se upravo u sposobnosti da menadžmentu nespremnom da se menja, objasni savremene koncepte poslovanja i komuniciranja i ubedi ga da se prilagodi promenama. Strateška komunikacija kao takva, najčešće podrazumeva korišćenje formalnih kanala komunikacije. Bez obzira da li se ta komunikacija ostvaruje mejlom, formalnim saopštenjima, pismima, objavama na društvenim mrežama i drugim načinima, efikasnost ovakve komunikacije je najbitniji faktor u kreiranju željenog imidža organizacije. Način na koji se ovakve poruke kreiraju i plasiraju ciljnim grupama organizacije šalje snažnu poruku o samom kvalitetu organizacije i organizacione strukture, kao i ozbiljnosti pristupa ovom važnom delu organizacijskog funkcionisanja.

Formalna eksterna komunikacija u organizaciji strateški se i vrlo brižljivo priprema, za razliku od neformalne, koja se dešava relativno spontano, i vezana je za rutinske poslovne operacije. Svaki zaposleni u nekoj organizaciji iznosi u svom okruženju informacije o organizaciji,

njenom uređenju, odnosima, aktivnostima i slično i samim tim, predstavlja neformalni kanal komunikacije kompanije u odnosu na spoljašnje okruženje. Svaki put kada neki od zaposlenih u razgovoru sa svojim okruženjem iznosi bilo kakve informacije o svojoj organizaciji, on svesno ili nesvesno šalje poruku o njoj u spoljni svet, utičući na njenu reputaciju, kao jedan od mnogobrojnih faktora. Na osnovu dobijenih informacija okruženje formira stav o organizaciji o kojoj dobijaju informacije. Kao kad je reč o formalnoj komunikaciji, tako su i kod neformalnih, kanali komunikacije dvosmerni, i samim tim, ta neformalna komunikacija „ka unutra", (pogotovu ako se ne radi o *stejkholderima* i zainteresovanim stranama, već o neutralnom potencijalnom klijentu ili korisniku), upravo i pomaže rukovodstvu organizacije da „oslušne" spoljni svet i okruženje i, koristeći date informacije, upotrebi ta znanja na poboljšanje rada, kvalitet proizvoda ili usluga ili unapređenu komunikaciju sa svojim javnostima. Najčešće rukovodstvo kompanija ovakve informacije dobija od rukovodstva partnerskih ili konkurentskih organizacija. Upravo ovaj neformalni *feedback* i ostvarivanje dobijanja povratne informacije neformalnim tokovima, koji podrazumevaju neutralnost, pa tako i veću autentičnost, mogu najviše da pomognu organizacijama da se bolje pozicioniraju na tržištu ili u sopstvenom okruženju.

Komunikacijske strategije mogu, po svojoj funkciji da se podele na one koje služe da uspostave odnosno „premoste" komunikaciju između organizacije i njenih javnosti i one koje vrše funkciju „amortizacije" istih tih informacija. Strategija premošćavanja podrazumeva otvoren i aktivan pristup organizacije svom okruženju. (Meznar & Nigh, 1995). Rukovodeći se ovim aktivnostima organizacije postaju otvorenije i spremnije na saradnju i promene koje im sugeriše ili zahteva okolina. Upravo ova strategija je oličenje prethodno pominjane dvosmernosti kanala eksterne komunikacije. Strategija premošćavanja nosi sa sobom još jedan kvalitet: podrazumeva prethodno davanje informacija svojim javnostima, čekanje reakcije, slušanje reakcije *stejkholdera,* vršenje izmena u skladu s njima, ali i kasniju evaluaciju tih izmena. Iako amortizacija pre svega služi da se očuva pozicija i reputacija same organizacije, premošćavanje preuzima na sebe aktivniju ulogu, angažujući i aktivirajući *stejkholdere,* kako bi se postiglo međusobno razumevanje i stvorili uslovi otvorenosti ka promenama u samoj organizaciji, a pod njihovim uticajem. Strategija amortizacije ima ulogu da štiti organizaciju od spoljašnjih uticaja i promena u njenom neposrednom okruženju. (ibid, 1995). Najčešće se odnosi na pokušavaj održavanja postojećeg stanja organizacije, pogotovu ako funkcioniše dobro. Podrazumeva rigidniji pristup i najčešće se povezuje s jednosmernošću komunikacije. Tako se ova vrsta komunikacije smatra asimetričnom, jer konzervira postojeće stanje, štiteći organizaciju, ali joj

daje i element rigidnosti. Sha (2009) to opisuje kao „nevoljnost organizacije da se menja“, iako se najčešće radi o odolevanju pritisku javnosti. Iako je jedna pretežno odbrambena, a druga proaktivna strategija, ipak su po svom kvalitetu i cilju izuzetno slične, naročito zato što najčešće deluju udruženim snagama, te ih treba posmatrati kao kontinuum, a ne odvojene strategije nezavisne u delovanju. (Grunig, 2006). Obe ove strategije se opisuju kao strategije odnosa s javnošću, (Meznar & Nigh, 1995), što je najprominentniji deo strateškog komuniciranja koje je poznato kao eksterna komunikacija.

4.4.1. Indikatori eksterne komunikacije

U pregledu dostupne literature o eksternoj komunikaciji ne nailazi se na istraživanja koja dokazuju povezanost eksterne komunikacije organizacije sa društveno-ličnim vrednostima zaposlenih. Upravo iz tog razloga je za ovu disertaciju od centralnog značaja da se otkriju indikatori eksterne komunikacije organizacije te da se naknadno dovedu u vezu s najznačajnijim društveno-ličnim vrednostima zaposlenih u skladu s postavljenom centralnom hipotezom istraživanja. Ne postoje standardizovani instrumenti koji ispituju eksternu komunikaciju organizacije, međutim postavljeni instrument je obuhvatio najveći broj karakterističnih aktivnosti za ovu vrstu komunikacije organizacija. Indikatori sami po sebi ne daju odgovore zašto i kako organizacije deluju u svojoj komunikaciji ka spolja, ali dimenzije indikatora mogu da ukažu na pojedine specifičnosti grupe pitanja kojima se bave. Empirijsko istraživanje koje sledi u nastavku disertacije ukazuje na opravdanost afirmacije indikatora i njihovog definisanja.

Indikatori eksterne komunikacije prikazani su u tabeli koja sledi:

Tabela 4.4.1. Indikatori eksterne komunikacije

Indikatori eksterne komunikacije organizacije	**Dimenzije**	**Ključna pitanja**
Relacijski odnosi	-odnos organizacije prema klijentima -odnos organizacije prema svim *stejkholderima* -odnosi među zaposlenima, kako međusobno, tako i	-Da li su klijenti lojalni organizaciji i da li eksterna komunikacija doprinosi ili odmaže njihovoj lojalnosti? -Da li organizacija brine o odnosu sa svim svojim

	odnosi zaposlenih s rukovodstvom -interna komunikacija u organizaciji -odnos stavova koje kompanija prezentuje u javnosti i koje primenjuje unutar nje	ciljanim javnostima i održava zdrave relacije s njima? -Da li je odnos među zaposlenima zasnovan na vrednostima koje kompanija zastupa u javnosti? -Da li organizacija propagira iste vrednosti u eksternoj komunikaciji kojih se pridržava i u internoj?
Društvena odgovornost	-odnos organizacije prema društveno odgovornim aktivnostima -aktivno učestvovanje u humanitarnim akcijama	-Da li se organizacija bavi ugroženima? -Da li je organizacija odgovorna prema okolini? -Da li organizacija čini napore da njeno okruženje postane bolje mesto za život? -Postoji li predviđen budžet za aktivnosti organizacije koje bi je činile društveno odgovornom?
Motivisanost i identifikacija zaposlenih s organizacijom	-uspeh organizacije koji je prepoznat u javnosti -zaposleni koji uspeh organizacije identifikuju s ličnim uspehom -uticaj uspeha kompanije na motivaciju zaposlenih	-Da li su zaposleni motivisani da rade u svojoj organizaciji? -Da li su zaposleni ponosni što su deo organizacije? -Koliko se uspeh kompanije reflektuje na osećaj uspeha samih zaposlenih?

		-Da li zaposleni osećaju da vrede više ukoliko su deo veoma uspešne i javno prepoznate organizacije?
Vidljivost brenda	-prisutnost brenda kompanije u javnosti -prepoznatljivost brenda u široj javnosti -ulaganje u marketing, posebno online marketing	-Da li je brend organizacije prepoznat u javnosti i dovoljno vidljiv? -Da li organizacija ulaže dovoljno sredstava kako bi bila prisutna u online svetu i povećala vidljivost brenda?
Strateški planirana eksterna komunikacija	-dobro organizovana i sprovedena eksterna komunikacija -posvećenost organizacije eksternoj komunikaciji kroz odvojene sektore koji se time bave -maksimalno smanjenje stihijske eksterne komunikacije i povećanje strateški isplaniranog obraćanja u jasno određenim intervalima i povodima	-Da li organizacija ima poseban sektor za eksternu komunikaciju ili službu za odnose s javnošću? -Da li organizacija ima stratešku strategiju s tačno određenim koracima kad komunicira sa svojim javnostima? -Da li kompanija strateški vodi procese eksterne komunikacije ili se više bavi kriznim PR-om?

Indikatori eksterne komunikacije predstavljeni u ovoj tabeli zasnivaju se na ajtemima instrumenta koji je konstruisan u svrhe statističkog dobijanja preciznih indikatora metodom faktorske analize. Dimenzije samih indikatora ukazuju na aktivnosti i ponašanja organizacije u procesima eksterne komunikacije koji su najznačajniji za naše istraživanje. Takođe je značajno naglasiti da su pretpostavljeni indikatori grupisani na osnovu dimenzija koje su opisane u tabeli, dajući odgovore na najznačajnija pitanja za svaku navedenu dimenziju. Sve dimenzije navedenih indikatora su međusobno isprepletene i deluju zajedno u procesu eksterne

komunikacije svake organizacije i predstavljaju svojevrsni lični pečat eksterne komunikacije svake organizacije ponaosob. Sve navedeno upućuje na činjenicu da je svaki od ovih indikatora moguće dopuniti u odnosu na specifičnost organizacija u smislu njihove aktivnosti prema ciljnim grupama i odnosu prema njenim javnostima i svim *stejkholderima.* Takođe, ove dimenzije se značajno razlikuju u odnosu na veličinu i osnivačko poreklo organizacije, te se razlikuju u svom obimu i učestalosti. Javne i državne organizacije imaju svakako donekle drugačije dimenzije eksterne komunikacije od privatnih organizacija, a različite su i dimenzije organizacija koje se bave uslužnim i proizvodnim aktivnostima.

Kriterijumi za nivoe značajnosti indikatora su, osim dimenzija i njihova grupisanost po faktorima u faktorskoj analizi, što će se jasno videti u interpretaciji te statističke metode u empirijskom delu ovog istraživanja.

4.5. Odnosi s javnošću u organizacijama

Svako pominjanje odnosa s javnošću percipira da oni reprezentuju specifičnu funkciju rukovođenja, odnosno upravljanja komunikacijom organizacije s njenim javnostima, u čijem okviru obitava nekoliko različitih kanala komunikacije, kao i istovremeno održavanje (dobrih) odnosa međusobnog razumevanja između organizacije i njenih ciljanih javnosti. Grupe javnosti svake organizacije dele se na interne i eksterne, a odnosi s javnošću moraju da uključe i etičku komponentu u svoje delovanje.

U savremenoj literaturi postoji šest stotina definicija odnosa s javnošću. Oni mogu biti definisani i kao permanentna komunikativna aktivnost, kao upravljanje komunikacijama i svim aktivnostima organizacije, ali i jednostavno, kao: upravljanje komunikacijama. Odnosi s javnošću mogu da se definišu kao posebna, planski i strateški vođena funkcija upravljanja komunikacijom organizacije s njenim javnostima, radi postizanja obostranog razumevanja i poverenja, a na osnovu razmene istinitih informacija, a sve to na obostranu korist. Milivojević (2003) daje nekoliko definicija pojma *Odnosi s javnošću* (Public Relations – PR): „PR je sistematično isplaniran i usmeravan proces uticanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti preko obostranog zadovoljstva, interaktivnog komuniciranja, koji se temelji na otvorenom, demokratskom i značajnom delovanju obe strane – nas i javnosti". Sledeća definicija ima malo drugačiju formu i navodi: „PR je sistematičan proces uravnoteženog, stalnog, dugoročnog komuniciranja organizacije i njenih ciljnih javnosti, s namerom da se sačuva i poboljša ugled

organizacije“. Ova definicija daje jasne okvire strateške komponente komuniciranja, koja je detaljno objašnjena u prethodnom poglavlju. Treća Milivojevićeva definicija ne odudara mnogo od ove ideje i kaže: „PR je primena planskog i stalnog programa komunikacija između jedne organizacije i onih ciljnih javnosti koje su bitne za njen uspeh“. Milivojević (2003) kao jednu od najsveobuhvatnijih odrednica odnosa s javnošću smatra sledeću definiciju: „Termin *Odnosi s javnošću* označava sveukupnu, stalnu, dvosmernu, strateški vođenu komunikaciju neke organizacije (privrednog ili neprivrednog karaktera) s internim ciljnim grupama i s eksternim okruženjem“. Kotler & Armstrong (1993) odnose s javnošću definišu kao „stvaranje dobrih odnosa organizacije s različitim delovima javnosti, postizanjem povoljnog publiciteta, dobrim korporativnim imidžom i rešavanjem ili sprečavanjem nepovoljnih glasina, priča i događaja“, dodajući da „glavna sredstva odnosa s javnošću čine: odnosi s medijima, publicitet, korporativno komuniciranje, lobiranje i savetovanje“. Bernays (2015), kao veliki autoritet u ovom polju, još 1965. godine definisao je odnose s javnošću kao pokušaj da se „informacijom, ubeđivanjem i prilagođavanjem dobije podrška javnosti za aktivnost, ideju, instituciju ili pokret“. Black (2003) odnose s javnošću posmatra i kao umetnost i znanje kojim se, „zahvaljujući uzajamnom razumevanju utemeljenom na istinitom i potpunom obaveštavanju postiže harmonija s okolinom“. Prema Greener (2016) odnosi s javnošću zapravo jesu „pozitivno predstavljanje organizacije njenoj sveukupnoj javnosti“.

Gotovo je nemoguće da se odnosi s javnošću definišu a da se ne upotrebi termin *komunikacija.* Odnosi s javnošću uvek se odnose na stratešku komponentu komuniciranja organizacije s njenim ciljnim grupama (javnostima), to jest kao celovito komuniciranje organizacije sa svojim okruženjem, ili drugačije rečeno, odnosi s javnošću predstavljaju komuniciranje među pojedincima, organizacijama, okruženjem tih organizacija, a posebno predstavljaju i pretpostavljaju komuniciranje, odnosno plansko i kontinuirano komuniciranje organizacije i njenog neposrednog okruženja. Van der Meiden (1993) odnose s javnošću definiše kao organizovanje strateške komunikacije organizacije. Stone (1995) smatra da je suština odnosa s javnošću zapravo praksa, jer ona predstavlja „planiran i kontinuiran napor za uspostavljanje i održavanje dobrog glasa i obostranog razumevanja između organizacije i javnosti“. Cutlip et al. (2000) jednu od svojih definicija takođe baziraju na pojmu uzajamnosti odnosa organizacije i njenih javnosti, naglašavajući da se radi o strateškom vidu komunikacije: „Odnosi s javnošću su poseban deo upravljanja koji pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih javnosti, podrazumevaju upravljanje problemima ili određenim temama, pomažu rukovodstvu kako bi stalno bili

informisani o javnom mnjenju i kako bi mogli da deluju u skladu s tim, definišu i ističu odgovornost rukovodstva organizacije u službi javnog interesa, pomažu rukovodstvu da idu u korak s promenama i korisno ih primenjuje, služe kao 'radarska mreža' i predviđaju buduće trendove, te koriste istraživanja, kao i valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe".

Od izuzetnog je značaja jasno odvojiti ono što se u PR literaturi definiše kao strateško komuniciranje u cilju ubeđivanja fokusirano na uspeh organizacije, i ono što zaista predstavlja dijalog. Prvi pristup podrazumeva neetičnost i manipulaciju, kako bi se postigli određeni organizacioni ciljevi, koristeći jednosmernu komunikaciju. Cutlip et al. (2006) daju definiciju odnosa s javnošću na sledeći način: „PR je upravljačka funkcija u organizaciji čiji se osnovni zadatak sastoji u tome da uspostavi i održava obostrano korisne odnose između organizacije i onih grupa javnosti od kojih može da zavisi njen uspeh ili neuspeh". Heath et al. (2006) takođe insistiraju na dvosmernosti ove komunikacije i obostrane koristi organizacije i njenih javnosti, uvodeći pojam „između". Taj komunikativni prostor između organizacije i njenog okruženja i ciljnih grupa se svodi na „dualnost obostranih interesa". Radi se o prostoru koji se nalazi između učesnika dijaloga, a akcenat je na prirodi i kvalitetu susreta među njima i njihovoj međusobnoj povezanosti. Kent & Lane (2017) takođe naglašavaju reciprocitet i međusobni dijalog između organizacije i njenih ciljnih javnosti. Ono što smatraju važnim je „prostor između interakcije, prisutnost susreta, i odnosi koji postoje u međusobnom odnosu stvarnog iskustva". Ovo je prostor u kom deluju PR praktičari i uspešnost odnosa u ovom prostoru „između" upravo zavisi od njihovih veština i sposobnosti. Upravo ovaj prostor između implicira na sam odnos između dva pomenuta entiteta. Odnos je temeljni koncept odnosa s javnošću koji se definiše kao „stanje između organizacije i njenih ključnih javnosti, u kojoj delovanja bilo kog entiteta mogu da utiču na ekonomsku, kulturnu, socijalnu, ili političku dobrobit drugog" (Ledingham & Bruning, 1998). Još je 1984. godine Ferguson pozicionirao *odnos* kao centralni koncept u odnosima s javnošću. Od tada, odnosi s javnošću i istraživanja o njima neminovno uzimaju upravo odnos kao centralnu temu oko koje se koncept oblikuje i održava u praksi. Od tada, istraživači odnosa s javnošću bili su ponukani da ovaj odnos brendiraju kao disciplinski identitet same oblasti. (Coombs & Holladay, 2012), tvrdeći da su baš odnosi formulisali jedinstvenu liniju istraživanja u ovoj oblasti. Najuspešniji pokušaj sistematizacije istraživanja odnosa odvija se upravo pod paradigmom strateškog upravljanja (Grunig, 2006), o čemu je već bilo reči. On definiše PR kao „upravljanje komunikacijom između organizacije i njene publike" Toledano (2017) tvrdi da je stavljanje akcenta na empatiju i emocionalno uključivanje u proces dijaloga nešto što se percipira kao posebna veština koju PR stručnjaci treba da koriste prilikom uspostavljanja

dijaloga. Neretko se u literaturi sreće pojašnjenje da je komunikacija uvek ključ rešenja, a nekomunikacija nikada nije odgovor, naročito kad je reč o kriznim komunikacijama. Pojednostavljen opis odnosa s javnošću, koji i predstavlja njenu suštinu je, među ostalim opisima, zadržavanje, održavanje i poboljšanje (produbljivanje) odnosa s već postojećim klijentima i *stejkholderima;* pridobijanje novih i kontinuiran rad na održavanju dobrih odnosa s njima, stvaranje prijateljskih odnosa punih razumevanja na obostrano zadovoljstvo, veština komuniciranja s potencijalnim *stejkholderima* koji su se pokazali kao teški za pridobijanje i generalno nepoverljivi i tome slično.

Dimenzije organizacijskog odnosa s javnošću dobro su testirane i validirane tokom mnogobrojnih istraživanja iz ove oblasti, u različitim kontekstima i kulturama. Te dimenzije uključuju poverenje, međusobnu kontrolu, obostrano zadovoljstvo i obostranu posvećenost (Grunig & Huang, 2000). Ovi autori dodaju da međusobna kontrola predstavlja neizbežnu asimetriju moći koja se najčešće nalazi u svim vrstama odnosa. Ovo može da se definiše kao „stepen do kog su partneri saglasni o tome koji od njih treba da donosi odluke o uzajamnim ciljevima i ponašanju" (Stafford & Canary, 1991). Poverenje se definiše kao verovanje da „druga strana neće zloupotrebiti dobru volju i namere prve" (Grunig & Huang, 2000). U organizacionim odnosima s javnošću, poverenje utiče na uverenja i samopouzdanje jedne strane u procesu društvene razmene. Međusobno poverenje i kontrola zajedno predstavljaju kognitivne dimenzije odnosa. Obostrano, „odnosno" zadovoljstvo predstavlja dopadanje i emociju. Odnosno zadovoljstvo karakteriše „povoljan odgovor na pojačanje pozitivnih očekivanja u određenoj situaciji" (Grunig & Huang, 2000), a odnosna posvećenost je definisana kao „trajna želja za održavanjem značajnog i cenjenog odnosa" (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992). Odnosna posvećenost obuhvata afektivnu posvećenost i predanost trajnosti. Afektivna posvećenost u odnosima predstavlja emocionalnu privrženost koja se može razviti međusobno, a nastavak predanosti je želja za nastavkom „određene linije delovanja" (Grunig & Huang, 2000). Kada se svi navedeni faktori odnosa uzmu u obzir, međusobna kontrola, poverenje, odnosno zadovoljstvo i međusobna posvećenost su snažni pokazatelji kvaliteta organizacionih odnosa s javnošću i od strane zajednice istraživača odnosa s javnošću su prihvaćeni kao merne jedinice odnosa između organizacije i njenih ciljnih javnosti.

Ponekad se dešava da su interesne grupe i *stejkholderi* neprijateljski raspoloženi prema komunikaciji koja teče dvosmerno. Iako dvosmerna komunikacija najčešće donosi benefite obema uključenim stranama, ponekad neke grupe postavljaju nerealne zahteve, neretko se služe

ucenama, koriste nesuvisle „argumente“, služe se neodmerenim rečnikom, zahtevaju specijalan tretman i tako dalje. S ovakvim grupama je najteže uspostaviti harmoničan odnos i upravo na njima se testira moć strategije uspešne eksterne komunikacije. Najveći broj interesnih grupa, ipak, koristi argumentovanu raspravu, rukovodi se činjenicama, žele konstruktivan dijalog (zalažu se za dvosmernu komunikaciju), uviđaju obostranu korist u poštovanju procedura i zakona i spreman je za međusobni kompromis. Kao što je već pomenuto, ćutanje kao odgovor u odnosima s javnošću potpuno je neprihvatljivo, jer se najčešće tumači kao krivica. Naravno, uvek je neophodno dobro analizirati datu situaciju, uključiti sve mogućnosti, uzeti u obzir argumente, zainteresovane strane i njihova očekivanja, uobičajene reakcije na slične situacije u prošlosti, i tek tada doneti odluku o načinu, vrsti, količini i funkcionalnosti komuniciranja. U ovoj vrsti komunikacije važi zlatno pravilo da se prednost daje kvalitetu na uštrb kvantiteta i ista ova pravila treba da se primenjuju i u odnosima s ljudima.

Komunikacija s javnošću je jedna vrsta umetnosti, a praktičari odnosa s javnošću su ti koji treba da daju “magiju” ovoj svojevrsnoj sceni na kojoj nastupaju kad se obraćaju ciljnim javnostima. Kad je reč upravo o njima, specijalistima za odnose s javnošću, oni bi trebalo da komuniciraju tako da pridobiju pažnju ciljne grupe kojoj se obraćaju, a nakon toga treba da izazovu interesovanje za poruku koju prenose. Poruku bi trebalo konstruisati tako da bude što jasnija, što efektnija i da ostavlja što je manje moguće prostora za spekulacije i manipulaciju. Opet se insistira da se prednost ustupi kvalitetu nad kvantitetom. Nastup praktičara za odnose s javnošću treba da bude ubedljiv na način na koji ume da izazove potrebu za akcijom kod svog slušaoca, odnosno primaoca poruke, i da se delovanje primalaca poruke usmeri u željenom pravcu entiteta (organizacije) koji on zastupa, kako bi se ostvario primarni cilj prvobitnog obraćanja. Kako odnosi s javnošću predstavljaju specifičan vid komuniciranja i prenosa poruka, tako se smatraju i delom procesa masovne komunikacije. Ovu svojevrsnu disciplinu možemo da nazovemo i aktivnošću koja sprovodi uticaj na javno mnjenje, i kao takva nesumnjivo ima i svoju značajnu psihološku komponentu. Upravo to ovoj komunikativnoj aktivnosti daje utisak umetničkog delovanja na primaoce poruka (sadržaja).

Različiti su pristupi u teorijskim konceptima koji izučavaju odnose s javnošću: tako može da im se pristupi sa sociološkog, psihološkog, političkog, komunikološkog ili lingvističkog aspekta. Stručnjak za odnose s javnošću, kako bi bio uspešan u tom poslu, neminovno treba da poseduje sledeće, pre svega komunikološke veštine: sposobnost uvida u suštinu i analize, dobru informisanost, sposobnost predlaganja konstruktivnih rešenja, jaku moć sugestije i ubeđivanja,

sposobnost pregovaranja, koketiranje (zavođenje), manipulaciju i sposobnost merenja efekata. Pravi profesionalac u ovoj oblasti mora da poseduje vrlo razvijene veštine pisane i verbalne komunikacije, kao i veštine prezentovanja. Svi poznati, kako interni, tako i eksterni kanali komunikacije moraju mu biti u fokusu i mora da pokaže zavidno znanje u oblasti izbora i oblikovanja poruka i karakteristika i specifičnosti kanala komunikacija koje koristi kao alate. To uključuje i sposobnost strateškog planiranja, praćenja čitavog toka strateški vođene komunikacije s ciljnim javnostima, ali i poznavanje institucije koju prezentuje, poznavanje očekivanja poslovnih saradnika i partnera, očekivanja menadžmenta i zaposlenih u organizaciji, način i forme nasta organizacije u javnosti i slično.

Zadaci praktičara za odnose s javnošću u internoj sferi jesu: prikupljanje informacija, njihovo beleženje, selekcija i sređivanje postojećih materijala, formulisanje vizije komuniciranja, stvaranje koncepta izlaganja, istraživanje o relevantnosti i pouzdanosti informacija i preliminarno, interno izlaganje u samoj organizaciji (instituciji). Zadaci praktičara za odnose s javnošću u eksternoj sferi jesu: uspostavljanje i održavanje kanala komunikacije, analiza konkurencije i ciljnih javnosti, planiranje i pravljenje platforme za buduće projekte, analiza postojećih programa i projekata s fokusom na njihove prednosti i nedostatke, predviđanje razvoja budućih događaja, prezentovanje (interpretacija), provera efikasnosti poslate poruke, mogućnost dobijanja povratne informacije o tome da li je poruka shvaćena na pravi način, evaluacija komunikativnih strategija i kampanja, pregovaranje, sposobnost ubeđivanja, kao i predviđanje budućih događaja.

Kad je reč o internoj komunikaciji u organizaciji, u njoj učestvuju svi koji su zaposleni u njoj, ali je odgovorna osoba ili tim zadužen za komunikacije. Međutim, kao što je već pominjano, u organizacijama koje shvataju značaj i prednost strateškog komuniciranja, postoje celi sektori koji se bave upravljanjem komuniciranjem, iako postoje organizacije u kojima te funkcije obavlja samo jedna osoba.

Praktičari odnosa s javnošću imaju jasno definisane uloge. Cutlip et al. (2006) su ove uloge podelili u 4 osnovne podgrupe:

- komunikacijski operativac,
- stručnjak (ekspert) za odnose s javnošću,
- osoba zadužena za konstantno poboljšavanje procesa komunikacije, i
- osoba koja se bavi rešavanjem problema.

Komunikacijski operativac je onaj koji kreira i uređuje interne biltene u organizaciji namenjene zaposlenima, održava internet stranicu kompanije i profile na društvenim mrežama, i uopšteno se bavi odnosima s medijima, što će biti detaljno obrazloženo u sledećem poglavlju. Kada se rešavaju važni problemi i traže (brza) i pouzdana rešenja, on najčešće nije prisutan, već se od njega očekuje da sprovodi korake koje je (na kolegijumu, na primer) donelo rukovodstvo organizacije i da deluje u skladu s datim mu uputstvima. Menadžment organizacije može i ne mora da ga uputi u sam cilj njegovog delovanja, jer je on tu pre svega postavljen kao izvršilac specifičnih zadataka. S tim u vezi, komunikacijski operativac se često nađe u situaciji da obrazlaže odluke čijem procesu donošenja nije prisustvovao, niti je u sam proces posebno upućen. On se takođe bavi i tehničkim aspektima komunikacije. Ovi vidovi komunikacije podrazumevaju sledeće:

- prezentovanje organizacije,
- pisanje saopštenja za medije, istraživanja, reportaža,
- uređivanje biltena i publikacija organizacije za internu i eksternu upotrebu,
- iskustva s različitim softverima, novim platformama, društvenim mrežama,
- održavanje obostrano korisnih i kvalitetnih odnosa sa zaposlenima, i
- održavanje kvalitetnih i strateških odnosa s organizacionim okruženjem.

Osoba zadužena za napredak u procesu komunikacije je pre svega izuzetno pažljiv slušalac i najčešće posreduje u prenosu informacija. Ove osobe često se nazivaju tumačima, odnosno, oni su veza između organizacija i njihovih ciljnih javnosti. Oni uspostavljaju i održavaju dvosmernost komunikacije, o čijem je značaju već bilo reči. Takođe se staraju da komunikacijski kanali ostanu otvoreni i prohodni koliko god je moguće, kao i da se uklone komunikacijski šumovi i sve predvidive prepreke u njima. Time se uklanjaju i nedoumice i prepreke u samim odnosima. Cilj delovanja osoba zaduženih za komunikacije jeste da, kako javnosti, tako i svojoj organizaciji, pruže relevantne informacije i znanja, koristeći sve dostupne tehnike, koje bi bile od interesa za obe strane i njihovo buduće donošenje odluka, kako vezanih za sebe tako i u smislu delovanja na druge. Ovi stručnjaci bi, po pravilu, trebalo da budu izvor relevantnih i pouzdanih informacija, jer su zaduženi za kontakt sa ljudima kako iz top menadžmenta organizacije tako i sa ljudima iz masovnih medija, državnim funkcionerima, javnim ličnostima itd. Da bi mogli da obavljaju svoj posao kako valja moraju biti sa izvorima i na izvorima informacija. U manjim organizacionim jedinicama, imajući u vidu da to podrazumeva i manji broj zaposlenih, pa tako verovatno i izostanak sektora ili grupe ljudi zaduženih za komunikaciju s ciljnim grupama javnosti, pa tako i manje posrednika, odluke

najčešće donosi vlasnik ili direktor organizacije, što podrazumeva da su te odluke vođene ličnim, često pristrasnim stavom i emocijama, te tako načini komuniciranja, u zavisnosti od toga, mogu da budu značajno unapređeni, ali i unazađeni.

Kad govorimo o većim organizacijama, u donošenju odluka koje se tiču strateškog komuniciranja učestvuje veći broj ljudi, a najčešće tu postoji, služba za odnose s javnošću, gde se odluke donose strateški na osnovu analiza tržišta, konkurencije, istraživanja javnog mnjenja, njegovih navika, potreba i očekivanja kao i svih *stejkholdera*. U svakom slučaju, organizacije svoje sektore za odnose s javnostima oblikuju prema sopstvenim zahtevima i potrebama, kao i potrebama njenih ciljnih grupa, veličini tržišta i slično. Neke kompanije angažuju agencije za odnose s javnošću, pogotovu ako se radi o krizama, kada mora da se deluje brzo i efektno, koristeći metode i alatke iz oblasti poznatije kao krizni PR.

4.5.1. Dimenzija odnosa s javnošću kroz prizmu odnosa s medijima

Povezivanje komunikacijskih strategija odnosa s javnošću u pozitivnoj je korelaciji sa strateškim uticajem na medije. U praksi organizacionih komunikacija i organizacionih odnosa s javnošću, odnosi organizacija s medijima su među najznačajnijim. Sam cilj korporativnih odnosa s medijima jeste obezbeđivanje što veće prisutnosti organizacije u javnoj i medijskoj sferi, popularizovanje same organizacije i oblikovanje i održavanje što bolje slike organizacije u (imidža) ciljnim javnostima. Mediji imaju tu moć da stvaraju i oblikuju javno mnjenje, vrednosti i stavove, pa je tako jedan od najvažnijih strateških zadataka komunikacionih timova uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s masovnim medijima. Svaka korespodencija organizacije s medijima trebalo bi da se zasniva na uspostavljanju, građenju i održavanju dobrih odnosa s njima, kako bi, posredstvom medija, mogla da se održava kvalitetna veza i dobri odnosi sa svim njenim ciljnim javnostima i *stejkholderima*. Iako se u ovom poglavlju fokusiramo na odnose s medijima, potrebno je pomenuti i da ciljne javnosti i *stejkholderi* podrazumevaju i državne organe, a posebne oblasti delovanja odnosa s javnošću jesu i lobiranje, krizne komunikacije, menadžment posebnih događaja, nezavisna medijska produkcija: video klipovi, fotografije, audio zapisi, internet sajtovi, fabričke novine i interni i radio i TV, ali i upravljanje komunikacijom na društvenim mrežama i platformama.

Prednosti dobrog strateškog rukovođenja ovim aktivnostima su mnogobrojne. Svakako da je jedna od osnovnih funkcija ovih odnosa stvaranje pozitivnog publiciteta, pokretanje određenih tema važnih za organizaciju koje posredstvom medija postaju važne i za društvo. Kreiranjem interesovanja za aktivnosti kompanije putem redovnog informisanja o poslovanju, njenim uslugama i proizvodima, a koje su pozitivne, pravovremene, objektivne, govore o njenoj društvenoj odgovornosti, i podražavaju određene društvene vrednosti, obezbeđuje se osnov za bolje međusobno razumevanje kompanije i njenih javnosti i veliki zajednički prostor za zajedničko delovanje. Pozitivnim publicitetom, ako se koristi na strateški način, obezbeđuje se uticaja na ciljne javnosti, konkurente, partnere, klijente, i, uopšteno, na sve *stejkholdere,* čime se, između ostalog, utiče na stvaranje njihove partnerskih, saradničkih odnosa a izbegavaju ravnodušnost ili još gore neprijateljstva i otpori.. Stvaranjem pozitivnog stava prema sebi u javnosti, kompanija značajno učvršćuje svoju reputaciju, gradi dobar imidž, brend, i stvara dobre prostor i preduslove za dobro poslovanje.

U svrhu daljeg prikaza teorijskog dela korporativnih strateških komunikacija u ovoj disertaciji, daćemo kratke definicije pomenutih pojmova, koji će se kasnije detaljno obrazlagati u radu.

Korporativni imidž jeste složen skup utisaka, odnosno slika[1], percepcija ili predstava koju korisnici usluga ili proizvoda stiču o kompaniji na osnovu informacija koje su dobili o aktivnostima, uslugama ili proizvodima te kompanije. Pirić (2008) ukazuje na to da je korporativni imidž sveukupni utisak, odnosno predstava o nekoj organizaciji u očima javnosti, a podrazumeva i percepciju o sveukupnom poslovanju organizacije. Kotller & Keller (2008) takođe definišu imidž kao skup verovanja, utisaka i ideja koje osoba ili javnost imaju prema nekom objektu, odnosno kompaniji. Takođe ističu da su stavovi i postupci pojedinaca prema kompaniji snažno uslovljeni imidžom koji imaju o njoj. Balmer (1998) definiše korporativni imidž kao svojevrsno značenje koje čovek daje organizaciji, takođe dodajući da je taj utisak ili mišljenje u direktnoj vezi s ponašanjem osobe prema toj organizaciji. Grunig (2003) ističe da je korporativni imidž „sinonim za razne druge pojmove kao što su stav, percepcija, utisak, ugled, verovanje, kredibilitet i komunikacija". Aaker (1996) korporativni imidž vidi kao skup svih utisaka, znanja, osećaja i verovanja koje ljudi imaju o nekoj organizaciji. Kao percepciju potrošača o nekom brendu korporativni imidž sagledava Nandan (2005), dodajući da je pored toga imidž i ono što pojedinci znaju ili misle o nekoj organizaciji. Imidž je zasnovan na

[1] Engl. *Image* znači slika, prikaz, utisak

verovanjima razvijenim sa distance, bez prednosti koje omogućava neposredni kontakt između pojedinca i organizacije.

Koncept brenda je prisutan kroz istoriju od kad postoji trgovinska razmena, i uspostavljen je kako bi se jedan proizvod razlikovao od drugog. Takođe, važno je naglasiti da on prezentuje odnos između potrošača, odnosno korisnika i onoga ko ga zastupa a najčešće se zasniva na emocionalnom vezivanju. Brend, prema Cicvarić (2006), predstavlja skup različitih elemenata koji je prepoznatljiv a sadrži logo, slogan, dizajn i ime koje služe za identifikaciju kompanije, proizvoda ili usluge. Autorka naglašava da sam brend stvara asocijacije, kako racionalne tako i iracionalne, koje podstiču očekivanja korisnika i kupaca prema proizvodu ili usluzi kompanije. Prema Chevalier & Mazzalovo (2004), brend predstavlja svojevrsni ugovor poverenja između klijenata i njihovih očekivanja s jedne, i korporacije koja se obavezuje na određene karakteristike proizvoda ili usluge s druge strane.

Korporativni identitet je, prema Simoes et al. (2005), sama osnova procesa kreiranja individualnosti i karakteristika koje neku organizaciju odvaja od svih ostalih. Kapaferer (1996) ističe da je identitet ono što „pomaže organizaciji ili nekom njenom delu da oseti da zaista postoji i da je koherentno i jedinstveno biće, sa svojom istorijom i sopstvenim mestom u njoj, drugačija od svih ostalih". He & Balmer (2013) naglašavaju stratešku i instrumentalnu ulogu identiteta u organizacijama, ističući da na strateškom nivou, korporativni identitet predstavlja način na koji organizacije same sebe definišu, ali i ono što ih čini jedinstvenim. Pojam korporativnog identiteta predstavlja skup načina na koji se organizacija identifikuje u potrazi za željenim imidžom. Ona pre svega daje odgovor na pitanje „Ko smo mi kao organizacija?" i služi jačanju imidža i lojalnosti, kako spolja, tako i iznutra. Način na koji kompanija vidi sebe umnogome utiče na kvalitet komunikacije, kako interne tako i eksterne, na kulturu organizacije, stilove rukovođenja, uređenje i hijerarhiju.

Reputacija se, za razliku od imidža, gradi posredstvom direktnih i indirektnih ličnih iskustava i izloženosti (materijalnim) dokazima u vezi s kompanijom, njenim proizvodima i uslugama. Kod pojma reputacije ključna reč je kontakt, nevezano za to da li je reč o posrednom ili neposrednom kontaktu. Autori poput Mishina et al. (2012), Fombrun, (1996) i Lange et al. (2012) zastupaju tezu da je korporativna reputacija subjektivna procena ukupnog kvaliteta neke organizacije. U tom kontekstu, korporativna reputacija smatra se „refleksijom procene

organizacijskih sposobnosti i ponašanja koji mogu da oblikuju ono što organizacija čini i onu vrstu ponašanja kojoj je sklona“ (Berens & van Riel, 2004). Autori Lange et al. (2011) smatraju da su oni koji procenjuju reputaciju pred teškim zadatkom jer sve sposobnosti i ponašanja organizacije nisu nešto što je lako vidljivo i očigledno, imajući u vidu koliko kompleksni entiteti korporacije mogu da budu. Pomenuti autori u svojoj studiji ističu da su prakse rukovođenja, ishodi određenih ponašanja organizacije, dobrotvorni rad, nastojanje da organizacija bude društveno odgovorna, ali i mnogi drugi faktori imaju zaseban, ali presudan uticaj na procenu reputacije organizacije. Prema Love & Kraatz (2009) još jedan od značajnih faktora koji utiču na reputaciju organizacije jeste interes onog koji procenjuje reputaciju, ali i institucionalni kontekst u celosti, uključujući okruženje u kom se nalazi.

Upravo zbog navedenih procena se mediji smatraju najvažnijim *stejkholderima* svake organizacije. Svakako da će intenzitet, način i forma prisutnosti kompanije u medijima zavisiti od njene delatnosti, od toga da li su njeni proizvodi i usluge namenjeni širokoj populaciji ili specijalizovanom, malom tržištu, zavise od same organizacione strukture kompanije a najviše od rada odeljenja za odnose sa javnošću. Svaka organizacija koja ozbiljno pristupa strateškoj komunikaciji u svojoj praksi, određuje ko će biti osoba koja će je predstavljati u medijima – neke od organizacija imaju celu službu za odnose s javnošću, a nekada praktičari za odnose s javnošću deluju u saradnji s marketing timom kompanije, pa se odluke donose na nivou tog sektora. Ponekad organizacije odluče da je najbolje da ih u javnosti uvek zastupa vlasnik ili direktor, pogotovu ako je prethodno već poznat javnosti i ukoliko u javnosti već ima izgrađen imidž osobe od poverenja, stručnosti i dobrih organizacionih sposobnosti. Ponekad kompanija angažuje PR agenciju koja ih zastupa i osmišljava kreativne kampanje za njih i do najsitnijih detalja planira svako pojavljivanje u javnosti. U svakom slučaju, strateški pristup ovoj aktivnosti kompanije je od vitalnog značaja, a to se pre svega odnosi na uspostavljanje hijerarhije i uvođenje procedure u odnose s medijima, što se pokazuje kao najznačajnije upravo u situacijama kada mora da se radi krizni PR, o čemu će reči biti kasnije.

Upravo svest o koristi uspostavljanja i održavanja odgovarajućih odnosa s medijima, istraživači odnosa s javnošću karakterišu kao „logiku medija koja je inkorporirana u samu organizaciju“ (Klinger & Svensson, 2014). Posledično, organizacije prilagođavaju svoje procese i strukture medijskim pritiscima. (Hjarvard, 2008). Uspešne organizacije su fleksibilne i stalno usavršavaju i profesionalizuju svoje strateške pristupe kako bi se što uspešnije prilagodili

očekivanjima medija. (Hallahan et al., 2007). Ovaj fenomen pominju i Van Ruler & Verčič (2005), tvrdeći da se organizacije svoje strategije eksterne komunikacije kontinuirano adaptiraju i menjaju, čineći ih fleksibilnim, kako bi se prilagodile svom institucionalnom okruženju.

Stoga se nameću dva osnovna pitanja kada se kombinuju *medijatizacija*[2] (medijski oblikovana struktura ili strategija organizacije i korišćenje logike medija za to) i pretpostavljena fleksibilnost strategije eksternih komunikacija: prvo je: odnos medijatizacije i strategija eksterne komunikacije organizacije, a drugo je: organizacione razlike koje su pod uticajem ovih veza. Prvo pitanje je zapravo pitanje o tome u kojoj meri medijatizacija organizacionih procesa utiče na strategije eksterne komunikacije. Medijatizacija može da se primeni na nekoliko procesa, nivoa i struktura u organizacijama. (Pallas & Fredriksson, 2013).

Dve osnovne strategije eksterne komunikacije o kojima je već bilo reči, *premošćavanje* i *amortizovanje* usko su povezane sa medijskom orijentacijom organizacije, ovde opisanom terminom *medijatizacija.* Medijska orijentacija organizacije je stav i ponašanje praktičara odnosa s javnošću (PR stručnjaka) ili sektora organizacije zaduženog za odnose s javnošću, tj. za odnose prema masovnim medijima. Medijska orijentacija organizacije može da se koristi kao pokazatelj statusa medijatizacije unutar organizacija na individualnom nivou, odnosno na nivou samog stručnjaka za komunikaciju. (Kohring et al., 2013). Percepcije medijske pažnje i relevantnost medijske pokrivenosti za strateško odlučivanje – dakle stepen medijatizacije odnosa s javnošću organizacije – može da utiče na izbore intenzivnije upotrebe tehnike amortizovanja, ili pak, intenzivnije upotrebe tehnike premošćavanja međusobno povezanih komunikacijskih strategija u organizaciji.

Traženje pažnje, kao i percepcija o negativnoj naklonjenosti medija mogu da se dovedu u vezu s jednosmernim modelima komunikacije. Uloga organizacije u prihvatanju pažnje medija i brige o mogućim posledicama pristrasnih ili negativnih medijskih prikaza reflektuje se pristrasnim pogledom na komunikaciju, gde organizacija medije tretira primarno kao sredstvo (posrednika) za prenošenje poruka ciljnoj publici. Prema Grunig (2017) teorije ubeđivanja i difuzije ključne su za asimetrični (jednosmerni) pristup odnosima s javnošću. Percepcije strateškog uticaja medija, za razliku od medijske pažnje i neprijateljski nastrojenih medija,

[2] Medijatizacija je termin koji se u literaturi koristi paralelno s terminom medijacija (npr. po Tomić, 2003)

mogu da budu povezane dvosmernim modelima komunikacije koji uključuju načela dijaloga i međusobne zavisnosti. Ukoliko organizacija aktivno uključuje medijsku pokrivenost u procese donošenja odluka u okviru organizacije, tada mediji služe kao platforma za dijalog učesnika u tom procesu (*stejkholdera)*, koji prevazilazi puke strategije ubeđivanja. Autor dalje naglašava da se simetrična komunikacija rukovodi pristupima koji podrazumevaju dijalog kao što su teorije ko-orijentacije i teorije rešavanja konflikata. Upravo zbog toga su strategije amortizacije eksterne komunikacije u pozitivnoj korelaciji sa neprijateljskim stavom (tretmanom) u medijima. Svakako da različiti tipovi organizacija imaju različite strukture, različite tehnike strateške eksterne komunikacije, pa i različitu fleksibilnost kod primene medijskih uticaja (bilo pozitivnih) ili negativnih na organizacijsku strukturu i procese u njoj. Do koje mere se organizacije upliću u medijatizaciju zavisi i od njihove veličine i uticaja u javnosti. Sasvim drugačije medijatizaciju primenjuju privatna, javna i državna preduzeća, čija je struktura najrigidnija a medijatizacijski uticaj na njih, čini se, najslabiji. Pallas & Fredriksson (2013) ukazuju da „iz perspektive medijatizacije mediji mogu da se smatraju konstitutivnom i okvirnom sredinom u kojoj se stvaraju, prenose, razmenjuju i vrednuju ideje koje ukazuju na načine na koje organizacije treba da organizuju i sprovode svoje aktivnosti." Pretpostavka je da će različite vrste organizacija (državne kompanije, kompanije javnog sektora, privatne kompanije, nevladine organizacije) biti pod različitim uticajem medija. Shodno tome, Kim & Liu (2012) smatraju da je poređenje medijatizacije organizacija koje pripadaju različitim, pomenutim sektorima značajno. Kao što Sandhu (2009) napominje, „relevantnost organizacionog okruženja takođe direktno utiče na upravljanje komunikacijom". Kada je reč o odnosima s javnošću kao strateškoj komunikaciji organizacije s njenim *stejkholderima* i svim ciljnim grupama kojima se obraća, kao i procesu medijatizacije određenih struktura u organizaciji za koje je potrebna izuzetna fleksibilnost, pre svega se misli na organizacije iz sfere državnog sektora. Državne i javne organizacije imaju manje fleksibilnu strukturu ali su podložnije medijatizaciji, jer se zvanični mediji bave promocijom ili kritikom njihovih postignuća.

Autori Liu et al. (2010) došli su do zaključka da se među tim različitim skupinama organizacija diferenciraju institucionalni činioci, kao na primer – različiti budžeti i pristupi njima, interakcija s ostalim organizacijama, pritisak javnosti vezano za davanje informacija, politički uticaj, uticaj zakonskih okvira u vezi s komunikacijom, učestalošću komunikacije, medijskom pokrivenošću i procenu medijske pokrivenosti. Kad je reč o medijskoj pažnji, javne organizacije se često suočavaju s kritikama javnosti, jer mediji, naročito novinari, smatraju svojom dužnošću da

budnim okom motre na moguće zloupotrebe moći, što i jeste jedan od njihovih tipičnih zadataka. Liu & Horsley (2007) dodaju da bi, s druge strane, javnost mogla da bude skeptičnija kad je reč o komunikacijskom modelu vladinih organizacija jer je to nešto što se često povezuje sa spinovanjem i propagandom. Sve ovo ukazuje da institucionalne razlike mogu da igraju izuzetno važnu ulogu u odabiru strategija eksternih komunikacija.

Verčič et al. (2004) u svom obrazlaganju o medijatizaciji organizacija i, uopšteno, odnosa s medijima koji su primenjivi na organizacije, razlikuju nekoliko pristupa:

1. Reaktivan (defanzivan) pristup – dešava se kao reakcija na navode medija
2. Proaktivan (strateški) – ciljan, planiran, strateški, usmeren i rukovođen pristup u kom se aktivno koriste mediji zarad ostvarivanja ciljeva kompanije, i
3. Krizni pristup – takozvani krizni PR, odnosno komunikacija organizacije s predstavnicima medija dešava se u nekoj od kriznih situacija kada se od organizacije zahteva brza, dobro osmišljena i sinhronizovana akcija koja se kroz različite (najčešće zvanične) kanale sprovodi ka medijima. Ovaj pristup, ako želi da bude efikasan takođe podrazumeva **proaktivnost** u smislu da se PR strateški organizuje kao sistem za rano upozoravanje kako bi se krizne situacije predvidele na vreme, prevenirale pre nego što do njih dođe, a ako već dođe do kriza, prethodno uspostavljeni dobri odnosi sa medijima i javnostima na bazi međusobnog razumevanja, poverenja i poštovanja, mogu organizaciji samo da obezbede podršku javnosti u nastojanju da se posledice kriza umanje i otklone.

Kakvu god strategiju odnosa s medijima neka organizacija odabere, najvažnije je da ona zaista postoji. Najbolja komunikacija je proaktivnog karaktera, jer onda postoji način i vreme da se komunikaciona strategija maksimalno dobro pripremi, organizuje i sprovede, imajući u vidu sve prikupljene činjenice, pretpostavljene posledice, i reakcije ciljnih javnosti na njih i to je jedini efikasan krini PR. Ukoliko to nije moguće, koriste se reaktivne tehnike, uključujući i krizni PR. Najgora moguća opcija je nekomuniciranje organizacije s medijima, jer je to nešto što nedvosmisleno izaziva sumnju da postoji nepobitna krivica i da sama organizacija nešto prikriva. U tom slučaju stvara se prostor za velike spekulacije, bacanje sumnje na aktivnosti i procedure, kao i legalnost poslovanja, što otvara vrata raznim istraživačkim novinarima da krenu da se bave negativnim aspektom organizacija, što brzo može da pređe u senzacionalizam i negativan publicitet kompanije, a iz takve situacije je jako teško izgraditi zdrav i proaktivan odnos s medijima. Upravo zbog izgradnje zdravih i korisnih (po organizaciju pre svega) odnosa

s medijima, od krucijalnog je značaja medije shvatiti kao partnere s kojima se sarađuje na obostrano zadovoljstvo, a u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije. Sullivan (2001) navodi kako se odnosima s medijima pristupa na strateški način i opisuje nekoliko osnovnih koraka za realizaciju tog pristupa:

1. analiza trenutne situacije (ovde se vrše preispitivanja same infrastrukture organizacije, njene hijerarhije, komunikacijskih kanala i njihove protočnosti, okruženje u kom se organizacija nalazi i deluje, odnosi s medijima, ciljnim javnostima, međusobni odnosi zaposlenih, ekonomsko pozicioniranje na tržištu, kao i imidž kompanije u javnosti),
2. definisanje poželjnog imidža organizacije i strategija njenog pozicioniranja u javnosti,
3. definisanje poželjnih medijskih rezultata (ciljeva organizacije) – vrsta, frekvencija, način medijske prisutnosti,
4. identifikovanje ciljnih grupa javnosti i interesnih grupa medija,
5. detaljna strategija predviđenih medijskih aktivnosti, i
6. procena uspešnosti i korisnosti strateškog komuniciranja organizacije s medijima.

Dobri praktičari strateške komunikacije organizacija s javnošću ovo odlično razumeju i koriste, i to, u konačnici, odvaja uspešne organizacije od neuspešnih, u užem smislu – komuniciranja, a u širem kontekstu, uspešne od neuspešnih organizacija uopšte. Iako eksterna komunikacija organizacije ima, pre svega, uticaj na spoljne aktere i interesne grupe, i iako je pre svega namenjena njima, korišćenje eksternih kanala komunikacije neminovno utiče na interesne grupe unutar same organizacije, odnosno na zaposlene u njoj. Kvalitet, rasprostranjenost i efekat tog uticaja biće predmet šireg obrazlaganja u poglavljima koja slede i u istraživačkom delu rada.

4.5.2. Terminološke nedoumice: odnosi s javnošću i marketing

Mnogi ljudi ne razumeju u potpunosti razliku između odnosa s javnošću i marketinga, smatrajući ih sinonimima. Pored toga, do nedoumica u značenju dolazi i zbog toga što mnogi termin odnosa s javnošću vezuju za termin propagande ili pukog ubeđivanja. Kao što je već navedeno u brojnim prethodno pomenutim definicijama odnosa s javnošću ovaj pojam

predstavlja stratešku komunikacionu i interaktivnu funkciju u organizacijama. Pored toga, odnosi s javnošću imaju važnu funkciju koja podrazumeva dvosmernu komunikaciju, koja je slična funkciji marketinga, što često i dovodi do nejasnoća. Marketing, za razliku od odnosa s javnošću, pri obraćanju ciljnim javnostima, ne podrazumeva brigu o društvenom značaju organizacije, niti korporativnu odgovornost. Odnosi s javnošću predstavljaju i komunikaciju od javnog interesa, pomažući organizacijama da se prilagode okruženju u kom se nalaze, ali pomažu i okruženju, kako bi se i ono prilagodilo organizacijama i pokušalo da ih razume. Ono što dovodi veliki deo nestručne javnosti u zabludu jeste dugogodišnja predstava da je koncept odnosa s javnošću jednosmerna ulica u kojoj „saobraćaj" teče isključivo od organizacije ka javnosti, koristeći se tehnikama ubeđivanja i manipulacije, koja je, naravno, najčešće pominjana u negativnom kontekstu. Dakle, podrazumevalo se da je jedina uloga odnosa s javnošću neke organizacije puka propaganda (ili obmanjivanje), da je cilj samo ubeđivanje javnosti radi koristi kampanje, a ne i radi koristi javnosti.

Termin propaganda[3], s druge strane, danas se pominje najčešće u negativnoj konotaciji, odnosno u značenju koji otkriva njenu manipulativnu suštinu. Odnosi se, kao i mnoge druge tehnike na jednosmeran proces komunikacije. Ovaj proces teče od propagatora ka grupi ili ciljnoj javnosti u svrhu ostvarivanja njegovih ciljeva. Prema Miljević (2011), cilj propagande je „stvaranje pokreta ili sledbenika i postoje različiti nivoi identifikacije izvora". Brown (1972) napominje da će „sugestije propagatora padati na plodno tle sve dotle dok bude slao poruke, pažljivo vodeći računa o postojećim stavovima i intelektualnom nivou svoje publike". Prema Radošević & Šćepanović (2011), termin *propaganda* u savremenom okruženju stvara asocijacije na kontroverzu, i „na plasiranje neistinitih, cenzurisanih informacija i laž u svrhu ostvarivanja nekog lošeg cilja, koji nije od javnog interesa, a tiče se javnosti". U tom smislu, prethodno pomenuto ubeđivanje deluje kao opcija koja otvara dvosmernu komunikaciju, omogućavajući mogućnosti replike, pa dobija elemente retorike, gde se otvara mogućnost za diskusiju, sopstveno mišljenje, pominjanje kontra argumenata i aktivnost koja može da zadovolji obe strane, za razliku od propagande koja je uvek jednosmerna i ne omogućava

[3] *Propagare* (latinski) se u prvobitnom kontekstu odnosio na pozitivnu aktivnost – pokušaju da se nehrišćanski narodi "izvedu iz tame u svetlo". Termin prima negativnu konotaciju tek kasnije i dobija današnje atribute – obmane, prevare, laganja, zavaravanja, odnosno aktivnostima zasnovanim na namerama da se manipuliše umovima ljudi s nekim krajnjim ciljem, koristeći se nedozvoljenim sredstvima. Ova konotacija počela je da se pripisuje terminu tokom Prvog svetskog rata, kada su vesti koje dolaze s jedne ili druge zaraćene strane, vidno uticale na ishod i ponašanje protivničke vojske. (Navvedeno po: Brown, J. A. C. (1972). *Techniques of Persuation.* Harmodsworth, Middlesex, England: Penguin Books

odgovor niti repliku s druge strane. Upravo zbog toga je jasno da odnosi s javnošću ne mogu da budu deo propagande, jer bi zapravo uvek trebalo da se radi o dvosmernom, strateškom pristupu, gde postoji uzajamno razumevanje i korist, komunikacija, razmena koja služi i jednoj i drugoj strani za preduzimanje korektivnih mera, kao i prilagođavanje organizacija tim savetima, uticajima i reakcijama svih ciljnih grupa javnosti i *stejkholdera.*

Prema Đurić (1992), Harlou (1976) je nakon poređenja 427 definicija od nastanka termina i organizacijske funkcije odnosa s javnošću, pa sve do objavljivanja svog rada, dao svoju definiciju koja predstavlja i dalje jednu od najsveobuhvatnijih do sad: „Odnosi s javnošću su specifična funkcija upravljanja koja pomaže da se uspostavi i održava međusobna komunikacija, kao i razumevanje, prihvatanje i saradnja između jedne organizacije i njenih grupa javnosti. Ova funkcija upravljanja podrazumeva rukovođenje problemima ili drugim otvorenim pitanjima, takođe je od velike pomoći menadžmentu u smislu praćenja i kontrole stavova i mišljenja javnosti na određene teme koje su značajne za kompaniju, kao i na to da ima spreman odgovor na različita pitanja javnosti. Ona takođe definiše i naglašava odgovornost rukovodstva koje treba da radi u skladu s interesima društva i javnosti u okviru kojih funkcioniše; da omogući ljudima u rukovodstvu kompanije da razumeju promene i iniciraju njihovu uspešnu upotrebu i pribave korist od njih, a predstavlja i sistem za upozoravanje koji pomaže da se predvide trendovi. Ta delatnost koristi istraživanje i dobru komunikaciju zasnovanu na moralnim normama kao svoja glavna sredstva". Ova definicija umnogome doprinosi tome da se shvati da je upravo građenje dobrih odnosa između organizacije i njenih javnosti (na obostranu korist) moralni i etički čin ove profesije, iako sve aktivnosti i funkcije odnosa s javnošću u praksi predstavljaju funkciju upravljanja.

Iako je pojam odnosa s javnošću jasno definisan, manje kompanije najčešće imaju samo jednu osobu koja je zadužena i za marketing i za odnose s javnošću. Često i na svojim podsetnicama imaju upisano da se bave „marketinškim komunikacijama". Ovi poslovi se u praksi često prepliću i ne funkcionišu u potpunosti odvojeno, što ne znači da se značajno ne razlikuju u svom praktičnom delovanju i izrazu. Kako bi se identifikovala diferencijacija pojmova odnosi s javnošću i marketing, potrebno je uočiti da su organizacije za odnose s javnošću fokusirane na stvaranje i održavanje dugotrajno dobrih odnosa sa svojim javnostima, i da se trude da izgrade dobar imidž u javnosti. Marketing je pre svega usmeren na dobavljače, distributere, konkurente i potencijalne kupce. Ove dve vrste komunikacionih funkcija su međusobno povezane i podržavaju jedna drugu, najčešće tako što mnogi praktičari odnosa s javnosti u svojim

kompanijama rade svoj posao tako što zapravo pružaju podršku marketingu. Do pojmovne zbrke dolazi često i u neprofitnom sektoru i vladinim organizacijama i agencijama, gde se pod pojmom „društveni marketing" zapravo kriju sve funkcije i preduzimaju akcije svojstvene odnosima s javnošću (uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s javnošću, glasačima, donatorima, članovima i slično.). Često se može videti i u oglasima za posao da se traži osoba za odnose s javnošću, a da opis posla podrazumeva telefonsku ili prodaju online i marketinške aktivnosti. Ovde je više reč o opštoj neinformisanosti poslodavaca. Osoba zadužena za odnose s javnošću u mnogim kompanijama je ta koja pruža podršku marketingu, kada, na primer, predstavljajući i prezentujući kompaniju opisuje novi proizvod ili uslugu klijentima, partnerima ili dobavljačima, upoznajući javnost s njima i tako promovišu aspekte marketinške strategije. Često se i u starijoj literaturi iz oblasti marketinga publicitet pominje kao jedan deo takozvanog promotivnog „marketing miksa" u opisivanju odnosa s javnošću. Upravo zbog ovako nejasnog definisanja čak i u literaturi ne čudi što mnogi i dalje ne razumeju razliku u pojmovima, jer se najčešće smatra da je suština odnosa s javnošću zapravo predstavljanje uslužnih i robnih delatnosti u pozitivnom svetlu i davanje publiciteta proizvodima ili uslugama, čiji je krajnji cilj i svrha: uvećanje prodaje, a samim tim i profita kompanije; odnosno, da odnosi s javnošću imaju isti cilj koji ima i marketing. Marketari pre svega nude proizvod na osnovu potražnje za njim. Njihov posao je često i kreiranje te potrebe kod ciljnih grupa javnosti i klijenata/korisnika usluge ili proizvoda. Ovo funkcioniše na nivou razmene, tako što se klijentu ili kupcu nudi nešto što je njemu potrebno u zamenu za nešto što za njega predstavlja vrednost. Upravo ovo je centralna marketinška uloga: razmena stvari između dve strane, koje za obe strane predstavljaju neku vrednost. Tako dolazimo do slične definicije marketinga prema Đurić (1992): „Marketing predstavlja funkciju upravljanja u okviru koje se identifikuju potrebe i želje potrošača, nude proizvodi i usluge u cilju zadovoljavanja tih potreba, što podrazumeva razmenu – isporučivanje roba i usluga u zamenu za šta isporučilac dobija nešto što za njega ima neku vrednost".

U praksi, da bi se kreirala potreba kod kupaca, mora da se uradi prethodno istraživanje tržišta. To podrazumeva koordinirani pristup ne samo potrošačima, već i samom dizajniranju proizvoda, načinu promocije, formiranju cena, promotivne kampanje (s određenim tačno procenjenim intenzitetom i trajanjem), ali i distribuciju. Osnovni cilj je sticanje i zadržavanje lojalnih klijenata, u svrhu ostvarivanja profita same organizacije u dužem vremenskom periodu. U skladu s tim ciljem, publicitet je u službi marketinga.

Prema Oliver (2007), stručnjaci za odnose s javnošću komuniciraju sa svim relevantnim *stejkholderima*, kako internim, tako i eksternim, te razvijaju pozitivne odnose i stvaraju svojevrsnu konzistentnost između ciljeva organizacije i očekivanja njenih ciljnih javnosti. Praktičari za odnose s javnošću procenjuju, razvijaju, usavršavaju i izvršavaju organizacione programe i tako promovišu razmenu uticaja i razumevanja između unutrašnjih delova organizacije i njenih javnosti.

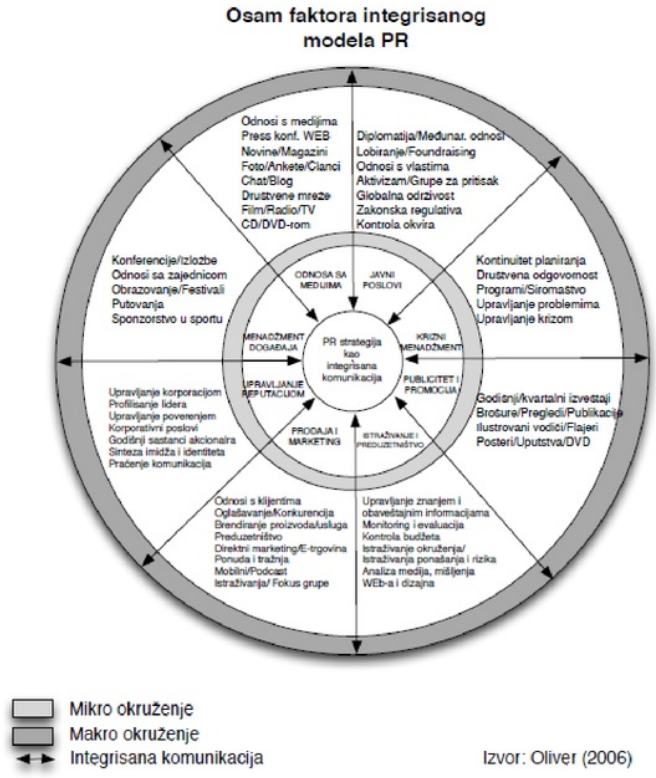
Oliver (2007) je dala, oslanjajući se na navode Grunig (1992), listu osobina koje operativni menadžer odnosa s javnošću mora da ima:

- Da bude u stanju da iskomunicira misiju kompanije, uključujući širok dijapazon izjava,
- Da zna da razvije profil kompanije koji odražava njegovo unutrašnje stanje i sposobnost
- Da ume da proceni spoljašnje okruženje kompanije u smislu konkurentnosti i opštih kontekstualnih faktora
- Da ume da analizira potencijalne neotkrivene opcije u usklađivanju profila kompanije sa spoljnim okruženjem
- Da zna da identifikuje željene opcije koje se otkrivaju kada se desi mogućnost da se one razmatraju u svetlu misije kompanije
- Da ume uspešno da iskomunicira dugoročne ciljeve kompanije sa svim prioritetnim grupama *stejkholdera* i velike strateške korake koje je neophodno poduzeti da bi se postiglo željeno stanje
- Da zna da razvije godišnje ciljeve i kratkoročne strategije koji su kompatibilni s dugoročnim ciljevima i velikim strateškim koracima.
- Da je u stanju da implementira strateške odluke pomoću resursa predviđenih budžetom, spajajući odgovarajuće zadatke, ljude, strukture, tehnologije i sisteme nagrađivanja.
- Da može da pregleda i proceni uspeh ili neuspeh procesa strateške kampanje kako bi oni služili kao osnova a kontrolu i tačka poređenja za buduće procese odlučivanja
- Da zna da uključi etičku komponentu u ciklus donošenja odluka.

S obzirom da su praktičari odnosa s javnošću ljudi koji odlično komuniciraju s medijima i u tome su profesionalci, njih marketinške agencije i ljudi koji su zaduženi za poslove s

marketingom u organizacijama pozivaju da daju publicitet i prezentuju proizvode ili usluge kompanija koje oni zastupaju u javnosti, obezbeđujući im publicitet u medijima. Tada su aktivnosti stručnjaka za odnose s javnošću deo marketinga, jer su usmerene upravo na promovisanje razmene između organizacije i njenih potrošača ili korisnika usluga. Interne organizacione strukture umnogome definišu kako rad, tako i značaj službe marketinga i službe za odnose s javnošću. U odnosu na veličinu organizacije, kao i specifičnosti i obima posla, ponekad je marketing u funkciji šire organizacione jedinice: odnosi s javnošću, a ponekad je slučaj obrnut. U prvom slučaju, odnos s klijentima koji se koristi u marketingu, samo je jedan od odnosa koji već postoje u organizaciji. U drugom slučaju, marketing je osnovna delatnost u organizaciji, pa se sve ostale relacije (odnosi s ciljnim javnostima, donatorima, investitorima, vladinim organizacijama i drugo) gleda kao na funkcije odnosa s javnošću. U tim vrstama organizacija, sve je, pa i odnosi s javnošću, podređeno marketingu i u njegovoj su funkciji. U ovim slučajevima, osoba ili grupa ljudi koji se prvenstveno bave odnosima s javnošću, odgovara na potrebe klijenata u smislu žalbi, pojašnjavanja funkcija proizvoda, izdaju uputstva, informacije o bezbednom korišćenju proizvoda ili usluge i slično. Ipak, najveći broj organizacija ove dve funkcije upravljanja tretira kao odvojene, ali ipak komplementarne aktivnosti koje se međusobno pomažu i nadopunjuju. Da bi jedna organizacija funkcionisala na uspešan i organizovan način, potrebno je da ove dve funkcije uvek budu komplementarne i u skladu, tako što i ciljevi moraju biti komplementarni, upravo zato što se, koristeći obe pomenute funkcije organizacija uvek obraća svojim ciljnim javnostima. Marketing je najčešće funkcija koja se bavi procesom stvaranja potreba kod klijenata, kao i stvaranja određenih vrednosti, gde ono što organizacija nudi treba da bude razmenjeno s klijentima i konzumentima za nešto što za njih predstavlja određenu vrednost. Dakle, fokus marketinga je razmena vrednosti i odnosi s klijentima/kupcima/konzumentima. Rezultat ovih transakcija obično je da se zadovoljavaju (unapred kreirane ili postojeće) potrebe kupaca, kao i ekonomski ciljevi (targeti) svake organizacije, u smislu profita pre svega. Fokus odnosa s javnošću, kada ga poredimo s fokusom marketinga, podrazumeva mnogo najrazličitijih odnosa koji funkcionišu kroz veliki broj komunikacionih kanala, a ciljevi odnosa s javnošću vezani su za brojne grupe javnosti – interesne grupe, klijente, partnere, konkurente, zaposlene, investitore i donatore, vladu, nevladine organizacije i druge. Funkcionalni odnosi s javnošću umnogome pomažu marketingu održavanjem dobrih odnosa s okruženjem same organizacije, kao i među zaposlenima. Ukoliko organizacija odlično funkcioniše sa svim svojim *stejkholderima* onda će i posao marketing tima da bude mnogo jednostavniji i efikasniji u svojim rezultatima. Kao i svaka interakcija, tako i kolaboracija marketinga i odnosa s javnošću kao dvema organizacionim funkcijama može da

donese određene probleme, naročito ako se radi o neuspešnim i pogrešnim strategijama marketinga. U tom slučaju može da se nanese velika šteta u organizacionim odnosima s javnošću. Svakako, da loši odnosi s javnošću mogu da naškode i marketinškim aktivnostima kompanije koja nema kome da se obraća ukoliko nema definisane i izgrađene odnose s okruženjem. U prilog ovoj tvrdnji dajemo šemu osam faktora integrisane komunikacije prema autorki Oliver (2007), slika 1:.



Slika 1. Šema osam faktora integrisane komunikacije prema autorki Oliver (2007)

Svakako, da bi bilo koja kompanija uspešno delovala na tržištu, potrebno je da obe prethodno pomenute upravljačke funkcije budu operativne i u skladu. One moraju da imaju komplementaran odnos kako bi bile u stanju da doprinesu kreiranju i održavanju odnosa sa svim svojim ciljnim grupama, okruženjem, *stejkholderima* i javnošću, koje su ključni faktori za opstanak i razvoj same organizacije.

U praksi je čuvena negativna marketinška kampanja kompanije „Pepsi“ koja je stimulisala prodaju velikim nagradnim fondom i kao prvu nagradu obećala avion. Nakon toga, kompanija je odbila da uruči nagradu dobitniku koji je ispunio sve uslove, pravdajući se da je cela kampanja bila šala. Naravno da je ovo odjeknulo u javnosti i da je ovakav potez marketing tima doveo kompaniju do velikih gubitaka, kako na ugledu, tako i u profitu. Takvu grešku ni najbolji tim za odnose s javnošću ne može lako da prenebregne.

4.6. Organizacijski i organizacioni identitet – pojmovna konfuzija, definicije i aspekti

U najvećem delu literature (Melewar & Saunders, 1999.; Bartholome & Melewar, 2011. Dutton, Dukerich & Harquail, 1994.; Inglehoff & Fuhrer 2010.) termini organizacijski identitet i organizacioni identitet gotovo isključivo koriste kao sinonimi, što ponekad može da deluje zbunjujuće. Organizacijski identitet je identitet jedne organizacije viđen spolja (Albert & Whetten, 1985.; Simoes et al. 2005.; Simoes, Dibb & Fisk, 2005.), dok je organizacioni identitet zapravo identitet kako ga vide ljudi u samoj organizaciji (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994.), a koji se odnosi na percepciju članova organizacije o njoj, i njenim definišućim karakteristikama. Nevezano za to da li se radi o stvorenom javnom identitetu, kog najčešće poredimo s vizuelnim jer mu je najsličniji (Schmitt & Simonson, 1997.; Perkins, 1995), ili je reč o interno shvaćenom identitetu u okviru organizacije, organizacijski identitet se odnosi na identitet organizacije koji stoji naspram organizacionog identiteta i organizacione identifikacije zaposlenih u njoj (Dutton & Duckerich, 1991). Organizacijski identitet se u najširem smislu odnosi na ono što članovi organizacije doživljavaju, misle i osećaju u vezi sa svojom organizacijom. Organizacioni identitet (identitet ljudi u okviru neke organizacije) stoji naspram organizacijskog identiteta koji se odnosi na identitet same organizacije i onog što predstavlja identitet viđen spolja. Organizacioni identitet deo je takozvanog *socijalnog identiteta* i odnosi se na socijalni identitet individue, odnosno zaposlenog u organizacionom kontekstu. U ovom smislu, kad se pomene organizacija, misli se na radne organizacije koje imaju zaposlene i kao takve, razlikuju se od ostalih socijalnih kategorija kojima individualac pripada ili ih oseća delom svog identiteta: nacija, pol, grad, država, zanimanje, profesija i tako dalje). Organizacioni identitet je u tom smislu stepen istaknutih karakteristika po kojim se pojedinac definiše u odnosu na svoje članstvo u organizaciji u datim okolnostima (na primer, takvo „članstvo“ može da bude uslovljeno prostornim ili vremenskim faktorima). Stoga je organizacioni identitet socijalni konstrukt koji je po svojoj prirodi, situacioni (u zavisnosti od situacije). Iako je sam

koncept, kako je već pomenuto, nešto što se, usko govoreći, odnosi na članove organizacije, sasvim sigurno ima i širu upotrebu, te bi mogao da se s članova organizacije primeni i na ostale *stejkholdere* poput klijenata, menadžera, svih rukovodilaca, dobavljača i slično. Pretpostavka je da je organizacijski identitet u stvari kolektivno shvatanje najdominantnijih organizacionih vrednosti i karakteristika i daje odgovor na pitanje: „Ko smo mi kao organizacija".

Organizaciona literatura najčešće se bavi stavovima, odnosno osećanjima članova organizacije prema njoj (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), a pojam korporativnog identiteta se doživljava kao nešto što je ključni izraz jedinstvenosti i trajna karakteristika organizacije (Albert & Whetten, 1985). Marketinška literatura (De Chernatony, 1999.; Riel, 1995) korporativni identitet posmatra kao upravljanje brendom i integrisanim komunikacijama. Autori poput Powell (2011), iz ugla marketinga, posmatraju identitet u sklopu velikog dijapazona sličnih pojmova koji su međusobno uslovljeni, poput korporativne reputacije, imidža i brenda. Konstrukt korporativnog identiteta jeste multidisciplinaran u svojoj osnovi i kao takav obuhvata osnovno definisanje organizacije u smislu njene suštine, filozofije, osećaja svrhe i ključnih vrednosti (Simoes et al. 2005). Pomenuti autori smatraju da je identitet nešto što evoluira tokom vremena, ali i pored toga „uspostavlja motive postojanja same organizacije, definišući ton načina na koji se poslovanje odvija".

Sveobuhvatni pojam korporativnog identiteta u svojoj suštini i predstavlja ideju da je svaka organizacija jedinstven entitet za sebe, koji ima svoju ličnost (Simoes, Dibb & Fisk, 2005). Inglehoff & Fuhrer (2010) tvrde da korporativni identitet „ističe jedinstvenost organizacije i odražava integrisani stav korporacije koji se oslikava u koherentnom ponašanju i instrumentima".

Brown et al. (2006) naglašavaju da oni zaposleni koji imaju izraženu identifikaciju s korporacijom u kojoj rade, ne samo da učestvuju u izgradnji organizacijskog identiteta, već su i njime oblikovani. Samim tim, član organizacije, po ovim autorima, je istovremeno i kreator i konzument organizacijskog identiteta, karakteristika onih koji u samoj organizaciji kao mestu obitavaju.

Organizacijska kultura je prerogativ izgradnje organizacijskog identiteta i mesto njegovog začetka i oblikovanja. Kao takva ona je kolevka ne samo identiteta već i brenda, imidža i reputacije same kompanije. Identitet je oblikovan vrstom same organizacije (javna, privatna, državna), veličinom, industrijom u kojoj se nalazi, sektorom (profitni ili neprofitni), ali i svojom

kulturom, uspešnošću sprovođenja strateških procesa komunikacije, kako unutar nje, tako i spolja, sa svojim *stejkholderima.* Filipović & Kostić Stanković (2011) smatraju da je osnova organizacijskog identiteta vizuelni identitet. Po ovim autorima, on podrazumeva:

- Naziv organizacije
- Logo, dizajn i osnovne boje koje se koriste
- Slogan
- Memorandum, podsetnice, koverte i ostala poslovna dokumentacija
- Identifikacione kartice za zaposlene, natpisi, table u okviru organizacije i van nje (enterijer i eksterijer) – ukupan izgled kompanije
- Zastava organizacije, grb, i drugo
- Sajt organizacije, unificirani izgled potpisa u elektronskoj pošti, unificirani šabloni za ppt prezentacije, primena istih na profilima društvenih mreža
- Promotivni materijali: bilteni, flajeri, brošure, fascikle, posteri, kese i drugo.

Prema Simoes et al. (2005) postoje mnogobrojni i interdisciplinarni uvidi u pojam korporativnog identiteta i upravljanja njime. Jedan od načina da gledamo na to može da bude njen vizuelni deo koji podrazumeva vizuelni identitet kompanije, odnosno vizuelnu i fizičku prezentaciju korporativnih simbola: slogani, ime, logo, grafičko rešenje, memorandumi i slično (Melewar & Saunders, 1999; Olins, 1991), ali možemo na identitet da gledamo kao na "senzornu dimenziju" koja obuhvata auditivne elemente (Bartholome & Melewar, 2011). Generalno uzevši, jedan od važnih aspekata identiteta organizacije jeste i prezentovanje kompanije svim *stejkholderima*. Ovo prezentovanje dolazi nakon fuzije mnogih elemenata: strateške komunikacije organizacije i njenog sprovođenja (kako interno, tako i eksterno), organizacione kulture, stila, imidža u javnosti, struktura organizacije, njeno ponašanje, korporativna odgovornost, vrsta industrije i dr.

Dimenzije organizacijskog identiteta, prema Melewar & Karaosmanoglu (2006) su:

- Strateške komunikacije organizacije (interne, eksterne i marketinške)
- Vizuelni identitet
- Organizaciona kultura – identitet i vrednosti koje utiču na njegovo formiranje
- Ponašanje rukovodstva, zaposlenih i organizacije u celini
- Organizaciona struktura – forma brenda i njegova struktura
- Industrijski identitet – stopa razmene, veličina organizacije, pozicija na tržištu, konkurentnost i sposobnost razmene

- Organizacijska strategija – misija, vizija i ciljevi organizacije, jasno definisanje i način njihovog ostvarivanja (očekivani profit, očekivanja *stejkholdera*, plan pozicioniranja na tržištu i slično).

Balmer & Grayser (2002) su u svom istraživanju identiteta organizacije zaključili da postoji šest različitih vrsta identiteta:

1. Aktuelni identitet – trenutni atributi organizacije – odnosno njene trenutne aktivnosti, organizaciona kultura, vrednosti, organizaciono ponašanje, pozicija na tržištu, delatnost, poslovni rezultati i dr.;
2. Komunicirani identitet – odnosno poruke koje organizacija prenosi (kako interno tako i eksterno) i način komuniciranja sa svojim javnostima i unutar kompanije različitim instrumentima i kanalima komunikacije;
3. Koncipiran identitet – reputacija koju organizacija ima, odnosno njen imidž kod svojih zaposlenih i svih svojih javnosti
4. Optimalni identitet – ono što organizacija smatra svojim idealnim pozicioniranjem na tržištu u datom trenutku
5. Željeni identitet – ono što organizacija uzima kao viziju svog poslovanja i pozicioniranja u budućnosti ili u datom periodu
6. Dogovoreni identitet – predstavlja obećanje koje dolazi od očekivanja od brenda i ostalih atributa identiteta

Jedan od primarnih izazova s kojim se sreću savremene organizacije je nestanak granice između internih i eksternih aspekata. U prethodnim periodima pre velikih promena i digitalizacije, organizacije su jasno mogle da razgraniče interno funkcionisanje od odnosa sa svojim javnostima, zato što nije bilo mnogo kontakata između Ljudi koji su se nalazili unutar same organizacije i onih koji su na nju delovale ili primale informacije spolja. Vlasnici i generalni direktori, nabavka, odnosi s javnošću i marketing su delovi organizacija koji su se bavili eksternom komunikacijom i odnosima, dok su se internom komunikacijom i odnosima bavili srednji i niži menadžeri, kadrovska služba, proizvodnja i finansije. Ipak, proces reinženjeringa, digitalizacije, poslovanja internetom, fleksibilna proizvodnja i fokus na korisnički servis i usluge redefinisale su ono što se do tad smaralo eksternim odnosima organizacije kao deo dnevnih aktivnosti skoro svih njenih članova. Ove promene ne odnose se samo na kategorije internih i eksternih odnosa, koji se preklapaju i zajedno čine deo organizacione prakse, već takođe ukazuju na potrebu da se znanja disciplina marketinga i organizacionih studija

zajednički upotrebe u svrhu poboljšanja komunikacija u organizaciji. U literaturi koja se bavi organizacionim naukama (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) razvio se koncept identiteta organizacije, dok se istovremeno u marketinškoj literaturi (De Chernatony, 1999.; Riel, 1995.; Powel, 2011.) razvijao koncept korporativnog identiteta.

Albert & Whetten (1985) dali su definiciju organizacijskog identiteta, koji predstavlja sve što je centralno, trajno i istaknuto u vezi s karakterom same organizacije. Mnoge kompanije s prepoznatljivim bojama, logom, imenom, slovima i sloganom, naročito internacionalno prepoznate i prisutne kompanije, neprestano i konzistentno koriste svoje ime i simbole kako bi stvorile monolitan identitet za svoje organizacije. Organizacioni identitet je smešten u lokalna značenja i organizacione simbole i kao takav inkorporiran u organizacionu kulturu, koju možemo da posmatramo kao interni simbolički kontekst za razvoj i održavanje identiteta organizacije. Simbolička konstrukcija organizacijskog identiteta se sa zaposlenima plasira od strane vrha organizacione strukture, ali se interpretira od strane samih zaposlenih na osnovu kulturnih obrazaca organizacije, radnih iskustava i društvenog uticaja eksternih odnosa s okolinom. Upravo ovde ključnu ulogu imaju menadžeri koji se bave upravljanjem internom komunikacijom. Samim tim, organizacioni identitet nastaje iz neprestane interakcije između članova organizacije (uključujući srednji menadžment, ali i iz uticaja vlasničke/vladajuće strukture. Nadalje, kako se razlika između eksterne i interne komunikacije sve više gubi, organizacijski identitet je sve više pod uticajem imidža organizacije. U tom smislu, pojam identiteta je zapravo jedna platforma na kojoj postoje različiti koncepti kao što su organizacione komunikacije, imidž, brend i reputacija. Kao takva, ova platforma može da se posmatra kao osnova za nastanak korporativnog marketinga. U marketinškoj literaturi se korporativni identitet pre svega odnosi na marketinške aspekte istog, dok se organizacijski identitet svodi na organizaciono ponašanje. Uopšteno, ova oblast identiteta se u literaturi najčešće se odnosi na usvajanje kako menadžerske tako i eksterne perspektive, odnosno perspektive *stejkholdera*.

Iako je vizuelni identitet po većini autora koji se bave ovom problematikom inkorporiran u organizacioni identitet kao jedan njen mali deo, važno je odvojeno se baviti njihovim aspektima. Vizuelni identitet je, pre svega, marketinški konstrukt, ali se kod pojedinih autora i dalje javlja kao termin koji se koristi kao sinonim s korporativnim identitetom. (na primer, Schmitt & Simonson, 1997, ili Perkins, 1995). Nadalje, vizuelni identitet ima svoje odvojene karakteristike kao marketinški konstrukt i potrebno je istaći to, kako se ova dva pojma ne bi bespotrebno izjednačavala.

Vizuelni identitet se generalno odnosi na različite vizuelne komponente koje kompanija predstavlja kao deo svoje zvanične politike organizacionih komunikacija. Obično uključuju naziv, logo, slogane, boje, arhitekturu, šablone, memorandume i slično, odnosno, sve što može da se poveže s grafičkim dizajnom. Melewar & Saunders (1999) su u svojoj studiji obrazlagali pojam vizuelnog identiteta u postojećoj literaturi koja se bavila organizacijskim identitetom. Oni zaključuju da je prepoznatljivost vizuelnog identiteta organizacije od najvećeg značaja upravo u situacijama kada se organizacija pojavljuje na novom tržištu. Zanimljivo je i istraživanje koje su sproveli Henderson & Cote (1998), gde su, analizirajući oko dve stotine logoa, razvili model koji bi pomogao menadžmentu organizacija da postojeći logo modifikuju na pravi način, kako bi postigli ciljeve svoje organizacije i unapredili njeno poslovanje. Glynn (2002) je napravio analizu na 1600 promena naziva organizacija i institucija i pronašao vezu sa snagom institucije koja je formirala njen vizuelni identitet, a isto tako se vizuelni identitet pokazao odgovornim za legitimitet same organizacije, stvarajući efektnu platformu za uspostavljena pravila organizacijske komunikacije, stvarajući pozitivnu percepciju i poboljšavajući organizacijsku svesnost zaposlenih u njoj. Iz tog ugla posmatrano, nameće se logičan zaključak da je održavanje logoa modernim i aktuelnim nešto što može da utiče na svest o kompaniji i kod zaposlenih i kod ciljanih javnosti, pokazujući korporativnu estetiku, savremenost, praćenje trendova i mogućnost fleksibilnosti. To se u literaturi naziva arhitekturom brenda, a posao svake organizacije je da artikuliše, putem vizuelnih elemenata, odnose između arhitekture brenda centralne kompanije, njenih podružnica i filijala, kao i između njih i proizvoda i usluga.

Podrazumeva se da su korporativni identitet i korporativni brend neodvojivi i međusobno zavisni elementi Melewar & Saunders, 1999.). S tim u vezi, korporativni brend mora da bude usaglašen s korporativnim identitetom, a korporativne komunikacije i ponašanja moraju da budu usklađeni s ovim svojevrsnim obećanjem koji prethodni elementi daju svojim *stejkholderima.* Korporativni identitet može da pomogne u razjašnjavanju fundamentalnih marketinških pitanja organizacije, odnosno, način korporativnog komuniciranja u smislu pravila i formi mora da se odražava na korporativni brend ili je kroz njega reflektovan. Kako su koreni korporativnog identiteta zapravo u marketingu, marketinške teorije bi trebalo uvek da daju i osvrt na korporativni identitet u odnosu na marketinško ponašanje kompanije, i navike i ponašanje potrošača ili korisnika usluga kompanije.

U ovom kontekstu, zanimljivo je pomenuti studiju urađenu od strane Bhattacharya & Sen (2003) koji su objavili rezultate istraživanja klijenata i korisnika usluga organizacija i koncept organizacionog identiteta. Tako su predložili jedan potpuno nov konstrukt: *organizaciona identifikacija klijenata*. Ovaj model navodi da klijenti, kupci i korisnici usluga mogu da imaju psihološku vezanost za neku kompaniju, pogotovu ako je identitet organizacije atraktivan njenim klijentima, uprkos činjenici da klijenti, za razliku od članova organizacije, imaju manje fizičkog kontakta s kompanijom. Pomenuti pristup bi mogao da ima značajnu primenu na upravljanje i modifikovanje odnosa s klijentima. Da bi bilo moguće napraviti optimalan korak u tom pravcu i učiniti da se i klijenti identifikuju s kompanijom potrebno je istražiti pod kojim uslovima se pojačava satisfakcija klijenata uslugom i njihova identifikacija s kompanijom, a potrebno je i utvrditi pod kojim uslovima se klijenti identifikuju s brendom korporacije.

4.7. Organizacioni imidž i organizaciona kultura

Organizacioni imidž se najčešće definiše kao skup slika i utisaka koje o organizaciji ima eksterna javnost. Takođe se, pre svega u organizacionoj literaturi (Bromley, 1993.; Fombrun, 1996.; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994) može pronaći teorijsko stanovište da je imidž „konstrukcija složena od javnih utisaka kako bi se ostavio utisak na publiku". Ovo ukazuje na to da je imidž konstrukt kojim se namerno manipuliše od strane insajdera kako bi ih prihvatili konzumenti (autsajderi) i kako bi se kod njih izazvao određeni utisak. Imidž je, po autorki Pirić (2008), jedna saznajna i sveobuhvatna slika o kompaniji, njenim proizvodima i uslugama, procesima ili situacijama, koja je stvorena u očima njene interne i eksterne javnosti. Kako je slika ili utisak subjektivna po prirodi, ona se oblikuje na osnovu vrednosti, stavova, iskustava i predstava koje pojedinac ili javnost ima.

Organizaciona kultura uključuje sve članove organizacije, nastaje i razvija se na svim nivoima hijerarhije, i realizuje se u svim materijalnim aspektima organizacije (bilo da se radi o organizaciji hijerarhijske strukture, internoj komunikaciji među članovima organizacije, upravi organizacije, eksternoj komunikaciji s ciljnim grupama javnosti, proizvodima, brendu, identitetu, vrednostima članova organizacije, logoima i drugim simbolima). Samim tim, može se potvrditi da koncept organizacione kulture podrazumeva sve navedene materijalne aspekte karakteristične za korporativni identitet, baziran na marketinškom konceptu istog.

Alvesson (1990) je u svom istraživanju o korporativnom imidžu naveo nešto kompleksniju definiciju koja kombinuje i marketinške teorije i teoriju organizacije. Tvrdio je da je „organizacioni imidž holistička i živopisna impresija koju ima pojedinac ili grupa ljudi prema organizaciji, i rezultat je davanja nekog smisla toj impresiji od strane grupe i komunikacija od strane organizacije koja je fabrikovana i projektovana slika o njoj samoj". Ovakva vrsta komunikacije od strane organizacije pojavljuje se kao namera vrha organizacije i ljudi koji je predstavljaju u javnosti, a koji deluju orkestrirano, s ciljem da namerno pokušaju da utiču na opšti javni utisak o organizaciji. Ipak i na sam imidž organizacije se vrši uticaj spolja, svakodnevnim interakcijama između članova organizacije i eksternih interesnih grupa (susret klijenta sa uslugom servisiranja, savetnik koji klijentu nudi svoje usluge, brzina odgovora kompanije na reklamacije, pomoć prodavca pri kupovini nekog proizvoda ili odabira prave usluge koja je potrebna klijentu i tako dalje). Nadalje, imidž koji se formira od strane određene grupe ljudi u okviru eksterne interesne grupe javnosti može da utiče na širok spektar *stejkholdera* koji uključuje i druge grupe javnosti, ali i interne članove organizacije.

Analizom šire literature (Abratt, 1989.; Balmer, 1995.; Barich & Kotler, 1991.; Bernstein, D., 1992.; Bromley, 1993.; Cornelissen, 2004.) nameće se logičan zaključak da imidž zapravo predstavlja način na koji eksterne interesne grupe interpretiraju i razumeju organizacijski identitet i identitet brenda. Interesne grupe, u skladu sa sopstvenim vrednosnim sistemima i shvatanju imidža, interpretiraju identitet i brend organizacije kao nešto pozitivno ili negativno, korisno ili nekorisno, ispravno ili neispravno i tako dalje. Samim tim, zadatak svakog praktičara za strateške komunikacije organizacije (naročito eksterne) jeste da imidž, brend i identitet kompanije predstave i približe svim ciljnim grupama javnosti na njima najrazumljiviji i najprijemčiviji način, što zahteva adekvatnu pripremu i poznavanje ciljnih grupa javnosti, kao i svih *stejkholdera.* Sve interesne grupe imaju, pogotovu ako organizacija dugo postoji, stav i utisak o organizacijskom imidžu, brendu, kvalitetu usluge, vrednosti proizvoda, osećaj o poziciji na tržištu, osećaj o konkurenciji i, pored svega, u stanju su da procene organizacione performanse i uspeh. U oblikovanje ovih stavova i utisaka ugrađena su mnoga iskustva koja članovi interesnih grupa i grupe javnosti imaju kroz kontakte sa zaposlenima u organizaciji, njihovim distributerima, načinom na koji im se kompanija obraća. Ova iskustva odnose se i na način na koji, svojim referentnim sistemom, interesne grupe tumače poruke koje im dolaze od strane organizacije, ali i način na koji organizacija rešava određene probleme na dugoročnom nivou i slično. Ukoliko se ponašanje organizacije prema svojim konzumentima, klijentima i ciljnim grupama javnosti u dužem vremenskom periodu pokaže kao konzistentno s porukama

koje šalje istim tim grupama, tada te grupe stiču poverenje svojih *stejkholdera,* a samim tim i osiguravaju kredibilitet i dobru reputaciju kod njih. Chun & Davies (2006) u svom sveobuhvatnom istraživanju dolaze do podataka da postoji snažna korelacija između zadovoljstva kupaca i klijenata i pozitivnog imidža prema organizaciji koja te usluge ili proizvode obezbeđuje.

Frost & Cooke (1999) ističu da upravo snaga reputacije i brenda jedne organizacije leže u načinu na koji ona upravlja odnosima sa svojim ciljnim grupama javnosti. Komunikacija je, naročito eksterna, u svakoj organizaciji koja se odgovorno bavi komunikacijama, strateški vođen poduhvat i svesnost da ljudi pamte poruke i obećanja koja im dolaze od samog korporativnog brenda. Usklađenost ponašanja i poruka sa kvalitetom usluga i proizvoda mora da bude konzistentna, kako bi se poverenje klijenata i korisnika steklo i zadržalo. Danas, kada su sve usluge i proizvodi izuzetno dostupni zbog globalizacije i prisutnosti u medijima, kao i zbog masovnosti upotrebe društvenih mreža i različitih online platformi, povećana je prisutnost i značaj organizacijskog identiteta, korporativnog brenda i imidža. Iako se odnos poverenja stiče neprestanim aktivnostima kompanija, vrlo lako, uz samo jednu grešku ili nedoslednost to poverenje može potpuno da se izgubi. Poverenje *stejkholdera* je, stoga najveća konkurentska prednost i nematerijalni kapital svake organizacije, i to je upravo faktor koji konstantno povećava samu vrednost organizacije.

Ovaj proces ne teče samo od organizacije ka spolja i ne tiče se samo praktičara za strateške komunikacije organizacije i predstavnika za odnose s javnošću, već deluje kao povratna sprega: naime, pozitivna reputacija kompanije u javnosti itekako utiče na sve njene *stejkholdere* pa tako i njene zaposlene, a samim tim i na vrednosti unutar organizacije, pozitivno se odražavajući na njihovu motivaciju, organizacionu identifikaciju, i u krajnjoj liniji, uslovljeno prethodno nabrojanim, i na radni učinak.

Iako se literatura o korporativnom identitetu pretežno bavi time kako da se osnovne ideje i vrednosti organizacije plasiraju eksternim javnostima i interesnim grupama (Simoes, Dibb & Fisk, 2005; Kapeferer, 1996; Simoes & Mason, 2012; Inglehoff & Fuhrer, 2010), kad je reč o sprovedenim studijama na temu organizacione kulture, literatura se najčešće bazira na tome kako se ona shvata i interpretira od strane internih činilaca organizacije, odnosno njenih zaposlenih (Milivojević, 2003; Luhmann, 1981; Cutlip et al 2000). Davanje smisla i okvira kulturi u teoriji organizacije u značajnoj meri ostavlja po strani bavljenje eksternim

stejkholderima i javnošću, i prvenstveno se fokusira na njenu unutrašnjost, dajući pre svega na značaju osnivačima, rukovodiocima, srednjem menadžmentu i njihovom uticaju na formiranje vrednosti organizacije, te njihovo instrumentalizovano plasiranje tih vrednosti u svrhu formiranja organizacione kulture. S tim u vezi, teorije organizacione kulture uvek se vezuju za organizaciono delovanje menadžmenta i njihovu *komunikaciju nadole,* strateškog tipa, koja je prethodno detaljno opisana. U literaturi društvenog konstruktivizma, autori poput Smircich (1983), smatraju da su pristupi kreiranja kulture organizacije isključivo od strane rukovodstva nepotpuni, pogrešno postavljeni i neetički. Pomenuti autor ukazuje na to da postoje razočaravajući rezultati ovakvog pristupa rukovođenja i nametanja organizacione kulture od strane rukovodstva organizacije, navodeći da se kultura posmatra kontekstualno umesto da se posmatra kao nešto promenjivo i kao varijabla.

S druge strane, organizacioni identitet podleže brojnim uticajima iz eksterne sredine. Vizuelni identitet vidljiv je različitim delovima eksternog okruženja organizacije, koji formiraju sliku (imidž) o organizaciji, koji se većim delom stvara na osnovu komunikacije ka spolja koja potiče iz same organizacije. Oblici i sredstva ove komunikacije se razlikuju, od neplanskih pojavljivanja rukovodstva organizacije u medijima, do svesno planirane strateške komunikacije u smislu reklamiranja ili odnosa s javnošću. U procesu formiranja imidža kompanije značajni su trenuci svesnog i strateškog komuniciranja, ali i ovi neplanski vidovi komunikacije, jer svaki od njih šalje određenu poruku eksternoj javnosti i svaki pojedinačno utiče na sklapanje prave slike o organizaciji i njenim vrednostima, korporativnoj kulturi, identitetu, društvenoj odgovornosti, brendu i grade njen imidž. Direktno iskustvo i interakcija organizacije s njenim eksternim ciljnim grupama koja se vrši kroz brigu o potrošačima, pružanje usluga, pomoći i uslužnosti zaposlenih prema klijentima takođe su snažni faktori uticaja na formiranje imidža i reputacije organizacije od strane eksternih interesnih grupa. S tim u vezi, članovi organizacije su u stalnom kontaktu s ljudima van nje i dok god je tako, postojaće uticaj i na organizacionu kulturu i na imidž i na organizacioni identitet. Iako je imidž pojam koji se pre svega odnosi na spoljašnjost i eksternu javnost, on itekako utiče na organizacioni identitet i procese u okviru same organizacije koji su zaslužni za njegovo formiranje i oblikovanje organizacione kulture. Ovo je činjenica pre svega stoga što su članovi organizacije istovremeno i članovi delova eksternih grupa javnosti, a neretko su i korisnici usluga ili proizvoda organizacija u kojima rade. Jasno je da će kao eksterni konzumenti ili posmatrači stvoriti neki imidž o organizaciji ili brendu i uporediti ga s onim što percipiraju kao unutrašnju kulturu organizacije, njene vrednosti i procese internog komuniciranja, i upoređivanjem tih dvaju utisaka stvoriti novu predstavu o

svojoj organizaciji. Da li će doći do raskoraka ili sinergije zavisi od toga koliko je njihova organizacija dosledna i koliko je ono što se plasira kao organizacioni imidž u skladu s internim vrednostima i kulturom koja je u njoj zastupljena, kao i toga koje su lične vrednosti zaposlenih. Tu dolazi do sticanja poverenja u organizaciju i stvaranja korporativnog identiteta kod zaposlenih ili, u suprotnom slučaju, do odbacivanja nametnute kulture organizacije i njenih vrednosti, jer realna situacija na terenu, unutar same organizacije, nije u skladu s imidžom koji se, tendenciozno i strateški iskomunicirano, plasira u medijima i među interesnim grupama organizacije u javnosti.

Prema Dutton & Dukerich (1991) način na koji se zaposleni u nekoj kompaniji doživljavaju od strane klijenata, konkurencije i ostalih *stejkholdera* umnogome utiče na organizacioni identitet zaposlenih, a samim tim i na kulturu organizacije. Ovaj proces dešava se upravo iz razloga što se zaposleni na neki način identifikuju s kritikama, pohvalama i osudama koje dobijaju na račun svog rada i uslužnosti, svoje kompanije i politike koju oni zastupaju u njeno ime, kompanijinih proizvoda i usluga, znajući da su deo nje. Zaposleni su u bliskom kontaktu s eksternim interesnim grupama javnosti i samim tim su prvi „na udaru" klijentima, partnerima, saradnicima i korisnicima usluga koji daju svoj sud i o proizvodima i o uslugama, ali i o kompaniji, što svakako vrši snažan psihološki uticaj na zaposlene. Kako je organizacioni imidž nešto s čim se zaposleni susreću i u organizaciji i van nje, vrlo je verovatno da će postojati povratna sprega od imidža do identiteta i organizacione kulture i da će taj uticaj na zaposlene biti snažan. Vizija organizacionog vrha i lidera je podložna spoljašnjim uticajima zbog njihove zabrinutosti i nastojanja da se organizacioni imidž koji plasiraju u javnost održi takav kakav je. Kad god je ovaj uticaj prisutan, izjave, odluke i postupci vrha organizacije usmereni su ka njihovim internim članovima i pod uticajem su ovih eksternih slika čije se održavanje posledično odražava na organizacioni identitet i kulturu.

4.8. Pojam brenda i korporativnog brendiranja

Koncept brenda je u globalizovanom društvu, kakvo je naše na svim nivoima poslednjih decenija, doživeo svojevrsni bum i značajno dobio na vrednosti. Kao što je već navedeno, autori Chevalier & Mazzalovo (2004), brend smatraju ugovorom poverenja između organizacije koja brendiranjem daje svojevrsno obećanje o kvalitetu i karakteristikama proizvoda i usluga, i konzumenata tih proizvoda i njihovih očekivanja.

Korporativni brend je znak raspoznavanja i identifikovanja eksternih interesnih grupa s organizacijom i podstiče veliko interesovanje javnosti za same organizacije i njihove aktivnosti i poslovanje. Zanimljivost kod dobro plasiranog brenda je mestu upravo ta da postaje veći i značajniji od same korporacije, pa tako poznajemo mnoge brendove koje koristimo u svakodnevnoj upotrebi i vrlo smo im lojalni, a ipak, ne znamo ništa o organizaciji koja ga je osmislila i plasirala. Brend je, iz ovog, a i mnogih drugih razloga nemerljivo značajan faktor poslovnog uspeha svake kompanije.

Međutim, fokus u ovom radu je korporativni brend, odnosno brendiranje same organizacije, a ne samo proizvoda, i kao koncept je logično, dosta širi od prethodnog. Korporativni brend je deo šire strategije organizacije i predstavlja unapred osmišljen i detaljno planiran strateški koncept koji je dugoročan. Korporativni brend zahteva učešće svih delova organizacije – od rukovodstva čija je odgovornost prevashodna, preko marketinškog dela kompanije, pa sve do ljudi koji se bave vizuelnim identitetom i dizajnom, stručnjacima za grafiku, zaposlenima iz oblasti ljudskih resursa i naravno, osoba koja treba strateški da iskomuniciraju pojam ovog brenda organizacije s njenim eksternim interesnim grupama, odnosno praktičari za odnose s javnošću ili neki drugi zaposleni koji vrše tu ili slične funkcije. Sinergija svih nabrojanih internih činilaca i grupa neke organizacije mora da postoji jer je plasiranje brenda organizacije usko povezano s njenim imidžom koji postoji ili tek treba da se plasira među *stejkholderima* i u javnosti. Prilikom pozicioniranja brenda potrebno je imati u vidu sve interesne grupe, kako spolja, van same organizacije, tako i one zaposlene u njoj. Stoga je od najvećeg značaja na koji način organizacija sprovodi svoju strateški osmišljenu komunikaciju, nevezano za to da li se radi o internoj ili eksternoj komunikaciji. Iako je ovo poznato mnogim akterima koji su se uhvatili u koštac s plasiranjem korporativnog brenda u javnosti, ovaj postupak je kompleksan i sastoji se od mnogo koraka i svaka neusklađenost može da dovede do greške koja će uticati na reputaciju organizacije i njen imidž u javnosti, a posledično, i na njen ekonomski uspeh na tržištu. Stoga je izuzetno važno izvršiti temeljne pripreme u smislu detaljnog istraživanja javnosti i svih interesnih grupa. Svaki dobar praktičar za odnose s javnošću ispitaće kakva je situacija unutar same organizacije – naime, do koje mere kod zaposlenih postoji jasno osmišljen i usvojen organizacioni identitet, postoji li pozitivna korporativna identifikacija, kakvo je mišljenje direktnih korisnika usluga ili proizvoda kompanije, šta o njoj misli konkurencija i da li organizacija ima konkurentsku prednost na tržištu iz ma kog razloga. Nadalje, svaki stručnjak za komunikacije mora da uzme u obzir stavove klijenata u direktnoj komunikaciji sa

zaposlenima (kroz lanac maloprodaja ili pak kroz korisnički servis ili preko platformi koje služe za reklamacije).

Izuzetno je važno da se proceni koliko je organizacija konzistentna i dosledna u smislu gajenja i sprovođenja vrednosti unutar nje koje promoviše u javnosti, jer upravo od toga zavisi snaga, vrsta i prisustvo ili odsustvo korporativnog identiteta zaposlenih, što može da vodi u homogenizaciju, ali i heterogenizaciju organizacione kulture i organizacionog identiteta. Potrebno je postaviti još nekoliko pitanja: Kakav je položaj organizacije u medijskom prostoru, a kakav na internetu? Da li se kucanjem ključnih reči u pretraživače dobija zvanična internet stranica date organizacije na prvoj strani? Šta treba učiniti da se to poboljša? Postoje li stručnjaci za optimizaciju pretraživača i bavljenje plasiranjem imidža i brenda kompanije specijalizovani za društvene mreže? Kakvi su komentari korisnika na internet forumima? Kakvo je zadovoljstvo korisnika i koliki je stepen reklamacija na proizvod ili uslugu? Tek kad se sva ova pitanja pažljivo analiziraju i kad se na njih dobiju relevantni odgovori, može da otpočne strateški proces formiranja i plasiranja organizacionog brenda ciljnim javnostima na nivou celokupne organizacije. Na samo pozicioniranje brenda organizacije ne utiču samo ovi faktori, već i drugi izvori informacija. Ovde se najpre misli na medije, koji i samostalno, bez strateškog iniciranja ili uticaja organizacije, plasiraju određene informacije ili saznanja o njoj ili o aktivnostima koje organizacija preduzima. Ako se radi o domenu društvene korporativne odgovornosti, odnosno, ukoliko na primer, mediji plasiraju informacije o nekom humanitarnom događaju u kom je učestvovala organizacija, uticaj kompanije na tu vrstu medijskog ponašanja ipak postoji, iako organizacija nije direktno angažovala medije i direktno iskomunicirala i dogovorila plasiranje informacija o sebi. S druge strane, prethodno pomenuti forumi na Internetu na kojima korisnici usluga kompanija, brendova ili proizvoda komentarišu proizvode ili odnos kompanije prema klijentu, značajni su izvori informacija koji vrše nemali uticaj na samo brendiranje kompanije i imidž koji ona pohranjuje u javnosti. U internom smislu, korporativno brendiranje se odnosi na implementiranje organizacione kulture u kompaniji koja je u skladu s korporativnim identitetom i imidžom, a koje kompanija plasira svojim eksternim javnostima.

U eksternom smislu, korporativno brendiranje pomaže klijentima i korisnicima usluga, ali i svim ostalim *stejkholderima* da razumeju kompaniju, da je što realnije sagledaju, kao i da prihvate njene proizvode, brendove i usluge (Balmer, 2001). Korporativni brend i njegovo plasiranje u javnosti neodvojiv su deo i korporativnog imidža i identiteta. Naime, kao što je

korporativni imidž slika utisaka sklopljenih od raznih faktora i potom ukrštenih s vrednosnim sistemom onog koji prosuđuje i stvara tu sliku, tako je i strateški organizovana, osmišljena, usmerena i sprovedena korporativna komunikacija neodvojiv deo korporativnog brenda, i čak je njegov preduslov. Za razvoj korporativnog brenda neophodna je sposobnost upravljanja odnosima koju organizacija mora da ima ako želi da njeno brendiranje bude uspešno. Autor koji je već nekoliko puta navođen, Melewar et al. (2012) proučavao je sa svojim saradnicima literaturu i naučne članke na temu brendiranja. Oni su zaključili da literatura ovoj temi prilazi dosta ozbiljnije nego prethodnih decenija i da je korporativno brendiranje složen proces koji je vrlo dinamičan. Smatraju da u proces korporativnog brendiranja svakako moraju da budu uključeni *stejkholderi* organizacije kako bi, baratajući informacijama spolja, mogli pozitivno da utiču na strateško pozicioniranje brenda i kreiranje njegovog značenja. Istovremeno, to što su *stejkholderi* uključeni u kreiranje korporativnog brenda ne isključuje činjenicu da je najveći deo posla na zaposlenima i rukovodstvu kompanije, jer su upravo oni ti koji moraju da rade na koordinaciji i pre svega doslednosti i konzistentnosti brenda, jer je korporativni brend svojevrsno obećanje ciljnim grupama javnosti koje mora da se održi kako bi se i korporativni identitet održao neokrnjenim ili se, pak poboljšao.

Korporativno brendiranje ima dvojak uticaj: ono utiče na organizaciju, ali i na pojedinca u okviru te iste organizacije, a istovremeno je usmeren na klijenta (potrošača), gledano iz perspektive marketinga. U marketinškom smislu, uvek se pominje svojevrsna razmena vrednosti, gde se brend uvek posmatra kao resurs, upravo stoga jer ima određenu vrednost za konzumenta ili korisnika usluge, i kao deo takvog procesa, stvara se i vrednost brenda (Balmer,1995.). Iako se korporativni brend, isto kao i korporativna kultura, prvenstveno sprovodi od strane vrha organizacije strateškom komunikacijom *nadole,* koji se u literaturi prepoznaje kao organizacioni pristup, postoji i formiranje korporativnog brenda strategijom *nagore* koji literatura prepoznaje kao marketinški pristup (De Chernatony, 1999.; Riel, 1995). Korporativni brend je nešto što ne možemo izmeriti u potpunosti opipljivim mernim instrumentima jer se zasniva na korporativnom identitetu, koji je takođe pod subjektivnim uticajem onih koji taj identitet imaju ili nemaju.

Korporativni brend je uslovljen i korporativnom kulturom i vrednostima koje ona sprovodi u organizaciji (Hatch & Schulz, 2001). S tim u vezi, neminovno je pomenuti i korporativnu reputaciju. Svi ovi elementi strateške komunikacije su međusobno uslovljeni. Stoga, iako je moguće da se neki korporativni brend povezuje s pozitivnim imidžom, nemoguće je imati

pozitivan imidž i reputaciju kompanije ukoliko njen korporativni brend ne uživa jednak status. Svakako, strateško rukovođenje ovim konceptima u okviru organizacije pretpostavlja jasnu sliku o međusobnoj zavisnosti i povezanosti svih pomenutih konstrukata, ali i jasno razumevanje suštine svakog od njih ponaosob. Od izuzetnog je značaja razvijanje organizacijskog i organizacionog identiteta, vizuelnog identiteta (grafička rešenja memoranduma, logoa, naziv organizacije, vrsta slova, boje koje su zastupljene, ali i interijer i eksterijer same kompanije) i elemenata brenda kao takvog, kako bi se razvio korporativni brend jedne organizacije na strateški osmišljen i kvalitetan način. Vizuelni identitet je naročito važan, kao što je već pomenuto, jer čak i savremenost logoa i font slova u nazivu organizacije šalju određenu poruku i omogućuju i internim i eksternim grupama javnosti da lako identifikuju organizaciju, ili se, u slučaju zaposlenih identifikuju s njom, stvarajući tako korporativni identitet.

Brendirati se može i ličnost koja se u literaturi naziva zaštitno lice, pa nas tako lice koje promoviše određeni brend uvek asocira na taj brend ili kompaniju koju zastupa. To podrazumeva i ono što se naziva *brendom obećanja*, jer ono uključuje neka emocionalna i funkcionalna očekivanja koja se povezuju ili sa osobom koja brend predstavlja (sportista, lekar, osoba od opšteg ugleda – koja već ima pozitivan imidž u javnosti) ili sa nekom vrednošću koja se promoviše. Obećanje brenda ne zavisi samo od osoba koje brend mogu da zastupaju u javnosti, niti se ovde misli samo na taj aspekt. To obećanje zahteva sinhronizaciju korporativnog imidža, kulture, identiteta i strateški sprovođene, vođene, promišljene i uspostavljene komunikacije brenda, kako u javnosti, tako i kod zaposlenih, jer i oni snose odgovornost za dato obećanje koje oni, na posletku, realizuju. Rezultat ovog obećanja zapravo je pozitivna reputacija i imidž organizacije.

Imidž organizacije nešto je trajnija kategorija od *imidža brenda*, koji ima kratkoročnu kategorizaciju. To je mišljenje o brendu koje imaju ciljne grupe javnosti i zaposleni u organizaciji i podložno je promenama, jer se odnosi na određeno iskustvo s brendom u nekom određenom periodu. To iskustvo se po Keller & Richey (2006) naziva *brend iskustvo.* Ono je rezultat interakcije brenda sa *stejkholderima* organizacije. Pored brend obećanja, iskustva i imidža, Keller & Richey (2006) dele brend na još dve kategorije, *brend odnosa* i *brend zajednica*. Naime, pojam *brend odnosa*, predstavlja uspešnu realizaciju interakcije, odnosno komunikacije nekog brenda, njegov imidž i ispunjavanje brend obećanja. Ukoliko se ovakvi odnosi uspostave na pravi način i postanu strateški organizovani, dobro sprovedeni i dugoročni,

radi se o pojavi *brend zajednica.* Ova pojava je najprisutnija na platformama koje su poznatije kao društvene mreže, gde se preferencije svakog korisnika izučavaju na takav način da im se plasira odgovarajući brend. Najviše koristi od brend zajednica nema samo brend nekog proizvoda, već upravo korporativni brend, koji na taj način gradi čvrste veze sa svojim ciljnim grupama javnosti. Rezultati istraživanja koje je sprovela Anisimova (2007) ukazuju na to da su organizacione vrednosti, korporativni brend i različita funkcionalna preimućstva i ustupci koji se realizuju prema potrošačima najznačajniji faktori koji dovode do lojalnosti potrošača prema organizaciji.

4.9. Društvena odgovornost organizacione komunikacije

U savremenom društvu svaka odgovorna organizacija je svesna da upravljanje komunikacijama nije puko obraćanje ciljnim javnostima zarad čistog profita, već da je neophodno izraditi odnose poverenja i povezanosti sa svim svojim *stejkholderima,* ciljnim javnostima, vladinim i nevladinim organizacijama, i to kroz razne društveno odgovorne aktivnosti. Te aktivnosti mogu da budu briga o okolini, ulaganje u humanitarne fondacije, organizovanje donatorskih večera u društveno korisne svrhe, doniranje novca ili proizvoda ili usluga svojim partnerima, određenoj ugroženoj grupaciji, organizovanje nagradnih igara i slično. Zbog odjeka koji ove aktivnosti imaju na zaposlene organizacije i ciljne grupe javnosti, ali i sveukupno javno mnjenje, načini komuniciranja organizacije moraju da budu strateški osmišljeni i sprovedeni, pre svega odgovorni i etički, a takvo mora da bude i upravljanje organizacijom. Ta strategija naziva se društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno ponašanje prema Langford (2009) podrazumeva brigu o radnim standardima, o zaštiti ljudskih prava, životne sredine i borbu protiv korupcije. Tafra-Vlahović (2009) u tom kontekstu tvrdi da je društveno odgovorno ponašanje organizacija neizostavna strategija poslovanja svakog odgovornog menadžmenta.

Primena ovakvih strategija kratkoročno može, kratkovidom menadžmentu neke organizacije, da se učini kao umanjenje profita i veliko ulaganje, međutim, dalekosežne posledice ovakvih aktivnosti nikako nisu protivrečne povećanom profitu, čak naprotiv. Slično stanovište zastupaju Tench & Yeomans (2009), koji tvrde da društveno odgovorno ponašanje kompanije nije u suprotnosti sa ostvarivanjem njenog profita, čak naprotiv, doprinosi njenom finansijskom uspehu. Prema Sommerville (2007), društveno odgovorno ponašanje organizacije je u pozitivnoj korelaciji sa afirmativnim stavom zaposlenih o samoj organizaciji, jer daje pozitivnu sliku o njoj u javnosti.

Tako se korporativni identitet koji zaposleni često preuzimaju, gradi, a sami zaposleni koji imaju svoje grupe javnosti prenose pozitivne stavove o svojoj organizaciji, čineći je prijemčivijom za potencijalne klijente ili korisnike usluga. Upravo zbog strateškog elementa upravljanja komunikacijama i značaja dobrog upravljanja kako internim, tako i eksternim komunikacijama organizacije, važno je da organizacije na vreme shvate i prepoznaju da je, osim uloge da uspostave dobru saradnju kako sa zaposlenima međusobno i njih s organizacijom, tako i s medijima i svim ciljnim javnostima, od vitalnog značaja da se kroz ove kanale komunikacije u javnosti podiže svest o značaju i prednostima koje nudi društveno odgovorno poslovanje organizacije (Sommerville, 2007). U tom smislu, društveno odgovorno ponašanje organizacije je proaktivna funkcija, koja ide u susret ka svojim ciljnim javnostima, primenjujući strategiju koja je osnov za njen napredak i, posledično, profit i dobro pozicioniranje, kako u medijima tako i kod svih svojih partnera, konkurenata, saradnika, zaposlenih, tržišta i javnosti uopšte (Cutlip et al., 2008). Organizacijska jedinica koja se bavi odnosima s javnošću ima zadatak da doprinos kompanije u društveno odgovornoj sferi učini dostupnim javnosti na najreprezentativniji mogući način, podizanjem svesnosti svom okruženju i konkurenciji o važnosti i značaju etičnog i odgovornog ponašanja, time ih pozivajući da im se pridruže. Odnos koji organizacija ostvaruje sa svojim *stejkholderima* je i kvalitet tog odnosa determiniše uspeh svake organizacije. Taj odnos, u fleksibilnim organizacijama, je promenjiv, ali uvek u skladu s potrebama njihovih korisnika ili grupa javnosti. Upravo uvažavajući povratnu informaciju svojih ciljnih grupa i prikupljajući informacije vezane za efekat društveno angažovanih aktivnosti, organizacija menja strategije internih i eksternih komunikacija i dopunjuje polje etičkog i društveno odgovornog delovanja, izgrađujući tako bolju korporativnu kulturu (Cutlip et al., 2008).

Strateška komunikacija je svesna i prethodno dobro osmišljena organizaciona funkcija koja ima za cilj stvaranje dobrih internih odnosa u organizaciji i dobrih dvosmernih odnosa sa svojim okruženjem, na obostranu korist i zadovoljstvo. Strategija se odnosi pre svega na određivanje ciljeva organizacije i izbor načina za njihovo ostvarivanje, naročito ako je reč o medijskom prostoru. Ponekad su naša poimanja o toj moći i uticaju nedovoljno jasna, ali su ih kroz istoriju civilizacije svi nosioci moći koristili u svrhu učvršćivanja vlasti. Mogućnost uticanja na ljudski um oduvek je bila privlačna ljudima. Upravo posredstvom ovog uticaja ponašanje ljudi može da se usmerava u željenom pravcu. Osim naučnog aspekta, posmatrano kroz istoriju, značajan

je i moralni aspekt ovakvog delovanja, jer se ovaj vid uticaja koristio od strane različitih propagatora u svrhu religijskih preobraćenja, širenje nacionalne svesti, kreiranje modnih trendova i ukusa, postavljanje pravila konvencionalnog i poželjnog ponašanja, nametanje stereotipa, manipulacije javnošću od strane stručnjaka za odnose s javnošću, politizacije medija u svrhu učvršćivanja vlasti, napada na političke oponente i zastrašivanje nacije i agresivne indoktrinacije kod totalitarnih i zatvorenih režima. Svaka društvena delatnost ima i svoju etičku komponentu.

Oblikovanje i plasiranje informacija kroz organizacione kanale komunikacija je ozbiljan strateški zahvat, čiji je uticaj dalekosežan, jer je u stanju da menja celokupne vrednosti javnog mnjenja, njihove preferencije, u stanju je da kreira potrebe kod potrošača, ali utiče i na opšte raspoloženje javnosti prema određenom događaju i pojavi, pa čak da menja vrednosti jednog društva. Upravo je zbog ovog važan etički aspekt upravljanja komunikacijama u organizaciji i van nje, kao i upravljanje informacijama uopšte. Masovni mediji su najčešći kanali kojima se plasiraju poruke ili informacije, kako implicitne, tako i eksplicitne, kako cenzurisane tako i necenzurisane. Poruke koje nisu eksplicitne nazivaju se subliminalnim i one najčešće utiču na podsvest i emocije primaoca ovih poruka, što ih istovremeno čini i snažnim i potencijalno opasnim. Prema Talanga (1999) etikom se smatra promišljanje morala, a sam moral skupom postojećih i validnih moralnih normi, procena i institucija. Dok je etika disciplina koja raspravlja o normama i njihovoj legitimnosti u određenom društvenom kontekstu, moral je izbor dela skupa standarda i načela koje definiše neka verska, politička ili društvena tradicija. Etika je filozofska disciplina koja se pre svega bavi moralom i izvorima ove pojave i postavlja standarde ljudskog ponašanja, pa tako moralni kodeksi i pravila predstavljaju vrednosni sistem i svest svakog društva. Ona pravi distinkciju između dobra i zla, između pravednog i nepravednog, ispravnog i neispravnog i služi kao prevencija u borbi protiv moći. Prema Miljević (2011) savremeno doba je donelo nove modalitete moći, što se odražava i na definisanje same etike. Zbog toga, smatra on, je neophodno da se uspostavi *nova poslovna etička teorija*, koja će da:

- „promisli i domisli organizacionu praksu visoke tehnologije – da na ljudski, uman način zaodene današnje bezumne relativne vrednosti;
- otkrije i utemelji one etičke principe iz kojih se mogu i iz kojih će se izvoditi nove obaveze – nove moći organizacije sveta života i sveta rada;

- predviđa mogućnosti razaranja čoveka u organizaciji i posredstvom organizacija sveta života i sveta rada moći da dođe do onog pojma čoveka kog valja sačuvati od toga".

Ova Miljevićeva podela temelji se na tome što je etika u prošlosti bila u funkciji obraćanju i štićenju bližnjih, tj. ljudi, i moralnog kvaliteta odnosa, a danas se pre svega bazira na bavljenju određenim radnjama i organizacijama. Moć koju doseže komunikacija organizacija i (ne)etičnost koja je sveprisutna je upravo takva da bi (poslovna) etika trebalo da „zaštiti čoveka od nje". Po ovom autoru, upravo to je ono što potpada pod društvenu odgovornost svih organizacija. Kad je reč o novinarstvu, etički kodeksi propisuju određena pravila izveštavanja i suprotstavljaju se tehnikama i strategijama propagande i njenim štetnim posledicama. Etički kodeks podrazumeva poštovanje, detaljnost, posvećenost, hrabrost i pravičnost u prikupljanju, tumačenju i plasiranju informacija i izveštavanju, potragu za istinom i istinitom izveštavanju. Ovo je veština koja se najčešće odnosi na samog prenosioca vesti i oslanja i na njegov lični moralni sistem vrednosti i predstavlja njegovu odgovornost. Etički kodeks se, osim na novinare, odnosi i na propagatore, ali i praktičare odnosa s javnošću, koji učestvuju u procesu kreiranja, oblikovanja i plasiranja informacija u javnosti. Radošević & Šćepanović (2011) u ovom kontekstu citiraju Jana Karizona, predsednika najveće skandinavske avio kompanije koji je rekao: „Čovek koji nema informaciju ne može da preuzme odgovornost. Čovek koji ima informaciju nema drugog izbora sem da preuzme odgovornost". Takođe, neposedovanje informacije čoveka ne abolira od odgovornosti za loše postupanje i posledice koje ono nosi.

Moderne tehnologije u koje pre svega spada internet i njegova dostupnost izmenio je u potpunosti živote svih ljudi, funkcionisanje organizacija i korporativne komunikacije.

Najveća promena se desila u masovnim medijima, jer je s internetom stiglo do neverovatnog ubrzavanja izveštavanja, i sve manje vremena za istraživanje relevantnih činjenica koje su nekom događaju o kom se izveštava prethodile. Pritisak koji imaju kreatori medijskih sadržaja da prvi plasiraju određenu informaciju, maltene uživo, dovodi do strahovitog smanjenja etičnosti, narušavanja privatnosti, zadiranja u intimu i objave senzacionalističkih vesti u borbi s konkurencijom za uvećanje poseta na stranicama portala ili novina. Društvene mreže i njihova masovna upotreba i mogućnost prenošenja apsolutno svega uživo, praktično bez cezure je donela takođe revolucionarne promene.

Kad je reč o društvenoj aktivnosti kompanija, sada je, usled pomenutih tehnoloških novina ova dvosmerna komunikacija između organizacija i njihovih javnosti brža nego ikad. Iako je sad sponzorisanim oglasima na društvenim mrežama pristup korisnicima nikad brži, tako i negativne prakse i greške u poslovanju kompanija i njihovi pogrešni potezi mnogo brže dolaze do javnosti i njihovih ciljnih grupa, odnosno iziskuju primenu prethodno pomenute strategije amortizacije. Zahtevi za transparentnošću organizacija sve su jači, a mnoge organizacije su nespremne moći društvenih mreža i masovnih medija na internetu olako pristupile ovom zadatku, ne shvatajući dalekosežnost posledica koje mogu da imaju i zbog najmanje greške. Čak i naizgled bezazlene greške kao što su gramatičke ili leksičke greške na bilbordima, portalima ili sponzorisanim objavama na društvenim mrežama (naročito ako se radi organizacijama koje se bave edukacijom s bilo kog aspekta njegove teorije ili prakse), mogu da ugroze dugogodišnji rad na građenju dobrog publiciteta o kvalitetu kompanije.

Koliko je zahtevan posao održavanje jednom stečene reputacije govori i to da su organizacije koje su svesne svih aspekata i posledica dvosmerne komunikacije prihvatile kritike o nedovoljnom angažmanu na polju filantropije i da se najčešće bave društveno-korisnim radom i društveno odgovornim poslovanjem, ne samo iz moralnih pobuda, već upravo zato što znaju da filantropija i društveno odgovorno ponašanje dovode do velikog pozitivnog odjeka po samu reputaciju kompanije. Upravo zbog toga kompanije preduzimaju sledeće korake koji dovode do obostrane koristi; kako za lokalnu zajednicu, tako i za njihovu reputaciju: sponzorisanje izgradnje dečjih igrališta, podsticanje pošumljavanja parkova i postavljanje mladih sadnica u gradu, popravljanje fasada na kulturno-istorijskim spomenicima grada i tako dalje. Upravo u ovom kontekstu nastaje poslovna strategija koja postaje strategija odgovornog rukovodstva organizacije, a to je strategija društveno odgovornog ponašanja organizacije. Primena ovih strategija može da deluje da je u neskladu s profitom, ali ga dugoročno, građenjem dobre reputacije organizacije, neminovno donosi. Svakako da je važno da društveno odgovorno ponašanje svake kompanije postane njena kontinuirana strateška aktivnost i kao takva bude inkorporirana u strateško komuniciranje organizacije, u smislu njenog kontinuiranog odnosa s javnošću, koje, posledično, doprinosi izgradnji dobrih odnosa između organizacije i njenih ciljnih javnosti. Na taj način se, uz pomoć službe za odnose s javnošću daje primer svim *stejkholderima* i grupama javnosti kojima se organizacija obraća, o značaju društveno odgovornog ponašanja organizacije, i potrebi etičkog delovanja. Takođe je potrebno, u sklopu ovih aktivnosti, dobiti povratnu informaciju od svojih ciljnih grupa javnosti, kako bi

organizacija mogla da konstantno unapređuje svoje aktivnosti na ovom polju i upozna javnost sa rezultatima svog rada i etičkog delovanja.

Svakako da uspeh svake organizacije direktno zavisi od uspešnosti dobre strateške komunikacije sa svojim *stejkholderima* te tako ne samo da društveno odgovorno ponašanje deluje u skladu sa strategijama odnosa s javnošću, već upravo odnosi s javnošću postaju deo etičkog delovanja društveno odgovornog ponašanja same organizacije. Svakako da izgradnja dobre strategije društveno odgovornog ponašanja kompanija ne doprinosi samo jačanju svog ugleda i sopstvenoj etičnosti, već doprinosi i boljem odnosu zaposlenih prema njoj, izgradnji bolje korporativne kulture i uopšteno, boljih rezultata kompanije usled motivisanijih radnika, jasnije definišući svoje ciljeve, misiju i viziju. Kao i mnoge druge strategije i društveno odgovorno ponašanje kompanija je tek u povoju.

Mnoge, naročito javne organizacije su još uvek tromi sistemi koji nemaju ni veb stranice koje su optimizovane niti se redovno ažuriraju, a nema ni naznaka aktivne prisutnosti na društvenim mrežama, pa tako ni društveno odgovornog ponašanja kao obliku strateške komunikacije sa svojim javnostima. Strateško komuniciranje organizacije u društveno odgovornom smislu vremenom dovodi do podizanja svesti celokupne javnosti o značaju filantropije, humanitarnog rada, etičkog tretiranja publiciteta, oglašavanja, pa u krajnjoj liniji i zaposlenih. Svakako bi povećan broj istraživanja reagovanja *stejkholdera* i celokupne javnosti na društveno odgovorno komuniciranje organizacije s njima dovelo do toga da se prepozna potencijal ovog načina komuniciranja i da se na najbolji mogući način implementira u sve organizacije u kojima još uvek ne postoji, još je u povoju ili nije sprovedeno na adekvatan način.

5. Vrednosti

5.1. Pojam vrednosti

Svi predmeti, pojave, dešavanja i emocije mogu za pojedinca da predstavljaju vrednost koja je za njega značajna. Vrednosti koje se visoko kotiraju kod pojedinaca u savremenom svetu mogu da budu veoma jednostavne i lične: neko želi dobar i brz auto, neko visok socijalni položaj, prepoznatljivost, lični ugled...). Emocije, predmeti, postignuća i objekti mogu, osim pojedinačne važnosti, imati i važnost za društvenu zajednicu u kojoj pojedinac obitava, te vrednosti osim ličnih, mogu da budu i društvene (tolerancija, humanizam i sloboda za pojedinca u društvu, sloboda govora i demokratičnost društva i tome slično). Sve što pojedinac želi za sebe i svoje društvo i na čemu radi i ka čemu usmerava određene aktivnosti, misli, emocije, ali i predmete može se smatrati vrednošću. Pojam vrednosti često se raspravlja u teoriji bez prethodnog definisanja samog pojma ili pojave jer se smatra nečim podrazumevajućim, što predstavlja ponašanje samog pojedinca u društvu, bilo ono društveno poželjno ili ne. S druge strane, različiti autori dali su toliki broj različitih definicija vrednosti da se i ne čini opravdanim da se ova disertacija još detaljnije bavi time konkretno. Zapravo, ne čini logičnim da se doprinosi postojećoj zbrci na tom planu. Zato će ovde biti izneseno samo nekoliko međusobno komplementarnih određenja pojma o kome je reč i čitaocu će se prepustiti da proceni njihovu valjanost.

Vrednost kao kategorija je skup kompleksnih pojmova, koji je veoma heterogen, i ima korene u filozofskim istraživanjima. Na tom, filozofskom, nivou vrednosti se doživljavaju kao kategorije koje određuju svrsishodnost postojanja svakog pojedinca. Vrednosti su opšti principi koji rukovode postupcima. One nisu, naime i sami ti postupci. To su, praktično, kodovi koji određuju i naglašavaju kazne za izbore načinjene prilikom odabira ponašanja ili nagrade za drugačije oblike ponašanja. O vrednostima postoje različita shvatanja. Vrednosti se tiču mnogih društvenih nauka, filozofije, sociologije i psihologije, a pre svega socijalne psihologije. Nekada se pojam vrednosti strogo u teoriji razlikovao od činjenica, međutim, moderni autori praktično brišu tu granicu. Danas se i same vrednosti često istražuju kao činjenice. U psihološkoj literaturi pretežno se koristi definicija vrednosti koja uključuje to da su hijerarhijski raspoređene, relativno stabilne kategorije, koje predstavljaju određene opšte karakteristike društvenih grupa

i pojedinaca kojima pripadaju Pantić (1977). Autor dalje objašnjava da su te opšte dispozicije nastale sadejstvom, odnosno kombinovanjem kognitivno-emocionalnog razvoja, interakcije s društvenim okruženjem i individualnim crtama ličnosti pojedinaca. Upravo ova tri faktora usmeravaju delovanje pojedinaca i grupa ka ciljevima koji se shvataju kao poželjnim, kako za grupe, tako i za pojedince. Tako vrednosti deluju motivišuće na ponašanje pojedinaca i grupa i imaju dinamički karakter, iako nisu potpuno nepromenjiva kategorija. Iako je ovakva definicija opšta i u svojoj suštini logična, u okviru psiholoških istraživanja, definisanje vrednosti je kompleksnije i nedovoljno usaglašeno. Pristupi vrednostima u socijalnoj psihologiji su daleko od opšteprihvaćenih: naime, kao što je već pomenuto, postoji struja koja vrednosti posmatra kao kategorije koje su izvan pojedinaca, i priča o njima kao ciljevima per se, druga, brojnija struja, zastupa stav da su vrednosti subjektivističke dispozicije, koje su determinisane kao sklonosti pojedinaca ka određenim ponašanjima. Ipak, u okviru ove grupe teoretičara ne postoji potpuna saglasnost oko toga šta tačno ova dispozicija podrazumeva. Naime, kao što je već prethodno navedeno, svaka pojava ili ponašanje mogu da predstavljaju određenu vrednost za čoveka, međutim, o vrednostima kao takvoj vrsti dispozicija, opravdano je govoriti samo ako te dispozicije podrazumevaju prilično širok dijapazon ponašanja, uz nezaobilazni kontinuitet u tom ponašanju, što podrazumeva i trajnost u samom njihovom dejstvu (Rot, 2003).

Koos (1998) pominje da su kategorije vrednosti u filozofskoj literaturi usko povezane sa moralom, opštim normama dobra, istinom, pravdom, čašću, zakonima, emocijama i estetskim doživljajima. Kroz literaturu je bilo nebrojeno mnogo pokušaja da se na precizan način definiše pojam vrednosti. Ovaj pojam se posmatrao prvenstveno iz filozofskog, a kasnije i sociološkog i psihološkog aspekta. U modernijoj literaturi stavovima i vrednostima bavi se oblast koja se naziva socijalna psihologija, a izučavanjem vrednosti bavi se disciplina koja se naziva aksiologija. Do pojave aksiologije početkom devetnaestog veka, izučavanje vrednosti svodilo se na domen etike i donekle estetike. U vreme antičke filozofije Platon u svom čuvenom delu „Država“ (1993[4]) zauzima prilično dualistički stav kad govori o čoveku i kategorijama vrednosti: s jedne strane, on shvata da ljudi imaju ograničenja u vremenskom i prostornom smislu, a s druge strane su bića koja su sposobna za percepciju apstraktnog i poimanja, na primer, beskonačnosti, pa samim tim teže ka nadilaženju sopstvene realnosti. S tim u vezi, Platon (1993) vrednosti posmatra na objektivistički način: dobro, istina i lepota su kategorije koje predstavljaju objektivne vrednosti, koje su nastale i koje žive izvan samog čoveka i

[4] Prevod i adaptacija dela u izdanju BIGZ, 1993. godine.

njegovih uverenja. Kako se moderna filozofija razvijala, tako je menjan i pogled na vrednosti. Životić (1986) pominje Kantova razmatranja na temu vrednosti navodeći da su njega vrednosti imale svoju univerzalističku prirodu, odvojenu od empirijske, društvene i psihološke realnosti pojedinca. Kant je naglašavao da je jedina apsolutna, odnosno moralna vrednost svakog čoveka dobra volja. Ona je apsolutna samim tim što predstavlja vrednost za samu sebe, odvojenu od upliva ostalih faktora spolja, ograničenja i društveno nametnutih konvencija. Za Kanta su vrednosti univerzalne pojave koje postoje nezavisno od procenjivanja, te kao takve ne mogu izvedene iz empirijskih ili socio-psiholoških činjenica. Društveni odnosi, koji su sami po sebi kompleksni, oduvek su zahtevali od pojedinca da zauzme neki stav prema pojavama i ponašanjima koja ga okružuju, što je i stav koji u svojim delima zauzima Hegel (navedeno prema Životić, 1986), jer Hegel pojmu vrednosti dodeljuje društvenu ulogu i karakter i tvrdi da vrednost kao kategorija ne postoji nezavisno od intersubjektivnog. O vrednostima Hegel priča kao o univerzalnom pojmu koji je ekstrahovan iz subjektivnog normativa svakog pojedinca i kao zadovoljenju prvo ličnih, a samim tim i univerzalnih potreba, tako da je svaka subjektivna vrednost zapravo samo deo neke veće, univerzalne vrednosti. Vrednosti nisu čoveku date po rođenju, ali delovanje pojedinaca koje je neminovno uokvireno socijalnim kategorijama i ponašanjima, s obzirom da je čovek socijalno biće na osnovu svih biološko-fizioloških osobina, dovodi do nastanka određenih sistema vrednosti. Ovi sistemi vrednosti su, u početku, individualni, ali svoju valorizaciju i potvrdu dobijaju samo u kontekstu kolektivizma i u okviru neke socijalne grupe. Ipak, fokus s teorijskih koncepata koji su važili u prošlosti a koji su već navedeni u radu, premestiće se na novija relevantna istraživanja iz oblasti socijalne psihologije, sociologije i politikologije a koja se odnose na definisanje i proučavanje vrednosti. Pre svega se ovde misli na rukovođenje kriterijumom o relevantnosti za kreiranje savremenih istraživačkih instrumenata iz kog su nastale empirijski utemeljene teorije, čime se fokus bitno menja sa individualnih crta ličnosti ka opštim vrednostima i vrednosnim orijentacijama.

Autor Vidanović (2006) naglašava da je vrednost kategorija koja podrazumeva verovanje šta je korisno ili ne, poželjno ili nepoželjno, dopustivo ili nedopustivo. Autor Klackhohn (1950), tvrdio je da su vrednosti način shvatanja, bilo eksplicitni, bilo implicitni onog što je dobro i poželjno, kako za specifičnu grupu, tako i za pojedinca koji je deo te grupe. Ono što je poželjno i korisno predstavlja željene vrednosti i samim tim one utiču na načine na koji se preduzimaju akcije u odnosu na postizanje određenih ciljeva značajnih i za pojedinca i za grupu u celini. Allport et al. (1960), smatrao je da su vrednosti „verovanja u skladu s kojim čovek deluje putem preferencija“. Rokeach (1960), s druge strane, vrednostima smatra ubeđenja, odnosno trajna

verovanja koja čine da je jedan način ponašanja prihvaćeniji i poželjniji u društvu od načina koji se je suprotan ili značajno različit od tog, poželjnog.

Petrović (1973) nalazi da se uz pojam vrednosti vezuju sledeće bitne karakteristike:

- vrednosti predstavljaju izbor između različitih objekata (fizičkih predmeta, situacija, ideja, …);
- vrednosti ne označavaju same objekte, već apstrakcije izvedene iz subjektivnog vrednovanja objekta;
- vrednosti su hijerarhijski organizovane prema važnosti koja se pridaje svakoj od njih
- vrednosti su trajne i dosledne karakteristike;
- osećanje poželjnosti i opravdanosti prati vrednosti;
- vrednosti imaju visoku motivacionu snagu, veću od drugih dinamičkih komponenti ličnosti (izuzev vitalnih potreba);
- vrednosti imaju svesni karakter, jer podrazumevaju procene.

Čulig et al. (1982), objašnjavaju da su vrednosti društveno-istorijski uslovljene, relativno stabilne, specifične tvorevine individualne, grupne i društvene svesti. Vrednosti se, prema ovim autorima, kulturološki nasleđuju, kao antropološki koncept, koji je svojevremeno pomagao ljudima u prethodnoj zajednici da se snalaze u svetu koji ih okružuje i razlikuju ispravno od neispravnog, ali i sopstvene postupke u odnosu na druge. Rot & Havelka (1973) navode, da su vrednosti „trajan, izrazito pozitivan odnos prema objektima koje ocenjujemo kao važne i za čije ostvarenje postoji izraženo lično angažovanje“. Prema Kuzmanović (1995), vrednosti su opšta i apstraktna shvatanja o tome šta je poželjno i ogledaju se u proceni specifičnih objekata, ali se ne iscrpljuju u njima, jer svaki sledeći objekat čovek može da procenjuje na osnovu već usvojenih vrednosti. Razlog zbog kog vrednosti imaju pre svega integrativnu funkciju leži u tome što predstavljaju logičnu konsekvencu skupa naših različitih doživljaja. Manifestuju se kao shvatanje o poželjnom. Pojedinac je u principu svestan svojih vrednosti, bez obzira što nekad nema formulisan i jasan pojam vrednosti. Svaki pojedinac sopstvene vrednosti doživljava kao dubinski sastavni deo sopstvene ličnosti i ličnog identiteta, jer socijalno nametnuta pravila i norme kojih pod pretnjom različitim kaznama mora da poštuje, nisu nešto s čim on može da se istinski identifikuje, niti da to duboko vrednuje. Najznačajnija komponenta vrednosti, u pomenutom smislu je lična percepcija pojedinca da je vrednost koju ima i koja je deo njegove

ličnosti, nešto što je sama izgradila na osnovu iskustava i proživljenih emocija i postupaka, a u skladu s određenim normama društvene grupe kojoj pripadaju.

Postoje različite kvalifikacije vrednosti. Koriste se različiti kriterijumi, kao i različite polazne osnove. Najopštija podela, koja je korišćena za statistički deo ove disertacije je podela na lične i društvene vrednosti i njima je najviše govorio Rot (2003). Međutim, vrednosti se mogu klasifikovati i po različitim kriterijumima:

- Prema području na kom deluju u određenom socijalnom kontekstu: kulturne, političke, socijalne, ekonomske...
- Prema značaju koje im pridaju određene društvene grupe ili pojedinci: primarne i sekundarne
- Prema tome ko su nosioci vrednosti: individualne i kolektivne
- Prema intenzitetu u kom su izražene određene vrednosti: implicitne i eksplicitne (Tripković, 2007).

Motivacija, kao i usmeravanje ljudskog ponašanja ka poželjnim aktivnostima i vrednim ciljevima su, prema Rokeach (1968), dve osnovne funkcije pojma vrednosti. S tim u vezi, on pravi diferencijaciju između terminalnih i instrumentalnih vrednosti. Instrumentalne vrednosti definisane su kao funkcije koje dovode do takozvanih terminalnih vrednosti (vrednosti koje predstavljaju poželjno stanje stvari), i po svom delovanju mogu da se podele na društvene i lične. Terminalne vrednosti deluju u koheziji sa osnovnim ljudskim potrebama i njihov broj je samim tim, ograničen na broj bazičnih ljudskih potreba koje je Maslow (1943) definisao u svojoj *Hijerarhijskoj teoriji motivacije*. S druge strane, instrumentalne vrednosti Rokeach (1968) takođe deli u dve kategorije: na individualne vrednosti koje se tiču kompetencije pojedinca i njegove samoaktuelizacije, i na kulturno i društveno uslovljene moralne vrednosti. Iako vrednosti imaju značajnu funkciju u motivisanju pojedinaca na određena (poželjna) ponašanja, tako imaju i regulacionu funkciju. Naime, one predstavljaju unutrašnje predstave svakog pojedinca o tome šta je društveno-poželjno ponašanje, te služe kao regulatori individualnog ponašanja. Kad ih posmatramo iz te perspektive, vidimo da vrednosti predstavljaju osnov prilikom zauzimanja stavova, ali i sklonost ka određenim religijskim, političkim ili ideološkim opredeljenjima.

Čekrlija et al. (2004) daju osvrt na vrednosti na osnovu empirijske sveobuhvatne teorije koju je ustanovio Eysenck i navode napore autora Allport i njegovih saradnika koji su još tridesetih

godina prošlog veka započeli veliku i sveobuhvatnu *Studiju o vrednostima,* gde oni vrednosti definišu kao osnovni i dominantni pokretač motivacije ljudi, i navode da su vrednosti dominantni životni ciljevi i orijentacije pojedinaca, koji nastaju usled instinkata ili bazičnih ljudskih potreba koje je definisao i Maslov. Kako je još Spranger (1928) izdvojio šest osnovnih tipova ličnosti, Allport et al. (1960) su konstruisali skalu dominantnih tipova, kad je reč o vrednosnim orijentacijama. Takođe su merili i relativni značaj koji su pojedinci pridavali svakoj od navedenih dimenzija. Allport et al. (1960) su izvršili merenje korelacije karakteristika ličnosti i vrednosnih orijentacija pojedinaca, navodeći pritom, da su vrednosti hijerarhijski postavljen sistem verovanja i stavova koji zapravo predstavljaju životnu filozofiju individua. Upravo na ovaj način vrednosti određuju princip po kom svaki pojedinac može da konstruiše određeni poredak sopstvenog postojanja, a svaki vrednosni poredak odgovara određenom od šest navedenih tipova ličnosti. Kako je ovo istraživanje završeno 1960.-te godine, (Allport, Vernon & Lindzey, 1960) kada je i objavljeno, napušteno je u narednih dvadeset godina kao nedovoljno relevantno zbog zastarelih statističkih metoda koje su objašnjavale indikatore na osnovu kojih je vršeno merenje navedenih dimenzija vrednosti.

Veći broj verovanja se integriše u kategoriju poznatiju pod nazivom vrednosni sistem ili vrednosna orijentacija. Kriterijumi za definisanje su kroz istoriju bili promenjivi i brojni, pa tako su išli od toga da se posmatra šta neki pojedinac želi, šta ga čini zadovoljnim, u čemu konkretno pronalazi užitak i šta su njegove lične preferencije pa do toga šta je društveno poželjno, potrebno, propisano ili sankcionisano. Istraživanje vrednosti fascinira mnoge istraživače iz raznih naučnih oblasti i to seže daleko u prošlost. Naime, davno je utvrđeno da su individualne vrednosti ono što direktno uslovljava ponašanje ljudi. Tada su počeli da ispituju vrednosti i na osnovu njih klasifikuju ljude u određene kategorije. Izučavajući anketu o vrednostima koju je uspostavio Rokeach, Debats & Bartelds (1996) navode kako je on, za razliku od autora Allport-a, koji je vrednosti kvalifikovao kao fiksne, stabilne elemente koji su potpuno odvojeni i međusobno neuslovljeni, smatrao da se vrednosti fleksibilni elementi, odnosno hijerarhije, koje funkcionišu u okviru nekog (kulturološkog) sistema i ne mogu se posmatrati van njega. Iako su za njega vrednosti fleksibilan sistem, autor Rokeach (1973) naglašava da je stabilnost jedna od najznačajnijih karakteristika pojma vrednosti. Upravo ova karakteristika daje im za pravo da budu jasniji prediktori socijalnog ponašanja od svih ostalih elemenata tipa dispozicija ili sposobnosti. Uslovljenost promena u društvenom ponašanju i rast i razvoj jednog društva, pa tako i pojedinca, ne oslanja se samo na stabilnost vrednosti kao njihove najznačajnije karakteristike, već upravo na njihovu fleksibilnost, jer bez nje su sve

promene u pojedincu, a posledično i u društvu, tj. njegovom okruženju, nemoguće. Zato može da se kaže da su vrednosti relativno postojana, ali fleksibilna uverenja koja sadrže i saznajnu i motivacionu i emotivnu komponentu, i time imaju svoj određujući karakter koji je naglašen u odnosu na stavove, na primer.

Debats & Bartelds (1996) koji su svoj rad posvetili čuvenom empirijskom istraživanju vrednosti koju je sprovodio Rokeach (*Rokeach Value Survey,* 1973), navode da je on napravio klasifikaciju od osamnaest instrumentalnih i terminalnih vrednosti u ovom, verovatno najčešće korištenom, instrumentu u istraživanjima socijalne psihologije. Terminalne vrednosti po Rokeach mere relativni značaj ličnih ciljeva koje je on nazvao poželjna krajnja stanja, i pod ovu podelu spadaju:

- Društveno priznanje
- Iskreno prijateljstvo
- Mir u svetu
- Jednakost
- Nacionalna sigurnost
- Mudrost
- Samopoštovanje
- Osećaj sigurnosti
- Sigurnost porodice
- Osećaj ispunjenosti
- Spas duše
- Sloboda
- Ugodan život
- Okruženost lepotom
- Unutrašnji sklad
- Zadovoljstvo
- Uzbudljiv život
- Zdravlje i
- Zrela ljubav.

Pod instrumentalnim vrednostima Rokeach podrazumeva idealizovane, odnosno poželjne načine ponašanja i među njih ubraja sledeće vrednosti:

- Čist
- Iskren
- Ambiciozan
- Hrabar
- Maštovit
- Logičan
- Intelektualan
- Odan
- Pristojan
- Poslušan
- Pun ljubavi
- Odgovoran
- Spreman na praštanje
- Samostalan
- Samodisciplinovan
- Vešt
- Uslužan i
- Širokih pogleda.

Za ovih osamnaest vrednosti Rokeach (1973) pretpostavlja da su raspoređene hijerarhijski, mada prihvata da je njihov redosled donekle podložan varijacijama individualnog karaktera. Rokeach pod pojmom vrednosti podrazumeva i vrednosti i norme – naime, elemente koji su zasebni delovi, a opet, usko povezani u okviru sociooloških teorija o vrednostima koje su uspostavljali Eyesenck (1953) – *The Structure of Human Personality*; Allport et al. (1960) – *The Study of Values*, Inglehart (1977) – *The Silent Revolution;* Rokeach (1973) – *The Nature of Human Values;* Schwartz (1992) – *Theory of Basic Values* i slične – naime, ti elementi su deo svojevrsnog kulturnog podsistema. S tim u vezi, prethodno pomenute terminalne vrednosti koje Rokeach klasifikuje, odgovaraju približno konceptu vrednosti u sociološkom smislu, dok norme mogu da budu podvedene pod instrumentalne vrednosti, jer odgovaraju tom konceptu. Savremena istraživanja vrednosti se umnogome oslanjaju na ovu empirijski potkovanu teoriju koju je sproveo Rokeach. Tako je psiholog Schwartz prihvativši određenja i funkcije vrednosti koje je postavio Rokeach, svoje istraživanje usmerio s fokusa na pojedinačne vrednosti na opštije vrednosne sisteme, zapravo, na promene i „dinamiku različitih vrednosnih prioriteta“

(navedeno prema Čekrlija et al., 2004). Oslanjajući se na sopstvenu *Teoriju bazičnih vrednosti* iz 1992.-ge godine, Schwartz (2012) je nastojao da pojasni povezanost između pojedinačnih vrednosti i specifičnih oblika ponašanja, kao i povezanost njegovih empirijski dobijenih rezultata o vrednostima sa empirijskim rezultatima nekoliko velikih internacionalnih (kros-kulturalnih) poređenja koja su bila dostupna u literaturi sociološke i političke empirijske građe. Iz svega navedenog, baveći se osnovnim karakteristikama vrednosti, Schwartz (2012) izdvaja sledećih pet:

1. Vrednosti su uverenja koja ne predstavljaju nužno objektivne ideje i činjenično stanje, već i obaveznu emotivnu komponentu
2. Vrednosti definišu koji su poželjni ciljevi i funkcionišu kao motivatori
3. Vrednosti prevazilaze pojedinačna delovanja i situacije, i bivajući apstraktne u svom karakteru, fokusiraju se na širu sliku od usmeravanja na specifične situacije, ponašanja, događaje i slično, na koje se fokusiraju norme i stavovi, time se razlikujući se od njih,
4. Vrednosti imaju funkciju da budu kriterijumi za selekciju i procenu različitih situacija, dešavanja, ljudi i njihovih postupaka
5. Struktura i organizacija vrednosti su hijerarhijske, u odnosu na značaj koji im, po sopstvenom konceptu verovanja daje svaki pojedinac, što je još jedan pokazatelj koliko se vrednosti razlikuju od normi i stavova.

Ovih pet osnovnih karakteristika vrednosti su uopšteni kriterijumi koji važe za sve vrednosti, međutim, one se itekako razlikuju u odnosu na svoje motivatore koji ih pokreću, odnosno u odnosu na sadržaj. Tako Schwartz (2012) izdvaja biološke potrebe, skladnu socijalnu interakciju, ali i opstanak i benefite društvene grupe kojoj određeni pojedinac pripada, kao univerzalna tri motivatora (preduslova egzistencije) koji pokreću određene vrednosti. Pojedinci su prinuđeni da sebi postavljaju odgovarajuće ciljeve, jasno ih artikulišu i uz pomoć koordinacije s drugim pojedincima uspeju u nastojanjima da te ciljeve i ostvare, jer je pojedincu kao jedinki izuzetno teško da se izbori samostalno sa sva tri preduslova egzistencije koje je Schwartz (2012) definisao. Tokom ovog procesa koordinisanog delovanja vrednosti se pojavljuju kao koncepti koji su društveno poželjni i tim konceptima se ovi ciljevi predstavljaju i u lingvističkom i u saznajnom/kognitivnom smislu. U svom velikom empirijskom istraživanju vrednosti Schwartz (2012) je došao do stvaranja tipologije koja se sastoji od deset osnovnih

vrednosti, od kojih je svaka povezana s makar jednim motivatorom odnosno preduslovom egzistencije. Tako su po njemu deset bazičnih vrednosti sledeće:

- univerzalnost,
- hedonizam,
- postignuće,
- samousmerenost,
- stimulacija,
- moć,
- sigurnost,
- konformizam,
- dobronamernost, i
- tradicija.

Svaka navedena dimenzija nosi u sebi niz pojedinačnih vrednosti, a njih autor tretira kao indikatore. Statističkom metodom ortogonalne rotacije (faktorska analiza) izdvojila su se dva faktora u okviru dve međusobno suprotstavljene dimenzije: otvorenost prema promeni – otpor prema promenama (konzervativnost) i lični razvoj – samostalno prevazilaženje prepreka. Ovi indikatori su, nadalje, pokazali da se vrednosti slične motivacije međusobno podržavaju, dok se vrednosti koje su različito motivisane međusobno opstruišu, a sve su povezane motivacijskim okvirom. Sve nabrojane dimenzije (njih ukupno deset) zajedno kreiraju jedan integrisani sistem, koji je svojstven svakom pojedincu nevezano za njihova socio-demografska obeležja, pa ih zbog toga autor smatra univerzalnim vrednostima. Iako neke lične vrednosti mogu da budu univerzalne, većina svoje poreklo nalazi upravo u socio-kulturnom i porodičnom okruženju i stoga imaju tendenciju da u različitim kulturama variraju. Takođe, ovakve vrednosti mogu da rukovode ponašanjima i stavovima pojedinaca. Lične vrednosti su implicitno vezane za lične izbore, svaki vid promene može da rezultira nestabilnošću i nesigurnošću, što može da bude mnogo izazovnije od samog postizanja željenih ciljeva i ponašanja. U svojoj teoriji SVS (*Schwartz Value Survey,* 1992) indukovao je ovim, sada čuvenim, instrumentom, više od pedeset sedam indikatora univerzalnih vrednosti. Ovo istraživanje i njegova teorija danas su temelj mnogim istraživanjima koji se bave vrednostima, pa i onim najvećim, kros-kulturalnim.

O univerzalnosti, kreativnosti i slobodi je pisao Marx (1977), navodeći da su ovo aksiomi vrednosti. On je smatrao da ovi aksiomi teže razvoju suštinskih moći pojedinaca, ali i da su vezani za bogatstvo ličnosti. On se bavio uređenjem sistema poznatim kao utopija, a taj sistem

bi se sastojao od vrednosti na kojima treba da počiva to idealno društvo novog doba. Kako bi se ove univerzalne vrednosti realizovale u društvu, neophodno je radikalno promeniti društvene sfere morala, ekonomije, politike i svakodnevnog života, kao i strukturu ličnosti svakog pojedinca u društvu, odnosno izbeći zamke kapitalističkog društvenog uređenja. Za Marksa je tada jedina prepreka bila da nađe pojedince koji su bili spremni da se hrabro suoče s novonastalim izazovima i budu nosioci ovih poželjnih promena. Kako bi prenebregao ovu prepreku, Marx (1977) je kao nosioce ovih promena targetirao radničku klasu, koja je po njemu bila najviše obespravljena, u smislu svog položaja u kapitalističkom društvu, koje je iz njih otuđivalo sve osnovne ljudske vrednosti. Smatrao je da čovečanstvo ima radikalno nove potrebe i stoga je ove promene smatrao neminovnim. Marx (1977) pominje potrebu da se sve vrednosti „prevrednuju", smatrajući da je evidentno da celokupna civilizacija prolazi kroz period krize.

Kada se pominju svetska istraživanja vrednosti, nemoguće je zaobići do sada u svetu najveće i najsveobuhvatnije istraživanje vrednosti pod nazivom *World Value Survey (WVS)*. Ovo istraživanje predstavlja istoimenu neprofitnu organizaciju koja je bazirana u Štokholmu, u Švedskoj. Ova globalno rasprostranjena mreža naučnika bavi se proučavanjem sistema vrednosti, promene samih tih sistema, kao i uticaj na društveni, ekonomski i politički život. Istraživanje obuhvata 90% svetske populacije, koji žive u 97 država širom sveta. Organizacija WVS deluje u saradnji s organizacijom *European Value Survey* odnosno – Evropskim istraživanjem vrednosti. U smislu društvenog aktivizma, ova istraživanja prate promene u očekivanjima pojedinaca od njihovog života i pre svega se odnosi na njihov sistem verovanja i vrednosti, kao i na njihova opšta uverenja i stavove. Početak rada na realizovanju ove globalno revolucionarne ideje vezuje se za 1981-vu godinu. Ankete koje su sprovođene obavljane su u nekoliko višegodišnjih talasa i dostupne su svima na Internet stranici same organizacije.[5] Način anketiranja građana vrši se pomoću standardizovanog upitnika. Osim demografskih karakteristika ispituje se motivacija za rad, poverenje u institucije države i njenu vlast, aktivitet građana u društvu kom propadaju, tolerancija, zaštita okoline, zaštita ljudskih prava, politička participacija građana, zaštita okoline, tolerancija, prava manjina, religijska uverenja, porodični odnosi, zadovoljstvo poslom i zdravstvenim stanjem ukupno zadovoljstvo sopstvenim životom i standardom, i tako dalje. Naravno, države koje su obuhvaćene ovim globalnim istraživanjem, njih 97, se kreću od krajnje siromašnih do bogatih, od liberalno-demokratskih do autokratskih i zemalja koje su pod diktaturom, od sekularnih do religijskih država, pa samim tim istraživanje

[5] http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp

obuhvata sve kulturne zone sveta. Svojim obimom i sveobuhvatnošću ovo istraživanje obezbeđuje validne i pouzdane informacije o krucijalnim pokretačima društvenih promena, a koje se pre svega odnose na motivaciju, vrednosti sistem i verovanje građana tih država. Rezultati koji su dobijeni u više talasa istraživanja potvrđuju početne hipoteze da vrednosti i verovanja pojedinaca igraju izuzetno važnu ulogu u ekonomskoj strukturi društva, u demokratičnosti institucija, u (ne)postojanju rodne ravnopravnosti, pa do izgradnje društava koji imaju efikasnu praktičnu (upotrebnu) političku moć za stvaranje efikasnih institucija i Vlade. Takođe, svaki talas istraživanja naveo je na zaključak da postoji značajna statistička povezanost kvaliteta života, demokratičnosti društva, ekonomskog razvoja, efikasnosti institucija i globalnih kulturnih promena.

Zasnovano na ličnom sistemu verovanja koji se sastoji iz emocija, stavova prema objektima i pojavama i uverenjima, svaki pojedinac donosi ličnu i trenutnu procenu da li je neki postupak, ponašanje ili pojava nešto što je dobro ili loše. Osim individualnog „kompasa“ koji je zasnovan na ličnim vrednostima koje su pojedincu ukorenjene kao splet životnih odluka i iskustava, postoje i društvene vrednosti koje se najčešće sastoje od moralnih načela i normi koji u društvu propisuju šta je prihvatljivo a šta ne. U zavisnosti od toga u kakvom se društvenom okruženju pojedinac nalazi i do koje mere se vrednosti okruženja preklapaju s njegovim ličnim vrednostima, pojedinac će imati više ili manje prilike i motivacije da utiče na promene vrednosti u sopstvenom okruženju. Kakve god one bile, važno je da postoje, jer savremeni svet smatra najvećim problemom, naročito za omladinu, stanje bez vrednosti (anomiju), apatiju, i tako dalje. Maslov (1982) je rekao: “Najveća bolest našeg vremena je nedostatak vrednosti... Ovo stanje je opasnije nego ikada pre u istoriji“ (Navedeno prema Pantić, 1990). U društvenim naukama vrednosti su sve češće predmet ispitivanja.

5.1.1. Poređenje koncepata stava i vrednosti

Ako vrednost poredimo sa stavom, kao kategorija je opštiji, ali i trajniji koncept. Samim tim, jedna vrednost se vezuje za skup stavova koji su srodni i tako je formiraju. Autori poput Rokeach, 1973.; McGuire, 1985.; Milas, 2004.; i Mannheim, 2007., smatraju da su vrednosti dinamičniji pojam od stavova jer, pored kognitivne, afektivne i bihejvioralne imaju jasnu motivacionu komponentu; ekonomičnije su jer ih je manje; one predstavljaju šire okvire i izvore stavova. Rokeach (1968) se bavio kategorijom stavova u poređenju s kategorijom vrednosti i

zaključio, kako navodi, da vrednosti ne samo da su opštija kategorija od stavova, već ih i uslovljavaju, u tom smislu da se, ukoliko dođe do promena vrednosnog sistema može uticati na promene stavova, što objašnjava da se širok dijapazon ponašanja i stavova može objasniti relativno malim brojem vrednosti. Veoma retko stav može da se posmatra kao izolovana pojava, nezavisna od pojave prema kojoj se zauzima i pojedinca koji ga ima. Baš kao i među mnogim drugim složenim delovima ličnosti poput vrednosti i vrednosnih orijentacija, ali i samih osobina ličnosti, tako i stavovi imaju sopstvenu strukturu, međusobnu uslovljenost i određenost nekim opštim faktorima (Mannheim, 2007). Autor Mannheim (2007) smatra da je na primer, politički stav mnogo složenija struktura od pukog negiranja ili potvrđivanja određene pojave, već taj stav u isto vreme znači da neko ima celokupno sagledavanje sveta. Ovu tvrdnju potkrepljuje i Milas (2004) objašnjavajući da sam pokušaj otkrivanja uverenja osobe ili sklonosti određenoj ideologiji tumačenjem njegovog stava podrazumeva uverenje da stavovi nisu izolovani, već naprotiv, međusobno povezani, i upravo se na osnovu njihove međusobne povezanosti determinišu temelji koji kreiraju suštinu tih stavova. Još je i Eyesneck (1954) dokazao da se stavovi koji su društveno uslovljeni nikada ne pojavljuju kao izdvojeni stavovi već upravo suprotno: imaju zajedničkog imenitelja - rezultat su nekoliko već postojećih bazičnih stavova koji su sveprisutni u društvenom okruženju pojedinca. Mada je pojam vrednosti srodan pojmu stava, ipak je najveći broj autora, kako je već navedeno u pregledu najznačajnije literature i autora iz ove oblasti (Eysenk, 1960.; Rokeach, 1973.; Petrović, 1973.; McGuire, 1985.; Milas, 2004.; i Mannheim, 2007.), saglasan da je reč o bitno različitim pojmovima.

Petrović (1973) ukazuje na pet bitnih razlika između vrednosti i stavova:

- „Stav je uvek odnos prema nekome ili nečemu, dok vrednost ne mora imati objekat.
- Prema svim objektima koje opažamo zauzimamo pozitivan, negativan ili neutralan stav, ali samo neki od njih mogu postati ciljevi, odnosno vrednosti.
- Kod vrednosti uvek postoji pretpostavka izbora između niza alternativa, dok se stavovi ispoljavaju prvenstveno na kontinuumu od više ili manje pozitivnog, do više ili manje negativnog bez ikakvog odnošenja prema drugim objektima sem konkretnog objekta stava,
- Stavovi su podložniji promenama nego vrednosti,
- Stav se može iscrpiti u samom sebi, a da se nikad ne ispolji kroz ponašanje.“

Rokeach (1968) je takođe nastojao da objasni razliku između vrednosti i stavova, uočavajući terminološku zbrku i sveprisutno funkcionalno nerazumevanje razlika između ova dva pojma, ukazujući i na njihove sličnosti, poredeći ih. Tako je često povezivao vrednosti s društvenim stavovima, navodeći kako su vrednosti u kognitivnom, ali i afektivnom biću svakog pojedinca znatno dinamičnije i prisutnije kategorije od stavova. Rokeach (1968) navodi pet osnovnih karakteristika koje razlikuju stavove od vrednosti:

1. Stavovi su opšta i mnoga verovanja koja se odnose na neku pojavu ili objekat, dok vrednosti predstavljaju pojedinačna verovanja,
2. Vrednosti se nalaze van objekata i situacija i nadilaze ih, a stavovi su, upravo suprotno, usmereni na njih,
3. Stavovi ne predstavljaju, za razliku od vrednosti, standarde ponašanja određenog pojedinca,
4. Stavovi su u svojoj suštini, mnogobrojniji jer može da postoji neograničen broj stavova i objekata na koje se on odnosi, dok su vrednosti ograničene na određeni broj koji možemo da smatramo konačnim, a odnosu se na broj krajnjih ishoda i poželjnih ponašanja, i
5. Vrednosti rukovode stavovima i usmeravaju i njih i ponašanja pojedinaca, jer se nalaze u središtu strukture ličnosti i njegove psihičke konstelacije.

Takođe se u publikacijama pomenutih autora često navodi kako su stavovi specifičniji od vrednosti, nestabilniji, i samim tim, manje pogodni za istraživanje. Stavovi se formiraju i menjaju, a vrednosti i identitet neke ličnosti zasnivaju se na neprestanom dopunjavanju i preispitivanju postojećih kognitivnih struktura (informacija, znanja), revidiranju pojedinačnih percepcija, predstava, ocena, mišljenja pa i stavova, i promenama ponašanja. Vrednosti stoga, prema Pantić (1977), zauzimaju „centralniju“ poziciju od stavova, manje su konkretne i „uhvatljive“, teže se primećuju u šablonima ponašanja pojedinaca, i trajnija su kategorija u smislu identifikacije pojedinca sa sopstvenim vrednostima. Osnovni razlog za sve učestalije korišćenje pojma vrednosti za opis društvenog ponašanja leži u tome što one uključuju veći broj stavova i tako obuhvataju širi obim socijalnog ponašanja nego pojedini socijalni stavovi. Od vrednosti postoje očekivanja da vrše određenu regulacionu funkciju kad je reč o stavovima. Naime, one bi trebalo da potpomognu ostvarivanje konzistentnosti među njima i omoguće pojednostavljivanje društvenih i političkih sudova i načina sagledavanja stvarnosti. Kompleksnost stavova i njihovo mnoštvo dovode u pitanje sposobnosti vrednosti da, kako su svrstane u određene funkcije koje obavljaju, uopšte mogu da ih objasne u određenoj ideološkoj

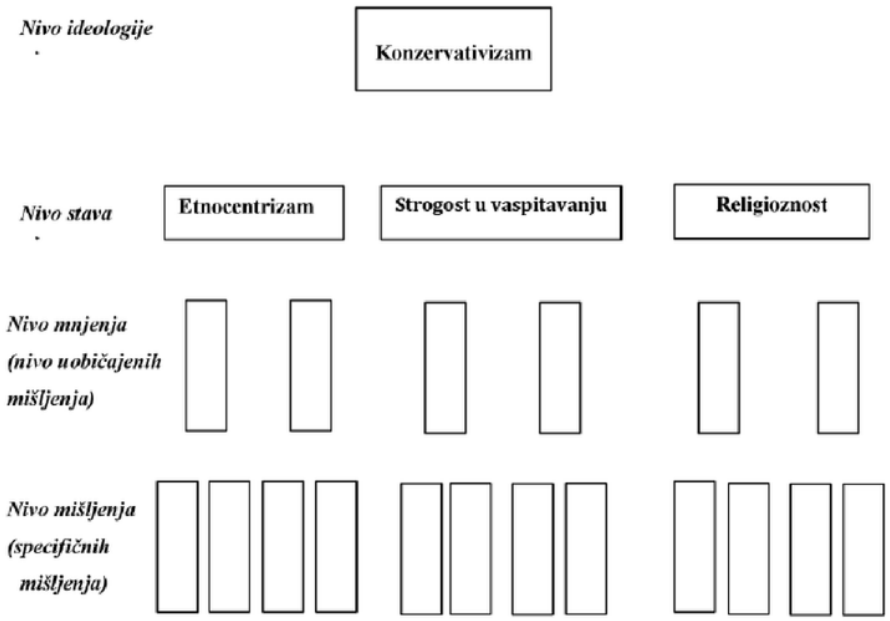
dimenziji. U svakom slučaju, vrednosti mogu da grupišu i na svojevrstan način usmeravaju stavove. Struktura međusobnih odnosa stavova, tj. mreža kompleksnih odnosa između stavova, vrednosti, uverenja, verovanja i slično, indikativno ukazuje na komponentu ideologije, odnosno na ideološki sistem. Pomenute strukture, prema Rokeach (1973) i McGuire (1985) nisu u hijerarhijskom odnosu, već su svrstane u svojevrsne klastere koji sadrže specifične stavove i verovanja, koji su međusobno zavisni u smislu grupisanja oko određene socijalne teme. Rokeach (1973) dodaje da su stavovi samo deo veće psihološke strukture koja je povezana s nekim drugim vrednostima i stavovima koji mogu da ukazuju na specifičan ideološki obrazac.

Eysenck (1960) vrednosti povezuje s opštim pogledom na svet i život svakog pojedinca, i samim tim, one u odnosu na stavove, predstavljaju viši hijerarhijski nivo. On tako stavove vidi kao međusobno snažno uvezane strukture, a upravo ta strukturalnost im omogućuje delovanje u društvu, odnosno iz njihove konzistentnosti nastaje niz karakterističnih ponašanja svakog pojedinca. Polazeći od te zamisli o čvrstoj povezanosti stavova u međusobno uslovljene strukture, neminovno utičući na obrasce ponašanja svake individue, Eysenck (1953) je još početkom druge polovine dvadesetog veka slikovito predstavio svoju teoriju o postojanju *hijerarhijske strukture stavova.* Kod autora Eysneck (1953) navedena struktura stavova predstavljena je na četiri nivoa. Eysneck-ova shema hijerarhije stavova i danas se smatra aktuelnom.

Grafikonom 1. slikovito je predstavljeno Eysenck-ovo shvatanje strukture stavova na koji se poziva u kasnijim istraživanjima[6]:

143

[6] Eysenck H. J. (1953). *The Structure of Human Personality.* London: Methuen. (poglavlje: *The Analysis of Interests and Attitudes*, str. 213).



Ove strukture su uređene na hijerarhijski način, tako da je na prvom stepenu te hijerarhije postavljen nivo mišljenja. Eysenck je bio zastupnik čvrste fiziološke struje, i tvrdio je da je pitanje da li osobine ličnosti zavise od nasleđa ili uticaja sredine u stvari besmisleno, jer osobine ličnosti nastaju iz interakcije ova dva izvora. Može se, ipak, konstatovati da je sistem društvenih vrednosti okruženja u kom individua živi i deluje od presudnog uticaja na formiranje njegovog identiteta, kao fenomena koji ukazuje, pre svega, na jasnu predstavu pojedinca o sebi samom, kao i sebi u odnosu na druge.

Nezavisna mišljenja nalaze se na dnu hijerarhije, i nisu trajnije prirode niti su karakteristike ličnosti, a menjaju se zavisno od situacije, tj. nisu dosledna (na primer: "Smatram da će promena rukovodstva kompanije dovesti do veće motivisanosti zaposlenih u njoj").

Mnjenja su relativno stabilna, relativno pouzdana (primena stava u određenoj situaciji) i dosledna (izražavaju se u više od jedne situacije, i upravo ta bazična osobina – doslednost ih odvaja od prvog nivoa – mišljenja). Ona na određen način izražavaju stavove ali nisu stavovi u pravom smislu reči. To su mnjenja koja se ispituju u anketama javnog mnjenja, imaju i elemente činjeničkih sudova i vrednosnih sudova, ali još uvek se ne mogu nazvati stavovima. Na primer, neko može biti za ili protiv obaveznog služenja vojnog roka, što izražava donekle i njegov stav prema instituciji vojske, ali još uvek ne govori dovoljno o stavu. Tek kada se kombinuje veći

broj mnjenja (o odgovornosti, o patriotizmu, o ulozi vojnog roka u životu, o intenzivnom funkcionisanju institucija odbrane neke zemlje, o poverenju u te institucije, o subvencijama koje građani izdvajaju iz budžeta... i sl.) možemo zaključivati o postojanju određenog ***stava*** prema instituciji vojske (koji uključuje znanja, evaluacije i spremnost na akciju). Oni se nalaze na trećem nivou hijerarhijske organizacije.

Ideologije su, prema Eysenck-u, na najvišem nivou strukture i predstavljaju skup većeg broja stavova i nadređene su njima. Međusobna povezanost stavova znači da će pojedinci koji, imaju slične stavove prema, na primer, pitanjima religije, imati slične stavove i prema nizu drugih pitanja koja iz ovakvih stavova proističu: stavovi prema vaspitanju dece, prema problemu predbračnih seksualnih odnosa, prema kontroli rađanja, abortusu, razvodu braka i sl. U konkretnom primeru, nadređena struktura bi se mogla označiti kao *konzervativizam*. Ovaj sistem povezanih stavova zapravo predstavlja sistem vrednosti. Kao što je očigledno u navedenom grafikonu, ova istraživanja poznatog filozofa Eysenck-a su posebno značajna kod izučavanja političkih ideologija, sistema vrednosti i stavova. Ova empirijska istraživanja jasno su pokazala da se sve ideologije (predstavljajući niz srodnih političkih stavova) najčešće mogu da se diversifikuju u odnosu na dve dominantne dimenzije koje su više ili manje univerzalne: konzervativizam naspram liberalizma koju nazivaju *Skala C*, ali i realizam nasuprot idealizmu. Eysneck & Willson (1978) su se bavili psihologijom ideologija i u svom istoimenom delu navode kako je ova druga skala, koju su nazvali *Skala T,* izraženije povezana sa crtama ličnosti.

Autor McGuire (1985) je, s druge strane, doveo u pitanje hijerarhijsku strukturu stavova, rukovodeći se istraživanjima značajnog dela građanstva o važnim društvenim stavovima, a koja su pokazala kolebanje stavova u funkciji instrumenata merenja, ali i nepostojanje konzistentnosti u bliskim stavovima. McGuire ove rezultate objašnjava nedovoljnim značajem društvenih pitanja po građane i njihovo svakodnevno funkcionisanje, ali i „ideološku rastrojenost“ društava u kojima su istraživanja vršena.

U svojoj čuvenoj *Tihoj revoluciji* Inglehart (1977) klasifikuje vrednosti na osnovu njihovog sadržaja i podela vrednosti se odnosi na materijalističke i postmaterijalističke. Kako vrednosti za sve poznate istraživače imaju osobine i mogućnost da utiču na ponašanje ljudi i njihove stavove, najuopšteniji standardi vrednosti podrazumevaju, kako navodi Schwartz (1992), kriterijume kojima ljudi opravdavaju svoja ponašanja i akcije i kojima (pr)ocenjuju sebe, svoje okruženje, događaje u njemu i druge ljude. U tom smislu se stavovi smatraju važnima jer mogu

da vrše funkciju iskazivanja određenih vrednosti, ali se ne iscrpljuju u stavovima. Vrednosti, u tom kontekstu, predstavljaju značajnu polaznu tačku, odnosno bazu za stvaranje novih stavova prema novim ljudima, okruženju, događajima i slično (Kuzmanović, 1995).

5.2. Vrednosne orijentacije

Vrednosti i vrednosne orijentacije fokus su različitih istraživanja i iz sociologije i filozofije, a naročito iz socijalne psihologije. Kako je prethodno navedeno, vrednosti utiču i na životnu filozofiju i na javno mnjenje, a ova disertacija pretpostavlja i postojanje indikatora koji povezuju uticaj eksterne komunikacije na vrednosti i vrednosne sisteme zaposlenih, što će pokušati da dokaže statistički, dajući doprinos naučnom fundusu iz ove oblasti. Autori novije generacije su sve skloniji da jasno naglase različitost koncepata vrednosne orijentacije i vrednosti, mada je takvih tvrdnji bilo i u ranijim publikacijama relevantnih autora. Prema Rotu (1973), *životne orijentacije* od vrednosti diversifikuje upravo to što vrednosne orijentacije podrazumevaju skup različitih, ali usklađenih, karakterističnih načina na koji se pojedinci ponašaju kako bi došli do određenog cilja kom se u stvari teži, i te oblike ponašanja srećemo u najrazličitijim aktivnostima koje mogu da budu brojne, dok su za ovog autora vrednosti trajniji koncept koji oslikava jasan i snažan, najčešće pozitivan odnos prema predmetima, objektima, ljudima ili događajima koji su značajni za pojedinca, dok god se on lično angažuje za njih. Prema Pantiću (1977) vrednosti se umnogome razlikuju od vrednosnih orijentacija i on tu povlači jasnu razliku koja se očitava pre svega u činjenici da su vrednosti kategorija koja je znatno opštija od vrednosnih orijentacija. Golubović (1977) je takođe saglasna s većinom Pantićevih tvrdnji, navodeći da to nisu nikako iste kategorije, i podvlačeći da se vrednosne orijentacije ne mogu ni prepoznati ni definisati ukoliko ne postoji jasna definicija samih vrednosti. S druge stane, Kuzmanović (1995) ne deli nalazišta prethodna tri autora. Naime, po njemu, ne postoji toliko jasna i precizna distinkcija između vrednosti i vrednosnih orijentacija. Prema nalazima ovog autora, čak je sistem vrednosti širi pojam od samih vrednosti, zapravo mišljenja je da su vrednosne orijentacije pojam koji predstavlja čitave sisteme vrednosti. Dominantan stav je, dakle, da vrednosti predstavljaju određene ciljeve koje težimo da ostvarimo, dok su vrednosne orijentacije svi oblici i principi ponašanja koje upražnjavamo kako bismo do tih istih ciljeva i došli. Prema Pantić (1977) vrednosti se nalaze u dubinskim strukturama ličnosti gde zauzimaju centralno mesto, i kao takve su definisane kao dispozicije koje streme ka ostvarenju težnji i ciljeva koje svaki pojedinac smatra značajnim i vrednim

dostizanja. Kad je reč o strukturi ličnosti, upravo predispozicione karakteristike, pod koje spadaju osnovne karakteristike ličnosti i uslovi odrastanja, su one koje određuju koje će vrednosti neko usvojiti. U prilog tome savremeni autori poput Schwatrz, (2012) i Gottfredson, (2016), navode Eysenck-ovu teoriju, koja naglašava genetičke osnove ponašanja. Nasleđena fiziološka podloga određuje da li će čovek biti manje ili više podložan uslovljavanju. S obzirom na to da se vrednosti prenose pre svega uslovljavanjem, pojedinac će, u manjoj ili većoj meri prihvatiti vrednosti svoj društvenog okruženja i miljea. Kad je reč o socijalizaciji, teorije koje se bave načinima usvajanja i učenja su najsklonije tome da kao dominantan izdvoje princip prihvatanja socijalno nametnutih uloga i vrednosti i to metodama uslovljavanja, kako klasičnog, tako i instrumentalnog. Identifikovanje s uzorima, ali i imitacija istih svakako zauzimaju veoma značajnu ulogu prilikom procesa usvajanja vrednosti. Pripadnost društvenoj grupi značajno utiče na stvaranje vrednosti, u tom smislu da je pripadnost određenoj grupi uslovljen određenim vrstama ponašanja, pravila i normi – dakle određenim vrednostima, i svaka grupa stvara pritisak na pojedinca ili potencijalnog člana da se datim normama i vrednostima u potpunosti povinuje. Za svaku neposlušnost u ovom smislu grupa ima predviđen skup kazni, bez obzira na to da li se radi o (ne)povinjavanju implicitnim ili eksplicitnim vrednostima. Rejk & Edkok (1978) smatraju da se sticanje vrednosti može posmatrati kroz četiri međusobno neisključiva nivoa: ličnost pojedinca sa svojim predispozicijama, socijalizacija, pripadnost grupi, te pripadnost društvenoj klasi. Klasa kojoj čovek pripada određuje njegovu sredinu, tako da na taj način ima značajan uticaj na formiranje vrednosti. Ljudi unutar određenog društva stoga nisu međusobno različiti zbog neposedovanja ili posedovanja određenog skupa vrednosti ili normi, već upravo zbog toga kako su određene vrednosti hijerarhijski poređane u njihovom vrednosnom sistemu, odnosno – kako i na koji način se pridaje značaj određenim vrednostima, kako se opažaju i koji im se značaj daje od strane pojedinaca.

I Pantić (1981) navodi da se vrednosti formiraju "međusobnim delovanjem istorijskih, aktualno-socijalnih i individualnih činilaca". Pri tome su istorijski faktori najopštiji, aktualno-socijalni se odnose postojeće socijalne prilike (na primer, uticaj društvenog položaja pojedinca na to koje će on vrednosti usvojiti), a individualni činioci su uzrok "unutarslojnih varijacija" (razlika između pripadnika istog društvenog sloja). Oni su dokaz da pojedinac aktivno bira i usvaja vrednosti. Ove tri vrste faktora su u stalnoj interakciji.

Istraživanja iz ove oblasti postajala su sve popularnija kako su davala preciznije rezultate usled napretka statističkih metoda i načina merenja, pre svega zbog metoda faktorske i

diskriminativne analize. Ove metode su omogućile da se vrše komparativne analize koje su se temeljile na reprezentativnim uzorcima svake zemlje i takozvanom kros-kulturalnom analizom koja daje veoma precizne rezultate koji omogućavaju dublje sagledavanje ove oblasti i ljudskog ponašanja. Vrednosni sistemi se u ovim situacijama jasno determinišu u okviru nekog kulturnog nasleđa, karakterističnog za određenu zemlju, njen mentalitet i opšteprihvaćen sistem vrednosti i verovanja. Na ovaj način postalo je moguće istražiti i shvatiti promene u određenim sistemima vrednosti koje su dovodile do promena zvaničnih ideologija, napuštanje starih, uvreženih sistema vrednosti i usvajanje novih, naročito danas pod uticajem procesa globalizacije i novih tehnologija. Različiti autori navode različite periode života, kao vreme nastanka vrednosti. Ipak, prema rezultatima većine istraživanja, do desete godine nema smisla govoriti o postojanju vrednosti kao iole trajnije kategorije. Tragajući za odgovorom na pitanje *kako nastaju i kako se razvijaju vrednosti*, psihologija nije došla do jedinstvenog odgovora. U teoriji o vrednostima postoji dilema koja se pre svega odnosi na nastanak samog koncepta vrednosti. Naime, teoretičari koji zagovaraju presudni uticaj spoljašnjeg faktora za nastanak vrednosti oslanjaju se na teorije učenja, dok su drugi skloniji da kao najznačajniji faktor uzmu nasleđe, što spada u teoriju sazrevanja. Kao treći faktor za nastanak vrednosti se u literaturi se često uzima razvoj sposobnosti procenjivanja, odnosno određenog stepena zrelosti. Nasuprot tom stanovištu stoji teorija oca psihoanalize, Frojda, koji nastanak i usvajanje vrednosti kod čoveka vezuje za libido – odnosno za period sazrevanja energije čoveka koja se bazira na instiktu.

Vrednosti su prilično stabilne, ali trpe mnoge promene pre nego što dostignu određeni nivo zrelosti. Pantić (1981) je izdvojio nekoliko generalnih struktura, tj. *vrednosnih sistema* koje okupljaju (i daju smisao) nezavisnim stavovima, dispozicijama ličnosti, ali i vrednosnim orijentacijama. Primera radi, Pantić (1981) pominje strukture:

- *tolerantnosti* (podrazumeva humanost, međusobno uvažavanje, pomoć drugima, izostanak autoritarnosti, unutrašnji lokus kontrole itd.);
- *asketskog egalitarizma-hedonističkog neegalitarizma* (podrazumeva autoritarnost, netolerantnost, izostanak jednakosti, rigidnost) itd.

Porastu popularnosti istraživanja o vrednostima i vrednosnim sistemima i orijentacijama doprinelo je i shvatanje da su vrednosti relativno stabilne i opšte kategorije koje umnogome pomažu da se ponašanje i reakcija pojedinaca anticipira. Prema Životić (1986) postoji stanovište brojnih teoretičara da su vrednosti isključivo kulturni fenomen. Međutim, one duboko zadiru i u sferu ekonomije (na primer, u ekonomskoj tranziciji sadržana je orijentacija ka tržišnoj ekonomiji), a u sferi politike institucije se definišu kao čuvari nekih vrednosti

(Rokeach, 1979.; Miliša et al., 1988., Stockhammer, 2005.) Ovakvo viđenje stvari ukazuje na to da su vrednosti nešto trajno i stabilno. Međutim, iako su stabilnije od drugih segmenata ličnosti, ili pak nekog društva, vrednosti su samo relativno stabilne, i kao takve, mogu da pomognu u predikciji ponašanja pojedinaca ili grupe. Naime, ako poznajemo motivaciju, vrednosti i ciljeve neke osobe, društva, institucije, i tako dalje, mi u velikoj meri možemo predvideti njihovo ponašanje. Shodno tome, ukoliko zaista želimo da upoznamo suštinu ličnosti čoveka, moramo saznati i njegove vrednosti. One, baš poput stavova, zapravo predstavljaju opštu dispoziciju koja sadrži nekoliko komponenti: kognitivnu, aktivnu (onu koja deluje) i emocionalnu. Kuzmanović (1995) takođe navodi da vrednosti nisu samo opšte dispozicije kako se često navodi u literaturi, već su, kao vrednosni atributi, determinisane aktivnim odnosom prema predmetima o kojima iznose neki sud. Allport et al. (1960) tvrde da su vrednosti ono što nam najviše pomaže da razumemo određenu ličnost jer obrasci ponašanja koji su u skladu s ostvarenjem ciljeva pojedinaca podrazumevaju postupke i ponašanje koji predstavljaju njihove potrebe i vrednosti. Tripković (2007) uvodi pojam dijalektičke kategorije vrednosti, tvrdeći da sve one u sebi nose i svoju suprotnu stranu, odnosno *nevrednost.* Tako uzevši, po Tripkoviću (2007), vrednosti se uvek pojavljuju u parovima koje sadrže svoje dijametralne dimenzije. Ti oblici su: dobro-loše, pravedno-nepravedno, poželjno-nepoželjno, ispravno-pogrešno, lepo-ružno, istinito-lažno i tako dalje. Ovo objašnjenje umnogome podseća na poznate definicije stavova i mnjenja kao kategorija koje su manje stabilne.

Dihotomnost vrednosti ogleda se i u podeli koju je Rokeach (1976) napravio, a podrazumeva njihovu podelu na terminalne i instrumentalne, gde se terminalne odnose na poželjne ciljeve koji podrazumevaju egzistenciju pojedinca, dok su instrumentalne vrednosti one koje se odnose na poželjne načine ponašanja. Tako su vrednosti individualne u smislu standarda, ali se istovremeno odnose i na standard društvenog ponašanja. Na taj način se teze o dualnom karakteru vrednosti potvrđuju. Ukoliko vrednosti ispitujemo kao standarde društvenog ponašanja, svaki pojedinac u svom vrednosnom sistemu deklarativno ističe svoje vrednosno opredeljenje, birajući između altruističke ili konformističke dimenzije. Pritom, ove vrednosti ne moraju da predstavljaju vrednosni okvir samih pojedinaca, jer se kao privatne individue rukovode i drugim vrednostima. Upravo ova vrednosna opredeljenja kojima se pojedinci rukovode u svom svakodnevnom privatnom životu, značajnija su od društveno nametnutih vrednosnih obrazaca ponašanja. Vrednosne orijentacije su upravo te koje čine logičnu i funkcionalnu povezanost datih vrednosti. Skup vrednosti koje se odnose na preferencije u radu mogu da se nazovu utilitarističkom vrednosnom orijentacijom ako sadrži vrednosti poput

preferencija prema materijalizovanoj kompenzaciji za rad, boljih uslova u radu, materijalne situiranosti od svog rada i uopšte, beneficija postignutih svojim radom.

Vrednosnim orijentacijama bavio se Petrović (1973) gde se fokusirao na delikvente. Ispitivao je tri osnovna tipa vrednosnih orijentacija:

1. Utilitarističko-hedonističku (prva se odnosi na benefite, a druga na različite pojavne oblike zadovoljstva delikvenata),
2. Samoostvarivačku (sentimentalna i radno spoznajna), gde je sentimentalna komponenta predstavljala potrebu za afektivnom vezanošću, ljubavlju i emocijama poput iskrenosti, a radno spoznajna upornost, istrajnost, upotrebno znanje, učenje, dostizanje profesionalizma itd., i
3. Moralno-altruističku vrednosnu orijentaciju (nesebičnost, ljubav i briga za čovečanstvo i okolinu, činjenje dobra, pouzdanost).

Vrlo sličan pristup Petrovićevom definisanju koncepta vrednosnih orijentacija ima autorka Joksimović (1992) čija podela se svodi na usmerenost prema sebi i usmerenost ka drugim ljudima. Pod prvu potpada nešto slično što Petrović naziva utilitarnim konceptom (usmerenost na materijalne benefite) i hedonizam (fokus na uživanja i zadovoljstva), dok se pod drugom – usmerenost ka drugima – podrazumevaju koncepti altruizam (činjenje drugima i ljubav prema njima) i aktivizam (rad za opšte dobro neke zajednice). Stepen poželjnosti neke od pomenutih vrednosnih orijentacija upravo je ono što neku od ovih orijentacija čini prijemčivom i bliskom određenom pojedincu. Svakako, važno je napomenuti da ove vrednosne orijentacije nisu međusobno isključive. Naime, pojedinac koji ima pretežno utilitaristički sistem vrednosti nije nesposoban da bude izuzetno altruističan i obrnuto. Joksimovićeva (1992) zaključuje da je upravo stepen poželjnosti određene orijentacije ono što je merljivo i potrebno da se meri kada se radi o istraživanjima o vrednostima.

Rot & Havelka (1973) su, za potrebe svog istraživanja koje se ticalo omladine, izdvojili sedam podvrsta vrednosnih orijentacija i nazvali ih:

1. Estetska,
2. Hedonistička,
3. Utilitaristička,
4. Aktivistička,
5. Spoznajna,

6. Altruistička, i
7. Orijentacija usmerena na moć i ugled.

Havelka (1998) vrednosne orijentacije posmatra kao lične dispozicije koje utiču na različite pojavne oblike ponašanja, što on konkretno povezuje sa određenim osobinama ličnosti. Dakle, ukoliko u samoj strukturi vrednosnih orijentacija postoji prilično primetan obim dimenzija koje predstavljaju određene osobine ličnosti, tada je logično da se te osobine smatraju varijablama koje imaju posredničku ulogu između vrednosti i ponašanja, o čemu govore i Schwartz & Bilsky (1990), u svom radu koji se bavi strukturama vrednosti.

Istraživač Tanović (1977), s druge strane, ispitao je šest tipova vrednosnih orijentacija:

1. Orijentacija na miran porodični život (materijalna sigurnost, plaćen posao, mirna i složna porodica i porodični odnosi)
2. Orijentacija na materijalne vrednosti (dobra zarada, obezbeđeni sigurni prihodi, sticanje nekretnine, visok standard življenja, dobar kvalitet života)
3. Orijentacija na priznanja spolja (samoaktualizacija, dobar status u društvu, imati autoritet, biti popularan i prepoznat –slavan itd.)
4. Orijentacija na društvena priznanja (biti altruista, zalagati se za pomoć marginalizovanim slojevima društva)
5. Orijentacija na stvaralaštvo (bavljenje kreativnim i intelektualnim radom, nezavisnost sopstvenog mišljenja, hrabrost u traženju pravde i istine)
6. Orijentacija na neobavezne životne stilove (vreme za hedonizam i hobije, život pun avantura, zabava s prijateljima, putovanja, dobar provod itd.)

Tanović takođe napominje da postoje protivrečnosti samih vrednosnih orijentacija, ali da se na takve kontradiktorne interpretacije mora gledati iz ugla konteksta u kom se nalaze, odnosno u smislu protivrečnosti, kako ih on naziva „vrednosne situacije“. Poznavanje različitih tipova, odnosno vrsta vrednosne orijentacije, naročito je važno za analizu profesionalne orijentacije kod školske dece, zatim, analizu korisnosti nekog procesa rada, kao i za razumevanje ličnosti koje su i same ispitanici u okviru nekog istraživanja. Njihovo razumevanje važno je zbog verifikacije i validacije uspeha određenih reformi, odnosno institucionalnih promena koje se neminovno sprovode, ako i u slučaju utvrđivanja položaja i ponašanja mladih u društvu (Miliša et al., 1988). Upravo u navedenom istraživanju o vrednosnim orijentacijama studenata ovi autori su grupisali tri dominantne orijentacije kad je reč o odnosu studenata prema radu: prva

je samoaktualizirajuća, utilitaristička i socijalna vrednosna orijentacija. Kao i prethodno pomenuti autori, došli su do sličnih vrednosnih orijentacija, dominantnih u društvu koje pre svega gaji prozapadne vrednosti, naročito kad je reč o utilitarističkom principu vrednovanja stvari i životnih stilova. Kad je reč o skupu radnih vrednosti koji se ogledaju u samoaktualizaciji kao vrednosnoj orijentaciji, pre svega se govori o preferencijama prema stvaralaštvu – naime, misli se na rešavanje atipičnih problema u radu, potrebi da se potencijali pojedinaca iskoriste na pravi način u okviru određene profesije i radnog mesta, kao i da individualni talenti i sposobnosti izraze svoj puni potencijal. Takođe je akcenat na postignućima u radu i ostvarivanju zapaženih rezultata, ali i samostalnosti u radu i nezavisnog položaja u odnosu na kolege. Miliša i saradnici (1988) naglašavaju da je socijalna komponenta u vrednosnoj orijentaciji ka radu deo šire slike koju determinišu društvena interakcija (pre svega rad s ljudima, a ne s predmetima i objektima), doprinos sopstvenom okruženju i zajednici (rad koji je društveno koristan i služi za opšte, veće dobro), kao i altruizam, gde se kao najčešća dimenzija navodi pomoć ljudima, naročito marginalnim grupama. Ova podela je prilično zanimljiva kad se primeni na ponašanje pojedinaca u radnom okruženju, a iz ugla morala, o čemu je mnogo pre ovih autora pisao Etzioni (1961). Naime, on pominje da moralne stimulacije za rezultate koji su ostvarili zaposleni dolaze do izražaja kod onih ispitanika koji su za svoje vrednosne orijentacije u procesu rada odabrali samoaktualizirajuću i socijalnu orijentaciju (pre svega njena altruistička dimenzija). Međutim ukoliko je predominantna dimenzija odnosa ka radu utilitaristička vrednosna orijentacija, za moralnu stimulaciju prostor se značajno sužava, dok je materijalnim stimulacijama otvoren veliki prostor za manevar. Ukoliko se, u smislu stimulacija za sam rad, ove pretpostavke o izraženim vrednosnim orijentacijama uzmu u obzir, samo definisanje i operacionalizovanje rada i njegove vaspitne uloge u sazrevanju jednog pojedinca bile bi značajno pojednostavljene. Upravo ova vaspitna uloga je ta suštinska vrednost koja doprinosi samoaktualizaciji svakog pojedinca i priznavanju te samoostvarenosti od strane socijalnog okruženja u kom se sam pojedinac nalazi.

Kad je reč o utilitarističkoj vrednosnoj orijentaciji, autor koji se posebno bavio time u svojoj studiji je Đurić (1975). Naime, on je analizirao subdimenzije utilitarističke vrednosne orijentacije i u njima otkrio sledeće karakteristike:

- Novac, moć, ugled i uspeh kao sredstva za postizanje ciljeva postaju umesto sredstava sami ti ciljevi;
- Utilitaristička orijentacija konzervativnog tipa se ogleda u determinizmu tradicije i prisutna je kod pojedinaca i društava s nižim nivoom obrazovanja i za ekonomski

slabije razvijena područja i ogleda se u preferiranju materijalne kompenzacije i tradicionalnim vrednostima koje materijalizuju individualne;

- Umesto prethodno navedenog tipa kompenzacije, kod obrazovanijih pojedinaca i društava sa stabilnijom ekonomskom osnovom, preferentna kompenzacija nije materijalnog tipa, već se pre svega radi o potrebi da se kompenzuju drugi oblici utilitarističkog pristupa: moć i ugled;
- U urbanijim područjima postoji vertikalno raslojavanje između dva utilitarna pristupa: od konzervativnog do tehnokratskog tipa. Tehnokratski utilitarizam predstavlja njegov savremeni oblik;
- Kad je reč o tehnokratskoj utilitarnoj orijentaciji, korist se ne svodi na puku materijalnu kompenzaciju. Naime, pre svega se odnosi na napredovanje u samom radu u smislu neradenja teških fizičkih poslova i izbegavanju takve vrste neprijatnosti, kao i obezbeđivanje pozicije koja će, u konačnici, doneti moć, ugled ili slavu. Osim ovog aspekta, odnosi se i na aspekt koji pridaje značaj razvoju tehnologije i nauke, kao i pridavanju značaja ljudima na tim pozicijama, zbog uverenja da je pomoću moći koju poseduje ova „elita", moguće rešiti (skoro) svaki problem u današnjem društvu;
- Utilitarizam se u svakom slučaju, bez obzira na tip, opire promenama, naročito ako nisu kompatibilne s vrednostima koje je taj oblik utilitarizma prihvatio kao svoje, tj. ako nije u saglasnosti s njegovim referentnim okvirom.

O utilitarizmu su pisali i Šverko et al. (1980) baveći se aspektima ove vrednosne orijentacije, navodeći pritom da se ona nalazi na prelazu intrizičnih u ekstrinzične. Razlog za ovaj prelaz, po njihovim navodima, leži u tome što je ostvarivanje utilitarističkih ideja zahteva povratnu informaciju spolja. Na taj način, sama činjenica da je učinjeno nešto što će doneti korist ili je korisno, dovodi do zadovoljstva, bez obzira na mogućnost izostanka nagrade. Takođe, po Šverko et al. (1980), pomenuta orijentacija može da pretpostavlja nedostatak poverenja u funkciju rada koju naziva oslobađajućom, odnosno stremljenje da se prethodno društveno ustanovljeno nagrađivanje za određeni rad konkretno ostvari.

Havelka je jedan od autora koji pravi jasno razgraničenje između vrednosti i vrednosnih orijentacija, iako ih mnogi autori tretiraju kao sinonime. Havelka (1975) je u svom velikom istraživanju o vrednostima došao do zaključka da se one vezuju za apstraktne i idealne projekcije (u subjektivnom smislu), kao na primer kad se vrednosti poistovećuju s moralnim

principima ili idealima, dok su vrednosne orijentacije realniji koncepti zasnovani na orijentaciji ka egzistencijalnim pitanjima i predstavljaju skup takvih vrednosti. On takođe naglašava da svaki pojedinac može da ima odnos prema određenoj ideologiji, na primer demokratiji ili odnos prema komunizmu ili religiji, i da ti odnosi govore o vrednostima, i da ih može biti prisutan veliki broj kod svakog pojedinca. S druge strane, vrednosne orijentacije poput utilitarističke ili hedonističke kod pojedinca su zastupljene najčešće pojedinačno, ili u malom broju. Ovaj autor takođe naglašava da je odnos prema objektima naše preferencije, odnosno prema samim vrednostima, promenjiv i vrlo individualan i relativan za svakog pojedinca u nekom društvu. Vrednosne orijentacije su, po svojoj funkciji i strukturi, trajnije kategorije jer predstavljaju opšte načine na koji se pojedinac ponaša i deluje u svakoj datoj situaciji u kojoj se nađe. Vrednosne orijentacije su šira kategorija i svakako određuju vrednosti koje utiču na ponašanje pojedinaca.

Veliko kros-kulturalno istraživanje vrednosnih orijentacija koje je opisao Šverko (1984), a koje se bavilo analizom vrednosti i vrednosnih orijentacija statističkom metodom faktorske analize, pokazalo je da postoje univerzalni tipovi vrednosnih orijentacija. Naime, analizirajući vrednosti rada, kako intrinzičnih, tako i ekstrinzičnih vrednosti, došli su do četiri osnovna faktora na osnovu kojih su formirali najznačajnije tipove vrednosnih orijentacija:

1. Utilitaristički (vrednosti ekstrinzičnog tipa: ekonomsko blagostanje, prestiž i moć, ekonomska sigurnost i napredovanje;
2. Socijalni (vrednosti intrinzičnog tipa: duhovne vrednosti, altruizam, socijalna interakcija)
3. Samoaktualizirajući tip (vrednosti intrinzičnog tipa: postignuće, odgovornost, intelektualna stimulacija, postignuće)
4. Individualistička orijentacija (vrednosti poput samostalnosti, specifičan životni stil, različitost). U ovom istraživanju prikazano je, i empirijski potvrđeno da su životni stilovi neodvojivo povezani s vrednosnim orijentacijama pojedinaca.

Najveći broj empirijskih studija ispituje najčešće četiri osnovne vrednosne orijentacije. Najveći broj ispitanih vrednosnih orijentacija koji je do sad urađen je sedam. Po Šverku (1984) postoji nekoliko faktora koji omogućavaju pravovremeno i pravilno definisanje i diferencijaciju vrednosnih orijentacija: mogućnost primene ispitanih vrednosti, njihov broj, logička povezanost vrednosti koje se ispituju i njihova mogućnost oblikovanja i stvaranja vrednosnih orijentacija.

Mottaz & Potts (1986) takođe ispituju (radne) vrednosti i dodaju da postoje njihove osnovne dve dimenzije: sadržaj i intenzitet. Sadržaj predstavlja procenu nečega što pojedinac želi u smislu količine i kvaliteta, dok intenzitet prestavlja stepen značaja, odnosno važnosti onoga što neko želi. Na primer, pojedinac može da želi da bude efikasniji na poslu, ali mu to nije želja jakog intenziteta. Važnost, odnosno intenzitet značajno određuju pojam vrednosti jer sam njihov intenzitet kreira hijerarhiju vrednosti, tj. vrednosne sisteme pojedinaca. Matić (1991) objašnjava da radne vrednosti mogu da se definišu kao specifičan skup poželjnih radnih osobina pomoću kojih pojedinac pravi distinkciju između različitih tipova radnih aktivnosti i samih njihovih ciljeva, osmišljavajući ulogu, ali i značaj i mesto rada i radnih vrednosti u svom životu. Za razliku od vrednosti, interesa, stavova, mnjenja ili potreba i motiva, vrednosne orijentacije podrazumevaju dublju i trajniju preokupaciju svesti. Nasuprot njih, pojedinci svoje stavove, interese, motive i potrebe prilagođavaju društvenim prilikama u kojima se nađu, jer su to kategorije mnogo fleksibilnije i podložne promenama. Najčešće su one trenutna reakcija na neku akciju ili situaciju i mogu da predstavljaju i reakciju i na izostanak neke očekivane „akcije“, odnosno postupka. Samim tim, ove kategorije, u pogledu intenziteta, značajno variraju. Za razliku od ovih, relativno nepostojanih kategorija, vrednosne orijentacije su relativno stabilne kategorije i predstavljaju opšte načine ponašanja, mišljenja i delovanja. Kada pojedinac ima određeni stepen orijentacije ili stava prema određenoj vrednosti koja može da bude zadovoljena i koja ima uticaj na njegovo ponašanje, u njemu se kao motiv javlja potreba za nekim objektom, ciljem ili postignućem. Stav prema nečemu može da bude pozitivan ili negativan, norme mogu da se krše ili ne, za razliku od vrednosti koje predstavljaju uvek pozitivne preferencije manjeg ili većeg intenziteta. Vrednosne orijentacije, tako, spadaju u kategoriju životne filozofije i životnog stila, a to nisu lako promenjive kategorije. Istovremeno, vrednosti se odnose na neke idealne projekcije koje svaki pojedinac ima u svojoj imaginaciji ili svesti i samim tim ih je prilično teško razlikovati od ideala. Vrednosne orijentacije upravo stoga vezujemo za skup, tj. povezanost određenih stavova, vrednosti, motiva i interesa i u kolektivnoj svesti, pa tako možemo da govorimo ne samo o vrednosnim orijentacijama, već i o vrednosnim opredeljenjima jednog društva.

Svaka organizacija koja ima plan da svoje vrednosne okvire nametne u svom neposrednom okruženju postaje nosilac vrednosnih orijentacija. Samim tim se podrazumeva da takva grupacija izvrši aktivan uticaj na pokretanje ostalih pojedinaca u organizaciji i njenih drugih interesnih grupa i prihvate njihov vrednosni sistem, vršeći uticaj na njih, nevezano za to da li

se same vrednosti ove organizacije prihvataju svesno i aktivno, ili pak, pasivno. Dakle, same vrednosti određuju poželjnije ili manje poželjne pravce u kom se kreće organizaciona aktivnost, oblikujući njenu strukturu u skladu s uvreženim sistemom vrednosti koji postoji u njoj i njenom neposrednom okruženju. Kako je društveno dominantna vrednosna orijentacija u jednom društvu u bliskoj vezi s ideologijama, upravo je izučavanje vrednosti i vrednosnih sistema društva i organizacija ključno u razumevanju tranzicionih društava i ekonomija koje direktno utiču i na same organizacije. U našem društvu, koje neminovno predstavlja neposredno okruženje organizacije, su se smenjivale različite ideologije, koje su sa sobom nosile potpuno drugačije strukture vrednosti. Ti procesi su često bili komplikovani i teško razumljivi, i direktno su uticali i na strukturu i hijerarhiju, ali i unutrašnje odnose u samim organizacijama. Upravo izučavanje vrednosnih orijentacija može da pomogne u osvetljavanju ovih organizacionih procesa.

5.3. Funkcije vrednosti

Rokeach (1976), kao jedan od svetski najpoznatijih psihologa, koji je većinu svojih istraživanja vezao upravo za proučavanje vrednosti u svojoj definiciji istakao je dve najznačajnije funkcije vrednosti. Po ovom autoru, vrednost predstavlja permanentno verovanje da su određeni specifični načini ponašanja, čak i svrha postojanja, socijalno poželjniji u poređenju s načinima ponašanja ili svrhom postojanja koji su suprotni tim, društveno poželjnim. Ovde se prva funkcija tumači u doživljaju vrednosti kao određenog standarda u ponašanju. Sudeći prema prvoj funkciji, vrednosti mogu da budu i individualni i društveni, tj. kolektivni standard ponašanja. Druga funkcija vrednosti tiče motivacione dimenzije. Naime, radi se o mogućnosti da se bira veći ili manji broj verovanja i svrha postojanja ili konkretnih želja. Po obrazloženju koje ovde pruža Rokeach (1976), druga funkcija vrednosti sadrži i emocionalnu i saznajnu (kognitivnu) dimenziju, a skup te dve dimenzije on stavlja pod zajednički imenilac koji naziva „poželjnije“. Sve navedene dimenzije koje ovaj autor obrađuje nisu nužno u komplementarnom odnosu, štaviše, vrlo često mogu da se nađu u odnosu koji može da se definiše kao konfliktan. Upravo stoga može lako da se pretpostavi da vrednosti značajno više predstavljaju izraz ličnih emocija (pomenuta emocionalna dimenzija), nego karakter spoljašnjih manifestacija (kognitivna tj. logička dimenzija). Subjektivna percepcija stvarnosti dinamična je i promenjiva u svom karakteru, te tako u smislu samoostvarenja ide od krajnjeg nezadovoljstva do zadovoljstva. Isticanje druge dimenzije, kognitivne ili kako je neki autori nazivaju, činjenične

dimenzije u vrednosnoj strukturi, ne znači i svođenje samih vrednosti na kognitivne. Vrednosti svakako sadrže i voljnu dimenziju. Upravo ova dimenzija je osnovni faktor kod motivacije ljudi na praktično delovanje (Milić, 1978).

Petrović (1973) navodi još dve osnovne funkcije vrednosti: mogu služiti i kao regulatori konflikata; imaju i integrativnu funkciju u ličnosti – dobro integrisane vrednosti olakšavaju donošenje odluka i rešavanje sukoba. Kluckhohn (1951) objašnjava da vrednosti umnogome mogu da pomognu kod pretpostavke ponašanja pojedinaca u grupi, kao i da često mogu da definišu moralne norme pojedinaca, te da su, suštinski, stoga karakteristične za pojedinca i njegovo osećanje identiteta. Rokeach (1960) navodi dve značajne funkcije vrednosti: kao prvo, one mogu da nam posluže kao standardi za procenjivanje, a osim toga, imaju i funkciju motivacije, a ta funkcija predstavlja težnju čoveka ka dostizanju željenih vrednosti.

Definicija koju daje Pantić (1977), a u okvirima je onih koje pominje Rokeach (1960), čini se najprihvatljivijom: "Vrednosti su relativno stabilne, opšte i hijerarhijski organizovane karakteristike pojedinca (dispozicije) i grupe (elementi društvene svesti), formirane međusobnim delovanjem istorijskih, aktuelno-socijalnih i individualnih činilaca, koje zbog tako pripisane poželjnosti usmeravaju ponašanje svojih nosilaca ka određenim ciljevima".

Ukupnost definicija, klasifikacija i objašnjenja razvoja ukazuje na integrativan karakter pojma vrednosti. Preko vrednosti možemo uspešno sagledati složene društvene i psihičke pojave. Vrednosti se mogu istraživati kao činjenični odnos prema pojavama. Reč je o generalizovanim dispozicijama koje su uslovljene socijalnim i ličnim činiocima, koje omogućavaju predviđanje ponašanja, pogotovo ono na liniji promena ponašanja putem promena vrednosti. Kako ističu i Rot & Havelka (1973), vrednosti, za razliku od stavova, koji mogu uključivati bilo pozitivan bilo negativan odnos, uvek predstavljaju pozitivan odnos prema objektima – ti objekti se smatraju važnim i cenjenim i teži se njihovom realizovanju. Vrednosti imaju ogromnu motivacionu snagu – one usmeravaju naše odluke i aktivnosti, služe kao regulatori unutrašnjih sukoba i integrativni su faktori ličnosti.

5.4. Osnovne društvene vrednosti

Vrednovanje ili vrednosno procenjivanje je proces koji podrazumeva analiziranje, odabir, razmatranje, prosuđivanje, kao i stav i odnos prema nečemu kao fenomenu. To rasuđivanje može da bude emotivno i spontano, ali i racionalno promišljeno. U prirodi svakog čoveka je određivanje prema određenom fenomenu ili pojavi u društvu, odnosno vrednosni odnos prema pojavama koje ga okružuju u svetu u kom funkcioniše kao jedinka. Bez vrednosnih određenja svet kakav danas poznajemo jednostavno ne bi postojao ni u smislu kulture ni u smislu istorije i civilizacije. Primarne kategorije vrednosti i vrednosnih orijentacija generalno je određenje svakog pojedinca, ali i društva prema nečemu što je dobro ili loše kao vrednosna kategorija. Iz ove podele dobijaju se sve sekundarne podele vrednosti, vrednosnih sistema i vrednosnih orijentacija. Te podele su dihotomne prirode pa se nalaze u okvirima: lepo-ružno, poželjno-nepoželjno, istinito-lažno, iskreno-neiskreno, poželjno-nepoželjno, prijatno-neprijatno, važno-nevažno i tako dalje. U svakom od ovih vrednovanja postavlja se pitanje koje je najinteresantnije sa sociološkog stanovišta, a glasi: koji kriterijum određuje bilo koje ovakvo vrednovanje? Da li postoje merila ili kriterijumi koji su apsolutni? Oni koji važe uvek, koji su kognitivne prirode, zasnovani na činjenicama i imaju određeni standard? Da li su ta merila predeterminisana, data unapred, da li su to univerzalni postulati? Ili su pak, podložni promeni relativni, subjektivni po prirodi i ograničeni? Na čemu se zasniva to upoređivanje, procena, gradacija, dakle – vrednovanje?

Svaki vrednosni sud zasniva se pre svega na emociji i oslanjanju na nju. Sve što je podložno vrednosnom sudu čoveka kao jedinke i vrste uslovljeno je njegovim iskustvom, civilizacijskim normama i tekovinama, usvajanjem opšte priznatih moralnih normi, socijalizacijom, ali i predispozicijama homo sapijensa kao vrste. Pored toga, najznačajnije uslovljavanje postojanja vrednosnih sudova se dešava pod uticajem svesnih i vrlo ličnih razloga koji postoje u svakom pojedincu kao individui. Čovek daje lični pečat svim prethodno pomenutim uslovljavanjima koji su vezani za socijalni i civilizacijski okvir, gradeći tako svoj vrednosni sistem, odnosno, kako bi Niče (1910) rekao, „svaki čovek vrši prevrednovanje postojećih vrednosti pod uticajem ličnih razloga“. Upravo na ovaj način nastaje lični vrednosni sistem, koji je kompleksan, sastavljen od svih pomenutih društvenih, istorijskih i civilizacijskih uticaja i elemenata, na svesnom i nesvesnom nivou. Prilikom svake argumentacije vezane za vrednosti, više faktora vrednovanja mora da se uzme u obzir: pre svega subjektivni faktor, emocije koje su prisutne u svakom čoveku, zatim odbrambeni psihološki mehanizmi, oslanjanje na autoritete, kognitivni

procesi, objektivne činjenice i tako dalje. Iako uvek postoji opšta težnja da se vrednosti što više približe činjenicama i da se pojave, stvari i fenomeni vrednuju na objektivan način, iza nekih opštih razloga veoma često nalaze se lični motivi i interesi, odnosno iza proklamovanih interesa za opšte dobro, najčešće se kriju nečiji vrlo lični interesi. Sve navedeno ukazuje na to da postoje bazične vrednosti – čovekova egzistencija i sam čovek sa svim svojim prerogativima koji ga čine ljudskim bićem, a da tek iz te bazične vrednosti može da se polemiše o svim ostalim vrednostima: sociološkim, politički, kulturnim, estetskim, umetničkim, ekonomskim i drugim vrednostima. Iako nisu bazične ove vrednosti koje možemo nazvati društvenim u velikoj meri utiču na život svakog čoveka i oblikuju ga. Pre svega se tu misli na ekonomske, socijalne i političke, jer, ako se uzmu samo ekonomske vrednosti za primer – ekonomsko uređenje države, tržišna ekonomija i stabilna monetarna politika umnogome utiču na standard života, finansijsku sigurnost, i, samim tim, dostojanstvo i sreću svakog čoveka. Ako pogledamo političke vrednosti poput vladavine prava, zaštite manjina i ugroženih, negovanje pravne države, demokratija, društveni pluralizam i slično – one umnogome određuju samoostvarenje ljudi i njihovih potencijala, pogotovu ako ih onemogućavaju zbog postojanja korupcije, nepotizma, političkog elitizma i tome slično.

Društvene vrednosti koje vladaju u organizacionom okruženju su relativno trajne, i na njihovim se osnovama temelji specifičan društveni život organizacije koji ima i svoje vrline i mane. Jedino stalnim preispitivanjem i poboljšavanjima ovih konstrukata, takozvanim prevrednovanjem vrednosti, može da se očekuje kontinuirani napredak organizacije. Veoma često se sprovode istraživanja o vrednostima, pogotovo na populaciji mladih ljudi i u svim zemljama sveta interes za ovu vrstu istraživanja je nedvosmislen. Nameće se logično pitanje: zašto se toliki značaj pridaje istraživanjima vrednosti kod ove populacije, kad je jasno da je njihov socijalni uticaj marginalan i mogao bi se čak opisati kao prividan? Njihov vrednosni sistem nije stabilan i formiran do kraja, podložan je i voljnim i nevoljnim promenama i najverovatnije će do pune zrelosti doživeti još mnogo transformacija. Upravo u poslednjoj konstataciji leži ključ velikog interesovanja za ova istraživanja. Naime, naručioci ovih istraživanja su velike korporacije koje imaju veoma razvijen odnos sa svim svojim ciljnim javnostima, i koje, najčešće, imaju poseban sektor u ljudskim resursima koji se bavi potragom za talentima. Pored njih, naručioci ovakvih istraživanja su i medijske kuće, istraživači sociooloških fenomena ili pak, politička oligarhija. I političari i sociolozi i ljudi iz korporacija pre svega žele da saznaju koliki je uticaj institucionalizovanog obrazovanja, pomoću kog se, na vrlo legalan, a često i obavezujući način, u kontrolisanim uslovima vrši indoktrinacija mladih

vladajućom ideologijom, na sasvim neposredan način. Rezultati ovih istraživanja koriste se kod formiranja radnih grupa, kod istraživanja motivacije i kvaliteta interne komunikacije u organizacijama, merenju motivacija radnika, radnog morala, posvećenosti firmi, stepenu korporativnog identiteta i tako dalje. Upravo na ovaj način dolazi se do strateški važnih saznanja o formiranju dispozicija ličnosti o kojima govori Pantić (1990) i dodaje da je problem formiranja ovih dispozicija nešto što ima primaran značaj u psihologiji. Ključni termin ovde je *formiranje*. Stavove, mnjenja, pa tako i vrednosti i vrednosni sistem moguće je formirati (sistematskim) uticanjem na njih. Upravo zbog toga je obrazovanje mladih naraštaja i njegov kvalitet od presudnog značaja za dobro funkcionisanje svake organizacije, ali je značajno i za društvo u celosti.

Za ovakav vid istraživanja vrednosti najvažniji aspekt je upravo psihosociološki aspekt vrednosti, kojim se sistematski bavio prethodno pomenuti autor Kluckhohn (1951), nastojeći da upravo ovom aspektu vrednosti da najznačajnije mesto u antropološkoj teoriji. Svakako su njegova izučavanja vrednosti i postulati koje je postavio značajno doprineli sociološkoj determinaciji vrednosti i njihovom utemeljenju u okviru teorije društvene akcije. On upravo povezuje delovanje, tj. akcije s vrednostima, koje zatim definiše kao predstave o tome šta je potrebno i poželjno i ono što podstiče svakog čoveka na akciju, čineći da se svaki pojedinac lakše opredeli u kom pravcu će se njegovo delovanje kretati. Vrednosti se, samim tim predstavljaju kao vodič i organizator u jednom većem sistemu akcije, doprinoseći da individualne vrednosti budu prilagođene organizacionim ili društvenim, odnosno ciljevima i interesima drugih aktera u tom socio-kulturnom okviru, na primer, organizacije. Vrednosti, posebno individualne koje se na ovaj način prilagođavaju društvenom kontekstu ili organizaciji doprinose i predvidljivosti aktivizma pomenutih individualaca.

Upravo zbog prethodno pomenutog prilagođavanja individualnih vrednosti interesima drugih aktera u okruženju pojedinca, važno je pomenuti stanovište sociologa White (1967), koji je tvrdio da mladi ljudi imaju ideal da budu konformisti u javnom životu, dok su u privatno životu individualisti. Ovakvo poimanje stvari pretpostavlja koncept dualizma vrednosti, te zagovara stanovište da vrednosti ne mogu da budu svedene samo na opšteprihvaćene standarde ponašanja u nekom okruženju. One nisu uvek ni pokretači niti rezultat institucionalnih promena, iako to mogu da budu.

Miliša et al. (1988) vrednosti opisuju kao specifične kategorije i elemente pojedinačne i kolektivne svesti, a one podrazumevaju upravo sledeće:

1. One vrednosti koje nastaju iskustveno ili se kao šablon prihvataju iz socijalnog okruženja, u smislu potrebe za orijentacijom i odnosom prema okolini koja nas okružuje, kao i prema samima sebi;
2. One koje nastaju kao implicitni ili eksplicitni obrasci o odnosu koji je poželjan i predstavlja poželjno ponašanje u bilo kom smislu
3. One koje u vrednosnom okruženju funkcionišu mentalno i praktično (akciono) na tri poznata načina: 1.- objekti stanja poželjnog ponašanja kom se teži; 2.-na način koji opravdava ponašanja tj. akciju, odnosno kriterijum za izbor određenog načina ponašanja ili akcije koju neko preduzima; i 3.- opšti zahtevi koje pojedinac postavlja i sebi i svom okruženju.

Vrednosti mogu da preuzmu i funkciju promene kako individualnih tako i kolektivnih društvenih odnosa i mogu da se smatraju činiocem koji pomaže konzerviranje socio-ekonomskih odnosa.

5.5. Vrednosti i javno mnjenje

Javno mnjenje bi, po pravilu, trebalo da iskazuje spremnost i raspoloženje građanstva na određeno društveno ponašanje, u smislu kolektivnog stava neke grupe u odnosu na određeni objekat ili pojavu. Logično je zaključiti da je, u demokratskim društvima, za razliku od totalitarnih, uticaj javnog mnjenja u društvu neuporedivo veći. Ono predstavlja glas naroda, odnosno publiku, koja svoju pažnju usmerava i oblikuje u odnosu na određene društvene pojave ili pitanja opšteg interesa za društvo. Javnost je mnogo je širi pojam od javnog mnjenja. Javno mnjenje se, tako, smatra preduslovom svakog demokratskog društva. Ono je izraz kako društvene, tako i političke moći. Istraživanjem javnog mnjenja bave se marketinške i PR agencije, organizacije koje ispituju tržišta za svoje proizvode, mediji kada koncipiraju svoje programe, ali i političke organizacije, politikolozi, sociolozi i psiholozi. Mnoge promene u društvima, pre svega ideološke i promene opštih stavova utemeljenih u javnosti, prilagođavani su rezultatima istraživanja javnog mnjenja u pogodnom trenutku. Isto tako, svaka organizacija segmentira grupe javnosti po različitim kriterijumima kako bi sa njima lakše komunicirala. Naime, nakon istraživanja ciljnih grupa javnosti koje su najznačajnije za određenu organizaciju, pristupa se strateškom načinu komuniciranja, kako bi se poruke koje organizacija komunicira prenele na najbolji mogući način, što je neophodno kako bi same poruke imale veći stepen

razumevanja i prihvatanja. Upravo ovakvi i slični koraci u strateškom komuniciranju organizacije s njenim javnostima razlikuju uspešnu eksternu komunikaciju jedne organizacije od neuspešne.

Kao što je već pomenuto, u ovoj disertaciji pokazaćemo kako postoji korelacija između onog što, formalnim i neformalnim kanalima komunikacije, organizacija ostvaruje na polju eksterne komunikacije i uticaja te komunikacije na društvene i lične vrednosti zaposlenih u toj organizaciji. Prema Tomić (2004), veza između kategorija javnog mnjenja i vrednosti proizilazi iz činjenice da oba pripadaju društvenoj svesti. Takođe, obe kategorije su relevantne u smislu funkcionisanja institucija i motivacione snage, s obzirom da značajno utiču na ponašanje pojedinca. Najznačajnije pitanje koje može da se postavi vezano za ovu konkretnu materiju je: pod kojim uslovima javno mnjenje menja vrednosti i stavove pojedinaca? da li i kako javno mnjenje može da se transformiše u vrednosti i obrnuto? Takođe je značajno ukazati i na razlike u ove dve kategorije društvene svesti. Još jedna značajna razlika je da su vrednosti relativno trajne i stabilne kategorije koje ne moraju da nastanu kao odgovor na neki fenomen ili pojavu, dok određene grupe javnosti formiraju stav kao odgovor ili reakciju na neko pitanje, pojavu ili fenomen. Prema Pantić & Pavlović (2007) kada se vrednosti definišu od strane relevantnih autora iz te oblasti i kada se postave kao standardi, javno mnjenje tada tada sttoji naspram njih kao pozitivistički pojam. Kada se vrednosti definišu kao entiteti u egzistencijalnom smislu, tada se u poređenju s javnim mnenjem one se u najvećem delu posmatraju kao šira kategorija.

Upravo je na razlike u ovim kategorijama ukazao Pantić (1994):

1. Razlikuju se u pogledu trajnosti (vrednosti su trajnije i stabilnije kategorije, dok je javno mnjenje podložno promenama),
2. Razlikuju se u pogledu stepena apstraktnosti objekata (vrednosti se najčešće odnose na apstraktne ideje, pojmove i principe, dok se javno mnjenje formira oko konkretnih, pojedinačnih pitanja),
3. U pogledu kriterijuma dubine (vrednosti su duboko ukorenjene u svesti, dok je javno mnjenje prilično površno i konformističko),
4. U pogledu strukture (organizacija i uređenost vrednosnih sistema je hijerarhijska i uvek je vertikalnog tipa, dok je javno mnjenje najčešće horizontalno organizovano, što znači da su njegovi sadržaju najčešće jednake važnosti i opštosti),

5. U pogledu situacione zavisnosti (vrednosti su značajno manje pod uticajem situacionih pritisaka, za razliku od javnog mnjenja koje direktno zavisi od situacije na osnovu kog se formira i na koju reaguje),
6. U pogledu prirode objekata (vrednosti se uvek formiraju i vezuju za određena trajna dobra, koja se doživljavaju kao apsolutna i nesporna, dok se javno mnjenje formira oko tačno određenih pojava i pitanja koja sadrže elemente kontroverznosti),
7. U pogledu kriterijuma javnosti (vrednosti se ne manifestuju indiskretno i otvoreno i najčešće pripadaju kategorijama koje nazivamo implicitnim, dok javno mnjenje prestavlja otvoreno izražavanje stavova i potpuno je nezamislivo bez javnosti, odnosno društvene scene),
8. U pogledu vremenske dimenzije (vrednosti su trajnija kategorija u vremenu, dok je javno mnjenje promenjivo i kratkotrajno),
9. U pogledu instrumentalizacije (vrednosti mogu da budu i instrumentalne i terminalne, s obzirom da su same sebi svrha i samim tim predstavljaju normativne kategorije, za razliku od javnog mnjenja, koje je po definiciji instrumentalno, upravo stoga što teži aktuelnom rešavanju određenih pitanja zajednice ili grupe, koje možemo nazvati akutnim),
10. U pogledu kriterijuma društvenosti (vrednosti su u svojoj suštini individualne etiologije, dok je javno mnjenje uvek društvena kategorija)
11. U pogledu kriterijuma intenziteta (intenzitet vrednosti je, uobičajeno, značajno veći od intenziteta uverenja ili stavova koji su izraženi u javnom mnjenju)
12. U pogledu antropološkog kriterijuma (vrednosti su jedan od bazičnih atributa humaniteta, dok javno mnjenje može da bude interpretirano i u smislu glasa naroda, gomile, mase itd.)
13. U pogledu kriterijuma geneze (vrednosti počinju svoje formiranje u životu pojedinca vrlo rano i samim tim predstavljaju osnovu za potonje usvajanje stavova koji su relevantni za formiranje javnog mnjenja i diskursa)
14. U pogledu kriterijuma kvantiteta (javno mnjenje može da bude formirano u odnosu na bilo koje sporno ili aktuelno pitanje, dok je količina vrednosti, u tom smislu, ograničena),
15. U pogledu kriterijuma autokreacije (vrednosti su rezultat i endogenih i egzogenih elemenata autokreacije, a javno mnjenje je s druge strane, isključivo rezultat spoljnih činilaca),

16. U pogledu kriterijuma konfliktnosti (konflikt vrednosti utiče i na pojedinca i na društvo u celini u tom smislu da može da dovede do stanja anomije - stanje društva „bez vrednosti“, dok je konflikt za javno mnjenje uobičajena pojava, naime, po definiciji ono se zasniva na svojevrsnoj konfliktnoj situaciji između najmanje dva koncepta, stava, mišljenja ili ideje),
17. U pogledu standarda ponašanja (vrednosti, naime, podrazumevaju standarde ponašanja, naročito poželjna i predstavljaju svojevrsno usmerenje na kodifikaciju, dok je, s druge strane, javno mnjenje više koncept koji predstavlja instrument socijalnog pritiska),
18. U pogledu opštih funkcija (funkcije vrednosti su socijalno širi koncept i omogućavaju svojevrsnu orijentaciju u društvu i svetu, a javno mnjenje ima korektivnu i preventivno kritičku funkciju u odnosu na određenu pojavu, fenomen ili praksu),
19. U pogledu predvidivosti ponašanja (vrednosti su jedan od najpreciznijih prediktora ponašanja, za razliku od javnog mnjenja, koje je zbog svoje nestalnosti i difuznosti manje sposobno da bude prediktor ponašanja), i
20. U pogledu metodološkog statusa (vrednosti se u metodologiji i statistici najčešće tretiraju kao posredujuće ili čak nezavisne varijable, dok je javno mnjenje uvek zavisna varijabla u empirijskim istraživanjima).

Prema Pantić & Pavlović (2007), kada se govori o poreklu vrednosti, kriterijumima se utvrđuje potiču li od institucija, ili pak individua. Oni se načelno zalažu za stav da su institucije važnije za razmatranje političke kulture, dok su za genezu javnog mnjenja zaslužne individualne vrednosti. Prema Lukiću (1974), javno mnjenje se ispoljava i mimo institucija, iako ih smatra čuvarima vrednosti i naziva ih tako. Naročito se takozvano spontano javno mnjenje formira van institucija. Pantić & Pavlović (2007), takođe ističu da ne treba da se zaboravi da se o društvenim vrednostima u empirijskim istraživanjima najčešće zaključuje na osnovu vrednosti individua, kao i da postoji interakcija između individua i institucija, tako da se mnogi autori poput Etzioni, 1961.; White, 1967.; Rokeach, 1968.; Mottaz, & Potts, 1986., i Stockhammer, 2005.; u vezi s pomenutom dilemom izjašnjavaju po principu „i-i“, a ne na osnovu „ili-ili“ načela. Najveći broj istraživanja (Noelle-Neumann, 1984.; Schwartz et al., 1990.; Schwartz, 1992.; Pantić & Pavlović, 2007), koja se zasnivaju na empirijskim postulatima i koji porede vrednosti, javno mnjenje i političku kulturu, pokazuju visoki stepen korelacije između ovih pojmova. Znatno

validniji rezultati se postižu ukoliko se vrednosti tretiraju kao samostalna kategorija i zaseban pojam koji ima sasvim dovoljno atributa koji ga diferenciraju.

Ukoliko se kriterijum intenziteta i otvorenosti samih vrednosti uzme u obzir, vrednosti mogu da se podele na eksplicitne ili manifestne nasuprot implicitnim ili latentnim (Pantić & Pavlović, 2007.). Sadržaj stava javnosti u odnosu na neko pitanje se može povezati sa manifestnim vrednostima, međutim, u svom ranom stadijumu formiranja stava prema nekom pitanju, javno mnjenje može da bude još uvek nesigurno i promenjivo i tada može da bude približnije latentnim vrednostima. Ukoliko se udubimo u posebne uloge, tj. funkcije vrednosti koje su značajne za svakog pojedinca, moguće je izdvojiti četiri najbitnije (ibid, str.41): „prilagođavanje pojedinca socijalnoj sredini, protektivna funkcija (ego odbrana), saznajna funkcija i samoaktualizacija“, pri čemu je za shvatanje kategorije javnog mnjenja značajna jedino funkcija vrednosti koja podrazumeva prilagođavanje pojedinca svom društvenom okruženju. Ovaj pristup je posebno detaljno predstavljen u Teoriji spirale ćutanja koju je izučavala nemačka naučnica Noelle-Neumann (1984). Upravo prilagođavanje pojedinca socijalnoj sredini koje je vidljivo u Teoriji spirale ćutanja, jer ona funkcioniše na osnovu straha pojedinca od socijalne izolacije, ukoliko se njegovo mišljenje znatno razlikuje od članova društva ili određene socijalne grupe, što posledično, zbog navedenog straha, uzrokuje da pojedinac svoje mišljenje i ne izražava. Ona takođe navodi da su mediji značajan faktor u formiranju ideje koja je dominantna, ali utiče i na percepciju ljudi o određenoj dominantnoj ideji. Odnos stavova različitih segmenata javnosti koje čine javno mnjenje, ukoliko se vrednosti razumeju kroz prilagođavanje pojedinca njegovoj organizaciji, što podrazumeva prvu funkciju vrednosti prema Pantić & Pavlović (2007), jasniji je prvenstveno zbog toga što su u javnom mnjenju aktuelne reakcije onakve kakve izvorno zaista i jesu. Ovo znači da je ponašanje javnog mnjenja iskreno, a ne poželjno i dovodi pojedinca u situaciju da zbog straha od odbačenosti od strane javnog mnjenja ili saradnika u kompaniji najčešće koristi prvu funkciju vrednosti – prilagođavanje svojoj (organizacionoj) sredini.

6. Upravljanje promenama

U svom najopštijem smislu, promena predstavlja proces napuštanje postojećeg stanja i prelazak u novo stanje, bez obzira da li je reč o pojedincima, društvenim grupama, organizaciji ili društvu u celini. U svakom sistemu promena je jedan od najznačajnijih, a često i najstresnijih događaja. Uspešnost izvršenih promena u nekom sistemu (društvu ili organizaciji) može da se vrednuje rezultatima novouspostavljenog sistema, a da li će doći do pozitivnih promena ili ne, zavisi od nekoliko značajnih faktora: od društva, okoline, nosioca promena i njihove vrednosti, znanja neophodnog za prepoznavanje potreba za promenama, kao i za njihovo sprovođenje, sposobnosti upravljanja promenama, volje za promenom, razumevanja promena od strane njihovih nosioca i onih koji su njome najviše pogođeni, od otpora promenama, spremnosti za rizik, motivaciji za njihovo sprovođenje i tako dalje. Sam proces nije nikada brz i retko prolazi bez velikih priprema i velike doze stresa. Potrebno je izanalizirati sve preduslove, neophodnost prelaska na novi sistem i sposobnost da se istraje u sprovođenju promena do kraja. Takođe je potrebno pokazati veliku dozu strpljenja kad je reč o početku funkcionisanja novo-implementiranih procedura, postavljanje tog sistema održivim i dovođenjem do novog kvaliteta. Uspostavljanje novog sistema je samo početna, tj. prelazna faza u njegovom funkcionisanju i punoj primenjivosti, koji vodi ka novim promenama.

Kao što je industrijska revolucija bila velika, globalna promena, koja je potpuno izmenila sliku poznatog društva, tako se i krajem prošlog veka desio veliki zaokret na političkom, sociološkom, tehnološkom, ideološkom i finansijskom polju. Naime, došlo je do veoma agresivnog nametanja vrednosti i normi jednog novog vrednosti poretka i društva, a sve je započelo velikim zaokretom na polju tehnologije, poznatijom kao proces digitalizacije, a posebno se desila ogromna promena na globalnom nivou zbog brzine i načina prenosa informacija koje je uzrokovalo globalno rasprostranjivanje Interneta i njegova primena na svako radno mesto, organizaciju i domaćinstvo. Novonastale vrednosti veoma su jasne: tržišna ekonomija, beskompromisna konkurencija među nejednakima, neograničen interes individualaca i oligarhija i akcenat na isključivo materijalnoj dobiti. Pojavljuje se i mogućnost velikih manipulacija nastalih elektronskim poslovanjem i stvaranjem *ofšor* kompanija u zonama bez poreza, prikrivanjem tragova tokova tog novca, potrošačka kultura življenja gde sve ima svoju cenu i sav zarađen novac služi za trošenje u ekonomiji u kojoj je stvoren i sve vrednosti koje su dobijene iz ovih predispozicija i obrazaca delovanja. Ovo su zapravo promene

na globalnom nivou iza kojih stoji zapadni sistem vrednosti po, pre svega, anglo-saksonskom modelu kapitalizma, gde se neoliberalna ekonomija nameće kao najsnažnija ideologija, materijalno se postavlja ispred svih drugih vrednosti i potreba čoveka kao individue, sve je dobio svoju cenu i sva bića i stvari su dobile obeležje određene materijalne vrednosti. Evropa je ove vrednosti i sistem funkcionisanja relativno brzo usvojila i predala im se u potpunosti, dok su istočnoazijska kultura i civilizacija, kao i islamska, odlučile da sačuvaju svoje tradicionalne vrednosti koliko god je to bilo moguće. Zapadni svet je morao da nauči da prihvati da su nezapadne civilizacije znatno drugačije i vrlo tradicionalne sredine, nespremne za takvu vrstu korenitih promena, ukoliko nije želeo sukob globalnih razmera. Tržišne vrednosti i nisu toliko sporne za istočnu civilizaciju, dok god kao njihova protivteža stoji država sa svojim institucijama koja štiti građane. Ipak, vrednosti koje tu zajednicu čine tradicionalnom i održavaju je, nisu vrednosti koje propagira tržišni kapital. Na vrednosti jedne zajednice, za razliku od tržišta, ne može da se stavi etiketa s cenom. S vrednostima jednog društva, naprosto, nema trgovine. Društvena zajednica mnogo je širi pojam od tržišta i tako mora i da se posmatra jer je teško ili nemoguće proceniti vrednost umetnosti, kulture, obrazovanja i zdravlja jedne zajednice.

Sva društva prolaze kroz konstantne promene. Iako su one nekad neminovne, pogotovu ako su uzrokovane tehničko-tehnološkim napretkom, i iako može da nam se čini da dolaze neprimetno, krajnje posledice i ishode ovakvih promena ponekad je teško sagledati. Mi živimo, kao globalno društvo, veliku akceleraciju promena u svakoj pori društva, da ponekad ne možemo ni da sagledamo ni primetimo promene koje su već odavno počele da se primenjuju. Tome jeste doprineo proces modernizacije započet u Evropi, ali mu je proces globalizacije pomogao da zaživi na globalnom nivou. Upravo zbog toga je utvrđivanje i razjašnjavanje najznačajnijih faktora društvenih promena jedan od najvećih zadataka u istoriji razvoja ljudske promisli i jedno od najznačajnijih pitanja u društvenim naukama.

Društvene promene su najčešće uslovljene protivrečnostima i samim tim se ostvaruju kako kroz svesno tako i nesvesno, stihijsko delovanje ljudi, koji često neke procese usvajaju po automatizmu. Sve promene su rezultat društvenih procesa, u okviru kojih baš procesi proizvodnje imaju najveći značaj, iz razloga što čine materijalnu osnovu za sve ostale sfere društvenog delovanja i života.

Pokrajac (2014) u svom udžbeniku navodi da, s obzirom na uzroke, posledice i tipove (oblike) samog ispoljavanja društvene promene mogu da se kategorišu po sledećim kriterijumima:

"

1. prema kvantitetu – rast i opadanje;
2. prema kvalitetu – razvoj (evolucija) i raspadanje (involucija, anomija);
3. prema vrednostima – napredovanje (progres) i nazadovanje (regres);
4. prema funkcionalnim područjima društva – ekonomske, političke i kulturne promene;
5. prema stepenu organizovanosti – planirane (organizovane) i stihijske;
6. prema širini zahvata – parcijalne i globalne."

Promene se, u teorijama koje ih izučavaju, iako na različite načine, najčešće karakterišu kao razvoj samog društva ili organizacije, iako, ako to posmatramo iz ugla vrednosti ne možemo uvek da nazovemo razvojem. Sve savremene strategije grade projekciju funkcionisanja cele organizacije na planovima njihovog razvoja. Planiranjem se postiže da se ubrza dinamika samih promena u organizaciji i podstakne njihova što bolja implementacija, kao i strukturisanje, kako bi mogao da se izgradi jedan efikasan korporacijski sistem koji je sposoban da prenebregne neminovne unutrašnje konflikte koji su čest pratilac svih organizacionih promena. Taj sistem bi trebalo da bude dovoljno efikasan i otporan da može da izdrži pritiske otpora koje promene, neminovno donose, ali i spoljne pritiske.

Ako promene sagledavamo u kontekstu celog društva, autor Peru (1986) naglašava da UNESCO tretira razvoj kao „dinamizaciju društva u njegovom biću i kao istinsku avanturu u kojoj se angažuje celo društvo, apelujući na sve svoje kreativne sposobnosti." Srednjoročni plan ove organizacije nadalje ističe kako je za proces razvoja jednog društva neophodan niz koordinisanih mera svih segmenata društva, kako bi promene bile homogenizovane i humanizovane, i tako na najbolji mogući način prihvaćene u jednom društvu. Prema Peru (1986) Filozof Sinaceur smatra da je upravo razvoj centralna alatka za razumevanje pojma sadašnjosti i realan izlaz iz lavirinta zahteva koji bi trebalo da prepozna jednu racionalnu viziju budućnosti, čiji nosioci moraju da budu mlađi naraštaji, jer je za ovog filozofa razvoj toliko značajan, kao društvena neminovnost, da ga povezuje s opstankom. Peru (1986) nadalje navodi da sama dinamizacija razvoja i ne predstavlja ništa drugo do jednu vrstu aspekta dinamizacije samog čoveka, koja se svodi na invenciju i inovaciju, kako ih on naziva. Schumpeter (1954), s druge strane, inovaciju vidi kao najznačajniji faktor dinamizacije društvenih promena. On

smatra da je inovacija osnovni faktor ekonomskog prosperiteta, razvoja konkurentnosti, iako je, po njemu, većina inovacija samo nova kombinacija postojećih resursa.

Ubrzani razvoj svakog društva i promene koje sa sobom neminovno nosi dovode do, prema Ratković Njegovan (2007), formiranja tri vrste društava, kao i do formiranja klime koja pogoduje stvaralaštvu i oslobađa zarobljenu ljudsku energiju. Uslovno, autorka deli ova društva na tri podgrupe:

1. inovativna,
2. imitativna i
3. neinovativna.

Suštinski, trebalo bi da svaka pojedinačna promena bude razvojna promena, koja služi poboljšanju trenutnog stanja u društvu ili organizaciji i samom njegovom unapređenju u svakom smislu. To nužno ne znači da je postojeće stanje samo po sebi loše ili nezadovoljavajuće, ali takođe ne znači ni da nije moguće unaprediti ga.

Iako svest o neminovnosti promena postala uvrežena i opšteprihvaćena kao neophodnost u svim organizacijama, koje su pre svega postale vidljive prethodno pomenutim procesom digitalizacije, proces organizacionih promena remeti organizacione poslovne i proizvodne rutine. Posledično, dovode se u pitanje navike, interesi i ponašanja određenih grupa kako unutar organizacije, tako i grupa ciljnih javnosti. Kako interesi zaposlenih u organizaciji nisu identični interesima svih ostalih ciljnih grupa van organizacije, a oni se opet, razlikuju od ciljeva top menadžmenta, svaka implementacija organizacionih promena mora da uzme u obzir, osim procesa i tehničkih detalja implementacije i na ove, veoma važne posledice uvođenja promena. Bez obzira kako će da izgleda novo uređenje kompanije, ljudi prvenstveno pružaju otpor kao odbrambeni mehanizam iz jednog jednostavnog razloga: kako god nefunkcionalno bilo naše poznato okruženje – ono nam je ipak poznato i u njemu se već snalazimo, jer smo naučili mehanizme ponašanja i funkcionisanja sredine u kojoj se nalazimo. Iako mnogi psiholozi (Nevis, 1987.; Ryan & Oestreich, 1991.; Noer, 1993.) tvrde da je zona komfora upravo ono što nas uspavljuje i koči u napredovanju i da pravi život počinje tek kad se usudimo da je napustimo ili prevaziđemo, uhodani mehanizmi, u najčešćem slučaju, prvi isplivaju i otpor koji se javlja učini da je svaki put ka promeni popločan velikim preprekama koje nam se čine nemogućim za savladavanje. Najočiglednije negativne posledice neprihvatanja promena su, u stvari, otpor prihvatanju novih tehnologija. Rogers (1995) navodi različita istraživanja koja su pokazala

koliki je uticaj određenih grupa u organizacijama prilikom pre svega tehnoloških inovacija. On poredi grupe koje su konstruktivno prihvatila inovacije i u njima učestvovale s onima koji su destruktivnim ponašanjem uništile pokušaj inovacija. Primer za to su kompanije koje se pridržavaju starog principa marketinga i oglašavanja po sistemu preporuke klijenata, radio stanica i štampanih medija. Ukoliko kompanije pristupaju marketingu samo s te, tradicionalne strane, jer su ti kanali komunikacije s klijentima sigurni i provereni, rizikuju da ostanu u zoni komfora, dok se u savremenom svetu, gde se sve dešava *online,* zapravo dešava da su počeli da gube tržišnu bitku.

Takođe, od izuzetnog je značaja da se svakoj primeni procesa koji uključuje značajne promene u organizaciji pristupa s posebnom pažnjom, uzevši u obzir razne okolnosti i kontekst u kom se iste te promene dešavaju. Za svako društvo, organizaciju, pa tako i pojedinca, ovaj proces je specifičan i delikatan. Prema Ristiću (2005), svaka promena je pre svega intrizična i teško ju je određivati spolja, jer „mora da dolazi iznutra".

Na implementacije promena najčešće se ne može uticati silom, naredbama, dekretima ili striktnim procedurama, ukoliko želimo da one budu prihvaćene i implementirane na pravi način. Strategijom nadole, o kojoj je bilo reči u poglavlju o internoj komunikaciji u organizaciji, promene koje se implementiraju retko kad mogu da budu u potpunosti uspešno realizovane. Sve (naročito organizacione) promene bi trebalo da se sprovode u skladu sa specifičnostima organizacije u kojoj rade, kao i okruženja, ali i odnosa i uslova u samoj organizaciji. Ukoliko se uvode promene u organizaciju, neophodno je prvenstveno obezbediti da zaposleni u organizaciji budu blagovremeno i detaljno informisani o njima. Sledeća faza podrazumeva uveravanje da su zaposleni zaista na pravi način razumeli promene i njihovu neminovnost ako je to slučaj. Naredna faza pretpostavlja prihvatanje promena od strane zaposlenih i ona podrazumeva da je prethodna faza njihovog razumevanja tih promena obavljena. Konačno, neophodno je da zaposleni počnu da se ponašaju u skladu s tim promenama i da, ako je ikako moguće počnu da uzimaju učešće u njihovoj implementaciji. Za ovu fazu je pre svega zadužen menadžment kompanije u saradnji sa Službom za odnose s javnošću. Njihov zadatak je da pripreme zaposlene na promene, objasne ih, prikažu benefite promena i učine zaposlene prijemčivim za njihovo prihvatanje i implementaciju.

Svi ovi faktori imaju svoj značajan uticaj na korake implementacije promena i njihovu uspešnu strategiju. Zaposlene je, pre svega, potrebno motivisati, kako bi oni osetili unutrašnju potrebu

za promenom, jer u njoj vide poboljšanje svoje situacije, vide napredovanje, nešto što će ih izdvojiti od ostalih, učiniti ih konkurentnijim, povećati bonuse ili prihode. Ljudi moraju da imaju unutrašnju motivaciju za promenom da bi na nju bili spremni. Samo rukovodstvo organizacije koje pripremi zaposlene na sve prethodno pomenute faze i korake moći će da prepozna i primeni taktike koje će pomoći da se promene, za opšte dobro same organizacije i svih zaposlenih u njoj, pokrenu i uspostave na pravi način. Tek kada zaposleni prihvate da su promene neminovne i da su i korisne za njih, i kada dođu do tačke samomotivacije, tek kada i sami postanu faktori promene i aktivni učesnici, a ne samo pasivni primaoci i podnosioci promena, stiču se preduslovi za pristupanje procesu promena na pravi način. Ovo je najefektniji način da se upravlja promenama i drugima, a u svrhu postizanja određenog cilja ili dobrobiti po društvo ili organizaciju.

Ono što svakako, jeste zadatak menadžmenta u saradnji sa stručnjacima za korporativne komunikacije, dakle, onih imaju moć da definišu organizacioni identitet, a zatim ga iskomuniciraju i implementiraju, jeste da utiču na vrednosti ljudi u radnom okruženju. Samim tim, vremenom, zaposleni koji su pripremljeni i upoznati s promenama čija se implementacija formira postaju motivisani i zainteresovani za posledice promena koje se tiču tranzicionog perioda implementacije u samoj organizaciji, kao i za njihov sadržaj. Njima bi trebalo da budu prenesene vrednosti poput tolerancije, obrazovanja, odgovornog rada, timskog rada, liberalizma, slobode izražavanja, prava na izbore, i mnoge druge. Usvajanjem ovih vrednosti koje komuniciraju menadžment i službe za odnose s javnošću stvara se konsenzus između onih koji promene uvode i onih koji ih, na posletku, sprovode i u njima učestvuju, odnosno zaposlenih. Cilj i detaljan plan razrade implementacije pomenutih vrednosti rukovodstvo i stručnjaci za odnose s javnošću komuniciraju na svim nivoima organizacije i pomoću svih dostupnih sredstava, a najviše putem interne komunikacije u organizaciji, obuka, seminara, ali i u direktnim obraćanjima.

Pettigrew et al. (2001) su sugerisali da, kad su u pitanju istraživanja o promenama, istraživači moraju da ispitaju sledeća 4 faktora: *kontekst, sadržaj, proces i ishod*. Ovi faktori bi trebalo da nam pomognu da identifikujemo specifične karakteristike koje se odnose na proces promena i njihovu implementaciju u organizacijama, ali i društvu u celini, kao širem kontekstu. Ova četiri faktora u svom istraživanju pominju i Armenakis & Bedeian (1999) kad govore o upravljanju promenama. *Liderstvo*, kao peti faktor koji je neophodno uključiti u ispitivanje kad je reč o implementaciji promena, na osnovu prethodno pomenute dve teorije, uključuju Kuipers et al. (1999) u svojoj studiji o organizacionim promenama.

Faktor konteksta, po autorima pomenutih istraživanja, odnosi se na interno i eksterno okruženje same organizacije, kao što je promenljiva politička klima ili institucionalizacija organizacije. Armenakis & Bedeian (1999) tvrde da se *faktor sadržaja* odnos prema sadržaju same promene, uključujući organizacione strategije, strukture i sisteme. Kao treći faktor ovi autori pominju *faktor procesa*, koji opisuje intervencije i procedure koje su uključene u samu implementaciju promena. Uopšteno govoreći najveći deo literature koji govori o upravljanju promenama u organizacijama prave razliku između radikalnih i postepenih promena. Kao četvrti faktor, Armenakis & Bedeian (1999) pominju varijable koje se odnose na kriterijume za promene, ukazujući time na faktor koji se naziva *ishod promena*, a koji uključuje stavove, ponašanja i iskustva onih koji su uključeni u sam proces promena. Peti faktor koji uključuju Kuipers et al. (2014) je *faktor liderstva* promene, koji je počeo u literaturi iz ove oblasti sve češće da bude prisutan i analiziran.

Pollitt & Bouckaert (2004) takođe su izučavali promene u organizacijama, doduše, s fokusom na javne organizacije. Njihovi zaključci, pak, primenjivi su i na sve ostale organizacije. Ovi autori definišu pet opštih faktora koji utiču na promene u organizacijama: socio-ekonomski faktor, faktor karakteristika političkih sistema, donošenje odluka od strane elita koje se tiču poželjnosti i isplativosti uvođenja i sprovođenja promena, posledice uvođenja promena poput mogućih skandala, i karakteristike administrativnog sistema. Pokretači promena koji nisu tako lako vidljivi na površini organizacionog ponašanja i delovanja, daju uvid u zahteve koji se pred organizaciju stavljaju i od strane klijenata. Naime, svaka značajnija promena u organizaciji direktno utiče na se njene *stejkholdere*, klijente, potrošače i zaposlene, i samim tim, oni imaju svoje zahteve kako prema organizaciji, tako i prema organizacionim promenama i posledicama koje one nose sa sobom (Askim et al., 2009). Sledeći pokretači promena koji se nalaze u literaturi su dostupnost novih tehnologija (Vann, 2004), velike finansijske krize koje pominju autori Hendriks & Tops, (2003), ali i odluke koju donosi Vlada neke zemlje, koje su direktan okidač za velike promene (Navedeno prema: Kuipers et al., 2014). Promena i uvođenje novih zvaničnih procedura i pravila prelivaju se na sve segmente društva ako su nametnute legalnim putem, kroz zvanične institucije, o čemu najviše govore autori Jespersen et al. (2002). Oni uticaj politike na organizacione promene i promene uopšte, razmatraju kao kontekstualni faktor, koji neminovno nameće promene i zahteva ih od organizacija, jer na njih može da utiče direktno, koristeći svoje poluge moći i zvaničnog, institucionalnog uticaja. Nadalje, direktna interakcija između organizacije i njenog okruženja obezbeđuje kontekst i prostor u kom može da se

upravlja promenama. S fokusom na kompleksne mreže *stejkholdera* svake organizacije i privatnih partnerstava, neminovno se nameće i tema uticaja organizacije na promene u svojoj okolini, pre svega počevši od njenih ciljanih javnosti: njenih partnera, klijenata, saradnika i konkurencije. Autori Kim et al. (2006) pominju uticaj specifičnosti okruženja na hijerarhiju, pravila i odnose u samoj mreži *stejkholdera* neke organizacije, ali i participiranje u mreži neke organizacije u smislu *stejkholdera* takođe utiče na oblikovanje samog konteksta promene u kojoj učestvuje i koju inicira ista ta organizacija. Ovi autori nadalje prave osvrt na zaključke autora institucionalista, koji tvrde da se promene u organizaciji uglavnom nameću spolja i da su organizacije sklonije tome da umesto uvođenja promena i njihove implementacije, kako bi se poboljšala efektivnost i efikasnost kompanije, zapravo samo podlegnu pritiscima kojima su izložene spolja. Ipak, kako zaključuju, ova institucionalistička perspektiva nije doprinela previše u razumevanju promena i procesa njihove implementacije u organizacijama, jer je ovakav pristup promenama isuviše deterministički, i fokusira se na okruženje organizacija više nego na same organizacije.

Kad se analizira *faktor sadržaja,* promene mogu da se sagledaju u smislu uvođenja novih procedura, proizvodnih sistema i procesa. Ove promene uključuju i uvođenje novih knjigovodstvenih sistema (Ridder et al., 2005), ili, pak, merenje performansi i uspešnosti organizacija koje prolaze kroz promene, u toku njihove implementacije i nakon toga. Nadalje, upravljanje promenama u smislu faktora sadržaja može da se posmatra u svetlu uvođenja ili poboljšavanja informacionih tehnologija i elektronskog poslovanja i njihove primene na svaki segment organizacije, od rukovođenja, izveštaja, olakšavanja procedura, do izmene osnovnih procedura u okviru radnog mesta. Ove promene, tako, ne utiču na primarni organizacioni proces, i iako mogu da budu uvedene na nivou celih sektora, često ne menjaju, kako bi se laički pomislilo, organizaciju kao celinu. Na drugom nivou, kada se govori o *faktoru sadržaja,* možemo da u različitoj literaturi pronađemo termine poput organizacione kulture i klime i ostale elemente koji se odnose na ponašanje, a razlikuju se od sadržaja po tome što se zapravo pre odnose na samu strukturu. Bez obzira na to, *faktori konteksta i sadržaja* usko su povezani, jer većina autora samu strukturu promena opisuje kao nešto što je uzrokovano nacionalnim, političkim i poslovnim okruženjem. Mnogo manje pažnje se, na primer, posvećuje načinu i procedurama implementiranja promena u individualnim organizacijama. Autori Parry & Proctor-Thomson (2003), u ovom kontekstu, zaključuju da pravila i procedure igraju sekundarnu ulogu u poboljšavanju funkcionisanja organizacija uvođenjem promena, naročito onih koje deluju u javnom sektoru, i naglašavaju da je ono što zapravo „vuče i stvara promene

jeste davanje vrednosti i verovanje u same promene od strane rukovodstva organizacija i onih čiji je posao da ih sprovode". Tek kad se procedurama doda vrednost i verovanje da donose benefite i da su neophodne, tada implementacija promena postaje korisna i uspešna za samu organizaciju i sve njene *stejkholdere*.

Askim et al. (2009) posmatrali su proces reforme dvojako i napravili jasnu podelu između faze donošenja odluka o promenama i faze implementacije. Konačni oblik ovog sjedinjavanja i odabir lidera za proces reformi su ono što, po njima, zapravo utiče na važne aspekte procesa promene. U literaturi upravljanja promenama se ova razlika između postepenih i planiranih promena koristi kao objašnjenje za definisanje različitih pristupa procesu promena i inicijativama za promene u organizacijama.

Prema autoru Rusaw (2007), postoje četiri pristupa procesu promena u organizacijama:

1. racionalni pristup, koji podrazumeva proces od sredstava ka ciljevima, strateški planiranom *nadole*, i podrazumeva procese reinženjeringa,
2. decentralizovani pristup, koji podrazumeva postepeno uvođenje promena, proces fokusiran na kratkoročne rezultate koji je i najuspešniji ukoliko nema potrebe za odobrenjem iz okruženja organizacije,
3. pluralistički pristup koji uključuje multidimenzionalne mentalne modele i učesnike koji su voljni da se fokusiraju na neobične probleme u organizaciji (zajedničko stvaranje procedura), i
4. individualni pristup, koji je u svojoj osnovi model učenja, koji uključuje promene u organizaciji preko menjanja pojedinaca i grupa u njoj, kroz formalne i neformalne procese učenja i obuka.

Da li će neka promena biti uspešna ili ne takođe zavisi od kriterijuma po kojima nešto može da se definiše kao uspeh. Da li organizacija jasno definiše svoje ciljeve, poput smanjenja troškova ili povećanja efikasnosti, takođe je nešto što doprinosi proceni uspeha promena koje je implementirala. Uspešnost uvedenih promena u organizaciji može da se sagleda i u smislu zadovoljstva njenih *stejkholdera*, međutim u tom slučaju, implementacija promena bi mogla lako da se definiše kao neuspešna. Upravo iz tog razloga, teoretičari upravljanja promenama (Rogers, 1995.; Armenakis & Bedeian 1999.; Rusaw, 2007.; Askim, 2009.) izbegavaju ovaj kriterijum procene uspešnosti uvedenih promena. Prethodno pomenuta dva pristupa upravljanju promenama – planirane i postepene promene, različito utiču na ishode njihove implementacije.

U planiranom pristupu, promena započinje definisanjem postojećeg stanja, koje je retko zadovoljavajuće, čim postoji potreba za planiranom promenom. Nakon definisanja nepoželjne trenutne situacije, definiše se poželjna, buduća situacija. Upravo iz tog razloga pristup planirane promene pretpostavlja i definiše ishode promena unapred. Nasuprot ovom pristupu, stoji pristup postepenih promena, čiji ishodi nisu unapred isplanirani. Ishodi se, u slučaju neplaniranih promena, takođe pojavljuju neplanirano i tada se definišu, kako se pojave kao neka promena. S tim u vezi, u pristupu planiranih promena ishodi su unapred definisani, dok se kod postepenih promena ishodi pojavljuju u toku samog procesa promena. Ovaj vid pojavnih ishoda promena koje nastaju u toku samog procesa, teže je proceniti u smislu uspešnosti. Pomenuti autori Armenakis & Bedeian (1999) su procenjivali napore organizacionih promena koristeći afektivne i bihejvioralne kriterijume. Oni su se fokusirali na vrednosti kao moguće kriterijume ishoda promena, poput uvećane efikasnosti organizacije, jednakosti ili transparentnosti u radu. Ova debata među teoretičarima upravljanja organizacionim promenama, koja se fokusira na vrednosnu procenu efektivnosti organizacionih promena, sve više dobija na značaju. Tako su pomenute poslovne vrednosti poput efikasnosti, transparentnosti i izbora klijenata našle svoj put do preimućstva nad nekim tradicionalnim javnim vrednostima kao što su jednakost i sigurnost. Upravo zbog toga je baš vrednosni kriterijum procene uspešnosti promena koje se sprovode u organizacijama, u sadašnjem tržišnom društvu i okruženju, pravi izbor. Iako postoje jasni kriterijumi po kojima je moguće meriti ishod promena, kao što je broj novih klijenata, povećanje prihoda i smanjenje troškova, postoje i kriterijumi koji nisu lako merljivi ali u značajnoj meri utiču na poslovne performanse, a to su: imidž kompanije, njen kredibilitet, veća lojalnost radnika i klijenata, deljenje znanja, privlačnost za talente i slično. Ipak, moguće je izmeriti i zadovoljstvo klijenata i poslovne rezultate, poredeći godišnje rezultate u godini pre i godini nakon sprovođenja promena.

Kuipers et al. (2014) su uveli, kao što je već pomenuto, peti, po njima i ključni, faktor u procesu organizacionih promena. Prema njima, efektivno liderstvo je ključ za sprovođenje efikasnih promena. Lideri moraju da budu kompetentni i obučeni za proces transformisanja organizacija, kako bi on imao ikakve šanse da bude uspešan. Izuzetak kod autora koji pominju vertikalni pristup rešavanju problema uvođenja promena u organizacije koje počinju od samih lidera, je prethodno pomenuti autor Rusaw (2007) koji različite tipove lidera povezuje s različitim pristupima procesu promena u organizacijama. Ovaj pristup zasnovan je na hijerarhijskom, tradicionalnom modelu liderstva, gde se promene nameću odozgo, od strane samog rukovodstva, dok promene koje se sprovode *nagore* ili lateralno zahtevaju neformalno i decentralizovano, demokratsko liderstvo (White, 2000).

Poslednje dve decenije su obeležile diskusije vezane za unutrašnje uređenje organizacije koje im omogućava da rade bolje, uče brže i budu spremnije na promene (Kotter, 2012). Unutrašnje uređenje organizacije se sastoji od mnogih međusobno povezanih elemenata koji se često kategorišu kao strukture, ljudi, procesi, nagrade ili radni sistemi koji zajedno mogu da stvore jedinstvene organizacione veštine koje donose konkurentsku prednost (Quinn, 1988). Fokus se pomera s generičkog na organski pristup po kom menadžeri moraju da budu lideri, čiji doprinos bi trebalo da omogući viziju i pravac koji bi uključivao srca i um zaposlenih, kao i svih *stejkholdera* organizacije.

6.1. Uticaj organizacionih promena na društvene i lične vrednosti zaposlenih

Promene celokupnog društvenog uređenja uvek su imale su neminovan i direktan uticaj na uređenja organizacija. Naime, sve globalne promene, a pre svega promene ideologija ili dominantnih vrednosti u društvu su, po automatizmu, uslovile i mnoge organizacijske promene. Dominantne organizacione vrednosti su, u svojoj osnovi, s dolaskom kapitalističkog uređenja orijentisanog na profit, bivale svedene na funkciju moći odlučivanja u organizacijama. Jedina vrednost kojoj je dato na značaju je ekonomski interes, koji se u ovakvom okruženju pravda činjenicom da je ekonomsko uređenje zasnovano na interesu korisnije za sve članove organizacije. Razlog za dominaciju ovakve vrednosti u organizacijama nalazi se upravo u tome što se na takav način mnogo jasnije definiše uređenje međusobnih odnosa u organizaciji i odnosa organizacije s okolinom, od prethodno uspostavljenih dominantnih vrednosti poput osećaja pripadnosti, kolektivizma i osećaja korisnosti. Tako može da se kaže da je koristoljublje kao nuspojava kapitalističkog uređenja društva i organizacija postala dominantna vrednost. Ovakve vrednosti se više ne osuđuju i sve češće nailazimo na opravdanja ovakvog ponašanja i delovanja organizacija na tržištu pragmatizmom. Posledično, individualizam kao usvojena vrednost ima uticaj na izostanak želje, pa i nemogućnost formiranja porodica i pad nataliteta, što kapitalističkom društvu otvara veliki prostor za korišćenje radne snage u svrhu povećavanja svog profita i boljeg pozicioniranja na tržištu, jer zaposleni tako naveći deo svoje energije usmeravaju na posao i koncept građenja karijere kao najznačajniji cilj samoaktualizacije. U konkretnom primeru može da se kaže da dominantne društvene vrednosti, kako u društvu tako i u organizaciji, neminovno dovode do postepenih promena ličnih vrednosti, pa neminovno vode do promena individualne i socijalne psihologije.

Prema nalazima politikološkinje Štrbac (2007), društvene i organizacione promene ne samo da utiču na formiranje određene grupe vrednosti, nego su u stanju da promene i čitav mentalitet. Upravo zbog toga je važno shvatiti značaj institucionalnih promena, koje su po pravilu, nametnute, vrlo svesno od strane onih koji izmenom skupa vrednosti i mentaliteta u neoliberalnom kapitalizmu dolaze do uvećanja svog profita i poboljšanja svog položaja na tržištu. Zaključak koji neminovno sledi je da se društvena kretanja i promene, obrasci ponašanja, vrednosti, norme, i vrednosti određene ideologije i celokupnog društva ili organizacije koja se posmatra, putem procesa institucionalizacije, pojavljuju kao opšte prihvaćene pojedinačne, odnosno, lične vrednosti. Menjanjem stavova putem nametanja određenih vrednosnih trendova neminovno je put ka menjanju javnog mnjenja, pa tako i poželjnih vrednosti koje postaju prihvaćene od strane pojedinaca. Ukoliko se još radi o mladoj populaciji, ili organizaciji zatvorenog tipa, jasno je da je ovo brisan prostor u kom je moguće upravljanje promenama u stavovima, mnjenju, vrednostima, kolektivnoj svesti, pa na kraju i mentalitetom.

Otpor promenama, o kom je već bilo reči, je bezmalo neminovan pratilac svakog uvođenja promena u organizaciju, i ponekad je potpuno latentan, iako neretko manifestan. Često se otpor iskazuje u vidu straha i anksioznosti, jer su zaposleni najčešće uplašeni da im je ugroženo radno mesto, a s tim u vezi, neretko, i egzistencija. Svaka promena je skok u nepoznato i ona nosi određenu dozu neizvesnosti koja je uvek izuzetno teška za zaposlene. Potrebno je da rukovodstvo i stručnjaci za odnose s javnošću u organizacijama ulože maksimalne napore da se objasni da postoje konkretni razlozi apsolutne dobrobiti i prosperiteta, i treba da ih imenuju, jasno predoče, i neprestano ponavljaju. Tako će velika neizvesnost koja je uvek predvorje otporu promenama biti znatno ublažena, ako ne i otklonjena. Otpor promenama može da se izbegne i tako što će se obezbediti čvrsto vođstvo s vrha neke organizacije u smislu angažovanja i participacije onih subjekata kod kojih je neophodno stvoriti preduslove za prihvatanjem promena kako bi oni delovali u određenom pravcu Ako zaposleni participiraju u nekim promenama, i čak doprinose njihovom kreiranju, otpor promenama se praktično gubi. Oni čak daju novu energiju za istrajavanje u namerama promena, kao i doprinos traženju novih idejnih rešenja, koje oni koji nameću promene ne mogu da vide, jer posmatraju stvari iz druge perspektive. Da bi ovakav scenario razvoja implementacije promena u organizaciji uopšte bio moguć, ključna je uloga rukovodstva organizacije i stručnjaka za odnose s javnošću ili stručnjaka za komunikacije u organizaciji. Naime, način na koji se zaposleni pripreme za

promene i njihove faze mora da bude dobro iskomuniciran od strane stručnjaka u organizaciji koji su za to zaduženi. Tek ako zaposleni razumeju proces i faze implementacije promena, a ponajviše ishod i shvate da je to za njihovu, ali i dobrobit celokupne organizacije, može da se očekuje njihova saradnja i participacija u sprovođenju promena na obostranu korist.

Proces organizacionih promena često je dugotrajan, zahtevan i naporan. Pored toga, one uvek imaju cikličan karakter. Mnogo je razloga za takvu tvrdnju. Samo jedan od njih je činjenica da ne postoje nikakve dublje i šire promene koje mogu da budu izvedene u jednom dahu. Drugi je taj što zaposleni vrlo teško prihvataju nagle i sveobuhvatne promene u organizaciji, jer to ostavlja, usled šoka, negativne posledice po njih, to jest, nisu u stanju da prihvate promene koje nisu postepene. Potrebno je prevashodno menjati sam organizacioni sistem koji ima inicijalnu ideju o promenama i moć da ih sprovodi, i onda ostali sistemi u strukturi organizacije moraju da se prilagode opštem sistemu, što predstavlja odličan metod za slamanje otpora promenama. Promena sistema visokog uticaja automatski menja identitet neke organizacije, što dodatno ostavlja prostor za sve sledeće promene u okviru same te organizacije.

Nakon sprovođenja prvog ciklusa promena očekuju se rezultati, baš kao i uspeh. Ovo je psihološki najznačajniji period u prihvatanju neminovnosti promena, jer ukoliko se usvajanje promena nakon prvog ciklusa pokaže dobrim, korisnim i uspešnim, motivacija zaposlenih će porasti, a ukoliko se to ne desi, otpor više neće imati od čega da se crpi. Međutim, ukoliko se predugo čeka na prve rezultate, taj period "povišene tenzije" se gasi, i dolazi do razočaranja svih aktera. Zbog toga je svaki korak promene potrebno veoma pažljivo isplanirati, vodeći računa o svim aspektima i akterima njihove implementacije.

Janićijević (2004) navodi da je u svim ovim procesima promena značajno je pomenuti i da postoji struktura moći koja se menja u skladu sa promenama u određenoj organizaciji. Količina moći koja se nalazi u rukama menadžmenta neke organizacije, srazmerna je njegovoj sposobnosti za ostvarivanjem sopstvenih interesa u toj organizaciji. Oni koji u procesu promene i reorganizacije gube deo moći su zapravo oni koji se najviše opiru promenama. Korišćenje moći uticaja na zaposlene je najjednostavniji način postizanja promene u njihovom delovanju i ponašanju. Nadalje, moć je, po Janićijeviću (2004), definisana kao „sposobnost socijalnog aktera, bio on pojedinac ili grupa, da u datom socijalnom odnosu promeni ponašanje drugog socijalnog aktera". Tako se otvara prostor da se utiče i na njegove prioritete, stavove prema određenoj pojavi koja je uzrokovana organizacionim promenama, pa samim tim, i vrednosti.

Sociolog Blau (1969) zastupao je sopstvenu *Hipotezu o međusobnoj razmeni* društvenih činilaca u organizacijama. Naime, po ovom autoru, postoji međusobna korist između organizacije i njenih članova, dočim ona ne mora da bude striktno materijalne prirode. Članovi organizacije, naime, pored sopstvenih egzistencijalnih potreba, zadovoljavaju i potrebe za pripadnošću, ljubavlju, poštovanjem, samoaktualizacijom i druge. Ako postoji međusobna ravnomerna razmena, ne diferencira se moć, jer ono što jedan član daje, drugi mu uzvraća. Diferencijacija moći dešava se onog trenutka kada u jednoj organizaciji određene grupe ili pojedinci u okviru tih grupa pružaju usluge ili čine dela koja im ne mogu biti uzvraćena od strane drugih. Preneseno na oblast ovog istraživanja, čini se jasnom analogija po kojoj moć pripada onima koji su organizacioni akteri određene društvene stvarnosti (zakonodavni, izvršni i sudski organi, vlasnici medijskih kuća, veliki magnati, veliki privrednici – koji imaju značajan kapital, a srazmerno njemu i društveni uticaj) s jedne strane, i zaposleni, koji su u tom procesu aktivni, ali ne i preterano uticajni, s druge, a koji su u ovoj međusobnoj interakciji neophodni kao instrument postizanja određenih ciljeva onih koji promene i nameću.

Istoričar Gustavson ukazuje na to da se "ljudi boje drastičnih inovacija – delimično jer im je draže ono što im je poznato, a delimično – jer su interesi većine ljudi najčešće vezani uz postojeće stanje". Otpor promenama dešava se i zbog inercija samih institucija, i prirodne sklonost ljudi da ne menjaju tok stvari koje su već pokrenute i teku, osim u slučaju kada postoje neizbežne promene koje su potaknute velikim pritiscima (Navedeno prema: Ristić, 2007).

Uspevanjem u namerama da se kod zaposlenih razviju poželjne vrednosti i ponašanja koja će biti u skladu sa zamišljenim promenama, može se, umesto otpora, desiti da se oni zdušno zalažu upravo za one procese kojima bi, da nisu bili izloženi takvom uticaju, pružali izuzetan otpor. Ipak, ovaj proces zahteva sazrevanje a proces tranzicije u toj promeni često je vremenski veoma ograničen. To je jedan od osnovnih sputavajućih elemenata ove celokupne ideje uticaja na izgradnju poželjnih vrednosti zaposlenih koje služe u svrhu postizanja nekog višeg organizacionog cilja.

U periodu tranzicije bilo koje vrste, ljudi često imaju osećaj gubitka identiteta. Prema nekim teorijama, da bi izgradili novi identitet, ljudi moraju da prekinu odnos sa starim. Posle početne i delimično opravdane faze straha, neverice i odbacivanja starog i prevaziđenog, sledi neutralna faza, a posle nje, faza novog početka. Dakle, umesto agresivnog, čak i nasilnog mehaničkog

nametanja određenih heteronomnih vrednosti od strane uprave organizacije, treba pronaći prostor za isticanjem ličnih, autonomnih vrednosti, kako bi njihova univerzalnost doprinela razvoju organizacije u poželjnom pravcu. To je jedini i demokratski put prihvatanja novog korpusa organizacionih vrednosti, koji vodi do njihove spontane interiorizacije u postojeći individualni i organizacioni vrednosni sistem.

U protivnom, u proces promena zaposleni ulaze kao raspolućeni *homo duplex*-i (ne-identiteti, kao što upozorava Adorno (1972), nesposobni da pomire novo i staro, odnosno nespremni da prihvate radikalne promene organizacionih odnosa.

6.2. Uticaj organizacionih promena na radnu motivaciju zaposlenih

Osnovni preduslov za sprovođenje promena je postojanje volje i motivacije za njih. Prevashodno se to odnosi na one pripadnike društva koji su direktno izloženi procesu promena. Janićijević (2004) naglašava da je svako pominjanje teorija motivacije uslovljeno postojećim teorijama motivacije koje su već opisane u literaturi, a to su pre svega *Teorija očekivanja* i *Teorija jednakosti.*

Prema Janićijeviću (2004), nosioci promena, odnosno aktivni učesnici njihovog kreiranja, a pre svega, upravljanja njima moraju da razviju sledeća očekivanja:

1. Očekivanje da će uloženi napori dovesti do uspeha, odnosno, ostvarenja željenog cilja (pre svega je potrebno da se motivišu ljudi koji će biti u stanju da veruju u svoje sposobnosti i veštine, kako bi se došlo do određenog cilja);
2. Očekivanje da će rezultati promene rezultovati nagradom, i
3. Očekivanje da će nagrada zadovoljiti očekivanja, odnosno da će predstavljati nešto poželjno za same aktere i da će biti vredno svih uloženih napora.

Motivacija uvek dolazi iznutra i mora da bude unutrašnja čovekova potreba. Upravo iz tog razloga nije nešto što može institucionalno ili bilo kako drugačije spolja da se nametne. Dva su pouzdana načina da se ljudi motivišu na promene. Prva strategija podrazumeva neprestano ukazivanje na loše postojeće stanje, kreirajući tako nezadovoljstvo koje bi trebalo da motiviše na promene i napravi potrebu za njima, dok je druga strategija konstantno ukazivanje na benefite samih promena i rezultate i nagrade koji će s promenama, posledično, doći.

Janićijević (2004:361) smatra da je u cilju motivisanja i pokretanja ljudi na promene poželjno koristiti metafore. Ako se na primer, u nekoj organizaciji kaže da "Konkurencija ima 30 indeksnih poena bolju poziciju na tržištu", onda to nije ni izbliza slikovito niti razumljivo kao "Startujemo u trci na sto metara a naša konkurencija ima u startu 30 metara fore". Ako stvari ovako predstavimo zapravo pravimo *benčmarking* (*Benchmarking*) analizu, koja podrazumeva upoređivanje individua, grupa u organizaciji ili celokupnog društva sa nekim sličnim ili potpuno drugačijim pojedincima, grupama ili organizacijama u okruženju. Neophodno je pripremiti zaposlene na promene i potpuno im približiti sam proces promena, razloge za njihovo uvođenje i prednosti koje donose, kako bi ih pojedinci lakše prihvatili. Kotter & Heskett (1992) napominju da je glavna uloga menadžmenta u procesu promena definisana pokretanjem motivacionih aktivnosti koje podržavaju kreativnost i inovativnost u poslovnim aktivnostima zaposlenih, klijenata i *stejkholdera,* omogućujući rukovodiocima organizacije da je unaprede i promovišu njen uspeh. Motivacije za rad su individualne, kao što je napomenuto, te je samim tim teško naći jasnu granicu motivatora, razlog i trenutak njihovog nastajanja. Iz istog razloga postoje različite definicije motivacije za rad.

Wren & Voich (1994) navode da bi motivacija, gledajući iz ugla menadžera, mogla da se definiše kao nešto čime se postiže da se zaposleni ponašaju na određeni, zadovoljavajući način, koji će doprineti tome da se postignu ciljevi organizacije, dok se istovremeno i potrebe zaposlenih bivaju zadovoljene na najbolji mogući način. Motivaciju, prema ovim autorima, čini nekoliko faktora koji iniciraju, organizuju, vode, usmeravaju i podstiču radne aktivnosti, u smislu njihovog trajanja i intenziteta. Još jednostavniju definiciju motivacije dao je Chamy (1996), smatrajući da je motivacija sposobnost menadžera ili lidera da iz osrednjeg radnika izvuče njegov maksimum. Grinberg & Baron (1998) navode da je literatura koja se bavi oblašću teorije organizacije saglasna oko osnovnih načela shvatanja motivacije zaposlenih, a svodi se na njenu definiciju koja ističe da je „motivacija skup različitih procesa koji usmeravaju, pokreću, organizuju i vode ponašanje zaposlenih prema nekom određenom i unapred zacrtanom cilju". Kako je motivacija apstraktna kategorija koja nije merljiva nikakvim mernim jedinicama, ona može da bude samo nečija subjektivna procena koja se vrši na osnovu posmatranja ponašanja radnika za vreme izvođenja radnih zadataka.

Činjenica da neko dobro i odgovorno obavlja svoj posao apsolutno ne garantuje da je taj neko i motivisan za rad. Samim tim je jasno da radna motivacija i radni učinak nikako ne moraju da

budu komplementarni niti istovremeno prisutni kod nekog od zaposlenih, iako, naravno, jedno drugo ne isključuju. Postoje zaposleni koji u ostvarivanje određenog rezultata ulažu minimalne napore, dok njihove kolege iste te rezultate mogu da postignu samo ulažući svoje maksimalne napore. Različita istraživanja motivacije zaposlenih potvrđuje da zaposleni najčešće imaju nekoliko vrsta motivacije u sebi istovremeno. Neke od njih motivišu samo pozitivni motivatori poput napretka u karijeri ili organizaciji, samoostvarenja, ispunjenja ambicija i samoaktualizacije, kao i potvrde sopstvene vrednosti. Drugi, pak, mogu da budu motivisani strahom od gubitka posla i nemogućnošću prehranjivanja porodice i slično. Najčešće, međutim, javlja se kombinacija pozitivnih i negativnih motivatora.

Tako je na primer, istraživanje o kulturnim tradicijama i njihovom uticaju na motivaciju, koju su sproveli Elizur et al. (1991), donelo neočekivane rezultate. Ovo internacionalno istraživanje sprovedeno je na 2280 zaposlenih lica iz osam različitih država s potpuno različitim običajima i tradicionalnim vrednostima. Zemlje iz kojih su ispitanici dolazili su: Mađarska, Nemačka, Holandija, Sjedinjene Američke Države, Izrael, Koreja, Kina i Tajvan. Iako radnici s istočne hemisfere iz država poput Kine, Koreje, Tajvana i slično imaju donekle slične vrednosti u poređenju s razvijenim zapadnim zemljama, ovo istraživanje ih nije prepoznalo kao distinktivne. Naime, u svim zemljama, osim u Nemačkoj, uspeh na poslu kao osnovni motivator bio je na drugom mestu, dok je u Nemačkoj bio na neverovatnom osmom. Visoko je vrednovana i sama zanimljivost svakodnevnih aktivnosti na poslu, skoro u svim zemljama osim u Mađarskoj (na sedmom mestu) i Kini (na osmom mestu). Visina primanja najviše je vrednovan motivator u Mađarskoj (na petom mestu), dok u Kini zauzima tek dvadeseto mesto u rangu motivatora. Logično se nameće zaključak da radnici širom planete imaju potrebu da rade posao koji im je zanimljiv, kao i da u njemu budu uspešni, nezavisno od kulturnog nasleđa, vrednosnog sistema iz kog dolaze, ekonomske situacije i socijalnog porekla. Rezultati ovog istraživanja indirektno i nedvosmisleno ukazuju na to da postoji veliki broj faktora koji neposredno deluju na motivaciju zaposlenih, a koji su međusobno uslovljeni. Elizur et al. (1991) objašnjavaju osnovnih pet:

1. Individualne osobine i karakteristike svakog pojedinca (interesi, vrednosti, potrebe, stavovi, stremljenja, motiv postignuća, ostali unutrašnji motivi),
2. Karakteristike posla koji se obavlja (vrsta, delatnost, stepen odgovornosti, stepen autonomnosti u radu, kreativnost posla, stepen izloženosti stresu, stepen samokontrole i tako dalje)

3. Karakteristike radnog okruženja i sveukupne organizacione klime, odnosno ambijenta (organizacija posla, stepen organizovanosti organizacije, kvalitet i efikasnost interne i eksterne komunikacije organizacije, međusobni odnosi na relacijama rukovodstvo-zaposleni, kao i odnosi među zaposlenima u organizaciji),
4. Karakteristike i nivo tehnološkog i ekonomskog razvoja same organizacije ali i njenog direktnog okruženja, odnosno društva u celini, i
5. Karakteristike društvenog uređenja, geografskog područja, kulturnih obrazaca i sistema vrednosti, religije, ekonomskih prilika i tako dalje.

Rukovodstvo organizacije nije u stanju da jednakim intenzitetom kontroliše dejstvo i uticaj svih grupa pomenutih najznačajnijih faktora motivacije zaposlenih. Međutim, rukovodstvo je na neki način dužno da sve ove motivacijske faktore prouči i dobro upozna, kao i da rukovodi svim faktorima motivacije koji potpadaju pod nadležnost same organizacije. Najpre se ovde misli na individualne karakteristike pojedinaca u okviru organizacije, na karakteristike samog posla, kao i na faktor koji govori o karakteristikama organizacionog (radnog) okruženja.

Organizacije, kao i oni koji su zaposleni u njima su, kao što je prethodno navođeno u ovom radu, pretrpeli izuzetne, naizgled kataklizmične promene u poslednjih pola veka, kako su se menjali društveno uređenje i ideologije. Desile su se demografske promene, veliki tehnološki napredak, digitalizacija, i izuzetan razvoj inovacija i difuzija novih ideja, a na organizacije se vrši pritisak na kontinuiran razvoj svojih proizvoda, usluga i radnih procesa.

Herzberg at al. (1959) su formulisali *Dvofaktorsku teoriju,* razvijajući i obrazlažući svoju, za to vreme spornu tvrdnju da, nakon zadovoljenja osnovnih čovekovih potreba, novac prestaje da bude motivacija za zaposlene. Nakon objavljivanja ove njihove teorije, u literaturi je počeo da dominira diskurs u kom se pominje vrednost samih zaposlenih kao najveće preimućstvo organizacije, utičući na pristupe motivaciji i upravljanju performansama zaposlenih. Takođe je pomenuta teorija koju je objavio Herzberg sa saradnicima (1959), učinila da se čovek kao ekonomsko biće vrati u organizacionu poziciju u mnogim kontekstima, sličnim onima koji su prevladavali pre objavljivanja rezultata njihovog istraživanja. Ovo istraživanje o motivaciji sprovedeno polovinom prošlog veka pokazalo je dvostruki pristup prirodi ljudskog karaktera. Prvi pristup posmatra ljude kao u osnovi lenje i nezainteresovane za posao i kao one kojima je potrebna spoljašnja stimulacija da bi bili motivisani. Drugi pristup, pak, sugeriše da motivacija zaposlenih dolazi iznutra i da je izazvana novčanim beneficijama koje će dobiti, kao i

socijalnom sigurnošću koje samo zaposlenje donosi. Herzberg et al. (1959) u svom istraživanju navode zaključak da postoji kompleksna interakcija između internih i eksternih faktora motivacije i istražuju okolnosti u kojima zaposleni kao individue odgovaraju i reaguju na određene vrste internih i eksternih stimulusa. Sličnim istraživanjem bavio se Vroom (1964) gde je istraživao uticaj internih faktora, specifičnih za svaku osobu, na različita ponašanja pojedinaca. Nevezano za istraživanje motivacije, Vroom (1964) ističe da su određeni aspekti teorije liderstva implicitno, ali značajno povezani sa eksternim faktorima koji utiču na motivaciju. U vreme kad je njegova studija objavljena, organizacije su još uvek imale najčešće rigidnu i hijerarhijski strogo definisanu strukturu birokratskog tipa. To je vreme koje se danas najčešće prepoznaje kao kraj ere industrijske revolucije, s jasnim ciljem – masovna proizvodnja. Upravo rigidnost ovakvog sistema i njegova stabilnost omogućavali su zaposlenima osećaj sigurnosti, kako primanja, tako i radnog mesta, ali i napredovanja u karijeri. U zemljama zapadne hemisfere nije nikad postojala dilema da li će da se dà prednost masovnosti proizvodnje ili inovacijama, jer je direktan i lako vidljiv profit dolazio neposredno od prodatih proizvoda i usluga, a njihova masovnost je povećavala kapital organizacije. Same organizacije su bile u stanju da prežive bez da im je bilo potrebno mnogo kreativnosti i inovacija kako bi ostale konkurentne na tržištu, jer su konstantno bile pod pritiskom da se što više posvete masovnosti proizvodnje. Samo specijalizovani sektori koji su se bavili isključivo istraživanjem i razvojem vodili su računa o inovacijama, kako bi kompanije sa svojim proizvodima ipak bile što konkurentnije na tržištu.

Rotter (1975) u svojoj *Teoriji društvenog učenja* razvija ideju bihejvioralnog potencijala. On detaljno objašnjava kako ponašanja koja odaberemo da pokažemo u određenom trenutku jesu rezultat svesnog odabira između ostalih potencijalnih načina ponašanja, a da se sam taj izbor zasniva na očekivanju da će uslediti određene nagrade za datu vrstu ponašanja, uključujući i posledičnu slobodu ponašanja koju će doneti sam rezultat. Prema ovom autoru, pomenuta vrsta očekivanja temelji se na generalizaciji koja je stečena prethodnim iskustvima, dok se vrednost potkrepljenja reflektuje na stepen preferencije koju individua ima prema jednom obliku potkrepljenja (nagrade i bonusa) u odnosu na drugi. Pojedinac će da iskusi visok stepen slobode u ponašanju i radu kada odabrani način sopstvenog ponašanja zaista i dovodi do izuzetno pozitivnog potkrepljenja. Nizak stepen slobode u ponašanju se, prema ovom autoru, sreće kad pojedinac iskusi negativno ili nedovoljno pozitivno potkrepljenje za odabrani način ponašanja.

Svi ljudi kontinuirano reaguju na sopstvene unutrašnje impulse, ali i na spoljašnje okruženje u kom se nalaze. Takođe, naši impulsi i spoljašnje okruženje se nalaze u konstantnoj interakciji. Kao rezultat toga, reagujemo na ono što Rotter (1975) opisuje kao psihološke situacije. Samim tim, ponašanje pojedinca u organizaciji može da se predvidi na osnovu našeg znanja psihološke situacije. Rotter (1975) je uveo koncept lokusa kontrole kao oblika opšte vrste očekivanja koju pojedinac ima, i sugerisao da pojedinci sa izraženim unutrašnjim lokusom kontrole imaju visoka očekivanja u tom smislu da su željena potkrepljenja pod njihovom kontrolom i da mogu da utiču na njih. Oni pojedinci koji imaju izraženo nizak stepen unutrašnje a pojačan stepen spoljašnjeg lokusa kontrole doživljavaju sebe, svoja ponašanja, kao i potkrepljenja za svoja ponašanja, kao nešto što je pod uticajem viših sila, sudbine, ili je jednostavno, u moći drugih ljudi. Očekivanja, postavljanje ciljeva, kapital i željena potkrepljenja su, prema Rotter-u (1975), za rezultat imale razvoj jednostavnog modela motivacije. Taj model je pretpostavljao da jednom kad se zadovolje potrebe zaposlenih i kada se definišu organizacioni ciljevi, dolazi sledeći korak, a on je uspostavljanje nagrada i potkrepljenja i njihovo povezivanja sa određenim, željenim oblicima ponašanja zaposlenih, kako bi se zadovoljili i ciljevi organizacije, ali i potrebe zaposlenih. Ukoliko se svi navedeni uslovi ispunjeni i u skladu, to će neminovno dovesti do visoke radne motivacije. Isto tako, ukoliko se svi uslovi ne uklope i ne uđu u interakciju na odgovarajući način, izostaće visoka motivisanost zaposlenih.

Iz perspektive Herzberg-a i njegovih saradnika (1959), ovaj model ne uspeva da odvoji motivatore od onoga što on naziva „pokretačima“ na akciju. Rezultat toga je da mnoge organizacije počinju previše da se oslanjaju na ekstrinzično nagrađivanje koje menadžere i rukovodioce potpuno oslobađa odgovornosti da posao obogaćuju kreativnim i maštovitim elementima ili prepoznavanjem potrebe za individualnim profesionalnim rastom. U svom radu ovi su autori istakli dva faktora koja najviše utiču na motivaciju na poslu – faktori higijene koji su izuzetno demotivišući ako higijena nije na zavidnom nivou, i motivatori koji održavaju napore. Ova podela dovela je do toga da je u teoriji menadžmenta došlo do zaokreta u jednoj od oblasti koja je najviše osporavana, i to uglavnom zbog tvrdnje da postoji relativno slaba korelacija između zadovoljstva poslom i finansijskog nagrađivanja. Nalazi ove studije kasnije su iznedrili aksiom koji tvrdi da, dok neadekvatna finansijska nadoknada može da bude veoma demotivišuća, isto tako, nakon zadovoljenja osnovnih potreba, novac postaje higijenski faktor i nema više motivišuću funkciju. Ova teorija je bila osveženje naspram preovlađujućih teorija tog vremena koje su motivaciju predstavljale linijom koja ima kontinuum, od središnje tačke koja je neutralna, odnosno ne predstavlja ni zadovoljstvo ni nezadovoljstvo, od koje se polazi

na levu i desnu stranu, koje pokazuju stepen nezadovoljstva ili zadovoljstva poslom. Napredak u bilo kom pravcu uključivao je faktore poput plate, supervizije i izgleda za napredovanjem i što više faktora je bilo prisutno na radnom mestu, to je zadovoljstvo poslom bivalo veće, dok nedostatak istih ovih faktora vodi pomeranju u suprotnom smeru, ka nezadovoljstvu. Drugim rečima, nezadovoljstvo je rezultat odsustva faktora koji dovode do porasta zadovoljstva. Nalazi demonstriraju da motivatori s intrizičnim pokretačima povezani s finansijskim zadovoljstvom, dok ostali nalaze svoj benefit kroz odobravanje i pohvale svojih pretpostavljenih i ekstrinzične nagrade. Rezultati istraživanja koje su sproveli Herzberg et al. (1959) pokazuju da je samoaktualizacija i odobravanje od strane rukovodilaca sve više u opadanju. Ovo može da se pripiše, makar delimično, činjenici da organizacije sa slabijom piramidalnom strukturom nude manje prilika za napredovanje. Ipak, ono što je utvrđeno je da loš odnos sa pretpostavljenima igra vitalnu ulogu u obeshrabrivanju zaposlenih da doprinose organizaciji novim idejama i učestvuju u njihovoj realizaciji. Ova činjenica nameće logično pitanje da li je zaposlenima potreba za odobravanjem od strane pretpostavljenih postala faktor higijene u savremenom kontekstu zapošljavanja? Može da se zaključi da podsticaj i odobravanje nekih zaposlenih može da ih podstakne da doprinose kompaniji svojim idejama, njihov broj je značajno manji od onih zaposlenih koji su motivisani željom da savladaju frustraciju i doprinesu organizacionom uspehu.

S tim u vezi, jedan od vrednosnih doprinosa koji bi organizacije mogle da stvore je razvijanje sistema i procesa koji bi omogućili zaposlenima da zajednički rade na definisanju problema i prevazilaženju frustracija (prepreka) kako bi ohrabrili rukovodioce da ustanove ovu praksu na opštu dobrobit i jedne i druge strane. Herscovitch & Meyer (2002) su u svom radu koji objašnjava posvećenost organizacionim promenama, predložili model koji se sastoji od tri komponente i sugerisali da on ima prednosti slične onima koji se nalaze u literaturi vezanoj za posvećenost organizaciji (na primer, poboljšana sposobnost predviđanja ponašanja zaposlenih). Stoga se afektivna posvećenost promenama, po ovim autorima, odnosi na želju da se promena podrži. Kontinuirana posvećenost promenama se zasniva na sposobnosti prepoznavanja troškova koji nastaju prilikom otpora promenama. S treće strane, normativna posvećenost promenama reflektuje osećaj obaveze da se promene podrže.

Odnos zaposlenog prema organizaciji oblikuje njegovu interpretaciju odnosno razumevanje onoga što organizacije čine i kako deluju. Autor Pfeffer (1994) ističe da kvalitet odnosa među zaposlenima igra važnu ulogu u njihovom prihvatanju promena i aktivnom učešću u njihovoj

implementaciji, kao i da organizacije sve više uviđaju vrednost unutar-organizacionih odnosa. Kako međusobni odnosi među zaposlenima utiču na promene u organizaciji, tako i odnosi zaposlenih s rukovodiocima utiču na razvoj društvenih i svih ostalih promena u okviru organizacije. Kvalitet ovih kompleksnih odnosa i relacija svakako utiče na sveukupno dobro stanje u organizaciji, čini je zdravim ili nezdravim okruženjem za rad, a ima velikog uticaja na sve njene *stejkholdere,* a posebno na klijente i korisnike njenih usluga.

Uzimajući u obzir prethodno pomenute teorije, Heening-Thurau et al. (2002) otkrivaju kako postoji opšta saglasnost vezana za tri komponente kvaliteta odnosa, koje se tretiraju više kao međusobno povezane nego nezavisne komponente: satisfakcija kompanijom, posvećenost odnosu prema kompaniji i poverenje u kompaniju. Njihovo istraživanje je pokazalo da zaposleni koji veruju da su njihovi menadžeri podržavajući i da ih ohrabruju, imaju tendenciju da budu posvećeniji svojim organizacijama. Samim tim, dok su zaposleni međusobno u kompleksnim odnosima, odnos između zaposlenih i menadžera je od vitalnog značaja za posvećenost organizacionim promenama. Zadovoljstvo je procena zaposlenog da su odnosi u organizaciji ispunjavajući i nagrađujući. Zaposleni koji su izuzetno zadovoljni svojim odnosom s pretpostavljenima su veoma skloni razvijanju afektivne posvećenosti promenama u organizacijama i normativnoj posvećenosti promenama. Zadovoljstvo zaposlenih autori van Dyne & Pierce (2004) vide kao pokretača koji dovodi do poželjnih ponašanja zaposlenih, kao što je povećan radni učinak, na primer. Kad se pomenuti faktori poverenja i posvećenosti organizaciji primene u praksi dolazi se do slušanja drugih i prijemčivosti za njihove ideje, kao i kooperacije – saradnje zaposlenih i posvećenog rada koji vodi ka zajedničkim ciljevima, a sama posvećenost navodi zaposlene da daju dodatnu energiju svom poslu u cilju ostvarenja zacrtanih ciljeva. Poverenje prema rukovodstvu organizacije gradi kredibilitet i prihvatanje zaposlenih koji se suočavaju s organizacionim promenama. Zaposleni koji imaju kvalitetne odnose s kolegama (odnose koji nose sa sobom visok stepen zadovoljstva, posvećenosti i poverenja) su skloniji tome da budu izuzetno posvećeni strategijama i ciljevima svoje organizacije. Stoga može da se zaključi da je kvalitet odnosa između zaposlenih i njihovih rukovodioca snažan prediktor posvećenosti organizacionim promenama samih zaposlenih.

Motivacija je snažna sila koja implicira određene vrste ponašanja, naročito poželjnih. Coopey & Hartley (2004) sproveli su istraživanje u kom ističu da su ih rezultati naveli da veruju da motivacija takođe utiče na stavove zaposlenih. Specifično, motivacija pokazuje visoku korelaciju s posvećenošću organizacionim promenama. Naime, ovi autori navode da je u

literaturi sve više prisutan stav koji ide u korist tezi da postoji visoka korelacija, pozitivnog predznaka, između motivacije na poslu i stavova zaposlenih prema promenama.

6.3. Uticaj organizacionih promena na odnose u organizaciji

Uspešno upravljanje promenama je od esencijalnog značaja za organizacije, ukoliko uspeju da se snađu i sprovedu ih na efektan način u sredini koja je nepredvidiva (Oreg & Berson, 2011.; Pieterse et al., 2012). Iako se promene najčešće sprovode veoma promišljeno i strateški, prema Georgalis et al. (2015), čak 70% inicijativa sprovedenih u organizacijama kad su u pitanju promene ne uspeva da se implementira uspešno, što najčešće dovodi do velikih razočaranja (Foster, 2010). Motivacija zaposlenih je od izuzetnog značaja u samoj implementaciji procesa promena, stoga je izuzetno važno da i oni budu motivisani i da u planirane promene veruju. Iako postoji nebrojeno mnogo razloga za inicijalno neuspešno sprovođenje promena u organizacijama, rukovodstvo organizacije je najčešće sklono da za neuspeh okrivi otpor zaposlenih prema promenama (Pieterse et al., 2012). Svakako da je vera zaposlenih u promene značajna, kao i njihova inicijativa, te autor Fugate et al. (2012) naglašavaju da je posvećenost zaposlenih ono što u velikoj meri određuje uspeh implementacije promena u organizaciji.

Karakteristike moderne ekonomske organizacije dovode do pozitivnih ishoda u smislu organizacione efektivnosti u odnosu na organizacije koje nemaju takve karakteristike. Način rukovođenja organizacije koji podstiče kreativnu organizacionu klimu čini da bude efikasnija od većine organizacija u kojima preovladava konfliktna organizaciona klima, dinamika loših međuljudskih odnosa, disfunkcionalne rasprave i svađe, kao i manjak volje da se prihvati rizik koji donose promene. Organizaciono ponašanje proučava odnose zaposlenih kako međusobno i sa pretpostavljenima, tako i odnose u timovima i sektorima kojima zaposleni pripadaju, ali i njihove odnose prema samoj organizaciji u celini. Naime, samim tim, ponašanje zaposlenih se istražuje na tri nivoa: na nivou individue, na nivou tima i na organizacijskom nivou.

Organizaciono ponašanje u literaturi bavi se izučavanjem različitih organizacionih koncepata i aktivnosti koje se na njima zasnivaju, kako bi se lakše predvidelo i razumelo ponašanje zaposlenih, i kako bi se uticalo na eventualne promene tih ponašanja, od strane pretpostavljenih, u isključivo poželjna ponašanja po organizaciju.

Svaki pojedinac u organizacionu sredinu dolazi sa sopstvenim vrednosnim sistemom, uverenjima, iskustvom, karakterom i ostalim ličnim karakteristikama. S novim okruženjem pojedinac od trenutka dolaska ulazi u određenu interakciju, kako sa ostalim zaposlenima, tako i s pretpostavljenima. Rukovodioci imaju svoj udeo u promenama ponašanja zaposlenih kroz institucionalne procedure, uvođenje zaposlenih u pravila organizacije, nametanje i implementaciju određenih vrednosti i davanje do znanja koje su poželjne vrednosti i ponašanja zaposlenih, menjajući situacije, pa posledično i zaposlene. Sve ove aktivnosti imaju za cilj da upoznaju, razumeju, unaprede, predvide i kontrolišu ponašanje zaposlenih. Lideri i oni koji rukovode nekim delovima organizacija moraju dobro da poznaju ljudsku, a pre svega radnu, psihologiju ljudi, osnovne tipove ličnosti i karakterne osobine koje njima dominiraju, kako bi na najbolji mogući način doprli do njih, koristeći, po njih najprikladniji, način komunikacije u cilju uticanja na samo njihovo ponašanje u organizaciji. Poenta promene ponašanja kod zaposlenih svodi se na prilagođavanje zaposlenih organizaciji u svrhu implementacije zajedničkih, organizacionih vrednosti koje će dovesti do sinhronizovanog rada svih zaposlenih ka zajedničkom cilju – uspešnosti organizacije, i posledično, povećanju njenog profita. Znanje o radnom učinku i ponašanju svakog pojedinca u organizaciji je od ključne važnosti u svakoj savremenoj organizaciji, jer doprinosi boljem razumevanju zaposlenih i efikasnijem radu i posledično, boljim rezultatima. Najznačajniji faktori samomotivacije su bazične potrebe individua, a nivo motivacije samih pojedinaca zaposlenih u određenoj organizaciji zavisiće od stepena ispunjenja pomenutih potreba. Od njihovog ispunjenja zavisi i spremnost zaposlenih na promene. Status svakog zaposlenog pojedinca u nekoj organizaciji se pre svega određuje u okviru određenih kategorija poput: prava zaposlenog, njegove obaveze, dužnosti, zadaci, hijerarhijski položaj, stepen odgovornosti u organizaciji, stepen autonomije koju on ili njegovo radno mesto podrazumeva, imunitet, i određena ograničenja u smislu njegovog ponašanja. Ono što utiče na ovaj status jeste nivo razvoja i struktura same organizacije, ali i ličnost zaposlenog: njegov temperament, karakter, sistem vrednosti, religija, stručnost, socijalna inteligencija, dužina staža i slično.

Uticaj organizacije i njenog rukovodstva na promenu ponašanja zaposlenog u željeno ponašanje koje je organizaciji prihvatljivo, definisano je unapred postavljenim pravilima date organizacije. Uspešnost ovog procesa leži u činjenici da će pokušaj promene ponašanja zaposlenog u cilju prilagođavanja biti mnogo bolji ako se zaposlenom ne pristupi na univerzalan način, već se u obzir uzmu njegove prethodno pomenute individualne karakteristike i uticaj na njega bude njima prilagođen, shvatajući da je za promenu ponašanja neophodno razumevanje

motiva zaposlenog, a da svaka osoba ima različite motivatore, ciljeve i načine na koje ih iskazuje ili ne iskazuje. Zaposleni jesu skriveni ili manje skriveni potencijal i najveće preimućstvo jedne organizacije i postojanje svesti rukovodioca o tome u mnogome determiniše uspešnost sprovođenja promena i podsticanje zaposlenih na aktivno učešće u njima. Stoga su upravo menadžeri i lideri oni koji imaju obavezu da raspoložive ljudske resurse iskoriste na najbolji mogući način.

Motivacija i radno ponašanje zaposlenih se shvata kao veoma složen psihološki proces koji je vrlo individualan i dolazi kako „iznutra", samomotivacijom pojedinaca, tako i spoljašnjim uticajem. U razmatranju ovog fenomena mora se uzeti u obzir da su različite grupe zaposlenih koji se nalaze na sličnim pozicijama, i dele sličnu odgovornost, ali i motivatore, te je potrebno prilagoditi im se, kako bi se organizacione promene uspešno implementirale. U datim situacijama različiti pristupi motivisanju zaposlenih od strane rukovodioca na promene daju različite rezultate, te se tim pristupima mora posvetiti posebna pažnja. Ukoliko je promena neuspešna i loše implementirana, ili jednostavno nisu uzete u obzir individualne karakteristike zaposlenih ili određenih grupa zaposlenih, kako bi se i oni dovoljno motivisali na aktivno učešće u procesu implementiranja promena, to će neminovno dovesti do loših odnosa u organizaciji.

Prvi problem s kojim se suočava organizacija nakon neuspešnog implementiranja promena je međusobno nepoverenje: zaposleni se okreću jedni protiv drugih, pokušavajući da nađu krivca za neuspeh, koji po pravilu, nisu oni sami. Takođe se stvara jaz između rukovodstva koje je, najčešće, donelo odluku o neminovnosti promena i zaposlenih, čiji je jedan od osnovnih zadataka bio da promene sprovedu na efikasan i uspešan način. Kod situacije gde se neuspešna promena ne dešava prvi put, zaposleni počinju još više da sumnjaju u rukovodstvo i njegovu sposobnost donošenja odluka korisnih po uspešnost organizacije. Nakon toga javlja se otpor novim promenama jer zaposleni sad imaju novi strah – strah od neuspeha i neuspešnih promena. Čak i ako se desi da postoji veliki procenat uspešnosti u sprovođenju promena, zaposleni imaju određen loš osećaj ukoliko su bili prinuđeni na aktivni učešće u njihovoj implementaciji. S tim u vezi, cena koju određeni zaposleni u organizaciji „plaćaju" u smislu odgovornosti, kajanja i lošeg osećaja koji nose sa sobom može da bude ogromna. Ukoliko je cena promene koja nije izvršena uspešno uslovno rečeno, previsoka za organizaciju, isto tako će je doživeti i zaposleni. Prvo što se gubi u novonastaloj situaciji je poverenje i zaposleni kreću da optužuju, pored rukovodstva, jedni druge međusobno. Nakon svojevrsnog poraza dobija se situacija

obeshrabrivanja i ljudi se plaše da pokušaju ponovo. Pa čak i ako se promene sprovedu uspešno, ako je bilo mnogo poteškoća dok nije konačno došlo do realizacije, ostaće neprijatan osećaj kod zaposlenih koji su kroz njih prošli.

6.4. Otpor prema promenama i njegovo savladavanje

U procesu uvođenja promena u organizaciji neminovno se nailazi na prirodan otpor zaposlenih. Zaposleni često nemaju dovoljno informacija o razlozima uvođenja promena, toku tog procesa, stepenu uticaja na njihovo konkretno radno mesto i obavljanje radnih zadataka, kao ni o krajnjem cilju, odnosno ishodu potencijalnih promena. Da bi se promene u organizaciji uopšte sprovele, neophodan je pristanak zaposlenih i njihova motivacija za njih. Potrebno je objasniti im koliko je postojeće stanje loše i za organizaciju, i, posledično, za njih, kako bi oni mogli da budu aktivni učesnici, pa čak i nosioci tih promena. Neophodno je izložiti jasno i precizno stanje stvari, bez dramatizovanja i fatalnih očekivanja ili dramatizacije koju zaposleni mogu da shvate kao otvorenu pretnju, nestabilnost svog radnog mesta ili ugrožavanje sopstvene egzistencije. Pored navedenog, objektivnog, obrazloženja trenutne situacije, potrebno je istaći i potencijale i perspektive, i uraditi svojevrsnu analizu dva suprotna ishoda – u slučaju prihvaćenih i dobro realizovanih promena, ali i u slučaju neprihvatanja promena i ostajanja u statusu quo. Međutim, od presudnog je značaja vreme i količina, ali nesumnjivo i sadržaj informacija koje se predstavljaju zaposlenima (Pieterse et al., 2012). U tom smislu, važno je da se odredi u kojoj fazi implementacije promena treba da se saopštavaju dijagnoze, stanja, očekivanja ishoda, vizije, koraci koji slede, i eventualno, posledice lošeg sprovođenja ili velikih opstrukcija i tome slično. Sve navedeno je posao osobe ili grupe zaposlenih koji su primarno zaduženi za odnose s javnošću, kako interne tako i eksterne. Značaj korporativnih komunikacija u procesu pripreme, planiranja, informisanja, i sprovođenja organizacionih promena a zatim i praćenju efekata (evaluaciji) je nemerljiv. Zaposleni mnogo lakše prihvataju promene ako su u njih od početka uključeni, ako razumeju njihov smisao, suštinu i koristi kao i ako imaju kome da saopšte svoje ideje ili probleme vezane za promene. Upravo zbog značaja korporativnih komunikacija u cilju savladavanja otpora promenama navodimo autora White (2000), koji pre svega stavlja u svom radu fokus na pristup rukovodstva organizacije promenama, navodeći da strategija implementiranja promena *nadole,* takozvana *top-down* strategija u komunikaciji ne donosi dobre rezultate, jer nailazi na veće otpore zaposlenih, i poziva na primenu novih

komunikacionih strategija poput lateralne komunikacije ili komunikacije *nagore,* do kojih je menadžment kao nauka došao.

Matos Marques Simoes & Esposito (2014) objavili su studiju o poboljšavanju upravljanja promenama i tome kako priroda same komunikacije u organizaciji utiče na otpor promenama. Koristili su kombinovanu (teorijsku i praktičnu) metodologiju koju su primenili na rezultate same studije i došli do zaključka da, ukoliko postoji dijaloška komunikacija, u instrumentalnom okviru komunikacije koji oni predlažu, između zaposlenih i stručnjaka za komunikaciju, dolazi do smanjenja otpora prema promenama kod zaposlenih. Studija takođe ukazuje na to kako se dijaloška komunikacija razvija vremenom od uvođenja promena u organizaciju nadalje, te daje alate praktičarima za odnose s internom i eksternom javnošću za poboljšavanje efikasnosti primene organizacionih promena kroz upravljanje komunikacijom.

U literaturi o upravljanju promenama, otpori prema promenama su česta tema. Autor Kotter (1996) je u svojoj knjizi pisao o ključnoj ulozi koju na proces promena imaju otpor promenama i ponašanje zaposlenih. Pregled literature koju je autor napravio je pokazao da je otpor promenama još uvek važna tema u savremenoj literaturi koja se bavi temom upravljanja i rukovođenja organizacijama. Ipak, njegov prikaz ne daje odgovore na pitanja šta tačno uzrokuje promene i kako mogu da budu prevaziđene. Milić (1986) je ispitivao i dimenziju otpora promenama koje nastaju u procesu širenja znanja. Kako je tehničko polje napredovalo i neminovno donosilo velike promene i na mikro i na makro planu svake organizacije, tako se širio i povećavao otpor promenama uvreženih vrednosti, ideja, načina rada i slično, i širenje znanja je nailazilo na neprestane opstrukcije. Otpor promenama prirodna je reakcija svakog živog bića jer je ustaljeni način funkcionisanja poznat, a strah od nepoznatog ukorenjen kao jedan od evolutivnih strahova u razvoju ljudske civilizacije.

Autor Oreg (2006) u svojoj publikaciji otkriva da sklop ličnosti i kontekst same organizacione promene uzrokuju otpor promenama, ali i sam tok promena. Po ovom autoru, zaposleni imaju otpor prema promenama jer anticipiraju da će promene iznedriti nepovoljne ishode po njih i organizaciju.

Autor Vann (2004), s druge strane, ne smatra da su očekivanja zaposlenih od velikog uticaja na tok i ishod promena. On se pre svega, umesto na zaposlene, fokusira na različite procedure i mehanizme sprovođenja promena kod javnih preduzeća u odnosu na privatna. On naime, navodi da se kod javnih i državnih preduzeća usled birokratizacije promene sprovode kroz implementaciju pravila i procedura, dok se privatne organizacije pridržavaju modela procesa

uspostavljenog u projektnom menadžmentu, koristeći moderna saznanja, koja uključuju i poseban odnos prema zaposlenima u toku procesa uvođenja promena.

Piderit (2000:786) se u svojoj publikaciji ne fokusira na specifičnosti samog otpora promenama već na opšta mesta koja uzrokuju da zaposleni uopšte reaguju na promene, nevezano za to da li je njihova reakcija primarno pozitivna ili negativna. Na osnovu toga, on ove reakcije deli na tri dimenzije: kognitivnu, emocionalnu i intencionalnu (namernu).

Otpor promenama je kao fenomen povezan i sa psihologijom ličnosti uopšte ali i sa socijalnim aspektom psihologije – ponašanjem ljudi u organizacijama (Fugate et al., 2012). Istraživanje koje je rađeno za ovu disertaciju potvrdilo je da najveći otpor ka promenama, paradoksalno, imaju upravo oni čiji socijalni status i materijalno stanje nisu na zavidnom nivou. Nameće se logično pitanje zašto je to slučaj? Nalaženje odgovora može da se potraži u činjenici da su ljudi lošijeg obrazovnog, materijalnog i socijalnog statusa manje sposobni da anticipiraju apstraktne situacije, realizaciju novog stanja i sopstvenu ulogu u njemu. Osim ove grupe, najveći otpor promenama se beleži među interesnim grupama i pojedincima koji imaju najveću korist od stanja koje je *status quo* i koje je po njih najbolje ako ostane nepromenjeno, jer od njega izvlače veliku korist koju se plaše da bi mogli da izgube. Međutim, u savremenom poslovanju i organizacijama, pogotovo u novim tehnologijama i nauci, nemoguće je nemati značajne i sve učestalije promene na organizacionom nivou, te sam otpor promenama polako postaje neprihvatljiv koncept, jer su ljudi, pogotovo u tim sferama poslovanja, veoma svesni da su promene, ma kako bolne bile, neminovne, da bi sama organizacija uopšte opstala na tržištu i bila konkurentna. Početak svih tih neminovnih promena upravo leži u promeni svesti svakog pojedinca, a pod svešću se podrazumevaju i vrednosti koje sa sobom nosi.

Čuveni autor iz oblasti menadžmenta Drucker (1999) navodi kako je otpor prema promenama usađivan ljudima i civilizacijski, te nije stvar samo urođenog straha. U tu svrhu pominje različite ideologije koje su vladale svetom, ali i zvanične religije i vlastodršce, kao i monarhije, koji zapravo većinu svog delovanja svode upravo na to – na sprečavanje promena i održavanju postojećeg stanja jer od njega imaju najviše koristi.

Promene često mogu da odvedu i ljude i organizacije u nepoznatom pravcu, što kod ljudi često izaziva anksioznost zbog neizvesnosti Fosster (2010). Vrlo često, iako im je objašnjen potencijalni i detaljno planiran ishod promena, ljudi i dalje predominantno osećaju strah – to su strahovi od novog, neizvesnog, nepoznatog, od lošeg ishoda, neuspeha, negativnih posledica, kritike i tome slično. Autor Deming (1993) u svojoj knjizi navodi da je upotreba spoljašnje motivacije organizacije upravo ono što je najveća kočnica produktivnosti i kvalitetu poslovanja

u zapadnim zemljama. Autor smatra da spoljašnja motivacija generalno izaziva strah, uništava planiranje na duge staze i podstiče samo kratkoročna planiranja. Takođe smatra da ovaj model pogubno utiče na timski rad, ali da podstiče negativne aspekte takmičarskog odnosa u smislu naglašenog suparništva i sličnih pojavnih oblika konflikata. Prema Deming (1993) sve što se zasniva na strahu mora da bude kratkog daha kao i da onemogućava trajnije oblikovanje karakteristika ličnosti u poželjan profil. Ukoliko se pojedinac parališuće plaši neuspeha, u smislu odbijanja svakog nagoveštaja promene, samim tim i sebi uskraćuje mogućnost savladavanja i prevazilaženja tog straha od neuspeha, jer bi imao mogućnost da ga savlada i uživa u svojoj pobedi u prevazilaženju tog straha i toga što se usudio na takav korak. Suština celog ovog procesa i nije puko prevazilaženje stresne situacije, odnosno straha od neuspeha, već upravo rast i razvoju okviru samog procesa – shvatanje da se radi o izazovu, prevazilaženju strahova, poverenju prema tom procesu i veri u lični razvoj. Upravo iz navedenih razloga, Deming (1993) tvrdi da promena mora da bude dobrovoljna. Na taj način čovek je u stanju da sebe konstantno nadograđuje i napreduje, uviđajući da su promene preduslov svakog napretka. Međutim, da bi do tog uvida zaista i došlo, svaki pojedinac mora duboko u sebi da želi napredak i prigrli sve što proces promena na svom putu donosi kako bi otklonio barijeru otpora koja ga u tome sprečava. Nakon prevazilaženja ove barijere i uvida u to da je sam proces promena istovremeno i proces rasta, pojedinac je spreman na zadovoljavanje svojih potreba putem promena. Ovaj proces podrazumeva da zaposleni pre svega razume promenu i o njoj bude na pravi način informisan, a taj proces je posao koji treba da obavi stručnjak za odnose s javnošću. Prema Deming (1993) promena zahteva prvenstveno unutrašnju želju za njom, posvećenost, eliminisanje straha, otvorenost ka njoj, ali i sposobnost samovrednovanja sebe i sopstvenog uspeha u procesu. Upravo iz tog razloga što sposobnost za uspešnim promenama dolazi iznutra, važno je da organizacija koja prolazi kroz proces promena ima što više ovakvih pojedinaca, ali i da bude u stanju da potrebu za promenom i njihovu suštinu na pravi način iskomunicira sa zaposlenima u učini sve da promena bude podsticajna i motivišuća, a ne da izaziva strah i da demotiviše.

Međutim, spremnost na promene u okviru organizacija zavisi od više činilaca, dominantnog sistema vrednosti u njoj, ali i opštijeg, šireg konteksta u kom se ona nalazi. Svakako, i sama struktura organizacije i njena rigidnost mogu da utiču na to da je ona kao sistem sklonija otporu promenama, ali je neuspeh neminovniji ukoliko je ona svojom organizacionom strukturom i klimom iznedrila veliki broj rigidnih pojedinaca koji su se predugo nalazili u jednom takvom sistemu koji predugo nije prolazio kroz značajnije promene. Tip organizacija koji ima veliki

broj ovakvih pojedinaca je najčešće onaj koji ima rigidan i strogo hijerarhijski sistem upravljanja, ali i birokratizaciju i inertnost kao posledicu. Pojedinci u takvim organizacijama imaju dugotrajne obrasce radnih navika, ponašanja, funkcionisanja sistema, međusobnih odnosa i vrednosne kriterijume koji se teško menjaju, a vremenom su postale integrativni deo njihovih ličnosti. Oni se plaše ekonomskih posledica organizacionih promena, jer autoritarni stil rukovođenja koristi strah kao instrument upravljanja. Zaposleni se tako plaše gubitka posla, sopstvenog neuspeha, nepoznatog pravca u kom promena može da se razvije, i remećenju ustaljenih odnosa među samim zaposlenima. Prema Ristić et al. (2007) promene unutar samog pojedinca podrazumevaju da će da se desi niz promena u nekoliko sfera ličnosti: u kognitivnoj, emocionalnoj, motivacionoj i socijalnoj sferi.

Kad je reč o kognitivnoj sferi važno je da se odgovori na pitanja zašto se konkretne organizacijske promene sprovode na specifične, nove načine, a ne na neke druge na koji su ljudi naučeni. Pitanje koje se ovde postavlja jeste koliko racionalno možemo da prihvatimo promene i koliko smo u stanju da sam posao obavljamo na novoutvrđeni način? Zato je bitan kognitivni pristup, jer svaki pojedinac u organizaciji mora jasno da razume pravac promena, kao i viziju i misiju same organizacije i promena koje se u njoj sprovode. Razumevanje procesa i posledica promena od strane pojedinaca u organizaciji u kojoj se one sprovode promene je takođe krucijalna, zbog sposobnosti brzog donošenja odluka koja je neophodna u ovakvim situacijama.

Ukoliko govorimo o emocionalnoj sferi, autor Ristić i saradnici (2007) naglašavaju značaj prisutnog straha koji najčešće pokreće ili parališe ponašanje zaposlenih, kao jedna od najsnažnijih emocija. Negativne emocije koje proizvodi strah najčešće direktno utiču na pojačan otpor promenama kako u organizaciji, tako i u životu, generalno. Informacije koje preko medija dolaze do ljudi u savremenom društvu takođe su najčešće negativne i služe da izazivaju strah i parališu, kako bi ljudi bili sve manje spremni na promene i lakše se pomirili s nametnutim uređenjima takvim kakva jesu, bez mnogo pobune. Uplašenim pojedincem koji vremenom stiče osećaj da je bespomoćan (dolazi u stanje naučene bespomoćnosti) je najlakše upravljati.

Otpor predstavlja ogromnu energiju, koja je zapravo jedna velika sila koja može biti pokretačka, ali je češće vezana upravo za suprotne postupke. Upravo zbog toga je za svakog rukovodioca od najvećeg značaja da shvati da je upravljanje promenama u stvari upravljanje otporom, kao velikom silom. Tek kad se otpor istraži, na neki način prigrli, te zaista razume koji strah i zabrinutost ga pokreću, kod zaposlenih se ruši zid otpora i ljudi postaju otvoreni za ideje, spremni su da daju i prihvate sugestije, čime se osećaju značajnim faktorom aktivnog učešća u

procesu promena u kom doprinose poboljšanju trenutne situacije i napretku organizacije u kojoj se promene sprovode (Georgalis et al., 2015). Upravo ova posvećenost zaposlenih će svu razornu energiju otpora pretvoriti u kreativnu energiju dobrovoljnog učešća u promenama, što i jeste preduslov uspešne implementacije promena u organizacijama.

Motivisani pojedinci u organizacijama su oni koji su svesni neophodnosti i dobrobiti promena u smislu unapređenja sistema poslovanja, međusobnih odnosa u organizaciji na svim nivoima i ličnim benefitima, i u sprovođenju tih promena su spremni dobrovoljno i motivisano da učestvuju svojim znanjem, iskustvom i radom. Motivacija je neposredno vezana za vrednosni sistem svakog zaposlenog pojedinca. Dominantini i slični vrednosni sistemi grupe pojedinaca i način komunikacije i poslovanja organizacije koji je njima uslovljen čine organizacijski identitet. Vrednosni sistem koji podrazumeva motivisane pojedince u organizaciji čini preduslov za stvaranje takve organizacione klime koja dovodi do smanjenja otpora i prihvatanja promena.

Ova disertacija bavi se uticajem eksterne komunikacije organizacije na promene vrednosti, stavova i motivacije zaposlenih. O efektima promena u organizaciji na njene zaposlene urađene su mnoge studije, ali su se sve bazirale na uskim poljima. Ili su izučavale samo određene vrste organizacija, ili samo određenu vrstu promena u njima (proceduralnu, tehničko-tehnološku, institucionalne promene koje su nametnute organizaciji spolja), ili su, pak, taj uticaj svodile na uticaj promena samo na motivaciju zaposlenih ili samo na njihovu efikasnost i tako dalje. Ovo istraživanje je, pregledom relevantne literature koja je predočena, ali pre svega velikim uzorkom empirijskog istraživanja, pokušala da pruži uvid u širu sliku i utvrdi da li postoji, koji su indikatori i kakav je uticaj komunikacije organizacije prema spolja na ponašanje i vrednosti zaposlenih. Osim vrednosti i motivacije, u literaturi se izučavaju i stavovi zaposlenih kao slična kategorija vrednostima. Tako na primer, autori Jespersen et al. (2002), zaključuju u svojoj studiji da organizaciona promena ima površan uticaj na stavove zaposlenih prema organizaciji i da on ostaje praktično nepromenjen. Strateški isplanirane odluke u organizacijama, pa tako i u društvima se uvek bar malo više zasnivaju na vrednostima nego na pukim finansijskim analizama, koje su uglavnom racionalne. Istraživanje sprovedeno u ovoj disertaciji pokazalo je da postoji korelacija između subdimenzija ličnih vrednosti i stavova prema promenama, što potvrđuje ono o čemu je pisao autor Oreg (2006), a predstavljeno je u poglavlju koje govori o uticaju stavova prema promenama na lične vrednosti zaposlenih. Rezultati njegovog istraživanja upućuju na zaključak da što je osoba obrazovanija i višeg socijalnog statusa, to je

spremnija na promene i prihvatanje njihove neminovnosti. Upravo zbog toga ova disertacija pokušava da otkrije da li postoje i koji su indikatori koji ukazuju na indikatorima uticaj komunikacije organizacije sa svojim eksternim ciljnim grupama na vrednosti zaposlenih bez obzira da li je ta eksterna komunikacija organizacije nešto što ona čini svesno ili nesvesno, stihijski ili isplanirano.

Empirijsko istraživanje

7. Metodologija

7.1. Specifična problematika i istraživanje

Specifična problematika ovog istraživanja našla je svoj put do ove disertacije preko uvida u literaturu iz oblasti eksterne komunikacije. U domaćoj naučnoj literaturi nismo naišli na kurentna i sveobuhvatna istraživanja koja se odnose na eksternu komunikaciju i njen uticaj na unutrašnje procese u samoj organizaciji u smislu uticaja na stavove zaposlenih prema tim aktivnostima, kao i na njihove vrednosti. Istraživanja iz oblasti eksterne komunikacije kod nas uglavnom se odnose na strategijsku komunikaciju organizacije s njenim javnostima, pre svega formalnim kanalima komunikacije: putem pisama, i-mejlova, veb sajtova, telefona, faksa, ekstraneta, zvaničnih saopštenja, društvenih mreža i medija uopšte. To je komunikacija u kojoj se organizacija obraća svim svojim *stejkholderima,* ali i konkurentskim kompanijama, novinarima, investitorima, dobavljačima, distributerima i slično. U tim istraživanjima (Radojković & Đorđević, 2001.; Vuksanović, 2012.; Džamić, 1995.; Milivojević, 2003.) obraća se pažnja samo na to kako se poruke prenose formalnim kanalima komunikacije i kako se odražavaju na stvaranje imidža ili pozicioniranje organizacije u spoljnom svetu. Nigde u dostupnoj literaturi ne postoji istraživanje koje bi ukazivalo na to kako taj vid komunikacije utiče na zaposlene u samoj organizaciji, odnosno njihovu motivaciju, zadovoljstvo poslom, međusobne odnose, poverenje i lojalnost.

Dakle, ta istraživanja, ali i istraživanja autora van našeg govornog područja poput: Grunig & Grunig, 1992.; Kotler & Armstrong, 1993.; Sha, 2007.; Christensen & Cornelissen, 2011.; Hallahan, 2015. i Greener, 2016.; se bave rezultatima kampanja ili novih načina komunikacije organizacije sa svojim javnostima, kao i na posledicama aktivnosti eksterne komunikacije u smislu bolje pozicioniranosti brenda, većeg profita organizacije, boljeg položaja organizacije u smislu reputacije, vidljivosti, prepoznatljivosti i odnosa u samoj organizaciji. Međutim, koliko je autorki disertacije poznato, ne postoji istraživanje koje proučava uticaj eksterne organizacione komunikacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih, te rezultati ovog sveobuhvatnog istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju.

Pored navedenih razloga za opravdanost ovakve teme (Upravljanje komunikacijom: identifikovanje indikatora uticaja eksterne komunikacije organizacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih) opravdanje nalazimo i u tome što u domaćoj i stranoj literaturi kako u starijim, tako i u savremenim istraživanjima, nema dovoljno sistematizovane elaboracije i merenja uticaja eksternih odnosa s javnošću na vrednosti zaposlenih, niti su identifikovani indikatori na osnovu kojih bi te uticaje mogli da posmatramo i merimo. Ovakav pristup naučnom istraživanju odnosa s eksternim javnostima, po našem mišljenju, zaslužuje pažnju i zbog toga što bi identifikovanjem indikatora i uspostavljanjem veze između eksternih odnosa s javnostima i njihovog uticaja na vrednosti zaposlenih, organizacija mogla da racionalizuje troškove komunikacionih kampanja, kao i da lakše meri i upravlja efektima procesa tih komunikacija. Eksterna komunikacija organizacija zaslužuje pažnju istraživača i zbog svojih specifičnosti u našim društvenim uslovima, gde se ona najčešće ne odvija na strateški isplaniran način, već je često prepuštena nesistematskom pristupu koji zavisi od dela kompanije i zaposlenih koji se uglavnom bave marketinškim aktivnostima i izdavanjem saopštenja za javnost. Sve više je u svesti rukovodstva velikih i modernih organizacija da je komunikacija s eksternim javnostima jedan izuzetno zahtevan proces, pre svega strategijski po prirodi, koji se do sada olako shvatao i čije su posledice mnogo dalekosežnije nego što se to do sada smatralo, uključujući posledice na zaposlene koji su srž ovog istraživanja. Sve ovo ukazuje da je tema: Upravljanje komunikacijom: identifikovanje indikatora uticaja eksterne komunikacije organizacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih, relevantna, kako u naučnom, tako i u društvenom smislu.

7.2. Problem, predmet i cilj istraživanja

Problem ovog istraživanja ustanovljen je nakon prethodno analizirane literature, jer je utvrđeno da ne postoji relevantno istraživanje kako u domaćoj, tako ni u stranoj dostupnoj literaturi, koje izučava vezu između društveno-ličnih vrednosti i stavova zaposlenih prema aktivnostima organizacije s njenim eksternim javnostima. Takođe, nigde se ne nailazi postojanje indikatora koji bi takve aktivnosti i načine ponašanja mogli da mere i dovedu u vezu. Ovo istraživanje za cilj ima da ove indikatore identifikuje, izoluje, da ukaže na njih i pokaže da postoje, kao i da je statistički proverljivo koji su to tačno indikatori koji ukazuju na to da postoji povezanost

eksterne komunikacije organizacije i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih, na koja pitanja odgovaraju i koja je struktura njihovih subdimenzija.

Predmet ovog istraživanja jeste da se identifikuju i analiziraju indikatori eksterne komunikacije organizacije koji pokazuju povezanost između eksterne komunikacije organizacije i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih u njoj. Predmet istraživanja jeste i poređenje pretpostavljenih indikatora dobijenih teorijskom analizom s onima koji će biti dobijeni statističkom metodom faktorske analize. Istražuje se i motivacija zaposlenih i njihovi stavovi o kvalitetu eksterne komunikacije organizacije, kao i o promenama. Predmet istraživanja su i uticaji stavova prema promenama na motivaciju zaposlenih za rad, ali i uticaj eksterne komunikacije organizacije na motivaciju njenih zaposlenih. Predmetom istraživanja smatra se i utvrđivanje razlika u proceni kvaliteta eksterne komunikacije u zavisnosti od radnog mesta u smislu rukovodeće ili nerukovodeće funkcije. Pored identifikovanja i analize indikatora uticaja strateške komunikacije organizacije, predmet istraživanja jesu i latentne strukture stavova zaposlenih prema eksternoj komunikaciji njihove organizacije, njihovi odnosi prema (neizbežnim) promenama, interni odnosi u organizaciji, ocena njenih marketinških aktivnosti, motivisanost zaposlenih za rad i korporativna identifikacija zaposlenih. Sve ove analize i latentni uticaji kako indikatora, tako i različitih motivatora daće jasan uvid u to koje tehnike mogu da se primenjuju u cilju motivisanja radnika, poboljšavanja marketinških aktivnosti, kvalitetnije komunikacije organizacije s njenim javnostima, koje vrednosti organizaciona klima može da iznedri, kako da se izbegnu tipične greške i kako da se zaposlenima na najbolji način izgradi korporativna identifikacija, kako bi u skladu s ciljevima kompanije postizali što bolje rezultate.

Dobra strateška komunikacija organizacije sa svojim eksternim javnostima, ali i zaposlenima, i to što je usklađenije moguće, je neophodna, kako bi zaposleni mogli svoje ciljeve da identifikuju i usklade sa ciljevima kompanije. U svrhe motivisanosti zaposlenih za rad i razvijanja njihove identifikacije s organizacijom koriste se razne tehnike. Jedna od njih je tehnika direktnog ubeđivanja, koja je donekle efikasna i podrazumeva oglašavanje, političku retoriku i slično; dok je mnogo efikasnija tehnika samoubeđivanja, koja je indirektna i koja postiže to da zaposleni budu dovedeni u situaciju da su motivisani da sami sebe ubede da promene svoje stavove ili ponašanje, što sve predstavlja predmet izučavanja ove disertacije, koja daje precizne odgovore na sva prethodno navedena pitanja. Prema Aronson, E., (1999), jasno je da kad su u pitanju važni životni stavovi, društvene vrednosti, ponašanja i stil života, strategije samoubeđivanja postižu daleko snažniji i dugotrajniji efekat od direktne tehnike

ubeđivanja. Tako je pre svega zbog toga što su, koristeći metode i tehnike direktnog ubeđivanja, zaposleni konstantno svesni činjenice da se na njih vrši uticaj tako što ih neko ubeđuje u nešto. U situaciji samoubeđivanja, ljudi su uvereni da motivacija za promenu dolazi iznutra. Tek kada ljudi prihvate neminovnost promena i u njima aktivno učestvuju kao činioci i nosioci, a odbace otpor koji potiče pre svega iz straha i neznanja, stiču se preduslovi za realne promene. Jedino tako može se upravljati drugima u svrhu postizanja nekog društveno-korporativnog cilja.

Donošenje strateških odluka u društvima, a tako i u kompanijama, se uvek više zasniva na vrednostima nego na racionalnim analizama, pa je u tom smislu i cilj ovog rada da se dođe do naučno zasnovanog znanja o vrednosnim orijentacijama zaposlenih i mogućnošću uticaja komunikacije organizacije „ka spolja" na njih.

Ciljeve u radu smo podelili u dve grupe i to na:

I. Ciljeve vezane za teorijski okvir rada:

1. analiza koncepata, pristupa i modela eksterne i interne komunikacije organizacije u savremenoj naučnoj literaturi,
2. analiza interne komunikacije sa korporativnim javnostima na svim nivoima
3. definisanje pojmova vezanih za procese i aktivnosti upravljanja internom korporativnom komunikacijom (formalni i neformalni kanali komunikacije u organizacijama),
4. definisanje elemenata javnosti i okruženja organizacije,
5. definisanje korporativne kulture, imidža, identiteta i reputacije
6. definisanje i pregled pristupa procesa i elemenata za strategije i tehnike uticaja na javno mnjenje (public opinion)
7. definisanje pojmova društvene i lične vrednosti i pregled njihovih funkcija,
8. definisanje mogućih indikatora uticaja eksterne korporativne komunikacije na vrednosti zaposlenih,
9. teorijska konceptualizacija odnosa javnosti i društvenih i ličnih vrednosti zaposlenih
10. uočavanje načina funkcionisanja vrednosti i proces stvaranja zajedničkih vrednosti organizacije,
11. analiza mogućnosti uticaja (eksterne) komunikacije na oblikovanje korporativnih i ličnih vrednosti zaposlenih

12. pregled najznačajnijih istraživanja iz ove oblasti u svetu i njihovo poređenje i rezultati.

II. Ciljeve vezane za empirijsko istraživanje:

1. da se empirijski utvrdi postojanje teorijski definisanih indikatora uticaja na vrednosne orijentacije zaposlenih i mogućnost uticaja strateške komunikacije organizacije ka spolja na njih,
2. utvrđivanje stavova pojedinaca i grupa o sopstvenim vrednostima i vrednosnom sistemu kompanije za koju rade,
3. povezivanje vrednosnih sistema zaposlenih sa mogućnošću upravljanja njima,
4. da se utvrdi diversifikacija sklonosti određenih grupa ka većem ili manjem uticaju na njihove vrednosti, i
5. utvrđivanje nedostataka u pristupima, procesima i sprovođenju eksterne komunikacije u ispitivanim organizacijama.

Teorijski doprinos ovog rada očigledan je kroz sistematizovanu elaboraciju teorijske postavke indikatora eksterne komunikacije, njihovih dimenzija i pitanja na koja odgovaraju. Doprinos se ogleda i u prikazu teorijskih i istraživačkih publikacija relevantnih za navedenu oblast – postojećih istraživanja, modela, oblika i načina praktičnog funkcionisanja procesa eksterne komunikacije organizacija, ali i najznačajnijih obeležja društvenih i ličnih vrednosti zaposlenih, zasnovanih na detaljnom pregledu brojne literature. Analitičkim prikazom ovog procesa ukazuje se na indikatore koji dokazuju povezanost načina, oblika, i strategija komunikacije organizacija sa svojim javnostima sa mogućnošću njihovog uticaja na elemente vrednosnih sistema zaposlenih u njoj, a sve zajedno to predstavlja novu naučnu informaciju.

Praktični doprinos rada ogleda se u teorijskoj postavci indikatora eksterne komunikacije i njihovoj grupisanosti na osnovu teorijskih dimenzija eksterne komunikacije i poređenje tih indikatora s onima koji su dobijeni statističkom metodom faktorske analize, gde se pokazalo većinsko podudaranje kako dimenzija, tako i pitanja na koja daju odgovore. Pretpostavljeni indikatori koji predstavljaju osnovne merne instrumente u svakoj organizaciji koja svoj profit i odnos sa zaposlenima praktikuje i kroz strateški planirane odnose sa svojim javnostima, ostavljaju mogućnost upotrebe indikatora za sve organizacije koje žele da „izmere“ efektivnost i sveobuhvatne uticaje komunikacije sa svojim javnostima na procese koji se dešavaju u samoj

kompaniji i njenom okruženju. Takođe se dolazi do mogućnosti da same organizacije, zavisno od toga kako organizuju sam proces komunikacije s javnošću, i koje kanale komunikacije pri tom koriste i da li i kako su prethodno definisale indikatore eksterne komunikacije s mogućnošću uticaja na vrednosti zaposlenih, a iz korpusa celog vrednosnog sistema; usklađuju svoje pristupe, procese i tehnike sa sopstvenim krajnjim, unapred definisanim ciljevima i strategijama i postanu značajno uspešnije u tome, koristeći alat i teorijska i praktična saznanja koja su nam pružila dobijena saznanja o indikatorima uticaja eksterne komunikacije na zaposlene.

Na osnovu empirijskog prikupljanja i statističke obrade podataka, kao i na osnovu literature i ostale relevantne građe, kao što su statistički bilteni, bilo je moguće definisati indikatore eksterne komunikacije. Zaključci takođe prate postavljene hipoteze. Na kraju, daće se predlozi za dalja istraživanja i predlozi o načinima na koji se strateški može upravljati zajedničkim vrednostima zaposlenih u cilju poboljšanja strateške komunikacije unutar same organizacije na svim nivoima i svim poznatim kanalima, kako bi se uskladili ciljevi organizacije s ličnim motivima i ciljevima samih zaposlenih u njoj, u čemu takođe mogu da pomognu indikatori eksterne komunikacije organizacije.

7.3. Hipoteze istraživanja

Teorijski okvir istraživanja mogao bi samo donekle da dokaže ili opovrgne hipoteze ovog istraživanja koje su bile polazna tačka samog rada. Formulisanjem hipoteza iznedren je teorijski okvir istraživanja, a kasnije i Instrument istraživanja, čija je apsolutna osnova skup sledeće četiri Hipoteze:

H0: Postoje statistički dobijeni indikatori koji ukazuju na povezanost eksterne komunikacije organizacije s vrednostima njenih zaposlenih.

H1: Postoji statistički značajna povezanost između (ne)uspešne eksterne komunikacije organizacije s motivacijom njenih zaposlenih.

H2: Postoji statistički značajna povezanost između stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih.

H3: Postoji statistički značajna povezanost između procesa promene u smislu intenziviranja aktivnosti vezanih za eksternu komunikaciju organizacije s povećanjem motivisanosti njenih zaposlenih.

Instrument ovog istraživanja konstruisan je u skladu s tim da Hipoteze mogu da budu opovrgnute, delimično potvrđene i potvrđene, a na osnovu detaljne statističke analize.

7.4. Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika koji su učestvovali u ovom istraživanju broji 342 zaposlene osobe. Od toga je 200 ispitanika popunjavalo online anketu teritoriji 5 zemalja regiona: Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Makedonija i Crna Gora i 5 zemalja zapadne hemisfere (Velika Britanija, Nemačka, Austrija, Mađarska, Italija), gde uzorak čine zaposlene osobe, dok je do ostalih ispitanika upitnik došao putem ličnih kontakata i poznanstava anketara. Najveći broj ispitanika, njih oko 70% živi i radi u Srbiji. Uzorak obuhvata samo zaposlene osobe od kojih je većina na nerukovodećem položaju. Takođe je reprezentativan jer, kad je reč o organizacijama, obuhvata i privatni i državni i javni sektor, i u tom smislu smo pokušali i uspeli da obuhvatimo uzorak koji najrelevantnije predstavlja strukturu zaposlenih, pre svega u Srbiji i regionu. Uzorak ispitanika bio je slučajan, što je neminovno kod online anketnog ispitivanja preko kog smo statistički obradili odgovore 200 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika, muškarci obuhvataju oko 38%, a žene 62%. Najviše ispitanika je iz dve kategorije starosti, od 36 do 45 godina, koji obuhvataju oko 37% uzorka, i od 26 do 35 godina, koji čine 36% uzorka. Najstarijih ispitanika je 5,6%, a najmlađih oko 8%. Oko 52% ispitanika ima završen fakultet ili master studije, dok srednju školu ima oko 27% ispitanika. Najmanje ispitanika ima doktorat, njih 1.5%. Oko 52% ispitanika ima završen fakultet ili master studije, dok srednju školu ima oko 27% ispitanika. Oko 26% ispitanika ima više od 5 a manje od 10 godina radnog staža, njih oko 20% između 3 i 5 godina, oko 14% ima više od 20 godina radnog staža, dok 12% ispitanika spada u kategoriju zaposlenih koji imaju više od 15 ali manje od 20 godina iskustva u poslu. Većina ispitanika je na nerukovodećem radnom mestu, oko 68%, dok je na rukovodećem oko 21% ispitanika. Polovinu uzorka čine zaposleni u privatnom sektoru, dok je najmanje zaposlenih u javnom sektoru, oko 14%, a u državnom radi oko 32%. Najviše ispitanika, oko 45% radi u velikom preduzeću, koje ima preko 250 zaposlenih, dok oko 25% radi u nekoj od organizacija srednje

veličine. Najmanje ispitanika radi u mikro preduzeću, njih oko 9%. Većina kompanija u kojima su ispitanici zaposleni je osnovana u Srbiji, 74%, dok u stranim kompanijama radi oko 9% ispitanika.

7.5. Uzorak varijabli

Varijable koje su korištene u ovom radu su podeljene na pet podvrsta, s obzirom na oblast na koju se odnose. Nezavisne varijable se odnose na socio-demografske karakteristike ispitanika (pol, obrazovanje, starosna dob, radni staž, funkcija u organizaciji. Zavisne varijable podeljene su u četiri grupe:

a) društvene i lične vrednosti ispitanika;
b) stavovi ispitanika o promenama;
c) stavovi ispitanika o svom poslu i radnom mestu i motivaciji za njega; i
d) stavovi ispitanika o eksternoj komunikaciji organizacije u kojoj rade;

Ukupno je obrađeno 5 grupa varijabli, u okviru kojih se našlo 515 ajtema, što je ovo istraživanje učinilo kompleksnim, ali i relevantnim i sveobuhvatnim.

7.6. Opis i karakteristike instrumenta

U empirijskom delu kao Instrument istraživanja koristi se upitnik od pet grupa pitanja:

1. Demografske karakteristike ispitanika: struktura po polovima, starosna struktura, kvalifikaciona struktura (formalno obrazovanje), radni staž, funkcija u organizaciji (rukovodeća, nerukovodeća pozicija);
2. Karakteristike organizacije – osnivački kapital organizacije (privatna, javna ili državna kompanija), poreklo organizacije – inostrana organizacija s predstavništvom u Srbiji, ćerka kompanija ili domaća organizacija; veličina organizacije prema broju zaposlenih (mala, srednja ili velika organizacija).
3. Procena uticaja eksterne komunikacije na njene *stejkholdere* – kako ispitanici vrednuju eksternu komunikaciju svoje organizacije, da li ona doprinosi boljem pozicioniranju organizacije na tržištu, koliko je uspešna i da li je strateški planirana ili se sprovodi stihijski; i pristupi – modeli korporativne komunikacije (interna i

eksterna korporativna komunikacija), komunikacijski kanali unutar organizacije i ka spolja; percepcija i odnos zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade – stepen zadovoljstva poslom, motivacija, samomotivacija, korporativna identifikacija, način na koji organizacija upravlja marketingom kompanije, procena uspešnosti organizacije i njenih modela komunikacije;

4. Percepcija ispitanika o sopstvenim društvenim i ličnim vrednostima
5. Stavovi ispitanika prema promenama – skala koja pokazuje spremnost za promene samih ispitanika, čiji se rezultati statistički porede s motivacijom i organizacionom klimom.

Istraživanje je realizovano putem anketnog ispitivanja, na osnovu nestandardizovanog upitnika. Ovaj instrument istraživanja veoma je pogodan jer pruža ravnomernu distribuciju u samom procesu istraživanja i unapred ograničava i strukturno definiše formu popunjavanja, što kasnije omogućava precizniju analizu dobijenih nalaza. Upitnik je kreiran tako da obezbedi što je moguće preciznije odgovore na postavljena pitanja, kako bi lični stavovi, vrednosti, želje, osećanja, uverenja, socijalna percepcija i samopercepcija ispitanika mogli da se obrade statistički s minimalnim uplivom nepreciznosti, i kako bi se proverili teorijski pretpostavljeni indikatori uticaja eksterne komunikacije organizacije na stavove zaposlenih o organizaciji i njihove društveno-lične vrednosti.

7.7. Ocenjivanje testovnih rezultata

Pre pristupanja popunjavanja osnovnog testa, tj. upitnika koji je korišten kao instrument našeg istraživanja, ispitanici su dobijali detaljna uputstva, kako bi bili što uspešniji u rešavanju testova. Kompletan instrument se, kao što je već pomenuto, sastoji od pet subtestova. Test je načinjen tako da je su svi ajtemi bili zatvorenog tipa, a odgovori odabirani na Likertovoj skali od 1-5, što je omogućilo preciznije tumačenje i relevantnije rezultate koji su dobijeni statističkom obradom podataka.

7.8. Organizacija i tok istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu oktobar 2016.- februar 2017. godine. Osim ispitanika do kojih je dolaženo preko kolegijalnih poznanstava, i birani su slučajni, ali i dobrovoljni ispitanici, ostali su bili odabrani metodom slučajnog uzorka na internet platformi za istraživanje javnog mnjenja, na koju su upućeni preko ličnih poznanstava i društvenih mreža. U samom toku istraživanja uočeno je da su mlađi ispitanici manje spremni da popunjavaju ankete, te da je uočen otpor zbog velikog broja varijabli i ajtema, naročito kod onih zaposlenih koji su mislili da je anketu naručio njihov poslodavac, iako je namena istraživanja bila jasno naznačena na samom Instrumentu. Ipak interesantno je da su gotovo svi ispitanici koji su se prihvatili učestvovanja, popunili upitnike u celosti, te skoro da nema nevažećih ili nedovoljno relevantnih upitnika.

7.9. Plan obrade podataka i statistički postupci

Ovo istraživanje primenjuje dve bazične metode za sakupljanje i analizu informacija: metodu teorijske analize i anketnu (*survey*) metodu. *Metoda teorijske analize* korištena je u izučavanju tzv. sekundarne građe. Sprovedena je detaljna analiza poznate i značajne, pre svega najznačajnije, ali i kurentne publikacije stručne i naučne javnosti vezane za internu i eksternu komunikaciju, kao i za vrednosti i upravljanje promenama, te literatura koja pre svega sadrži podatke o specifičnostima i postignućima prakse na liniji utvrđivanja razlika u ponašanjima u organizacijama u kojima su kanali komunikacije funkcionalni, dobro osmišljeni i kvalitetno sprovedeni u praksi, za razliku od organizacija u kojima to nije slučaj.

Rezultati tih analiza bili su kamen temeljac za izradu i oblikovanje, ali i sprovođenje empirijskog istraživanja. Pored toga, poslužili su i za teorijsko sagledavanje, oblikovanje i definisanje indikatora uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih u njoj, a dobijeni rezultati su protumačeni u granicama njihovih realnih dometa.

Kao najzastupljeniji *istraživački metod* korištena je tzv. *survey metoda*, gde je na pomenutom uzorku od 342 zaposlena ispitanika i uz pomoć anketara na terenu i društvenih mreža pomoću kojih su anketari preusmeravali ispitanike na online platformu na kojoj su popunjavali Instrument od pet subtestova, prikupljena je relevantna količina željenih podataka, koji su

obrađeni pomoću različitih statističkih postupaka poput: Pirsonove korelacije, Promax rotacije, faktorske analize, diskriminativne analize, multiple regresione analize i slično, a nakon toga su rezultati tabelarno i grafički prikazani, protumačeni i izvedeni su odgovarajući zaključci.

Istraživački zadaci su podeljeni u dva dela: prvi deo je vezan za koncipiranje teorijskog okvira a drugi deo je vezan za empirijsko istraživanje sa sledećim karakteristikama:

Od statističkih metoda u obradi podatka za ovu disertaciju koristile su se sledeće metode:

- T-test kojim su testirane statističke značajnosti među aritmetičkim sredinama između grupa ispitanika,
- Hi-kvadrat test koji je korišten u analiziranju nominalnih podataka, dok je
- analizom varijanse proverena značajnost velikog broja razlika između aritmetičkih sredina.

Za statističku obradu i analizu rezultata empirijskim istraživanjem dobijenih podataka, u skladu sa najpogodnijim prihvaćenim matematičkim i statističkim metodama, korišteni su:

- korelacioni nacrt,
- multivarijatna analiza,
- faktorska analiza,
- Promax rotacija,
- diskriminativna analiza
- multipla regresiona analiza i
- klaster analiza;

u statističkom paketu SPSS, verzija 20.0.

8. Prikaz rezultata istraživanja

8.1. Demografsko socijalne karakteristike uzorka

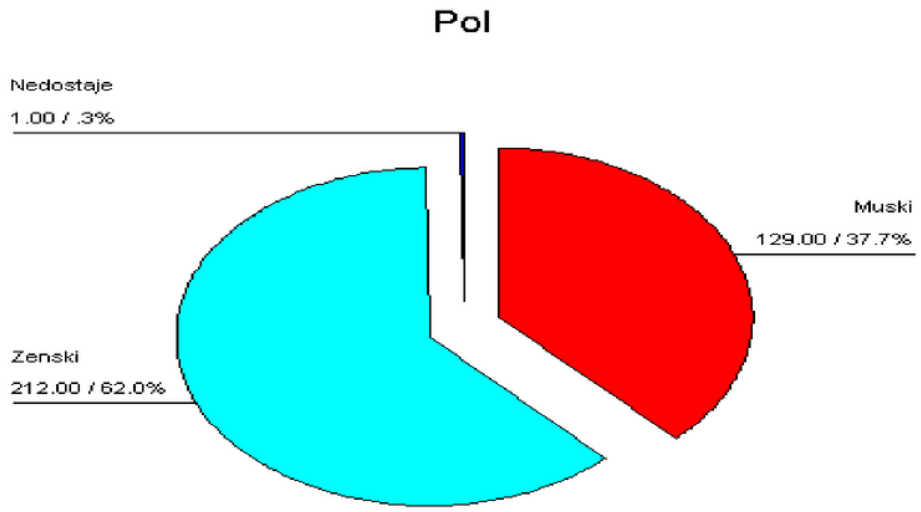
U ukupnom broju uzorka zanimalo nas je kog pola su ispitanici, i da li ta vrsta karakteristike uzorka ima ikakvu značajnost na rezultate istraživanja. U slučaju ovog istraživanja, skoro dve trećine ispitanika je ženskog pola, međutim, frekvencije varijable po polu nisu dale nikakve značajne korelacije sa ostalim elementima ispitivanih oblasti u okviru instrumenta istraživanja. Tabela 8.1., kao i grafikon 8.1. prikazuju odnos po ovoj socio-demografskoj karakteristici.

Tabela 8.1.: Frekvencije varijable pol

		Broj ispitanika	Procenti
	Muški	129	37.7
	Ženski	212	62.0
	Nedostaje	1	.3
Total:		342	100.0

Od ukupnog broja ispitanika, muškarci obuhvataju oko 38%, a žene 62%.

Grafikon 8.1.: Frekvencije varijable pol



8.1.1. Frekvencije varijable godina starosti uzorka

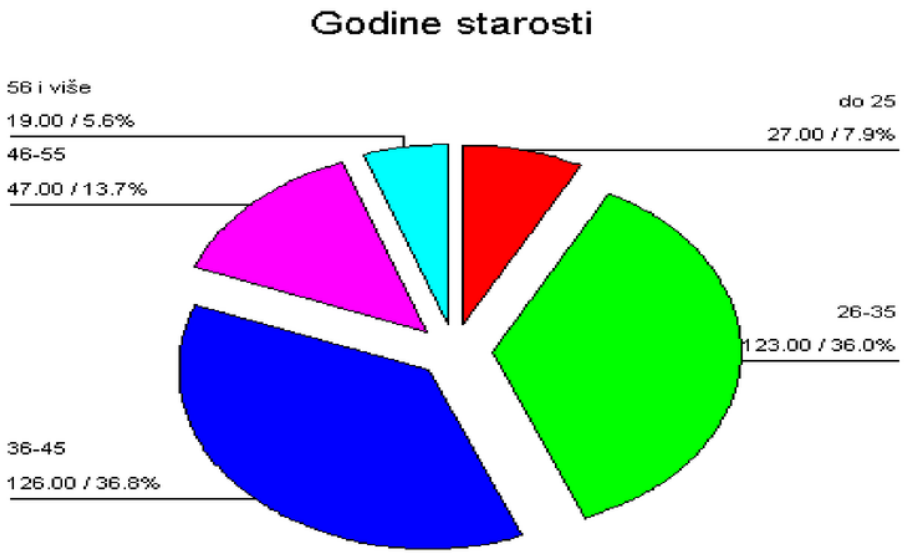
U ukupnom broju uzorka zanimalo nas je kog životnog doba su ispitanici, i da li ta vrsta karakteristike uzorka ima ikakvu značajnost na rezultate istraživanja. U slučaju ovog istraživanja, od 342 ispitanika, njih 126 je starosti od 36-45 godina. Frekvencije godina starosti nisu dale nikakve značajne korelacije sa ostalim elementima ispitivanih oblasti u okviru instrumenta istraživanja. Tabela 8.2., kao i grafikon 8.2. prikazuju odnos po ovoj socio-demografskoj karakteristici:

Tabela 8.2.: Frekvencije varijable godine starosti

		Broj ispitanika	Procenti
	do 25	27	7.9
	26-35	123	36.0
	36-45	126	36.8
	46-55	47	13.7
	56 i više	19	5.6
	Total	342	100.0

Najviše ispitanika je iz dve kategorije starosti, od 36 do 45 godina, koji obuhvataju oko 37% uzorka, i od 26 do 35 godina, koji čine 36% uzorka. Najstarijih ispitanika je 5,6%, a najmlađih oko 8%.

Grafikon 8.2.: Frekvencije varijable godine starosti



8.1.2. Frekvencije varijable stepen obrazovanja uzorka

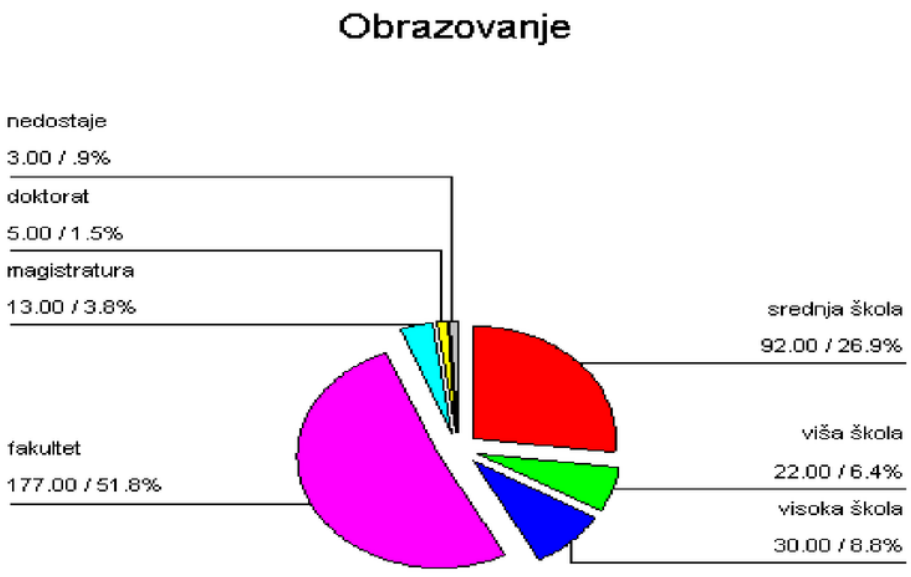
U ukupnom broju uzorka zanimalo nas je koje obrazovanje imaju naši ispitanici, i da li ta vrsta karakteristike uzorka ima ikakvu značajnost na rezultate istraživanja. U našem slučaju, od 342 ispitanika, njih 177 ima završen fakultet ili master diplomu. Frekvencije varijable obrazovanje nisu dale nikakve značajne korelacije sa ostalim elementima ispitivanih oblasti u okviru instrumenta istraživanja. Tabela 8.3., kao i grafikon 8.3. prikazuju odnos po ovoj socio-demografskoj karakteristici:

Tabela 8.3: Frekvencije varijable obrazovanje

		Broj ispitanika	Procenti
	srednja škola	92	26.9
	viša škola (VŠS) – dvoipogodišnje studije	22	6.4
	visoka škola – trogodišnje strukovne ili akademske studije	30	8.8
	fakultet – osnovne ili master studije (VSS)	177	51.8
	Magistratura	13	3.8
	Doktorat	5	1.5
	Nedostaje	3	.9
Total		342	100.0

Oko 52% ispitanika ima završen fakultet ili master studije, dok srednju školu ima oko 27% ispitanika. Najmanje ispitanika ima doktorat, njih 1.5%.

Grafikon 8.3.: Frekvencije varijable obrazovanje



8.1.3. Frekvencije varijable radni staž u kompaniji

U ukupnom broju uzorka zanimalo nas je koliko dugo ispitanici rade u kompaniji čije su aktivnosti eksterne komunikacije ocenjivali, i da li ta vrsta karakteristike uzorka ima ikakvu značajnost na rezultate istraživanja. Ovi rezultati su značajni u smislu ispitivanja motivacije zaposlenih za rad, kao i korporativnog identiteta. U slučaju ovog istraživanja, od 342 ispitanika, njih 88 je u organizaciji u kojoj su zaposleni provelo između pet i deset godina. Tabela 8.4., kao i grafikon 8.4. prikazuju odnos po ovoj varijabli:

Tabela 8.4.: Frekvencije varijable radni staž u kompaniji

		Broj ispitanika	Procenti
	do godinu	31	9.1
	3-5 godina	70	20.5
	5-10 godina	88	25.7
	10-15 godina	63	18.4
	15-20 godina	42	12.3
	20 i više godina	47	13.7
	Nedostaje	1	.3
Total		342	100.0

Najviše ispitanika radi u kompaniji između 5 i 10 godina, oko 26%. Potom sledi grupa ispitanika koja radi od 3 do 5 godina, koja obuhvata 20.5% uzorka. Sa najmanje staža je oko 9%ispitanika, a sa najviše oko 14%.

Grafikon 8.4.: Frekvencije varijable radni staž u kompaniji



Oko 26% ispitanika ima više od 5 a manje od 10 godina radnog staža, njih oko 20% između 3 i 5 godina, oko 14% ima više od 20 godina radnog staža, dok 12% ispitanika spada u kategoriju zaposlenih koji imaju više od 15 ali manje od 20 godina iskustva u poslu.

8.1.4. Frekvencije varijable radno mesto

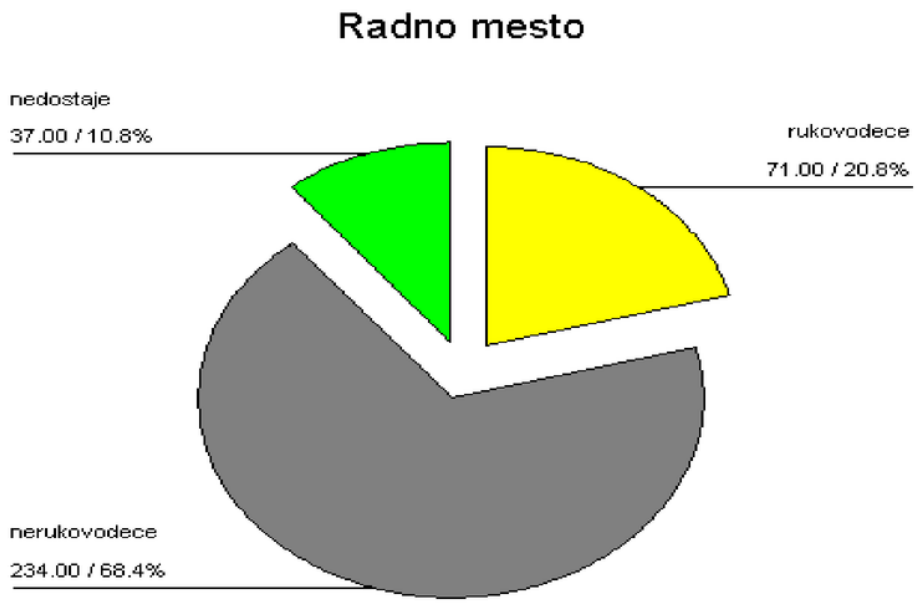
U ukupnom broju uzorka zanimalo nas je da li ispitanici rade u svojim kompanijama na rukovodećem ili nerukovodećem položaju. Ovi rezultati su značajni za dalju diskriminativnu analizu korelacije ovih frekvencija s motivacijom zaposlenih i njihovom korporativnom identifikacijom. U slučaju ovog istraživanja, od 342 ispitanika, njih 234 je u organizaciji u kojoj su zaposleni na nerukovodećoj poziciji. Tabela 8.5., kao i grafikon 8.5. prikazuju odnos po ovoj varijabli:

Tabela 8.5.: Frekvencije varijable radno mesto

		Broj ispitanika	Procenti
	Rukovodeće	71	20.8
	Nerukovodeće	234	68.4
	Nedostaje	37	10.8
Total		342	100.0

Većina ispitanika je na nerukovodećem radnom mestu, oko 68%, dok je na rukovodećem oko 21% ispitanika.

Grafikon 8.5.: Frekvencije varijable radno mesto



8.1.5. Frekvencije varijable sektor zaposlenja

U ukupnom broju uzorka pokušali smo da saznamo da li ispitanici, u zavisnosti od toga da li rade u većinski državnom (država je većinski vlasnik organizacije), javnom (grad ili opština ili

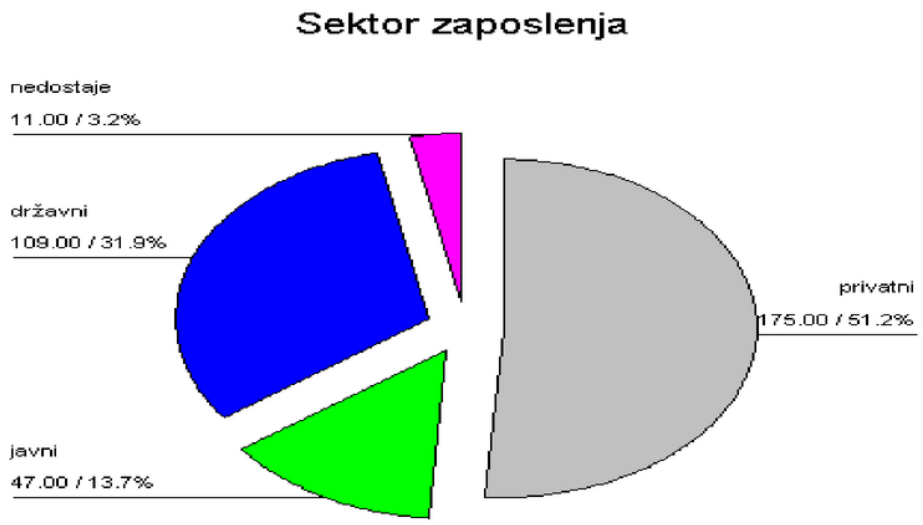
pokrajina su većinski vlasnici organizacije) ili privatnom sektoru, imaju drugačije motivatore za rad, da li drugačije ocenjuju eksternu komunikaciju organizacije, kao i to da li su međusobni odnosi zaposlenih drugačiji u odnosu na frekvencije ove varijable. Ovi rezultati su značajni u smislu ispitivanja motivacije zaposlenih za rad, korporativnog identiteta i interne komunikacije u organizaciji. U slučaju ovog istraživanja, od 342 ispitanika, najveći broj, njih 175 je zaposleno u organizaciji čije je većinsko vlasništvo privatni kapital pojedinaca. Tabela 8.6., kao i grafikon 8.6. prikazuju odnos po ovoj varijabli:

Tabela 8.6.: Frekvencije varijable sektor zaposlenja

		Broj ispitanika	Procenti
	Privatni	175	51.2
	Javni	47	13.7
	većinski državni	109	31.9
	Nedostaje	11	3.2
Total		342	100.0

Polovinu uzorka čine zaposleni u privatnom sektoru, dok je najmanje zaposlenih u javnom sektoru, oko 14%, a u državnom radi oko 32%.

Grafikon 8.6.: Frekvencije varijable sektor zaposlenja



8.1.6. Frekvencije varijable veličina organizacije

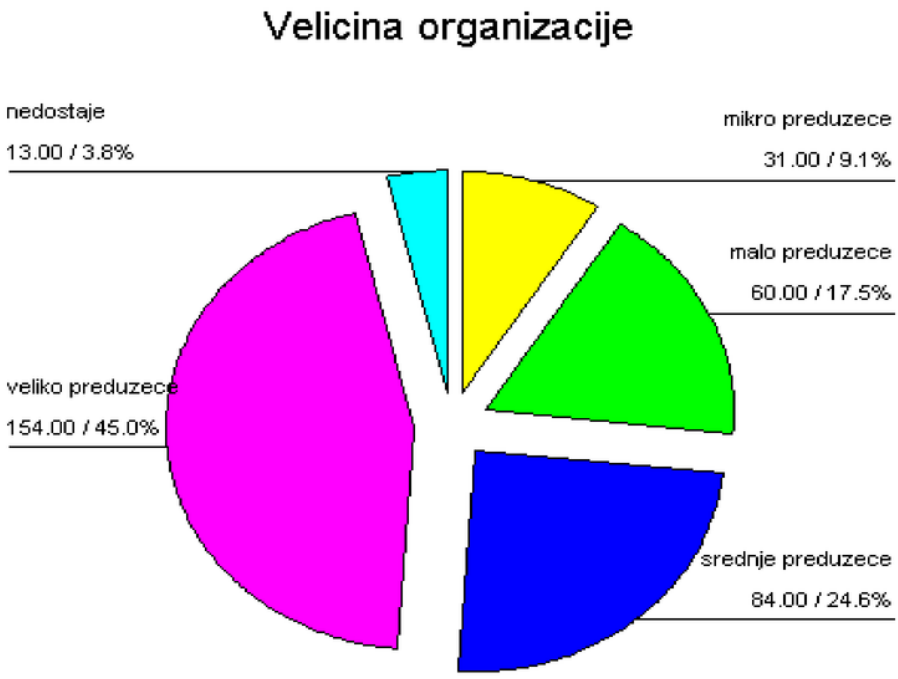
U ukupnom broju uzorka interesovalo nas je da li ispitanici, u zavisnosti od toga da li rade u mikro, malom, srednjem ili velikom preduzeću, imaju drugačije motivatore za rad, da li drugačije ocenjuju eksternu komunikaciju organizacije, kao i da li veličina organizacije utiče na njihov korporativni identitet. U slučaju ovog istraživanja, od 342 ispitanika, najveći broj, njih 154 se izjasnilo da je zaposleno u organizaciji za koju mogu da kažu da je velika organizacija (više od 250 zaposlenih). Tabela 8.7., kao i grafikon 8.7. prikazuju odnos po ovoj varijabli:

Tabela 8.7.: Frekvencije varijable veličina organizacije

		Broj ispitanika	Procenti
	mikro preduzeće (do 10 zaposlenih)	31	9.1
	malo preduzeće (10-50 zaposlenih)	60	17.5
	srednje preduzeće (50-250 zaposlenih	84	24.6
	veliko preduzeće (preko 250 zaposlenih)	154	45.0
	Nedostaje	13	3.8
Total		342	100.0

Najviše ispitanika, 45%, radi u velikom preduzeću, koje ima preko 250 zaposlenih, dok oko 25% radi u srednjem preduzeću. Najmanje ispitanika radi u mikro preduzeću oko 9%.

Grafikon 8.7.: Frekvencije varijable veličina organizacije



8.1.7. Frekvencije varijable poreklo organizacije

U ukupnom broju uzorka bili smo zainteresovani da saznamo da li ispitanici, u zavisnosti od toga da li rade u organizacijama osnovanim u Srbiji, inostranim predstavništvima ili ćerkama kompanijama inostranih organizacija imaju drugačije shvatanje korporativnog identiteta ili drugačije procenjuju internu i eksternu komunikaciju organizacije u kojoj rade. U slučaju našeg istraživanja, od 342 ispitanika, najveći broj, njih 253 se izjasnilo da je zaposleno u organizaciji za koju mogu da kažu da je osnovana u zemlji u kojoj rade. Tabela 8.8., kao i grafikon 8.8. prikazuju odnos po ovoj varijabli:

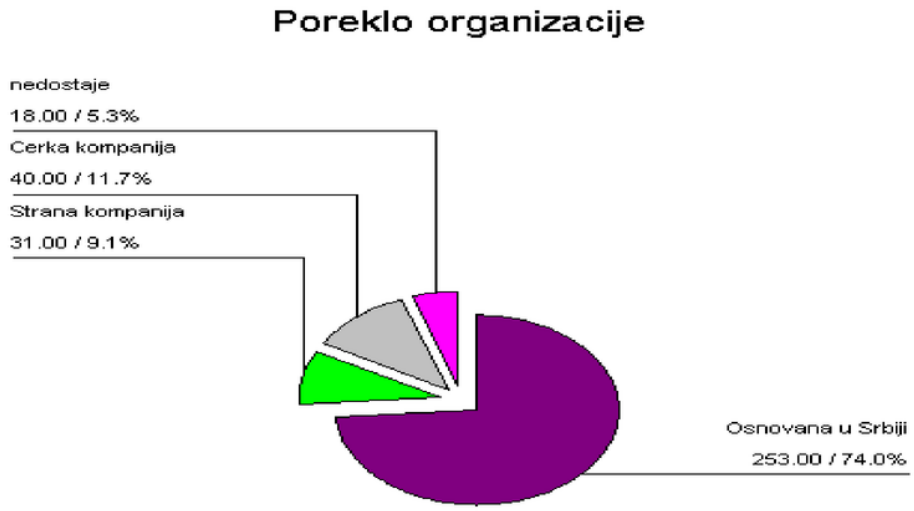
Tabela 8.8.: Frekvencije varijable poreklo organizacije

	Broj ispitanika	Procenti
Osnovana u Srbiji	253	74.0

	Strana kompanija s predstavništvom u Srbiji	31	9.1
	Ćerka kompanija stranog preduzeća	40	11.7
	Nedostaje	18	5.3
Total		342	100.0

Većina kompanija u kojima su ispitanici zaposleni je osnovana u Srbiji, 74%, dok u stranim kompanijama radi oko 9% ispitanika.

Grafikon 8.8.: Frekvencije varijable poreklo organizacije



8.2. Stavovi ispitanika o ličnim i društvenim vrednostima

U skladu sa postavljeni ciljevima i hipotezama istraživanja provereni su stavovi ispitanika o osnovnim društvenim vrednostima, kao i o njihovim ličnim prioritetima i vrednostima. U tabelama ispod su prikazani prosečni odgovori ispitanika, izraženi aritmetičkom sredinom, za svaku navedenu vrednost. Ispitanici su svoju procenu navedenih vrednosti, izražavali na kontinuumu od 1 do 5.

Tabela 8.2.1.: Deskriptivni pokazatelji za stavove o osnovnim društvenim vrednostima

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Tolerancija	338	1.00	5.00	4.3107	.80867
Sloboda	**337**	**1.00**	**5.00**	**4.6617**	**.67134**
Humanost	**337**	**1.00**	**5.00**	**4.5846**	**.74769**
poverenje u ljude	339	1.00	5.00	4.0354	.97540
Tradicija	338	1.00	5.00	3.3018	1.08294
Religija	336	1.00	5.00	2.5863	1.35987
ekonomsko blagostanje	339	1.00	5.00	4.0059	1.01467
Demokratija	335	1.00	5.00	4.0060	1.09979
porodične vrednosti	**286**	**1.00**	**5.00**	**4.4510**	**.93436**

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina možemo videti da su ispitanicima najvažnije sledeće društvene vrednosti: sloboda (AS=4.66), humanost (AS=4.58) i porodične vrednosti (AS=4.45), dok su kao najmanje važne procenili religiju (AS=2.59) i tradiciju (AS=3.3).

Tabela 8.2.2.: Deskriptivni pokazatelji stavova o ličnim prioritetima i vrednostima

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
sređen porodični (bračni) život	339	1.00	5.00	4.3864	1.00351
lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	**339**	**1.00**	**5.00**	**4.5605**	**.71648**
zdravlje mene i moje porodice	**339**	**1.00**	**5.00**	**4.9292**	**.40082**
Snalažljivost	336	1.00	5.00	4.0833	.83517

poslovni uspeh i afirmacija na poslu	337	1.00	5.00	3.8961	.78937
visok stepen obrazovanja	336	1.00	5.00	3.6756	1.07847
finansijski uspeh	337	1.00	5.00	3.8991	.82117
kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	338	1.00	5.00	4.3136	.85222
društvena afirmacija	336	1.00	5.00	3.4762	1.03637
dovoljno slobodnog vremena za hobije	336	2.00	5.00	3.8810	.91299
sloboda odlučivanja	**334**	**1.00**	**5.00**	**4.5689**	**.67986**
finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte	**338**	**1.00**	**5.00**	**4.5947**	**.67483**
Samodisciplina	337	1.00	5.00	4.1602	.84047
Samokritičnost	335	1.00	5.00	4.1104	.80959
vrednoća i posvećenost radu	337	1.00	5.00	4.2166	.74240
Lojalnost	335	1.00	5.00	4.1463	.89549
poslušnost i uvažavanje autoriteta	337	1.00	5.00	3.1246	1.11639
društvena dopadljivost	337	1.00	5.00	3.0950	1.08420
moralnost i čestitost	**337**	**1.00**	**5.00**	**4.4481**	**.85102**
Hrabrost	337	2.00	5.00	4.1840	.81393
Mudrost	336	1.00	5.00	4.2321	.82840

Kad je reč o ličnim prioritetima i vrednostima, za ispitanike su najvažnije sledeće: zdravlje mene i moje porodice (AS=4.93), lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo (AS=4.56), sloboda odlučivanja (AS=4.57), finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte (AS=4.59), moralnost i čestitost (AS=4.45). Kao najmanje značajne, za njih lično, ispitanici su procenili društvenu dopadljivost (AS=3.1) i poslušnost i uvažavanje autoriteta (AS=3.12), što znači da

ukoliko organizacija želi da utiče na vrednosti svojih zaposlenih ne treba da se bavi striktnim nametanjem autoriteta i autoritarnih organizacionih modela, jer zaposleni te lične vrednosti ne doživljavaju kao prioritet, već treba da se pozabave uticajem i pokretanjem onih vrednosti koje zaposleni stavljaju visoko na svoju listu prioriteta.

8.3. Stavovi ispitanika prema promenama

Odnos ispitanika prema promenama proveren je upitnikom koji ima deset tvrdnji. Ispitanici su svoju saglasnost sa iznetim tvrdnjama izražavali na kontinuumu od 1 do 5. U tabeli 8.3. prikazane su aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaku tvrdnju.

Tabela 8.3.: Deskriptivni pokazatelji za stavove o promenama

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Promene su same po sebi pozitivan fenomen.	**342**	**1.00**	**5.00**	**3.5760**	**1.01531**
Ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale	**341**	**1.00**	**5.00**	**3.6804**	**1.03492**
Bolje je opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek propraćene neizvesnošću.	342	1.00	5.00	2.6316	1.02402
Ljudi koji su izrazitije skloni promenama su nepouzdani.	342	1.00	5.00	2.3129	1.05775
Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju.	340	1.00	5.00	1.9324	.93039
Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati.	341	1.00	5.00	1.7625	.91356
Promene su uvek negativan fenomen.	338	1.00	5.00	1.5237	.86870
Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja.	**339**	**1.00**	**5.00**	**4.0295**	**1.06269**
Čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi.	341	1.00	5.00	2.7566	1.32709

Veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama.	341	1.00	5.00	2.3959	.99934

Prema vrednostima aritmetičkih sredina možemo reći da ispitanici pokazuju najveću saglasnost sa sledećim tvrdnjama: Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja (AS=4.03), Ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale (AS=3.68), Promene su same po sebi pozitivan fenomen (AS=3.58). Ispitanici su najmanje saglasni sa tvrdnjama: Promene su uvek negativan fenomen (AS=1.52), Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati (AS=1.76), i Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju (AS=1.93).

8.3.1. Uticaj stava zaposlenih prema promenama na njihove lične vrednosti

Čini se korisnim da se ovde iznesu rezultati koji se tiču odnosa zaposlenih prema promenama i korelacijama tih faktora s faktorima ličnih vrednosti zaposlenih. Naime, urađene su dve faktorske analize – jedna govori o stavovima zaposlenih prema promenama, a druga o njihovim ličnim vrednostima. Nakon ekstrahovanih faktora, urađena je njihova korelacija kako bi se, eventualno, pronašla povezanost između stavova prema promenama sa ličnim vrednostima zaposlenih, i utvrdio stepen te eventualne povezanosti.

8.3.1.a Analiza latentne strukture prostora merenja skale stavova prema promenama

Latentna struktura stavova prema promenama proverena je Analizom glavnih komponenata. Ekstrahovana su tri faktora, koji imaju karakteristični koren veći od 1. Faktori su dobijeni Varimax normalizovanom rotacijom i obuhvataju 62,27 % ukupne varijanse.

142

Tabela 8.3.1.1: Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Komponente	Karakteristični koren	% ukupne varijanse	Kumul. Procenat varijanse	Rotirano Kumul. %
Faktor1	3.548	35.478	35.478	24.994
Faktor2	1.509	15.087	50.564	46.209
Faktor3	1.171	11.706	62.270	62.270

Tabela 8.3.1.2.: Matrica faktorske strukture stavova prema promenama

Matrica faktorske strukture	Komponente		
	1	2	3
Promene su same po sebi pozitivan fenomen.	-.046	**.849**	.002
Ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale	-.065	**.865**	-.022
Bolje je opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek propraćene neizvesnošću.	**.719**	.089	-.114
Ljudi koji su izrazitije skloni promenama su nepouzdani.	**.716**	-.145	.003
Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju.	**.718**	-.212	.281
Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati.	**.647**	-.324	.397
Promene su uvek negativan fenomen.	**.524**	-.356	.335
Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja.	**-.406**	**.558**	.013
Čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi.	-.195	.175	**.769**
Veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama.	.225	-.065	**.691**

Prvi ekstrahovani faktor definišu stavke koje se odnose na izrazito negativan stav prema promenama. Faktor objašnjava najveći deo ukupne varijanse oko 35%. Pozitivan pol faktora definisan je sledećim ajtemima: Bolje je opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek propraćene neizvesnošću, Ljudi koji su izrazitije skloni promenama su nepouzdani, Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju. Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati. Promene su uvek negativan fenomen. Negativan pol faktora je definisan tvrdnjom: Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja. Na osnovu navedenog, ovaj faktor je nazvan: **Negativan stav prema promenama**.

Drugi faktor okuplja tvrdnje koje govore o pozitivnom stavu prema promenama. To su sledeće tvrdnje: Ljudi koji vole promene uglavnom imaju stvaralačke potencijale i Promene su same po sebi pozitivan fenomen. Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja. Pozitivan stav prema promenama vidi se i u ajtemima koji negativno koreliraju sa datim faktorom kao npr. Promene su uvek negativan fenomen i Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati. Ovaj faktor je nazvan: **Pozitivan stav prema promenama**.

Treći faktor je na pozitivnom polu definisan tvrdnjama: Čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi (ova tvrdnja ima najveće zasićenje na faktoru), Veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama, Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru svesne su neminovnosti promena, ali nemaju pozitivan stav prema ishodu koje promene sobom nose, odnosno kao da se boje velikih promena. Ovaj faktor je nazvan: **Neminovnost promena.**

8.3.1.b Analiza latentne strukture prostora merenja skale ličnih vrednosti

Latentnu strukturu skale ličnih vrednosti proverena je Analizom glavnih komponenata. Ekstrahovana su četiri faktora, koji imaju karakteristični koren veći od 1. Faktori su dobijeni Varimax normalizovanom rotacijom i obuhvataju 47,51 % ukupne varijanse.

Tabela 8.3.1.3.: Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Komponente	Karakteristični koren	% ukupne varijanse	Kumul. Procenat varijanse	Rotirano Kumul. %
Faktor 1	5.216	24.840	24.840	24.840
Faktor 2	1.864	8.875	33.715	33.715
Faktor 3	1.608	7.657	41.372	41.372
Faktor 4	1.290	6.142	47.514	47.514

Tabela 8.3.1.4.: Matrica faktorske strukture ličnih vrednosti

	1	2	3	4
sređen porodični (bračni) život	.295	.124	**-.343**	**.600**
lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	.344	**.395**	.251	.137
zdravlje mene i moje porodice	.357	**.614**	-.081	**.300**
Snalažljivost	**.485**	-.149	.147	.165
poslovni uspeh i afirmacija na poslu	**.597**	-.172	.353	.211
visok stepen obrazovanja	**.418**	-.166	.179	**.397**
finansijski uspeh	.384	-.132	**.574**	.221
kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	**.525**	.295	.188	-.093
društvena afirmacija	**.611**	**-.329**	.225	.024

dovoljno slobodnog vremena za hobije	**.438**	.163	-.306	**.314**
sloboda odlučivanja	**.497**	**.490**	.171	-.257
finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte	**.516**	.432	.113	-.155
samodisciplina	**.609**	-.009	-.287	-.241
samokritičnost	**.520**	-.109	-.297	-.034
vrednoća i posvećenost radu	**.585**	-.152	**-.380**	-.185
lojalnost	**.528**	-.003	-.219	-.137
poslušnost i uvažavanje autoriteta	**.528**	**-.446**	-.205	-.120
društvena dopadljivost	**.502**	**-.566**	.198	-.011
moralnost i čestitost	**.470**	.110	**-.428**	**.356**
hrabrost	**.537**	.035	-.061	-.302
mudrost	**.559**	.027	-.245	.205

Prvi izolovani faktor najznačajnije definišu sledeće vrednosti: društvena afirmacija, poslovni uspeh i afirmacija na poslu, samodisciplina, vrednoća i posvećenost radu. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru visoko vrednuju društveni status i afirmaciju, kao i poslovni uspeh i finansijsku nezavisnost, koji su posledica vrednoće i posvećenosti radu, kao i samodiscipline i samokritičnosti. Cene moralnost, hrabrost i mudrost, kao i poštovanje autoriteta i lojalnost. Ovaj faktor je nazvana **Društvena afirmacija i poslovni uspeh.**

Drugi faktor okuplja stavke koje govore o ličnom zdravlju i zdravlju najbližih, kao najvišoj ličnoj vrednosti, ali ovim osobama je važna i lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo, kao i sloboda odlučivanja. Ove osobe ne interesuje društvena afirmacija, kao ni potčinjavanje autoritetima. Faktor je nazvan **Zdravlje i lična sreća i zadovoljstvo.**

Treći faktor je dominantno definisan težnjom ka finansijskom uspehu. Ove osobe nisu zainteresovane za porodični život, nisu im važni ni čast, moral, poštovanje i lojalnost, nego isključivo finansijski uspeh sa što manje truda, rada i odricanja. Faktor je nazvan **Finansijski uspeh**.

Četvrti faktor dominantno definiše sređen porodični, odnosno bračni, život, kao najvažnija lična vrednost. Osobe koje imaju visoke skorove na ovom faktoru cene zdravlje, obrazovanje, moral i čestitost i dovoljno slobodnog vremena za hobije. Možemo reći da su ovo neke bazične patrijarhalne živote vrednosti. Faktor je nazvan **Sređen porodični život**.

Korelacije (Pirsonov koeficijent) između subdimenzija ličnih vrednosti i subdimenzija stavova prema promenama:

Tabela 8.3.1.5.: Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije među faktorima ličnih vrednosti i stavova prema promenama

		Negativan stav prema promenama	Pozitivan stav prema promenama	Neminovnost promena
društvena afirmacija i poslovni uspeh	r -koeficijent korelacije	-.005	.102	.035
	p-nivo značajnosti	.929	.072	.535
zdravlje i lična sreća i zadovoljstvo	r -koeficijent korelacije	**-.178(**)**	**.181(**)**	-.063
	p-nivo značajnosti	.002	.001	.270
finansijski uspeh	r -koeficijent korelacije	-.077	.026	.014
	p-nivo značajnosti	.174	.648	.804
sređen porodični život.	r -koeficijent korelacije	.035	.052	-.025
	p-nivo značajnosti	.539	.363	.657

** Korelacije značajne na nivou 0.01
* Korelacije značajne na nivou 0.05

Na osnovu dobijenih koeficijenata korelacije možemo da zaključimo da jedino faktor Zdravlje i lična sreća i zadovoljstvo statistički značajno korelira sa faktorima koji govore o stavu prema promeni, i to tako što je u negativnoj korelaciji sa negativnim stavom prema promenama, a u pozitivnoj sa pozitivnim stavom prema promenama. Obe korelacije su niskog intenziteta. **Dobijeni rezultat upućuje na zaključak da što osoba više ceni sebe, svoje zdravlje, sreću i lično zadovoljstvo, to ima pozitivniji stav prema promenama, i obrnuto, što manje ceni sopstveno zdravlje, i ličnu sreću i zadovoljstvo, to ima manju spremnost ka promenama i aktivnom učešću u njima.** Iako ovaj rezultat naizgled deluje paradoksalno, upravo su praksa, kao i mnoga relevantna istraživanja, uključujući i naše koje je sprovedeno povodom ove disertacije, pokazali da su spremniji na promene oni ljudi koji su, češće, u boljoj materijalnoj situaciji, kao i oni koji svoju sreću i zadovoljstvo, pa tako i brigu o sebi visoko rangiraju u svom ličnom sistemu vrednosti.

8.3.2. Uticaj stavova zaposlenih prema promenama na njihove društvene vrednosti

Kao što je predstavljen odnos između stava zaposlenih prema promenama i uticaj tog stava na njihove lične vrednosti, ovde će biti dat i osvrt na isti taj odnos zaposlenih prema promenama u odnosu na njihove dominantne društvene vrednosti. Kako je u prethodnom potpoglavlju već predstavljena matrica faktorske strukture zaposlenih prema promenama, u ovom potpoglavlju neće biti ponovo predstavljena. Umesto toga, biće predstavljena struktura matrice osnovnih društvenih vrednosti i korelacija tih faktora s prethodno ekstrahovana tri faktora koja objašnjavaju stav zaposlenih prema promenama.

8.3.2.a Analiza latentne strukture prostora merenja skale osnovnih društvenih vrednosti

Analizom glavnih komponenti uz Varimax rotaciju ekstrahovana su dva faktora s karakterističnim korenom većim od 1 koji zajedno objašnjavaju oko 48 % ukupne varijanse:

Tabela 8.3.2.1.: Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Komponente	Karakteristični koren	% ukupne varijanse	Kumul. % varijanse	Rotirano Kumul. %
Faktor 1	2.894	32.153	32.153	28.940
Faktor 2	1.445	16.061	48.213	48.213

Tabela 8.3.2.2.: Matrica faktorske strukture osnovnih društvenih vrednosti

Matrica faktorske strukture	Komponente	
	1	2
tolerancija	**.744**	-.014
sloboda	**.733**	.019
humanost	**.779**	.122
poverenje u ljude	.462	.382
visok stepen obrazovanja	.331	.208
tradicija	.149	**.862**

religija	-.001	**.871**
ekonomsko blagostanje	.427	.153
demokratija	**.615**	.068

Prvi faktor dominantno definišu sledeće vrednosti: humanost, tolerancija, sloboda i demokratija. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru visoko cene demokratsko društvo koje karakterišu humanost i tolerancija kao i ljudske slobode i prava kao društvene vrednosti. One veruju u ljude i smatraju da je ekonomsko blagostanje takođe važno za zdravo društvo. Ovaj faktor je nazvan **Humanizam, tolerancija i sloboda kao osnovne društvene vrednosti.**

Drugi faktor je u pozitivnom smeru definisan tradicijom i religijom kao dominantnim društvenim vrednostima. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su sklone poštovanju tradicije i veruju u vrednosti koje nameće njihova religija. Takođe smatraju da ljudima treba verovati. Interesantno je da je tolerancija u negativnoj korelaciji sa ovim faktorom, iako veoma niskog intenziteta, ipak upućuje na zaključak da pojedini ispitanici koji imaju visoke skorove na ovom faktoru i koji se izjašnjavaju kao tradicionalni i religiozni, pokazuju tendenciju da su netolerantni prema drugima. **Ovaj faktor je nazvan tradicija i religioznost kao osnovne društvene vrednosti.**

Tabela 8.3.2.3.: Korelacije (Pirsonov koeficijent) između subdimenzija demokratija i ekonomsko blagostanje kao osnovne društvene vrednosti i subdimenzija stavova prema promenama

		Humanizam, tolerancija i sloboda	**Tradicija i religioznost**
Negativan stav prema promenama	Pirsonova korelacija	-.082	**.221(*)**
	Sig. (2-tailed)	.144	.031
Pozitivan stav prema promenama	Pirsonova korelacija	**.232(*)**	-.026

	Sig. (2-tailed)	.018	.646
Neminovnost promena	Pirsonova korelacija	-.003	.023
	Sig. (2-tailed)	.961	.677

* Korelacija je značajna na nivou 0.05

Na osnovu vrednosti Pirsonovih koeficijenata linearne korelacije možemo reći da Pozitivan stav prema promenama statistički značajno korelira sa vrednostima humanizam, tolerancija i sloboda. Ova korelacija je nižeg intenziteta (0.23) i pozitivnog predznaka, što znači da što ispitanici imaju pozitivniji stav prema promenama, to više cene humanizam, toleranciju i slobodu, kao i demokratičnost u društvu. Negativan stav prema promenama je u korelaciji niskog intenziteta (0.22) i pozitivnog predznaka sa tradicijom i religioznošću, što znači da što osoba više potencira religioznost i tradicionalnost, to ima negativniji stav prema promenama. Dobijeni rezultati deluju vrlo logično. Sklonost religioznosti i tradiciji samo po sebi nosi negativan predznak prema svemu novom i pojačanu potrebu očuvanja postojećeg poretka i sistema vrednosti.

8.4. Stav ispitanika o radnoj motivaciji

Radna motivacija i satisfakcija zaposlenih proverena je upitnikom od 30 tvrdnji, na koje su ispitanici odgovarali u kojoj meri se odnose na njih. U tabeli ispod prikazani su prosečni odgovori ispitanika.

Tabela 8.4.1.: Deskriptivni pokazatelji za radnu motivaciju

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Moj posao je veoma dosadan.	341	1.00	5.00	2.0968	1.17549
Mrzim svoj posao.	341	1.00	5.00	1.7126	1.06528
Ja zaista volim svoj posao.	341	1.00	5.00	3.6452	1.19320

Da dobijem na lutriji, napustio/la bih ovaj posao.	339	1.00	5.00	3.0324	1.52556
Volim da izbegavam obaveze dok sam na poslu.	339	1.00	5.00	1.7286	1.05896
Najbolji deo radnog dana su pauze za kafu, ručak i odmori.	341	1.00	5.00	2.2874	1.24125
Vredno radim i veoma se trudim da svoj posao obavljam najbolje što mogu.	**340**	**1.00**	**5.00**	**4.3206**	**1.04480**
Uživam u razmišljanju o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	341	1.00	5.00	2.2375	1.14758
Ne volim da razmišljam o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	341	1.00	5.00	3.4428	1.34398
Posao koji obavljam je važan za mene, lično.	340	1.00	5.00	3.6529	1.25396
Moj posao mi služi cisto da bih imao/la od čega da živim.	341	1.00	5.00	2.8504	1.41148
Volim da razmišljam o novim odgovornostima na mom radnom mestu.	341	1.00	5.00	3.4047	1.23688
Posao za mene nije samo način na koji se zaraduje novac, već ima i neku višu vrednost.	**341**	**1.00**	**5.00**	**3.7155**	**1.17999**
Volim da razmišljam o načinima kako mogu da poboljšam svoj učinak na poslu.	**340**	**1.00**	**5.00**	**3.9353**	**1.08432**

Najlepši deo dana je kada napuštam posao.	340	1.00	5.00	2.9882	1.23846
Dobijam licnu satisfakciju od posla koji obavljam.	340	1.00	5.00	3.3324	1.27310
Kompanija u kojoj radim mi pruža sve potrebne resurse i alate za obavljanje posla.	340	1.00	5.00	3.1353	1.39508
Provodim svoj dan tako što planiram šta ću da radim kada se penzionišem.	338	1.00	5.00	1.7101	1.00678
Razmišljam o nalaženju novog posla.	339	1.00	6.00	2.5575	1.36917
Smatram svoj posao interesantnim.	339	1.00	5.00	3.6372	1.24079
Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla.	338	1.00	5.00	2.0888	1.14955
Kompanija u kojoj radim me ne podržava u obavljanju posla.	339	1.00	5.00	2.3599	1.27805
Kompanija u kojoj radim mi, svojim postupcima, olakšava obavljanje posla.	339	1.00	5.00	3.1976	1.23528
Verujem da imam sigurno radno mesto.	336	1.00	5.00	3.3214	1.32179
Bonusi i beneficije u firmi se pravedno dele.	337	1.00	5.00	2.4985	1.39967
Poslodavac mi pruža stalnu podršku za unapređenje svoje karijere.	338	1.00	5.00	2.6746	1.36749
Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u kompaniji.	336	1.00	5.00	2.8958	1.20367

U kompaniji preovladuje zajedništvo i timski duh.	338	1.00	5.00	2.8373	1.27525
Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja.	337	1.00	5.00	2.9970	1.37473
Imam plan u kom pravcu će ići razvoj moje karijere.	338	1.00	5.00	3.2751	1.25338

Na upitniku radne motivacije ispitanici se u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Vredno radim i veoma se trudim da svoj posao obavljam najbolje što mogu (AS=4.32), Volim da razmišljam o načinima kako mogu da poboljšam svoj učinak na poslu (AS=3.94), Posao za mene nije samo način na koji se zaraduje novac, već ima i neku višu vrednost (AS=3.72). U proseku ispitanici se najmanje slažu sa tvrdnjama: Mrzim svoj posao (AS=1.71), Provodim svoj dan tako što planiram šta ću da radim kada se penzionišem (AS=1.71), Volim da izbegavam obaveze dok sam na poslu (AS=1.73).

8.4.1. Uticaj stava zaposlenih prema promenama na njihovu motivaciju

U ovom istraživanju takođe se mere korelacije motivacije zaposlenih i njihovih stavova prema promenama. Naime, skala stavova prema promenama koja je konstruisana povodom ovog istraživanja faktorskom analizom je njihova izdvojila tri faktora: Negativan stav prema promenama, Pozitivan stav prema promenama i Neminovnost promena. Skala odnosa prema promenama izdvojila je dva značajna faktora: Izraženu (visoku) radnu motivaciju i Nisku radnu motivaciju.

Tabela 8.4.1.1.: Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije među faktorima odnosa prema promenama i motivacije zaposlenih

		IZRAŽENA RADNA MOTIVACIJA	**NISKA RADNA MOTIVACIJA**
Negativan stav prema promenama	r -koeficijent korelacije	**-.236(*)**	.029
	p-nivo značajnosti	.016	.605

Pozitivan stav prema promenama.	r -koeficijent korelacije	**.289(**)**	-.077
	p-nivo značajnosti	.001	.170
Neminovnost promena	r -koeficijent korelacije	.108	.090
	p-nivo značajnosti	.054	.108

** Korelacije značajne na nivou 0.01
* Korelacije značajne na nivou 0.05

Prvi faktor odnosa prema promenama koji je nazvan Negativan stav prema promenama, statistički značajno korelira sa faktorom Izražena radna motivacija, ova korelacija je niskog intenziteta i negativnog predznaka, **što znači da što osoba ima negativniji stav o promenama to je manje motivisana za rad.**

Drugi faktor odnosa prema promenama koji govori o pozitivnom stavu prema promenama statistički značajno korelira sa faktorom Izražena radna motivacija, ova korelacija je niskog intenziteta i pozitivnog predznaka, **što znači da što osoba ima pozitivniji stav o promenama, to je više radno motivisana.**

Treći faktor nije u statistički značajnoj korelaciji sa motivacijom zaposlenih. Sprovedeno anketiranje nedvosmisleno pokazuje da i ovo istraživanje, kao i mnoga prethodno pomenuta i objavljena, govore u prilog tome da postoji povezanost radne motivacije sa stavom zaposlenih prema promenama u njoj. Lojalni zaposleni žele da doprinesu uspehu kompanije i vide rezultate uloženih napora a to mogu da postignu kroz učenje. Teare & Rayner (2002) tvrde da kada zaposleni uče kroz uključenost u organizacione promene smatraju da će to učenje imati efekta na uspeh implementacije samih promena u organizaciji.

8.5. Stavovi ispitanika o eksternoj komunikaciji kompanije

U skladu sa osnovnom hipotezom istraživanja provereni su stavovi ispitanika o kvalitetu eksterne komunikacije u kompaniji u kojoj su zaposleni. Ovaj upitnik ima 25 tvrdnji, Likertovog tipa, a ispitanici su svoju procenu izražavali na kontinuumu od 1 do 5.

Tabela 8.5.1.: Deskriptivni pokazatelji za eksternu komunikaciju

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Organizacija u kojoj radim zapošljava menadžera komunikacija.	335	1.00	5.00	2.2299	1.45522
Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska.	334	1.00	5.00	2.7545	1.33768
Komunikacija u organizaciji se odvija u kontrolisanim uslovima, hijerarhijski i strogo.	335	1.00	5.00	2.8060	1.27668
U svakom trenutku mogu da se obratim pretpostavljenima.	**334**	**1.00**	**5.00**	**4.1228**	**1.08770**
Odnosi medu zaposlenima su zdravi i podržavajući.	333	1.00	5.00	3.1291	1.24359
Organizacija u kojoj radim ima sjajnu komunikaciju s klijentima.	335	1.00	5.00	3.5015	1.11569
Klijenti kompanije su lojalni i vraćaju nam se.	**333**	**1.00**	**5.00**	**3.6727**	**1.02869**
Upravo komunikacija kompanije „ka spolja" konstantno doprinosi uspehu same organizacije.	331	1.00	5.00	3.3746	1.13023
Kompanija u kojoj radim ulaže mnogo u marketing.	333	1.00	5.00	2.8258	1.31018
Kompanija u kojoj radim je veoma prisutna u online svetu.	332	1.00	5.00	2.9428	1.43533
Brend/brendovi organizacije u kojoj radim je/su vrlo prepoznatljiv/i u mojoj zemlji i šire.	329	1.00	5.00	3.3982	1.43438
Ponosan/na sam što sam deo ove organizacije.	**331**	**1.00**	**5.00**	**3.7221**	**1.10155**
Prijatelji me smatraju srećnikom/com što radim baš ovde.	332	1.00	5.00	3.4729	1.22259
Novac uložen u marketing nam se višestruko isplati.	331	1.00	5.00	3.2115	1.14309

Zbog dobrog marketinga stalno dobijamo nove klijente.	329	1.00	5.00	3.0213	1.15142
Uspeh organizacije u kojoj radim doživljavam i kao licni uspeh.	333	1.00	5.00	3.5135	1.20889
Osećam se dobro što, kad kažem ime kompanije u kojoj radim, svi znaju o kome/čemu pričam.	334	1.00	5.00	3.5659	1.20566
Kompanija u kojoj radim cesto podržava humanitarne organizacije i događaje koje organizuju.	335	1.00	5.00	3.2418	1.36620
Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija.	**334**	**1.00**	**5.00**	**3.6707**	**1.22017**
Zbog kompanije u kojoj radim svet je bolje mesto.	334	1.00	5.00	3.1228	1.23993
Kompanija u kojoj radim je izuzetno uspešna i to je jasno celokupnoj javnosti.	335	1.00	5.00	3.3403	1.24440
Stavovi s kojima kompanija u kojoj radim izlazi u javnost su i stavovi zaposlenih u njoj.	335	1.00	5.00	2.9463	1.21003
Uspeh i javna prepoznatljivost kompanije u kojoj radim me motiviše na posvećeniji rad u njoj.	335	1.00	5.00	3.1104	1.17473
Značaj i težina imena kompanije mi je jednako velika motivacija kao i plata.	336	1.00	5.00	2.8988	1.29817
Stavovi s kojima kompanija izlazi u javnost su isti oni koje primenjuje unutar organizacije.	336	1.00	5.00	3.0625	1.25268

Na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina odgovora, možemo reći da ispitanici pokazuju najveću saglasnost sa sledećim tvrdnjama: U svakom trenutku mogu da se obratim pretpostavljenima (AS=4.12), Ponosan/na sam što sam deo ove organizacije (AS=3.72), Klijenti kompanije su lojalni i vraćaju nam se (AS=3.67), Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija (AS=3.67). Ispitanici su najmanje saglasni sa ajtemima: Organizacija u kojoj radim zapošljava menadžera komunikacija (AS=2.23), i Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska (AS=2.75).

8.5.a Analiza prostora merenja upitnika motivacije za rad

U skladu s postavljenim ciljevima ovog istraživanja urađena je Analiza glavnih komponenti u prostoru merenja upitnika radne motivacije. Dobijeni rezultati su pokazali da, prema Kajzerovom kriterijumu Karakterističnog korena iznad 1, možemo izolovati do 6 faktora, dok je prema kriterijumu Scree testa, preporučljivo izolovati i 2 komponente. Odlučili smo se za 2 faktora koja su bila najinterpretabilnija, i koji su rotirani Promax rotacijom i zajedno objašnjavaju oko 42% varijanse. Na ovaj način smo prostor merenja upitnika redukovali na dva ključna faktora: Visoka motivacija za rad i Niska motivacija za rad. Dobijeni skorovi na ovim faktorima korišteni su u daljim analizama.

Tabela 8.5.2.: Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Glavne komponente	Pre rotacije			Nakon rotacije
	Karakteristični koren	Procenat Varijanse	Kumulativni Procenat	Karakteristični koren
I	10.263	34.210	34.210	9.403
II	2.433	8.111	42.321	7.744

Grafikon 8.5.1.: Scree plot

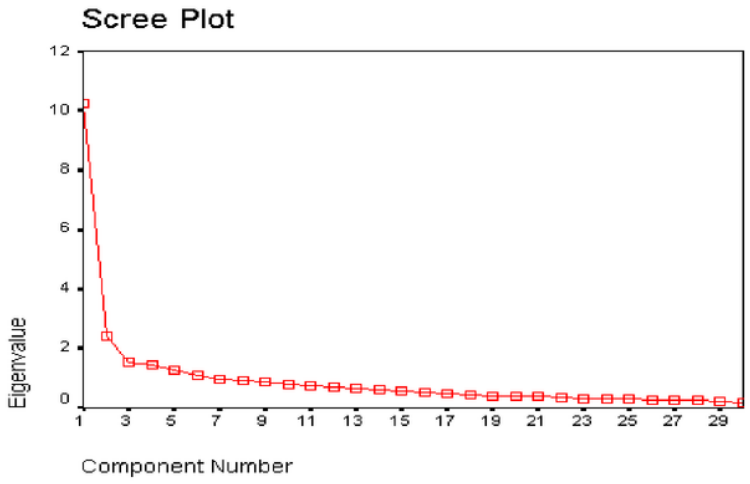


Tabela 8.5.3.: Matrica strukture prvog faktora

	1
Moj posao je veoma dosadan.	**-.761**
Mrzim svoj posao.	**-.756**
Ja zaista volim svoj posao.	**.757**
Volim da izbegavam obaveze dok sam na poslu.	-.472
Najbolji deo radnog dana su pauze za kafu, ručak i odmori.	-.576
Uživam u razmišljanju o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	.536
Ne volim da razmišljam o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	-.503
Posao koji obavljam je važan za mene, lično.	**.696**
Moj posao mi služi cisto da bih imao/la od čega da živim.	-.601
Volim da razmišljam o novim odgovornostima na mom radnom mestu.	.606
Posao za mene nije samo način na koji se zaraduje novac, već ima i neku višu vrednost.	**.705**
Volim da razmišljam o načinima kako mogu da poboljšam svoj učinak na poslu.	**.673**
Najlepši deo dana je kada napuštam posao.	-.614
Dobijam licnu satisfakciju od posla koji obavljam.	**.696**
Smatram svoj posao interesantnim.	**.722**
Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla.	**-.733**
Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja.	**.685**
Imam plan u kom pravcu će ići razvoj moje karijere.	.427

Prvi izolovani faktor obuhvata najveći procenat varijanse, oko 34%. S obzirom na ukupni procenat varijanse koja je objašnjena s dva faktora, ovo zasićenje se može smatrati prilično visokim. Pozitivni pol faktora je dobro definisan tvrdnjama koje govore o zadovoljstvu poslom i visokoj radnoj motivaciji i satisfakciji za rad. S faktorom u pozitivnom smeru najznačajnije koreliraju sledeće tvrdnje: Ja zaista volim svoj posao, Posao koji obavljam je važan za mene, lično, Posao za mene nije samo način na koji se zarađuje novac, već ima i neku višu vrednost, Volim da razmišljam o načinima kako mogu da poboljšam svoj učinak na poslu, Dobijam ličnu satisfakciju od posla koji obavljam, Smatram svoj posao interesantnim, Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja i sl. Negativni pol faktora je takođe dobro definisan sledećim tvrdnjama: Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla,

Mrzim svoj posao, Moj posao je veoma dosadan, Najlepši deo dana je kada napuštam posao, Moj posao mi služi čisto da bih imao/la od čega da živim i sl. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su veoma motivisane za rad, vole svoj posao, imaju ličnu satisfakciju od posla, posao obavljaju sa puno elana i energije. Na osnovu navedenog faktor je nazvan **Visoka motivacija za rad.**

Tabela 8.5.4.: Matrica strukture drugog faktora

	2
Ja zaista volim svoj posao.	-.757
Da dobijem na lutriji, napustio/la bih ovaj posao.	**.572**
Moj posao mi služi cisto da bih imao/la od čega da živim.	**.498**
Posao za mene nije samo način na koji se zaraduje novac, već ima i neku višu vrednost.	-.421
Najlepši deo dana je kada napuštam posao.	**.547**
Dobijam licnu satisfakciju od posla koji obavljam.	-.532
Razmišljam o nalaženju novog posla.	**.518**
Smatram svoj posao interesantnim.	-.577
Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla.	**.567**
Kompanija u kojoj radim mi, svojim postupcima, olakšava obavljanje posla.	-.724
Bonusi i beneficije u firmi se pravedno dele.	-.769
Poslodavac mi pruža stalnu podršku za unapređenje svoje karijere.	-.614
Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u kompaniji.	-.795
U kompaniji preovladuje zajedništvo i timski duh.	-.733
Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja.	-.644

Drugi faktor okuplja tvrdnje koje po svom sadržaju ukazuju na nezadovoljstvo poslom i nisku motivaciju za rad. Faktor je dominantno definisan tvrdnjama koje su u negativnoj korelaciji sa njim, kao što su: Ja zaista volim svoj posao, Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja, U kompaniji preovladuje zajedništvo i timski duh, Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u kompaniji, Poslodavac mi pruža stalnu podršku za unapređenje svoje karijere, Bonusi i beneficije u firmi se pravedno dele, Dobijam ličnu satisfakciju od posla koji obavljam, Smatram svoj posao interesantnim i sl. Pozitivni pol faktora definisan je sledećim tvrdnjama: Da dobijem na lutriji, napustio/la bih ovaj posao, Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla, Najlepši deo dana je kada napuštam posao, Razmišljam

o nalaženju novog posla, Moj posao mi služi cisto da bih imao/la od čega da živim. Osobe koje imaju visoke skorove na ovom faktoru su nezadovoljne svojim poslom i uslovima rada, kao i međuljudskim odnosima, nisu motivisane za rad, i traže drugi posao. Ovaj faktor je nazvan **Niska motivacija za rad.**

8.5.b Analiza prostora merenja upitnika eksterne komunikacije

U skladu sa hipotezama istraživanja urađena je Analiza glavnih komponenti u prostoru merenja upitnika za procenu kvaliteta eksterne komunikacije, sa ciljem da se utvrde osnovni indikatori eksterne komunikacije. Prema kriterijumu Karakterističnog korena iznad 1, moguće je izolovati do 6 faktora, slično preporučuje i Scree test, tako da smo se odlučili za ekstrakciju svih 6 faktora, koji su rotirani Promax rotacijom i zajedno objašnjavaju oko 66% varijanse. Dobijeni skorovi na ovim faktorima korišteni su u daljim analizama.

Tabela 8.5.5.: Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Glavne komponente	Pre rotacije			Nakon rotacije
	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni Procenat	Karakteristični koren
I	9.073	36.292	36.292	6.258
II	2.275	9.099	45.391	6.194
III	1.697	6.789	52.180	6.005
IV	1.337	5.347	57.527	4.566
V	1.095	4.379	61.906	4.608
VI	1.034	4.138	66.044	3.009

Grafikon 8.5.2.: Scree plot

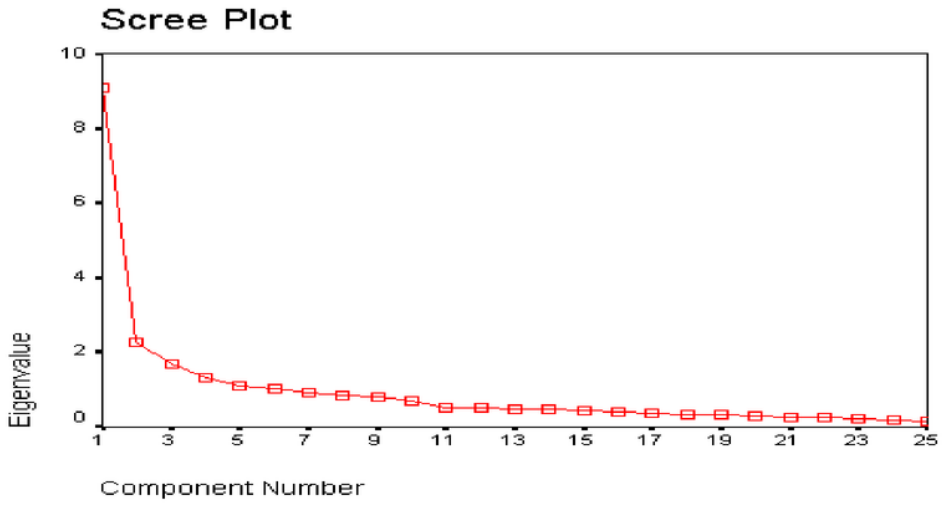


Tabela 8.5.6.: Matrica strukture prvog faktora

	1
U svakom trenutku mogu da se obratim pretpostavljenima.	.618
Odnosi medu zaposlenima su zdravi i podržavajući.	.582
Organizacija u kojoj radim ima sjajnu komunikaciju s klijentima.	**.917**
Klijenti kompanije su lojalni i vraćaju nam se.	**.832**
Upravo komunikacija kompanije „ka spolja" konstantno doprinosi uspehu same organizacije.	**.737**
Stavovi s kojima kompanija u kojoj radim izlazi u javnost su i stavovi zaposlenih u njoj.	.509
Stavovi s kojima kompanija izlazi u javnost su isti oni koje primenjuje unutar organizacije.	.510

Prvi ekstrahovani faktor objašnjava najveći procenat varijanse, oko 36%. Obzirom na ukupni procenat varijanse koja je objašnjena sa šest faktora, ovo zasićenje se može smatrati prilično visokim. Faktor okuplja tvrdnje koje govore o dobroj komunikaciji kako unutar kompanije tako i sa klijentima. Najveća faktorska opterećenja imaju sledeći ajtemi: Organizacija u kojoj radim ima sjajnu komunikaciju s klijentima, Klijenti kompanije su lojalni i vraćaju nam se, Upravo

komunikacija kompanije „ka spolja" konstantno doprinosi uspehu same organizacije i sl. Ovaj faktor je nazvan **Dobra komunikacija sa klijentima.**

Tabela 8.5.7.: Matrica strukture drugog faktora

	2
Ponosan/na sam što sam deo ove organizacije.	.538
Prijatelji me smatraju srećnikom/com što radim baš ovde.	.441
Uspeh organizacije u kojoj radim doživljavam i kao lični uspeh.	**.638**
Osećam se dobro što, kad kažem ime kompanije u kojoj radim, svi znaju o kome/čemu pričam.	**.681**
Uspeh i javna prepoznatljivost kompanije u kojoj radim me motiviše na posvećeniji rad u njoj.	**.728**
Značaj i težina imena kompanije mi je jednako velika motivacija kao i plata.	**.940**

Drugi izolovani faktor je definisan tvrdnjama koje govore o sklonosti ispitanika da se identifikuju sa značajem svoje kompanije i izražavaju ponos što rade u poznatoj kompaniji. Sa faktorom su u pozitivnoj korelaciji sledeće tvrdnje: Značaj i težina imena kompanije mi je jednako velika motivacija kao i plata, Uspeh i javna prepoznatljivost kompanije u kojoj radim me motiviše na posvećeniji rad u njoj, Osećam se dobro što, kad kažem ime kompanije u kojoj radim, svi znaju o kome/čemu pričam, Uspeh organizacije u kojoj radim doživljavam i kao lični uspeh i sl. Na osnovu navedenog ovaj faktor je nazvan **Korporativni identitet.**

Tabela 8.5.8.: Matrica strukture trećeg faktora

	3
Kompanija u kojoj radim često podržava humanitarne organizacije i događaje koje organizuju.	**.836**
Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija.	**.896**
Zbog kompanije u kojoj radim svet je bolje mesto.	.750

Treći faktor po svom sadržaju govori o društvenoj odgovornosti kao indikatoru eksterne komunikacije, i visoko korelira sa tvrdnjama kao što su: Kompanija u kojoj radim često podržava humanitarne organizacije i događaje koje organizuju i Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija. Ovaj faktor je nazvan **Društvena odgovornost kompanije**.

Tabela 8.5.9.: Matrica strukture četvrtog faktora

	4
Kompanija u kojoj radim ulaže mnogo u marketing.	.610
Kompanija u kojoj radim je veoma prisutna u online svetu.	.751
Brend/brendovi organizacije u kojoj radim je/su vrlo prepoznatljiv/i u mojoj zemlji i šire.	**.821**

Četvrti faktor je definisan tvrdnjama koje govore o naporu kompanije da ulaže u marketing, prevashodno u online svetu, sa posebnim akcentom na prepoznatljivost brenda kompanije, tako da je ovaj faktor nazvan **Brendiranje.**

Tabela 8.5.10.: Matrica strukture petog faktora

	5
Novac uložen u marketing nam se višestruko isplati.	**.965**
Zbog dobrog marketinga stalno dobijamo nove klijente.	**.939**

Peti faktor veoma visoko korelira sa dve tvrdnje koje govore o značaju marketing za eksternu komunikaciju kompanije, tako da je faktor nazvan **Dobar marketing,** kao indikator eksterne komunikacije.

Tabela 8.5.11.: Matrica strukture šestog faktora

	6
Organizacija u kojoj radim zapošljava menadžera komunikacija.	.647
Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska.	**.791**
Komunikacija u organizaciji se odvija u kontrolisanim uslovima, hijerarhijski i strogo.	.643

Šesti faktor definišu tvrdnje koje govore o veoma ozbiljnom pristupu spoljašnjoj i unutrašnjoj komunikaciji. Kompanija zapošljava stručna lica koja detaljno osmišljavaju, pripremaju i kontrolišu komunikacijske procese. Sa faktorom najznačajnije korelira tvrdnja Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska. Ovaj faktor je nazvan **Dobro strukturisana komunikacija.**

Izolovani faktori su se u istraživanju izdvojili kao **ključni indikatori eksterne komunikacije** i korišteni su u ostalim analizama za proveru statističke značajnosti postavljenih hipoteza.

8.5.1. Povezanost eksterne komunikacije i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih

Povezanost indikatora eksterne komunikacije organizacije sa ličnim i društvenim vrednostima njihovih zaposlenih proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije. Korelirano je šest faktora eksterne komunikacije i društvene i lične vrednosti ispitanika, u tabelama ispod prikazani su dobijeni rezultati.

Tabela 8.5.1.1.: Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije opštih društvenih vrednosti i faktora eksterne komunikacije

		Dobra komunikacija s klijentima	Identifikacija s kompanijom	Društvena odgovornost	Brendiranje	Dobar marketing	Dobro strukturisana komunikacija
tolerancija	r	.008	.033	.038	.084	.021	-.013
	p	.889	.556	.499	.140	.705	.825
sloboda	r	**.211(*)**	-.020	-.043	.051	.048	.027
	p	**.049**	.722	.443	.365	.393	.633
humanost	r	.004	.066	.000	.053	.011	.069
	p	.945	.244	.993	.352	.847	.225
poverenje u ljude	r	.087	**.230(*)**	.071	.029	.040	.016
	p	.124	**.021**	.212	.610	.475	.781
tradicija	r	.075	**.225(**)**	**.266(**)**	.072	-.027	-.064
	p	.183	**.000**	**.003**	.202	.634	.257
religija	r	.008	**.287(**)**	.101	-.009	.009	.028
	p	.887	**.001**	.076	.873	.870	.617

ekonomsko blagostanje	r	.110	.035	.000	-.033	.023	.060
	p	.051	.541	1.000	.554	.681	.292
demokratija	r	.011	.054	.009	.030	.004	.005
	p	.851	.343	.870	.598	.939	.923
porodične vrednosti	r	.076	.114	.008	.099	.035	.066
	p	.219	.063	.894	.107	.567	.282

1

r-Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p-nivo značajnosti: ** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Na osnovu vrednosti Pirsonovih koeficijenta linearne korelacije možemo reći da faktor Dobra komunikacija sa klijentima statistički značajno korelira sa slobodom (r= .211; p=.049), što znači da što je zaposlenima važnija sloboda kao društvena vrednost to bolje procenjuju komunikaciju sa klijentima. Faktor Korporativni identitet statistički značajno korelira sa poverenjem u ljude (r= .230; p=.021), tradicijom (r= .225; p=.000) i religijom (r= .287; p=.001). Ovakav rezultat znači da što je zaposlenima važnije poverenje u ljude, tradicija i religija, to imaju izraženiju identifikaciju sa kompanijom (korporativni identitet). Faktor Društvena odgovornost statistički značajno korelira sa tradicijom (r= .266; p=.003), što znači da što je ispitanicima važnija tradicija, to bolje ocenjuju društvenu odgovornost svoje kompanije. Svi navedeni koeficijenti korelacije su pozitivnog predznaka i nižeg intenziteta.

Tabela 8.5.1.2.: Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije ličnih vrednosti i faktora eksterne komunikacije

		Dobra komunikacija sa klijentima	Korporativni identitet	Društvena odgovornost	Brendiranje	Dobar marketing	Dobro strukturisana komunikacija

sređen porodični (bračni) život	r	.023	.077	.029	.010	.051	.044
	p	.691	.172	.606	.864	.368	.442
lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	r	.044	.102	.046	.057	.041	.040
	p	.432	.071	.417	.314	.471	.484
zdravlje mene i moje porodice	r	.064	.008	.031	.015	.001	.088
	p	.255	.882	.580	.788	.993	.117
snalažljivost	r	-.011	**.129(*)**	**.115(*)**	.034	.084	.029
	p	.842	**.023**	**.042**	.554	.139	.615
poslovni uspeh i afirmacija na poslu	r	.023	**.128(*)**	.074	.016	.086	.051
	p	.690	**.023**	.191	.783	.129	.366
visok stepen obrazovanja	r	.039	.062	.068	.052	.060	.070
	p	.488	.272	.231	.360	.294	.220
finansijski uspeh	r	.078	.056	.047	.059	.036	.015
	p	.170	.327	.408	.301	.529	.798
kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	r	.038	**.129(*)**	.083	.044	.018	.035
	p	.499	**.023**	.142	.441	.747	.543
društvena afirmacija	r	.007	**.160(**)**	.095	.022	-.055	-.093
	p	.904	**.005**	.093	.695	.334	.103

dovoljno slobodnog vremena za hobije	r	.097	**.132(*)**	.085	.028	.040	.031
	p	.088	**.020**	.136	.627	.486	.590
sloboda odlučivanja	r	-.042	.022	-.060	-.094	-.044	.060
	p	.461	.694	.294	.100	.442	.297
finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte	r	**.127(*)**	.024	.039	.093	.019	.004
	p	**.025**	.676	.494	.099	.743	.942
samodisciplina	r	-.016	-.073	-.081	.010	.039	-.036
	p	.777	.197	.153	.866	.488	.525
samokritičnost	r	.040	-.056	-.036	**.113(*)**	.040	.032
	p	.483	.328	.530	**.046**	.477	.575
vrednoća i posvećenost radu	r	-.007	**.140(*)**	**.133(*)**	.008	-.028	-.058
	p	.903	**.014**	**.018**	.883	.619	.307
lojalnost	r	-.110	**.183(**)**	.085	-.010	-.038	-.028
	p	.054	**.001**	.133	.859	.507	.627
poslušnost i uvažavanje autoriteta	r	.010	**.201(**)**	**.130(*)**	-.037	.025	.016
	p	.855	**.000**	**.022**	.511	.657	.780
društvena dopadljivost	r	.028	**.162(**)**	.073	.014	-.031	-.071
	p	.627	**.004**	.198	.803	.586	.212

moralnost i čestitost	r	.034	**.119(*)**	-.048	**.113(*)**	-.035	.001
	p	.547	**.036**	.398	**.047**	.538	.991
hrabrost	r	.015	.049	.056	.029	.018	.012
	p	.793	.387	.323	.613	.745	.839
mudrost	r	-.009	-.052	-.047	-.033	-.046	-.006
	p	.878	.361	.408	.557	.419	.917

r-Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p-nivo značajnosti: ** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Na osnovu vrednosti Pirsonovih koeficijenta linearne korelacije možemo reći da faktor Dobra komunikacija sa klijentima statistički značajno korelira sa finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću od drugih, (r= .127; p=.025). Faktor Korporativni identitet statistički značajno korelira sa snalažljivošću (r= .129; p=.023), poslovnim uspehom i afirmacijom na poslu (r=.128; p=.023) kvalitetnim vremenom provedenim s prijateljima (r= .129; p=.023), društvenom afirmacijom (r= .160; p=.005), slobodnim vremenom za hobije (r= .132; p=.020) i vrednoćom i posvećenošću radu (r= .140; p=.014), lojalnosti (r= .183; p=.001), poslušnosti i uvažavanjem autoriteta (r=.201; p=.000), društvenom dopadljivošću (r= .162; p=.004), moralnošću i čestitošću (r= .119; p=.036). Faktor Društvena odgovornost statistički značajno korelira sa snalažljivošću (r= .115; p=.042), vrednoćom i posvećenošću radu (r= .140; p=.014), poslušnošću i uvažavanjem autoriteta (r= .201; p=.000). Brendiranje je u korelaciji sa samokritičnošću (r= .113; p=.046), i moralnošću i čestitošću (r= .113; p=.047). Navedeni koeficijenti korelacije su pozitivnog predznaka i nižeg intenziteta. Ovi rezultati u praksi znače da su zaposleni koji visoko vrednuju finansijsku nezavisnost i nezavisnost od drugih uopšte, takođe i oni za koje je skup dimenzija i osobina indikatora uticaja eksterne komunikacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih pod nazivom Dobar odnos s klijentima veoma značajan. Zaposleni koji visoko vrednuju poslovni uspeh, afirmaciju u poslovnom okruženju i snalažljivost, ali i slobodno vreme za sebe su i oni koji ključne dimenzije indikatora pod nazivom Korporativni identitet (identifikacija zaposlenih s organizacijom), smatraju veoma značajnim. Visoko vrednovanje dimenzija indikatora Korporativni identitet imaju i zaposleni koji među najznačajnijim društveno-ličnim vrednostima izdvajaju vrednoću, lojalnost,

posvećenost radu, uvažavanje autoriteta, moralnost i društvenu dopadljivost. Zaposleni koji snalažljivost kao vrednost pozicioniraju visoko takođe smatraju izuzetno značajnim sve navedene dimenzije indikatora Društvena odgovornost, odnosno što značajnijom smatraju osobinu snalažljivosti u svom sistemu vrednosti, to je za njih značajnija i društveno odgovorno ponašanje i komuniciranje organizacije u kojoj rade. Samokritičnost, moralnost i čestitost kao značajne vrednosti su kod zaposlenih koji ih visoko kotiraju u svom sistemu vrednosti povezane s visokom značajnošću koju daju dimenzijama indikatora eksterne komunikacije koje potpadaju pod indikator koji je nazvan Brendiranje. To znači da što više poštuju osobine poput moralnosti i čestitosti, više su skloni verovanju da je Brendiranje veoma važan faktor u komunikaciji organizacije s njenim ciljanim javnostima.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da se prihvata hipoteza H0, a koja glasi: Postoje statistički dobijeni indikatori koji ukazuju na povezanost eksterne komunikacije organizacije s vrednostima njenih zaposlenih.

8.5.2. Povezanost eksterne komunikacije i radne motivacije zaposlenih

U skladu sa postavljenim hipotezama istraživanja koje govore o povezanosti eksterne komunikacije i motivacije zaposlenih, urađena je korelaciona analiza između dva faktora motivacije i šest faktora eksterne komunikacije. Prvo su urađeni Pirsonovi koeficijenti korelacije, sa ciljem provere hipoteze H1, a potom i Multipla regresiona analiza sa ciljem provere hipoteze H3.

1) Pirsonovi koeficijenti korelacije između faktora motivacije i faktora eksterne komunikacije

Tabela 8.5.2.1.: Pirsonovi koeficijenti korelacije

		VISOKA RADNA MOTIVACIJA	NISKA RADNA MOTIVACIJA
Dobra komunikacija sa klijentima	R	**.492(**)**	**-.689(**)**
	P	**.000**	**.000**

Korporativni identitet	R	**.565(**)**	**-.538(**)**
	P	**.000**	**.000**
Društvena odgovornost	R	**.366(**)**	**-.386(**)**
	P	**.000**	**.000**
Brendiranje	R	.084	**-.238(*)**
	P	.143	**.016**
Dobar marketing	R	**.308(**)**	**-.349(**)**
	P	**.000**	**.000**
Dobro strukturisana komunikacija	R	**.330(*)**	**-.223(**)**
	P	**.014**	**.000**

r-Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p-nivo značajnosti: ** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Faktor koji govori o visokoj motivaciji za rad statistički značajno korelira sa svim faktorima eksterne komunikacije, osim s Brendiranjem. Svi koeficijenti su umerenog do srednjeg intenziteta, i pozitivnog predznaka, a najveći je sa faktorom Korporativni identitet. **Ovakav rezultat znači da što je bolja komunikacija sa klijentima i unutar kompanije, što se zaposleni više identifikuju sa kompanijom, te što je zastupljenija društvena odgovornost kompanije i njen marketing, to su zaposleni motivisaniji za rad.**

Faktor koji se odnosi na nisku radnu motivaciju statistički značajno korelira sa svim indikatorima eksterne komunikacije, sve korelacije su negativnog predznaka, što znači da što su slabijeg kvaliteta navedeni faktori eksterne komunikacije, to je niža radna motivacija zaposlenih.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da je pomoćna hipoteza H1 a koja glasi: Postoji statistički značajna povezanost između (ne)uspešne eksterne komunikacije organizacije s motivacijom njenih zaposlenih, potvrđena.

2) Multipla regresiona analiza u kojoj je kriterijumska varijabla radna motivacija a skup prediktora čine faktori eksterne komunikacije

Tabela 8.5.2.2.: Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R^2	Korigovani R^2	Std. greška
1	.634	.402	.390	.785

Tabela 8.5.2.3.: Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p
1	Regresija	123.374	6	20.562	33.358	.000
	Rezidual	183.693	298	.616		
	Total	307.067	304			

Regresioni model je statistički značajan na nivou p=0,000. Koeficijent multiple korelacije iznosi R=0,634, a skup prediktora objašnjava oko 40 % varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji viši nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 8.5.2.4.: Parcijalni doprinos prediktora

	Beta	T	P
(Konstanta)		-.221	.825
Dobra komunikacija sa klijentima	**.296**	**5.439**	**.000**
Korporativni identitet	**.428**	**7.324**	**.000**
Društvena odgovornost	.031	.517	.606
Brendiranje	**.147**	**2.843**	**.005**
Dobar marketing	.063	1.167	.244
Dobro strukturisana komunikacija	-.033	-.663	.508

Statistički značajan beta koeficijent imaju faktori Dobra komunikacija sa klijentima (koeficijent je pozitivnog predznaka i nižeg intenziteta 0,296), Korporativni identitet (koeficijent je

umerenog intenziteta 0,296) i Brendiranje (koeficijent je niskog intenziteta 0,147). Na osnovu dobijenih parcijalnih doprinosa prediktora možemo zaključiti da se povećanjem aktivnosti vezanih za eksternu komunikaciju, i to posebno identifikacijom zaposlenih sa uspehom svoje kompanije, komunikacijom sa klijentima i brendiranjem povećava motivisanost zaposlenih, tako da je pomoćna **hipoteza H3** a koja glasi: **Postoji statistički značajna povezanost između procesa promene u smislu intenziviranja aktivnosti vezanih za eksternu komunikaciju organizacije s povećanjem motivisanosti njenih zaposlenih, potvrđena.**

8.6. Povezanost stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih

U istraživanju se pošlo od pretpostavke da postoji statistički značajna povezanost između stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih (pomoćna hipoteza H2), tako da smo ovu povezanost proverili Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije između stavova o promenama i navedenih vrednosti.

Tabela 8.6.1a: Pirsonov koeficijent linearne korelacije između stavova o promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih (prva polovina).

		Promene su same po sebi pozitivan fenomen.	Ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale	Bolje je opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek propraćene neizvesnošću	Ljudi koji su izrazitije skloni promenama su nepouzdani.	Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju.
tolerancija	R	.008	.033	.012	.084	-.005
	P	.881	.544	.820	.125	.921
sloboda	R	-.045	-.034	.075	-.022	.053
	P	.412	.530	.171	.688	.337
humanost	R	-.082	-.106	-.047	.088	.115
	P	.133	.052	.392	.105	.066

poverenje u ljude	R	-.099	-.080	-.069	.057	.060
	P	.068	.143	.203	.298	.274
tradicija	R	-.016	.085	**.162(**)**	-.082	-.073
	P	.775	.120	.003	.130	.180
religija	R	.033	**.126(*)**	-.093	-.069	-.078
	P	.541	**.021**	.089	.209	.156
ekonomsko blagostanje	R	-.080	**-.151(**)**	-.022	-.018	.092
	P	.142	.005	.686	.745	.091
demokratija	R	-.077	-.067	.030	.025	.041
	P	.159	.221	.586	.648	.453
porodične vrednosti	R	**.227(**)**	**-.123(*)**	-.115	.042	.031
	P	**.000**	**.039**	.052	.481	.601
sređen porodični (bračni) život	R	-.103	-.061	-.092	.022	-.014
	P	.059	.261	.092	.685	.797
lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	R	**.109(*)**	**.113(*)**	-.014	.041	**-.114(*)**
	P	**.045**	**.038**	.796	.451	**.036**
zdravlje mene i moje porodice	R	-.042	.038	-.009	.017	**.124(*)**
	P	.446	.061	.872	.757	**.023**
snalažljivost	R	.018	.028	-.025	-.008	.050
	P	.739	.606	.653	.890	.359

poslovni uspeh i afirmacija na poslu	R	-.045	-.054	.018	.057	.047
	P	.406	.321	.743	.294	.391
visok stepen obrazovanja	R	**.140(*)**	-.065	.017	.067	.057
	P	**.010**	.236	.759	.220	.300
finansijski uspeh	R	-.048	-.074	-.027	-.092	.004
	P	.375	.175	.620	.092	.939
kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	R	**.125(*)**	-.088	.013	.080	.090
	P	**.021**	.105	.816	.145	.101
društvena afirmacija	R	-.084	-.036	-.097	.061	-.021
	P	.124	.507	.076	.265	.703
dovoljno slobodnog vremena za hobije	R	**.125(*)**	-.077	.077	.046	.073
	P	**.022**	.157	.157	.399	.184
sloboda odlučivanja	R	-.078	-.068	.064	.002	**-.134(*)**
	P	.157	.217	.244	.974	**.014**
finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte	R	**.156(**)**	**.143(**)**	**-.147(**)**	.102	**-.178(**)**
	P	**.004**	**.009**	**.007**	.062	**.001**

samodisciplina	R	-.076	.031	.006	.062	.013
	P	.162	.577	.919	.258	.818
samokritičnost	R	-.032	.039	.013	-.021	-.043
	P	.565	.473	.806	.699	.434
vrednoća i posvećenost radu	R	**.154(**)**	-.030	-.083	.021	-.048
	P	**.005**	.586	.130	.697	.384
lojalnost	R	.025	.004	-.068	-.022	-.012
	P	.655	.944	.216	.690	.828
poslušnost i uvažavanje autoriteta	R	-.055	.052	**.125(*)**	-.006	-.057
	P	.317	.346	**.022**	.911	.297
društvena dopadljivost	R	.039	.084	**.113(*)**	.037	-.078
	P	.476	.123	**.037**	.496	.156
moralnost i čestitost	R	-.033	-.084	-.094	.086	.064
	P	.545	.122	.085	.116	.246
hrabrost	R	-.062	-.091	.052	.013	.038
	P	.257	.097	.338	.807	.493
mudrost	R	-.047	-.046	-.052	.008	-.006
	P	.393	.398	.342	.886	.918

r-Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p-nivo značajnosti: ** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Stav da su promene same po sebi pozitivan fenomen je statistički značajno u korelaciji sa porodičnim vrednostima, ličnom srećom i svakodnevnim zadovoljstvom, visokim stepenom obrazovanja, kvalitetnim vremenom provedenim s prijateljima i dovoljnim vremenom za hobije, finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću uopšte i vrednoćom i posvećenošću radu. Sve korelacije su niskog intenziteta i pozitivnog predznaka. Tvrdnja da ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale je u pozitivnoj korelaciji sa religijom, ličnom srećom i svakodnevnim zadovoljstvom i finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću uopšte, a u korelaciji sa negativnim predznakom sa ekonomskim blagostanjem i porodičnim vrednostima. Tvrdnja da je bolje opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek propraćene neizvesnošću statistički značajno korelira u pozitivnom smeru sa tradicijom, društvenom dopadljivošću, poslušnošću i uvažavanjem autoriteta, a u negativnom sa finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću od drugih. Stav da ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju statistički značajno korelira u negativnom smeru, sa ličnom srećom i svakodnevnim zadovoljstvom, slobodom odlučivanja i finansijskom nezavisnošću, a pozitivno sa zdravljem.

Korelacije između stavova o promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih (drugi deo)

Tabela 8.6.1.b: Pirsonov koeficijent linearne korelacije između stavova o promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih (druga polovina).

		Promene su uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati	Promene su uvek negativan fenomen.	Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja.	Čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi.	Veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama.
tolerancija	R	.014	.020	.028	.025	.041
	P	.793	.718	.609	.654	.458
sloboda	R	.019	.106	**.167(**)**	-.006	.066

	P	.725	.054	**.002**	.914	.225
humanost	R	**.138(*)**	.069	**.156(**)**	-.021	.043
	P	**.011**	.209	**.004**	.708	.432
poverenje u ljude	R	-.024	-.096	-.076	-.062	-.043
	P	.664	.080	.164	.259	.429
tradicija	R	-.070	**-.110(*)**	.051	.023	-.072
	p	.198	**.045**	.353	.673	.186
religija	r	-.084	**-.122(*)**	.108	-.006	-.007
	p	.125	**.026**	.059	.907	.904
ekonomsko blagostanje	r	.020	.039	**.118(*)**	**-.111(*)**	-.031
	p	.720	.474	**.030**	**.042**	.576
demokratija	r	.016	.064	-.087	-.040	-.016
	p	.771	.245	.113	.461	.773
porodične vrednosti	r	.078	.027	.015	.034	.114
	p	.188	.655	.799	.563	.055
sređen porodični (bračni) život	r	-.049	.006	.019	-.076	-.016
	p	.369	.916	.730	.166	.773
lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	r	.086	**.116(*)**	**.122(*)**	-.041	.049
	p	.115	**.033**	**.025**	.451	.372
zdravlje mene i moje porodice	r	**.126(*)**	.079	.109	-.061	.100
	p	**.020**	.147	.056	.260	.066
snalažljivost	r	.024	-.055	.050	.046	.061
	p	.658	.317	.366	.401	.266
poslovni uspeh i afirmacija na poslu	r	-.020	-.034	.031	-.022	.066
	p	.717	.537	.570	.689	.225

visok stepen obrazovanja	r	.012	-.031	-.030	-.028	-.049
	p	.821	.572	.581	.605	.370
finansijski uspeh	r	-.048	-.043	.089	-.096	.003
	p	.378	.429	.103	.080	.950
kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	r	**.141(**)**	.046	.038	-.009	.027
	p	**.009**	.404	.111	.867	.620
društvena afirmacija	r	**-.124(*)**	**-.144(**)**	.036	-.075	-.077
	p	**.023**	**.008**	.113	.171	.161
dovoljno slobodnog vremena za hobije	r	-.005	-.003	-.013	-.070	-.010
	p	.925	.950	.812	.204	.858
sloboda odlučivanja	r	.057	.084	.058	-.046	.040
	p	.302	.130	.332	.407	.467
finansijska nezavisnost i nezavisnost od drugih, uopšte	r	.081	.088	-.013	-.053	.069
	p	.137	.109	.449	.328	.204
samodisciplina	r	-.004	-.040	.019	-.005	.027
	p	.943	.466	.725	.928	.619
samokritičnost	r	-.049	-.059	.032	.075	.008
	p	.369	.284	.558	.171	.880
vrednoća i posvećenost radu	r	-.055	-.067	.047	.029	.041
	p	.313	.226	.393	.596	.450
lojalnost	r	-.001	-.044	.026	.072	.025
	p	.981	.430	.634	.188	.653

poslušnost i uvažavanje autoriteta	r	-.073	**-.204(**)**	.024	-.040	**.125(*)**
	p	.181	**.000**	.223	.463	**.021**
društvena dopadljivost	r	-.065	**-.153(**)**	.030	-.065	-.077
	p	.234	.005	.217	.232	.158
moralnost i čestitost	r	-.026	-.056	-.017	-.041	-.027
	p	.639	.312	.757	.456	.622
hrabrost	r	-.014	-.075	.027	-.060	-.013
	p	.797	.170	.622	.270	.808
mudrost	r	-.052	-.087	-.006	-.040	-.062
	p	.346	.113	.918	.468	.258

1

r-Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p-nivo značajnosti: ** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Tvrdnja da su promene same po sebi pozitivan fenomen statistički značajno korelira s porodičnim vrednostima, ličnom srećom i svakodnevnim zadovoljstvom, visokim nivoom obrazovanja, kvalitetnim vremenom provedenim s prijateljima, dovoljnim vremenom za hobije, finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću uopšte, vrednoćom i posvećenošću poslu. Sve korelacije su niskog intenziteta i pozitivnog predznaka. Tvrdnja da ljudi koji vole promene imaju kreativni potencijal je u pozitivnoj korelaciji s religijom, ličnom srećom i svakodnevnim zadovoljstvom, finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću uopšte, dok je u negativnoj korelaciji sa ekonomskim blagostanjem i porodičnim vrednostima. Tvrdnja da je bolje odlučiti se za sigurnost nego za promene koje su uvek propraćene nesigurnostima, statistički pozitivno korelira s tradicijom, društvenom dopadljivošću i poslušnošću i uvažavanju autoriteta; dok je u negativnoj korelaciji s finansijskom nezavisnošću i nezavisnošću od ostalih uopšte. Tvrdnja da čovek koji je sklon promenama predstavlja pretnju za organizaciju statistički je značajno u korelaciji negativnog predznaka sa svakodnevnim zadovoljstvom, slobodom odlučivanja i finansijskom nezavisnošću, dok je u pozitivnoj korelaciji sa zdravljem.

Tvrdnja da su promene uvek propraćene problemima i zato ih treba izbegavati je u korelaciji pozitivnog predznaka sa humanošću, ličnim i porodičnim zdravljem i vremenom provedenim

sa prijateljima, kao bitnim (opštim) vrednostima, a u korelaciji negativnog predznaka sa društvenom afirmacijom kao vrednošću. Stav da su promene uvek negativan fenomen je u statistički značajnoj korelaciji negativnog predznaka sa sledećim vrednostima: tradicija, religija, društvena afirmacija i dopadljivost, kao i poslušnost i uvažavanje autoriteta, a u korelaciji pozitivnog predznaka sa ličnom srećom i zadovoljstvom. Tvrdnja da je postojanje potrebe za promenama preduslov čovekovog razvoja je statistički značajno, u pozitivnom smeru, povezan sa slobodom, humanošću, ekonomskim blagostanjem i ličnom srećom i zadovoljstvom. Tvrdnja da čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi je u negativnoj korelaciji sa ekonomskim blagostanjem, dok je stav da veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama u korelaciji pozitivnog predznaka sa poslušnošću i uvažavanjem autoriteta. Na osnovu svih navedenih korelacija možemo reći da je **pomoćna hipoteza H2 koja glasi:** ***Postoji statistički značajna povezanost između stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih*****, potvrđena.**

8.7. Procena kvaliteta eksterne komunikacije u zavisnosti od radnog mesta – diskriminativna analiza

Razlike u proceni kvaliteta eksterne komunikacije u zavisnosti od radnog mesta ispitanika proverene su diskriminativnom analizom u kojoj je grupišuća varijabla bila radno mesto (rukovodeće, nerukovodeće) dok su skup zavisnih varijabli činili faktorskom analizom dobijeni indikatori uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih.

Tabela br 8.7.1.: Karakteristike diskriminativne funkcije

	Karakteristični koren	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stepeni slobode	P
1	.024	.152	.977	6.526	6	.367

Diskriminativnom analizom ekstrahovana je jedna diskriminativna funkcija koja nije statistički značajna tako da nije potvrđeno postojanje međugrupne razlike, **odnosno indikatori uticaja eksterne komunikacije organizacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih ne pokazuju značajnu razliku kad je reč o rukovodiocima i nerukovodiocima, odnosno bez obzira na njihovu funkciju u organizaciji i rukovodioci i oni koji to nisu na isti način procenjuju kvalitet i uspešnost eksterne komunikacije organizacije.**

9. Analiza i diskusija rezultata empirijskog istraživanja

Jedan od osnovnih zadataka ovog rada bio je da teorijski i statistički utvrdi da li postoje indikatori koji ukazuju na uticaj eksterne komunikacije organizacije na vrednosti, motivaciju i spremnost zaposlenih na promene. Teorijskim analizama, na osnovu autorki dostupne literature, nikako nije moglo pouzdano da se dokaže postojanje decidno definisanih indikatora za koje bismo sa sigurnošću mogli da tvrdimo da su indikatori eksterne komunikacije organizacije, te je odlučeno da je potrebno da se pokuša njihovo izolovanje statističkom metodom koja se zove faktorska analiza. Faktorska analiza upitnika o eksternoj komunikaciji organizacije je na Scree testu jasno izdvojila šest relevantnih faktora koji su nazvani Indikatorima eksterne komunikacije. Tih šest faktora navedeni su numerički, a hijerarhijski, odnosno po stepenu zasićenja na statističkom uzorku, to jest relevantnosti i nazvani su:

1. Dobra komunikacija sa klijentima,
2. Korporativni identitet,
3. Društvena odgovornost kompanije,
4. Brendiranje,
5. Dobar marketing, i
6. Dobro strukturisana komunikacija.

Da bismo dokazali osnovnu hipotezu H0, indikatori dobijeni faktorskom analizom su korelacijom dovedeni u vezu s vrednostima njenih zaposlenih. Metodom korelacije dokazano je da postoji statistički značajna povezanost indikatora eksterne komunikacije organizacije sa vrednostima zaposlenih, **te je glavna hipoteza H0, a koja glasi: *Postoje statistički dobijeni indikatori koji ukazuju na povezanost eksterne komunikacije organizacije s vrednostima njenih zaposlenih*, potvrđena.**

Formulisanje hipoteza iznedreno je na osnovu analize relevantne naučne literature i istraživanja kod nas i u svetu i iz uočenog i definisanog problema, predmeta i ciljeva istraživanja. S tim u vezi, formulisana je i pomoćna **Hipoteza 1 ovog istraživanja a koja glasi: *Postoji statistički značajna povezanost između (ne)uspešne eksterne komunikacije organizacije i motivacije njenih zaposlenih*. Ova hipoteza je takođe dokazana putem statističke metode korelacije, gde se dva dominantna faktora motivacije – visoka i niska motivacija za rad stavljaju u korelaciju sa indikatorima uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih**.

Korelacija faktora visoke motivacije za rad postoji sa svim statistički izvedenim indikatorima eksterne komunikacije na stavove zaposlenih, izuzev brendiranja, što govori u prilog tome da je **motivacija za rad značajno veća kod onih zaposlenih čije organizacije uspešno sprovode eksternu komunikaciju. Ova vrsta poređenja takođe je nepoznata u, pre svega domaćoj, literaturi, tako da i ono predstavlja novu naučnu informaciju.**

Pomoćna Hipoteza 2 ovog istraživanja, a koja glasi: ***Postoji statistički značajna povezanost između stavova prema promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih*****,** takođe je ispitivana linearnom Pirsonovom korelacijom, gde su dovedeni u korelaciju svi ajtemi koji su se ticali stavova zaposlenih prema promenama, sa svim društveno-ličnim vrednostima**. Ova hipoteza takođe je potvrđena.** Konkretno, utvrđeno je da što zaposleni imaju pozitivniji stav prema promenama, to su im vrednosti poput lične sreće, nezavisnosti, dovoljno slobodnog vremena za hobije i prijatelje, kao i finansijska nezavisnost, na prioritetnijem položaju u odnosu na vrednosti poput poštovanja autoriteta, tradicije i religioznosti. Primećeno je da su zaposleni kojima su navedene vrednosti prioritetne takođe statistički značajno povezane sa stavom da ljudi koji su skloni promenama ne predstavljaju pretnju po organizaciju. Zaposleni koji su skloniji da kao prioritetne vrednosti navode poštovanje autoriteta, religiju, tradiciju, poslušnost i društvenu dopadljivost smatraju da je uvek bolje da se čovek opredeli za izvesnost nego za promene koje su uvek neizvesne.

Pomoćna hipoteza H3 ovog istraživanja, a koja glasi: ***Postoji statistički značajna povezanost između procesa promene u smislu intenziviranja aktivnosti vezanih za eksternu komunikaciju organizacije s povećanjem motivisanosti njenih zaposlenih*****, takođe je dokazana.** Za proveru ove hipoteze korištena je statistička metoda Multipla regresiona analiza. Najznačajnija korelacija uočena je s indikatorima poput: Dobra komunikacija s klijentima i Brendiranje, a naročito s indikatorom uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih koji je nazvan Korporativni identitet. Korelacije su se odnosile na povezanost faktora niske i visoke motivisanosti s indikatorima eksterne komunikacije. Utvrđeno je da povećanje aktivnosti vezanih za eksternu komunikaciju organizacije, naočito ako je reč o jačanju korporativnog identiteta pozitivno utiče na motivisanost zaposlenih u njoj, pogotovu ako su te povećane aktivnosti dale povoljan rezultat na uspeh kompanije u celini.

10. Naučni doprinos doktorske disertacije i nove naučne informacije

Kako je detaljno obrazloženo statističkim metodama koje su korištene u istraživanju koje je urađeno za ovu disertaciju, potvrđene su glavna i tri pomoćne hipoteze istraživanja. Pored samih hipoteza, različitim statističkim metodama, iznedreni su rezultati koji, u poređenju s dostupnom literaturom kako na regionalnom, tako i na svetskom nivou, nedvosmisleno pokazuju da je reč o novim naučnim informacijama.

Naime, reč je o sledećim novim naučnim informacijama:

1. Utvrđeno je da postoji šest indikatora (faktora) eksterne komunikacije organizacije, koji su navedeni po stepenu zasićenosti na svakom faktoru, odnosno po tome koliko su značajnim dimenzije svakog faktora smatrali zaposleni kad su ocenjivali eksternu komunikaciju organizacije u kojoj su zaposleni. Navedeni faktori, po značajnosti, su sledeći:
   a) **Dobra komunikacija sa klijentima**, od čega su tri najznačajnije dimenzije ovog indikatora sledeće: *Organizacija u kojoj radim ima sjajnu komunikaciju s klijentima*, *Klijenti kompanije su lojalni i vraćaju nam se,* i *Upravo komunikacija kompanije „ka spolja" konstantno doprinosi uspehu same organizacije*.
   b) **Korporativni identitet**, od čega su četiri najznačajnije dimenzije ovog indikatora sledeće: *Uspeh organizacije u kojoj radim doživljavam i kao lični uspeh*, *Osećam se dobro što, kad kažem ime kompanije u kojoj radim, svi znaju o kome/čemu pričam, Uspeh i javna prepoznatljivost kompanije u kojoj radim me motiviše na posvećeniji rad u njoj,* i *Značaj i težina imena kompanije mi je jednako velika motivacija kao i plata.*
   c) **Društvena odgovornost kompanije**, od čega su dve najznačajnije dimenzije ovog indikatora sledeće: *Kompanija u kojoj radim često podržava humanitarne organizacije i događaje koje organizuju*, i *Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija.*
   d) **Brendiranje,** od čega je najznačajnija dimenzija ovog indikatora sledeća: *Brend/brendovi organizacije u kojoj radim je/su vrlo prepoznatljiv/i u mojoj zemlji i šire.*

e) **Dobar marketing**, od čega su dve najznačajnije dimenzije ovog indikatora sledeće: *Novac uložen u marketing nam se višestruko isplati,* i *Zbog dobrog marketinga stalno dobijamo nove klijente;* i

f) **Dobro strukturisana komunikacija**, od čega je najznačajnija dimenzija ovog indikatora sledeća: *Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska.*

2. Utvrđeno je da postoji šest indikatora uticaja eksterne komunikacije organizacije na društveno – lične vrednosti zaposlenih metodom korelacije prethodno urađenih faktorskih analiza dimenzija procene eksterne komunikacije zaposlenih i analize dimenzija njihovih društvenih i ličnih vrednosti.

3. Utvrđeno je da postoji povećana motivacija zaposlenih za rad što je veće identifikovanje zaposlenih s organizacijom, što je bolja komunikacija s klijentima i što je bolje sprovedena i organizovana interna komunikacija i odnosi u organizaciji.

4. Utvrđeno je da postoji povećana motivacija za rad što je zastupljenija društvena odgovornost organizacije, kao i povoljna ocena zaposlenih o marketinškim aktivnostima organizacije.

5. Utvrđeno je da što su zaposleni niže vrednovali dimenzije indikatora uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih, to su imali i nižu radnu motivaciju.

6. Utvrđeno je da je povećanje aktivnosti koje su vezane za eksternu komunikaciju organizacije, naročito ako se radi o dimenzijama eksterne komunikacije karakteristične za indikator pod nazivom Korporativni identitet pozitivno utiče na motivisanost zaposlenih za rad u organizaciji.

7. Utvrđeno je da je motivacija za rad značajno uvećana kod onih zaposlenih koji pozitivno ocenjuju ukupne aktivnosti eksterne komunikacije organizacije, uključujući sve indikatore uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih u njoj. Ovaj rezultat se takođe ne pominje u dostupnim istraživanjima i literaturi, pre svega u onim istraživanjima koja su sprovedena na teritoriji regiona.

8. Utvrđeno je da indikatori uticaja eksterne komunikacije organizacije na vrednosti zaposlenih ne pokazuju nikakvu značajniju razliku kad je reč o položaju zaposlenih u kompaniji. Naime, zaposleni na rukovodećim i nerukovodećim položajima u organizaciji jednako procenjuju pomenute indikatore i sve njihove dimenzije.

9. Utvrđeno je da postoji značajan stepen povezanosti između odnosa prema organizacionim promenama i društveno-ličnih vrednosti zaposlenih. Naime, što

zaposleni imaju pozitivniji stav prema organizacionim promenama, značajnije su im vrednosti poput finansijske nezavisnosti, nezavisnosti uopšte, lične sreće, i dovoljno slobodnog vremena, a što više vrednuju poštovanje autoriteta, religioznost, poslušnost, društvenu dopadljivost i tradiciju manje su spremni na organizacione promene.

10. Utvrđeno je da se povezanost otpora prema promenama i prihvatanje promena vezuju za određene društveno-lične vrednosti još u adolescentskom periodu ili pre i da se to ne menja s godinama zrelosti. Naime, poređenjem našeg istraživanja sa onim iz prethodnog rada autorke, koje je takođe izučavalo povezanost odnosa prema promenama s društveno-ličnim vrednostima mladih, zaključuje se da su oni ispitanici koji visoko vrednuju tradiciju i religiju skloniji otporu prema promenama, kao i da oni koji visoko vrednuju ekonomsko blagostanje i demokratičnost skloni prihvatanju promena, što je pokazalo i ovo istraživanje.
11. Dat je teorijski multidimenzionalni okvir koji je iznedrio pet indikatora eksterne komunikacije organizacije koji se u značajnoj meri sa svojim dimenzijama u saglasju sa šest indikatora uticaja eksterne komunikacije organizacije na vrednosti zaposlenih u njoj.
12. Dat je metodološki okvir za izučavanje i kvantifikaciju efekata kvalitativnih vrednosti organizacije koji se oblikuju i realizuju pomoću eksterne komunikacije organizacije i njenim dimenzijama poput identiteta, reputacije, brenda i slično, a koji utiču na vrednosti zaposlenih u organizaciji.

Dobijeni rezultati upoređeni su s analiziranom literaturom, koja je predstavljena u svetlu kako njenog doprinosa, tako i manjkavosti i nedorečenosti i ostavljenom prostoru za nova istraživanja i analize. Upravo zbog toga svi prethodno navedeni rezultati ovog interdisciplinarnog istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju.

11. Završna razmatranja

Koliko je poznato, kod nas nije urađeno nijedno sveobuhvatno istraživanje koje bi komunikacijske aktivnosti kompanije koje nisu internog karaktera, već koje su upravo upućene njenim ciljanim javnostima dovelo u vezu s motivacijom i društveno-ličnim vrednostima njenih zaposlenih. Upravo zbog nedostatka ovakvih istraživanja i postojanja prethodnog istraživanja koje se bavi vrednostima, pojavila se ideja o radu na ovoj disertaciji.

Kao što je uvodnim razmatranjima navedeno, istraživanje koje je kreirano za ovu disertaciju je poniklo je iz istraživanja koje je koncipirano u svrhu izrade magistarskog rada autorke disertacije. Naime, i tada, kao i sada, ispitanici su odgovarali na stavove prema promenama, ali su i postavljali prioritete vezane za sopstvene vrednosti. Iako je prethodno istraživanje kao svoje ispitanike uzimalo mlade, prevashodno studente, a istraživanje za ovu disertaciju se bazira na anketiranju zaposlenih, postoji povezanost između ovih varijabli. Naime, tadašnja analiza faktora subdimenzija stavova prema promenama sprovedena Varimaks normalizovanom rotacijom, izdvojila je tri dominantna faktora: Pozitivan stav prema promenama, Negativan stav prema promenama i Indiferentan stav prema promenama. Kad je reč o osnovnim društvenim vrednostima, izdvojili su se faktori poput: Demokratija i ekonomsko blagostanje, Humanizam, tolerancija i sloboda, Religija i tradicija, kao i Poverenje u ljude. Korelacija faktora ove dve varijable pokazala je statistički značajnu povezanost izdvojenih faktora. Rezultati su pokazali da oni mladi ljudi koji imaju pozitivan stav prema promenama, istovremeno doživljavaju demokratiju, ekonomsko blagostanje, humanizam, toleranciju i slobodu kao najznačajnije vrednosti. Oni mladi ljudi koji su imali negativan stav prema promenama, predominantno naglašavaju da su najznačajnije vrednosti za njih tradicija i religija, ali i poverenje u ljude. Na osnovu dobijenih rezultata, jasno se može zaključiti da savremeni mladi ljudi poverenje u ljude smatraju pre svega tradicionalnom vrednošću i generalno je ne smatraju značajnom vrednošću u savremenom društvu. Indiferentan stav prema promenama je u korelaciji slabog intenziteta s vrednostima poput demokratije i ekonomskog blagostanja.

Istom statističkom metodom, uzorak koji je obrađivan za disertaciju, kad je reč o stavovima prema promenama izdvojio je opet tri faktora: Pozitivan stav prema promenama, Negativan stav prema promenama i Neminovnost promena. Kad je reč o osnovnim društvenim vrednostima, obrada podataka izdvojila je sledeća dva faktora: Humanizam, tolerancija i

sloboda i Religija i tradicija. Ovo istraživanje pokazalo je da oni ispitanici koji imaju pozitivan stav prema promenama visoko vrednuju vrednosti poput humanizma, tolerancije i slobode, odnosno da što pozitivniji stav prema promenama imaju to više cene pomenute vrednosti, uključujući i demokratičnost društva u celini. Negativan stav prema promenama je u korelaciji niskog intenziteta, ali pozitivnog predznaka sa vrednostima poput tradicije i religije, što znači da što osoba više vrednuje religioznost i tradiciju kao vrednosti, to ima nepovoljniji stav prema promenama. Poređenjem dva istraživanja došli smo do zaključka da postoji statistički značajna korelacija između subdimenzija demokratije i ekonomskog blagostanja i subdimenzija stavova prema promenama, koja se ne menja značajno s odrastanjem i prelaskom iz adolescentnog u zrelo doba.

Polazna pretpostavka disertacije bila je da je statistički moguće izolovati indikatore uticaja eksterne komunikacije organizacije na vrednosti njenih zaposlenih, što je i potvrđeno. Nakon što je otkriveno šest osnovnih i najznačajnijih indikatora (uspešne) komunikacije organizacije ka svojim javnostima (*stejkholderima*), nastavljeno je sa korelacijama tih faktora s ostalim ajtemima ili faktorima vezanim za stavove o organizacionim promenama, motivaciji zaposlenih, ali i njihovim kako ličnim, tako i opštim (društvenim) vrednostima. Naime, rezultati do kojih smo došli statističkom obradom podataka su pre svega te da **postoji značajna statistička povezanost između poboljšanih načina eksterne komunikacije i motivacije njenih zaposlenih.** Dakle, što su se indikatori uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih pokazali statistički uticajnijim, to je motivacija zaposlenih u organizaciji rasla u skladu s njima. Takođe je dokazano da čak i **intenziviranje aktivnosti eksterne komunikacije organizacije povoljno utiče na motivisanost njenih zaposlenih na rad**. Nadalje, utvrđena je i značajna statistička povezanost između stavova o organizacionim promenama i motivaciji zaposlenih, odnosno, **što zaposleni imaju pozitivniji stav prema promenama, to su motivisaniji da u njihovoj implementaciji u organizaciji i sami učestvuju**, jer žele da budu deo uspešno sprovedenih promena koje će organizaciji, ali i njima lično doneti različite benefite. Iako to nije bio centralni fokus istraživanja, takođe je utvrđeno da **postoji direktna povezanost stavova prema organizacionim promenama i društveno-ličnim vrednostima zaposlenih u tom smislu da su zaposleni koji visoko vrednuju finansijsku nezavisnost i nezavisnost uopšte, slobodu, toleranciju, svoje slobodno vreme za hobije i prijatelje upravo oni ljudi koji na promene gledaju pozitivno i bez straha**. Statističkim metodama faktorske analize i korelacija dobijen je i rezultat koji upućuje na zaključak da **što osoba više ceni sebe, svoje zdravlje, sreću i lično zadovoljstvo, to ima pozitivniji stav prema**

promenama. **Otpor promenama, s druge strane, primećen je kod onih ispitanika koji visoko na lestvici društveno-ličnih vrednosti stavljaju poslušnost, povinovanje autoritetima, tradicionalizam, religioznost i dopadljivost drugima, odnosno, rigidnije strukture ličnosti s tradicionalnim uverenjima**. Oni su najčešće stava da promene donose sa sobom velike i nepredvidive rizike i da je bolje i po njih i po organizaciju kojoj pripadaju da se klone rizičnih poduhvata, koji bi mogli neuspešno da se završe. Otpor promenama ovde zavisi i od strukture ličnosti, ali i načina na koji je neka organizacija postavljena, njene interne komunikacije, učestalosti promena kroz razvoj organizacije i (ne)rigidnosti njene strukture, kao i međusobnih odnosa zaposlenih u njoj.

Dosadašnja istraživanja i publikacije, kako u domaćem, tako i u inostranom naučnom fundusu, najčešće se baziraju na rezultatima kampanja koju sprovode osobe zadužene za eksternu komunikaciju u organizaciji, ili uspešnost primene korišćenih alata od strane unajmljenih PR ili marketing stručnjaka. Kako živimo u vremenu u kom je profit skoro jedino merilo uspeha, uspešnost kampanje najčešće se vrednuje upravo novcem koji se vratio nakon uloženog novca koji je korišten u svrhu obraćanja *stejkholderima* kompanije, na bilo koji način. Najčešće je u savremenom poslovanju prevaziđeno obraćanje putem mejlova i saopštenja koju organizacija upućuje javnosti i svojim zainteresovanim stranama, te se sadašnja komunikacija s ciljanim javnostima najčešće obavlja putem oglašavanja na društvenim mrežama, tradicionalnih medija ili aktivnosti plaćenih praktikanata odnosa s javnošću. Merljivost ovakvih kampanja lako se sumira kvantitativno, u smislu profita, međutim, veoma je teško utvrditi do koje mere ovakve aktivnosti utiču na reputaciju organizacije, svesnost o brendu, uočljivost u javnosti i javnom diskursu ili prepoznatljivosti društveno odgovornih aktivnosti kompanije, kao i na posledice aktivnosti eksterne komunikacije organizacije na zaposlene u njoj.

Upravo zbog toga što su latentne, a veoma značajne posledice njihovih aktivnosti u smislu eksterne komunikacije teško kvantitativno merljive, konstruisanje teorijskog i statističkog modela pomoću kog je moguće utvrditi dalekosežnost aktivnosti eksterne komunikacije organizacije na stavove i vrednosti zaposlenih, odnosno na motivisanost za rad, identifikaciju s kompanijom i spremnost na organizacione promene je značajan doprinos praktičnom radu ovih stručnjaka. Naime, oni svoje aktivnosti mogu značajno da unaprede, uštede novac i motivišu zaposlene, koristeći model koji je konstruisan u ovom istraživanju.

12. Pravci budućeg istraživanja

Pregledom literature, konsultacijom mentora i stručnjaka za komunikacije došli smo do nekoliko predloga za dalja istraživanja koja mogu da se oslone na naučna saznanja dobijena iz rezultata istraživanja sprovedenog za ovu disertaciju. Naime, kako je akcenat poslovanja savremenih korporacija stavljen na kreativnost, inovativnost, preduzetništvo, kreiranje vrednosti zasnovano na znanju i slično, neminovno je da se deluje u tom pravcu. Naše istraživanje dalo je alatku za merenje kvaliteta i uspešnosti eksterne komunikacije organizacije i njenog uticaja na zaposlene. U dobu znanja zaposleni su ključno preimućstvo svake organizacije i motor koji pokreće organizaciju. Neophodno je da se svaka promena u organizaciji iskomunicira tako da bude prihvaćena od strane zaposlenih na najbolji mogući način, kako bi oni nova saznanja i alatke za rad koristili u svrhu zajedničkog cilja – poboljšano pozicioniranje kompanije, oblikovanje prepoznatljivog i inspirativnog identiteta, kulture, organizacije, njene organizacione strukture, načina rukovođenja i upravljanja a naročito načina komunikacije prema unutra i prema spolja, njene reputacije, boljeg brendiranja, bolje komunikacije sa svim njenim *stejkholderima* i slično. Svi ovi napori kao krajnji rezultat treba da donesu uvećanje profita kompanije, zdraviju internu komunikaciju i odnose u njoj, rad na ciljevima koji su zajednički i rukovodstvu i svim zaposlenima, te stvaranju korporativnog identiteta kod zaposlenih. Kompanija u ovom procesu neminovno izgrađuje zajedničke vrednosti svojih zaposlenih, međutim, zadatak ove disertacije bio je da pokaže kako najbolje i najlakše, bez grešaka i lutanja izgraditi takvu organizacionu klimu i takve zajedničke vrednosti kompanije, alatima koji su inače vezani za komuniciranje organizacije ka spolja, kako bi se ostvarili najbolji mogući rezultati. To zahteva interdisciplinarni i transdisciplinarni pristup istraživanju ove problematike naročito u pravcu modelovanja alata koji bi omogućili kvantifikovanje kvalitativnih vrednosti kompanije koje se oblikuju i realizuju komunikacijom.

Jedan od pravaca budućeg istraživanja, zasnovan na statistički dobijenim indikatorima uticaja eksterne komunikacije na stavove zaposlenih mogao bi da bude i uticaj ovih indikatora na ponašanje zaposlenih u kriznim situacijama. Krizni PR nije nešto čemu se ova disertacija posvetila u potpunosti, međutim, jasno je da se organizacione krize i takve situacije dešavaju sve češće, a podrška zaposlenih u takvim situacijama od neprocenjivog je značaja za prevazilaženje krize i oporavak organizacije. Dobijeni indikatori uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih se mogu koristiti kao alat za prevazilaženje ove problematike, tako što

će se pristupiti korišćenju indikatora po stepenu njihove značajnosti i uticaja, kao što je detaljno obrazloženo u samom radu. Samim tim, mogu se iznedriti određeni obrasci ponašanja kod zaposlenih, uticajem na njihove stavove i vrednosti, kako bi se dobila podrška i poverenje prema organizaciji koje su joj neophodne za povratak u normalno stanje.

Takođe, jedan od pravaca bi mogao da bude istraživanje uticaja interne i eksterne komunikacije (odnosno, iznova – definisanje indikatora uticaja interne ili eksterne komunikacije) organizacije na ponašanje zaposlenih na društvenim mrežama a vezano za sadržaj koji se tiče organizacije u kojima rade. Društvene mreže su preuzele svet marketinga, a naročito digitalnog marketinga. Prisutnost na društvenim mrežama postala je neophodna za komunikaciju organizacija sa svim svojim ciljnim grupama na najbrži i najefektivniji način. Korisnici usluga ocenjuju i brzinu rešavanja zahteva i problema koje imaju, međutim, strateški pristup je ovde od najvećeg značaja, jer greške koje se pojavljuju u digitalnom svetu u trenutku postaju viralne i globalno poznate. Konstruisanje alatke koja bi na najbolji mogući način sprečila greške koje mogu biti i materijalno i nematerijalno nemerljive, mogla bi da bude od ključne pomoći za opstanak organizacija.

Nadalje, na osnovu našeg istraživanja moglo bi multidisciplinarno i transdisciplinarno da se konstruiše standardizovani upitnik koji bi PR menadžerima na osnovu precizno izmerenih uticaja pojedinih indikatora omogućio "fino podešavanje" alata interne i eksterne komunikacije prema određenim ciljnim grupama, radi postizanja maksimalnog efekta komunikacije koja bi organizaciji pomogla u predupređivanju kriznih situacija i kreiranju reputacije i brenda koji je uvek bar jedan korak ispred konkurencije.

Na osnovu prikazanog istraživanja i analize postojećih publikacija iz različitih oblasti kojim se ova disertacija bavi, jasno je da još uvek postoji prostor za dodatna istraživanja koja bi produbila problematiku koja je ovde obrađena. Naime, predlog za realizaciju nekog budućeg istraživanja, koje bi se zasnivalo na ovom, jeste provera ovih hipoteza i zaključaka u drugačijem kulturološkom okruženju. Ideja je da se instrument ovog istraživanja upotrebi za anketiranje zaposlenih u zemljama koje su fizički i kulturološki potpuno različite, s drugačijim vrednostima i radnom etikom. Pre svega, ovo se odnosi na zemlje Istočne i Zapadne hemisfere, Centralne Evrope i Bliskog Istoka, ali i Skandinavije. Ovo obimno istraživanje bi, neminovno, trajalo značajno duže nego ovde prikazano istraživanje, ali bismo mogli da dođemo do odgovora na pitanje koje se ovde ipak postavlja, a to je: da li su ovi rezultati primenjivi samo za našu sredinu

i koliko uticaja na same odgovore, pogotovu kad su u pitanju vrednosti, ima mentalitet zaposlenih u našoj zemlji i okruženju, ili je to globalna karakteristika zaposlenih u modernom društvu? Svakako, poređenje rezultata ovih istraživanja bilo bi veoma interesantno, posebno iz aspekta kros-kulturnih istraživanja koja su sve prisutnija u svetu nauke dvadeset prvog veka.

13. Spisak literature i vebografije

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands.* New York, NY: Free Press

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management, 5,* 1, 63.

Adorno, W. T. (1972). *Tri studije o Hegelu.* Sarajevo: Veselin Masleša, str. 143.

Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In: C. L. L. Staw, and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour.* Greenwich: JAI Press

Allport, G., Vernon, P., & Lindey, G. (1960). *The Study of Values.* New York: Houghton Mifflin

Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image? *Organization Studies, 11,* 373-394.

Anisimova, T. A. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing, 24 (7),* 395-405.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management, 25, 3,* 293-315.

Aronson, E. (1999). The power of self-persuation, *American Psychologist, 54 (11),*875-884

Askim, J., Christensen, T., Fimreite, A. L., & Laegreid, P. (2009). How to Carry Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001-2006 Norwegian Welfare Reform. *International Journal of Public Administration, 32, 12,* 1006-1025.

Baćević, Lj., ed. (1994). *Javno mnjenje.* Beograd: Univerzitet u Beogradu, Institut društvenih nauka

Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management, 21,* 1, 24-46.

Balmer, J. M. T. (1998). Corporate Identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management, 14* (8), 963-995.

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing, 35(3-4),* 248-291.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review, 44(3),* 72-86.

Banjanin, M. (1999). *Efikasna poslovna komunikacija.* Beograd: Želnid

Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review, 32,* 2, 94-105.

Barotian, H. (2010). *The relationship between the effectiveness of communication and staff's performance in Gas Company of Iran.* Master Thesis. Ilam University, Iran

Barth, R. (1974). Organizational Commitment and Identification of engineers as a function of organizational climate. *Relations industrielles/Industrial Relations, 29* (1), 185-199.

Berens, G., & van Riel, C. B. M. (2004).Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review, 7,* 161-178.

Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. Gaiesville, FL: Institute for Public relations. Preuzeto sa: http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/ pristupljeno: 22.4. 2018. u 19:00

Bernays, E. L. (2015). *Biography of an Idea: The Founding Principles of Public Relations.* New York, NY: Open Road Media.

Bernstein, D. (1992). Company, Image and Reality: A Critique of Corporate Communications. London: Casel.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing, 67 (2),* 76.

Black, S. (2003). *Odnosi s javnošću.* Beograd: Clio

Blau, P. (1969). *Exchange power in social life.* New York: Wiley.

Botan (Ed.) *Public Relations Theory (pp 17-34).* Routledge

Botan, & V. Hazleton Jr. (Eds.). *Public Relations Theory.* 17-44. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Boveé, C. L., Thill, J. V., & Schatzman, B. E. (2003). *Business communication today.* New York: Prentice Hall

Bromley, D. B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management.* Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Brown, J. A. C. (1972). *Techniques of Persuation.* Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books.

Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34,* 99-106. doi:10.1177/0092070305284969

Butigan, V. (2000). *Politička kultura na Balkanu.* Niš: Filozofski fakultet.

Cameron, G. T., & McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relation Research, 5,* 217-250.

Carey, J. W. (2008). *Communication as culture, revised edition: Essays on media and society.* Routledge.

Chamy, C. (1996). *Effikasan menadžer.* Beograd: Grmeč.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2004). *Pro Logo – Brands as a factor of progress.* New York, NY: Palgrave Macmillan.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look into the future. *Management Communication Quarterly, 25(3),* 383-414. doi: 10.1177/0893318910390194

Chun, R., & Davies, G. (2006). The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences. *Journal of Academy of Marketing Science, 34* (2), 138-146.

Cicvarić, S. (2006). *Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje.* Beograd: Zadužbina Andrejević.

Coffman, J. (2004). *Strategic communication audits.* Washington, DC: Communications Consortium Media Center

Coombs, W. T., & Holladay, S. J (2015). Public relations' relationship identity in research: Enlightenment or illusion? *Public Relations Review, 41,* 689-695. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.12.008

Coopey, J. & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case of organizational commitment. *Human Resource Management Journal, 1,* pp. 18-21.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications – Theory and Practice.* London: Sage Publications

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2008). *Effective Public Relations.* New Jersey: Prentice Hall

Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2000). *Effective Public Relations,* New Jersey: Prentice Hall

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations, (9th ed.).* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International

Cvetanovic, V. (2001). *Rukovodilac u interaktivnom komuniciranju.* Beograd: Vojnoizdavački zavod

Čekrlija, Đ., Turjačanin, V., & Puhalo, S. (2004). *Društvene orijentacije mladih.* Banja Luka: Nacionalni institut za borbu protiv narkomanije.

Čulig, B., Fanuko, N., & Jerbić, V. (1982). *Vrijednosti i vrijednosne orijentacije mladih.* Zagreb: CDD.

Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design.* Cengage learning, EMEA.

Davelas, T. (2002). *Communication and Organizational Outcomes.* Norwood, New Yersey: Ablex

Debats, B. & Bartelds, L. (1996). The structure of human values: a principal component analysis of the Rokeach Value Survey (RVS), available from: http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/gmw/1996/d.l.h.m.debats/c5.pdf (pristupljeno 10.05.2018. u 15:45).

DeCotiis, T. A., & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations, 40 (7),* 445-470.

Deming, W. E. (1993). The new economics. *MIT Center for Advanced Engineering Study.* Cambridge, MA: 51-56.

Doob, L. W. (1948). *Public opinion and Propaganda.* New York, NY: Henry Holt and co.

Dowling, G. (1993). Developing your company image into company asset. *Long Range Planning, 26,* 2, 101-109.

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management.* Mahawah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Drenth, P. J., Thierry, H. & De Wolf, C. J. (2000). *Organizational psychology (vol. 4).* Psychology Press

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century.* New York, NY: Harper business.

Dutton, J. E., Duckerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39,* 239-263.

Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Review, 34,* 517-554.

Džamić, L. (1995). *Public relations – priručnik za praktične preduzetnike.* Beograd: UFA media i Smart Communications

Đurić, M. (1992). *Public Relations – ključ uspešnog nastupa na tržištu.* Beograd: Institut za tržišna istraživanja

Đurić, V. (1975). *Inovacije u društvu.* Niš: Gradina.

Eko, U. (1973). *Kultura, informacija, komunikacija.* Beograd: Nolit

Elizur, D., Borg, L., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behaviour. 12, 1,* 21-38.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations.* New York: Free Press

Eysenck, H. J. (1953). *The Structure of Human Personality.* In chapter: *The Analysis of Interests and Attitudes* (p. 213). London: Methuen.

Eysenck, H. J. (1953). *The structure of Human Personality.* London: Methuen

Eysenck, H. J. (1960). *The psychology of Politics.* London: Routledge & K. Paul

Eysenck, H. J., & Wilson, G. (1978). *The psychology of ideology.* Baltimore, MD: University Park Press.

Filipović, V. S., & Kostelić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment.* Beograd: Fakultet Organizacionih Nauka.

Filipović, V. S., Kostić, M., & Prohaska, S. (2001). *Odnosi s javnošću.* Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations.* St. Paul, MN: West Publishing.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Foresta, D., Mergier, A. & Serexhe, B. (1995). *The new space of communication, the interface with culture and artistic activities.* Strasbourg: Council of Europe.

Foroudi, P., Melewar, T. C., & Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image and reputation: An examination of consumer perception in the financial setting. *Journal of Business Research, 67,* (11), 2269-2281.

Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 3-39.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. In C. R. Scott, & L. K. Lewis (Eds.). *The international encyclopedia of organizational communication*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley Blackwell.

Frost, A. R., & Cooke, C. (1999). Brand vs. Reputation. *Communication World, 16 (3),* 22-25.

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, *38*(3), 890-914.

Garbett, T. (1998). *How to build a corporation's identity and project its image.* Lexington, MA: Lexington Books.

Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, *40*(1), 89-113.

Glynn, M. A. (2002). Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal, 45 (1),* 267.

Gottfredson, L. S. (2016). Hans Eysenck's theory of intelligence, and what it reveals about him. *Personality and Individual Differences, 103,* 116-127.

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly, 17,* 425-448.

Greenberg, J. (2002). *Managing Behaiour in Organizations.* New Jersey, NY: Prentice Hall

Greener, T. (2016). *The secrets of successful Public Relations and image-making.* Oxford: Elsevier Science.

Grinberg, Dž., & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama, razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada.* Beograd: Želnid.

Grunig, J. E. (2003). *Image and substance: from symbolic to behavioural relationships.* In: Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (Eds.) Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing. New York, NY: Routledge.

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on Public Relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research, 18(2),* 151-176. doi: 10.1207/s1532754xjprr1802_5

Grunig, J. E. (2017). Symmetrical presupposition as a framework for Public Relations theory. In: C. H.

Grunig, J. E. (ed.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management.* New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communication. In J. E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (p 285-326). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relation strategies and relationship outcomes. In: J. A. Ledingham, & S. D. Bruning (Eds.). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations,* 22-53. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries.* Mahawah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Habermas, J. (1969). *Javno mnjenje.* Beograd: Kultura.

Hallahan, K. (2015). Organizational goals and communication objectives in strategic communication. In D. Holtzhausen, & A. Zerfass (Eds.). *The Routledge handbook of strategic communication,* 244-266. New York, NY: Routledge.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication. 1(1),* 3-35, doi: 10.1080/15531180701285244

Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review, 2, (4),* 34-42. DOI: 10.1016/S0363-8111(76)80022-7

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review, 79 (2),* 128-134.

Havelka, N. (1975). Istraživanje vrednosti kod nas. *Psihologija, 3-4.*

Havelka, N. (1998). Vrednosne orijentacije adolescenata: vrednosti i svest o sebi. *Nastava i vaspitanje, 5,* 803-824

Havelka, N., Kuzmanović, B., & Popadić, D. (1993). *Metode i tehnike socijalno psiholoških istraživanja.* Beograd: Filozofski fakultet

He, H. W., & Balmer, J. M. T. (2013). A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic: A corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing, 47,* (3/4), 401-430

Heath, R. L., Barnett, P., Shotter, J., Taylor, J. R., Kersten, A., Zorn, T., et al. (2006). Forum: The process of dialogue: Participation and legitimation. *Management Communication Quarterly, 19 (3)*, 341-375.

Henderson, P. W., & Cote, J. A. (1998). Guidelines for selecting and modifying logos. *Journal of Marketing, 62,* 14-30.

Hendricks, F., & Tops, P. (2003). Local Public Management Reforms in the Netherlands: Fads, Fashions and Winds of Change. *Public Administration, 81, 2,* 301-323.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational beliefs and relationship quality. *Journal of Service Research, 4, 3,* pp. 230-248.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87, 3,* pp. 474-487.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York, NY: Wiley.

Hjavard, S. (2008). The mediatization of society. A theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review, 29(2),* 105-134.

Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. R. Holtzhausen, & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication.* 3-17. New York, NY: Routledge.

Hrnjica, S. (1990). *Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti.* Beograd: Naučna knjiga.

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution. Changing Values and Political Style Among Western Publics.* Princeton: Princeton University Press.

Inglehoff, D., & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal, 15* (1), 83-101.

Ivanchevic, J, & Matteson, M. (2002). *Organizational Behaviour and Management.* New York: McGraw-Hill.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology, 17 (*1), 5-32.

Janićijević, J. (2000). *Komunikacija i kultura.* Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića

Janićijević, N. (2004). *Upravljanje organizacionim promenama.* Beograd: Lavalu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje.* Beograd: Data status.

Jespersen, P. K., Nielsen, L. L. M., & Sognstrup, H. (2002). Professions, Institutional Dynamics and New Public Management in the Danish Hospital Field. *International Journal of Public Administration, 25, 12,* 1555-1574.

Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review, 31,* 277-280.

Joksimović, S. (1992). Odnos učenika prema pojedinačnim načinima života kao pokazatelj njihovih vrednosnih orijentacija. *Psihologija, 25,* 1-2, 7-24

Jovanović Božinov, M., Živković, M., & Cvetkovski, T. (2007). *Organizaciono ponašanje (II dopunjeno i izmenjeno izdanje).* Beograd: Megatrend univerzitet.

Kapeferer, J. (1996). *Strategic Brand Management.* London: Kogan

Kasrai, A. R. & Alirahimi, M. M. (2009). The investigation of Relationship between Organizational Structure and Effectiveness in Retirement Organization. *Journal of Basirat, 44*

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity.* (3rd edition). New Jersey, USA: Pearson Education.

Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management, 14 (1-2),* 74-81.

Kent, M. L., & Lane, A. B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review.* doi:10.1016/j.pubrev.2017.02.017

Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in Public Relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relation research, 23,* 263-268.

Kim, S., & Liu, B. F. (2012). Are all crises opportunities? A comparison of how corporate and government organizations responded to the 2009 flu pandemic. *Journal of Public Relations Research, 24(1),* 69-85. doi:10.1080/1062726X.2012.626136

Kim, T. Y., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *Academy of Management Review, 31, 3,* 704-720.

Klinger, U., & Svensson, J. (2014). The emergence of network media logic in political communication: A theoretical approach. *New Media and Society, 17(8),* 1241-1257. doi: 10.1177/1461444814522952

Kluckhohn, C. K. M. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. & Shils, E. (Eds). *Toward a General Theory of Action.* Cambridge: Harvard University Press, 388-433, doi: 10.4159/harvard.9780674863507.c8

Kluckhohn, C. K. M. (1962). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: an Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T., & E. Shils (Eds.). *Towards a General Theory of Action.* Cambridge: Harvard University Press

Kohring, M., Marcinkowski, F., Lindner, C., & Karis, S. (2013). Media orientation of German university decision makers and the executive influence of Public Relations. *Public Relations Review, 39,* 171-177. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.01.002

Koos, A.K. (1998). Values and their Collisions: Outlines of a ValueTypology Based on Decision Theory's Social Motives. Twentieth World Congress of Philosophy, Boston, MA, August 10-15.

Kotler, J. P., & Armstrong, G. (1993). *Marketing – An Introduction.* Englewood Cllifs, NJ: Prentice Hall

Kotler, J. P., & Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom (12. izdanje).* Zagreb: Mate

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change.* Boston, MA: Harvard School business press.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration, 92, 1,* 1-20.

Kuzmanović, B. (1995). Autoritarnost kao socijalno psihološka karakteristika. U: Golubović, Z. (ur.), *Društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba.* Beograd: IFDT i Filip Višnjić.

Kuzmanović, B. (1995). Društvene promene i promene vrednosnih orijentacija učenika. *Psihološka istraživanja, 7.* Beograd: Institut za psihologiju, 17-47.

Kuzmanović, B. (1995). Preferencije društvenih ciljeva. *Psihološka istraživanja, 7,* 49-69.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management, 37,* 153-184.

Langer, S. (1967). *Filozofija u novom ključu.* Beograd: Prosveta.

Langford, M. (2009). Upravljanje programima uključenosti u zajednicu. U: Tench, R. & Yeomas, L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću.* Zagreb: HUOJ.

Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals.* New York: McGraw-Hill, Lawrence Erlbaum Associates.

Le Bon, G. (1995). *Psihologija gomila.* Novi Sad: Papirus, Trgokom.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in Public Relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review, 24,* 55-65. doi: 10.1016/S0363-8111(98)80020-9.

Lindeman, E. C. (1989). *The Meaning of Adult Education. A Classic North American Statement on Adult Education.* Norman, OK: Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education, University of Oklahoma.

Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007). The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research, 19(4),* 377-393. doi:10.1080/10627260701402473

Liu, B. F., Horsey, J. S., & Levenshus, A. B. (2010). Government and corporate communication practices: Do the differences matter? *Journal of Applied Communication Research, 38(2),* 189-213. doi: 10.1080/00909881003639528.

Love, E. G. & Kraatz, M. S. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal, 52,* 314-335.

Luhmann, N. (1981). *Teorija sistema.* Zagreb: Globus.

Lukić, R. D. (1974). *Sociologija morala.* Beograd: Srpska akademija nauka i umetnosti.

Mandić, T. (1995). *Komunikologija.* Beograd: Grmeč.

Mannheim, K. (2007). *Ideologija i utopija.* Zagreb: Jesenski i Turk.

Marx, K. (1977). *Selected Writings.* Oxfors: Oxford University Press.

Maslov, A. (1982). *Motivacija i ličnost.* Beograd: Nolit.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50 (4),* 370-396.

Matić, D. (1991). Vrijednosno odnošenje mladih prema radu. *Revija za sociologiju, 3-4.*

Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development, 33, 4,* 324-341.

McGuire, W. I. (1985). The nature of Attitudes and Attitude Change. In: Lindzey, G., Aronson, E. (Eds.) *Handbook of Social Psychology.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity – A categorization from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing, 40(7-8),* 846-869.

Melewar, T. C., & Saunders, J. (1999). International corporate visual identity: standardization or localization? *Journal of International Business Studies, 30 (3),* 583.

Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing, 46 (5),* 600-608.

Men, L. R. (2011). Exploring the impact of employee empowerment on organization-employee relationship. *Public Relations Review, 37,* 435-437.

Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal, 38(4),* 975-996. doi: 10.2307/256617

Mikić, A. (2010). Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija. Zbornik radova: Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus – Izdavački centar za industrijski menadžment Plus, str. 2014-2019.

Milas, G. (2004). *Ličnost i društveni stavovi.* Jastrebarsko: Naklada Slap.

Milić, V. (1978). *Sociološki metod.* Beograd: Nolit

Milić, V. (1986). *Sociologija saznanja.* Sarajevo: Veselin Masleša.

Miliša, Z., Takšić, V., & Rako, A. (1988). *Vrijednosne orijentacije studenata prema radu.* Zagreb: RZ RK SSOH.

Milivojević, C. (2003). *Novinar – vaš prijatelj: priručnik za uspešne odnose s medijima.* Beograd: VID Print.

Milivojević, S. (2001). Javnost i ideološki efekti medija. *Reč – časopis za književnost, kulturu i društvena pitanja, 64, 10,* 179-181. Beograd: Visoka poslovna škola strukovnih studija.

Miljević, M. (2011). *Poslovna etika i komuniciranje.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Miljković, D., Rijavec, M. (2008). *Organizacijska psihologija.* Zagreb: IEP.

59
Mishina, Y., Block, E. S., & Mannor, M. J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgement influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal, 33,* 459-477.

37
Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research, 29,* 314-328. doi: 10.2307/3172742

Moradi, M., Haefizi, P. & Toore, N. (2004). The relation between the principles of ethic with effective communication of organization. *Ethic in Science and Technology Journal, 2,* 29-38.

113
Mottaz, C., & Potts, G. (1986). An empirical evaluation of models of work satisfaction. *Social Science Research.*

Mullins, L.J. (2010). Management Organizational Behaviour. (9th edition). London: Prentice Hall.

112
Nevis, E. (1987). *Organizational Consulting: A Gestalt Approach.* New York, NY: Gestalt Institute of Cleveland Press.

Nietzsche, F. W. (1910). The will to power: An attempted transvaluation of all values. Edinburgh and London: T. N. Foulis.

119
Noelle-Neumann, E. (1984). The spiral of silence: A response. *Political communication yearbook,* 66-94.

23
Noer, D. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

4
Njegovan Ratković, B. (2007). *Sociološke teme.* Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, str 84, 85.

134
Oliver, S. (2007). *Public Relations Strategy: a managerial approach (2nd edition).* London: Kogan page ltd.

22
Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 1,* 73-101.

Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees'reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, *64*(3), 627-659.

Pakard, V. (1994). *Skriveni ubeđivači: psihologija reklame.* Beograd: Dosije.

Pallas, J., & Frederiksson, M. (2013). Corporate media work and micro-dynamics of mediatization. *European Journal of Communication, 28(4),* 420-435. doi: 10.1177/0267323113488487

Pantić, D. (1977). Vrednosti i ideološke orijentacije društvenih slojeva. U: Popović, Mihailo (ur.). *društveni slojevi i društvena svest.* Beograd: Centar za sociološka istraživanja Instituta društvenih nauka.

Pantić, D. (1981). *Vrednosne orijentacije mladih u Srbiji.* Beograd: Izdavački centar SSO Srbije.

Pantić, D. (1990). *Promene vrednosnih orijentacija mladih u Srbiji.* Beograd: Univerzitet u Beogradu, Institut društvenih nauka.

Pantić, D. (1994). *Javno mnjenje i vrednosti.* Beograd: Univerzitet u Beogradu, Institut društvenih nauka.

Pantić, D., & Pavlović, Z. M. (2007). *Javno mnjenje: koncept i komparativna istraživanja.* Beograd: Friedrich – Ebert – Stiftung.

Parker, C. P., Batles, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology ans Behaviour, 24* (4), 389-416.

Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management, 3, 4,* 376-399.

Payne, R. L., Pheysey, D. C., & Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizational climate and group structure: An exploratory study of their relationships in two British manufacturing companies. *Occupational psychology.*

Perkins, A. G. (1995). Corporate identity: What's in a name? *Harvard Business Review, 73 (2),* 14.

Peru, F. (1986). *Za filozofiju novog razvoja.* Beograd: Matica srpska, Evropski centar za mir i razvoj Cecos, str. 82.

Pešić, M. (2008). Javnost, medijski diskurs, kultura i moć. *Srpska politička misao, 4,* 165-183. Beograd.

Petković, M., Janićijević, N., & Bogićević Milikić, B. (2006). *Organizacija.* Beograd: CID, Ekonomski fakultet u Beogradu.

Petrović, M. (1973). *Vrednosne orijentacije delikvenata.* Beograd: Institut za kriminološka istraživanja.

Petrović, N. (2001). *Putevi istraživanja autoritarnosti.* Beograd: Zadužbina Andrejević.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal, 44, 4,* 697-713.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review, 25, 4,* 783-794.

Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), 798-818.

Pirić, V. (2008). Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća. *Market – Tržište, 20* (2), 149-162.

Platon (1993). *Država.* Beograd: BIGZ.

Pokrajac, S. (2011). *Osnovi sociologije (drugo izdanje).* Beograd: Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis.* Oxford: Oxford University Press.

Pržulj, Ž., Krasić, D., & Đorđević, M. (2000). *Kultura poslovnog ponašanja.* Subotica: Birografika.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Radojković, M. & Đorđević, T. (2001). *Osnove komunikologije.* Beograd: Čigoja štampa i Fakultet političkih nauka.

Radojković, M., & Đorđević, T. (2005). *Osnove komunikologije.* Beograd: Čigoja štampa.

Radošević, T. (2007). *Mogućnost upravljanja evropskim identitetom mladih Srbije u procesu priključenja Evropskoj uniji*. Magistarski rad. Novi Sad: Fakultet za menadžment

Radošević, T., & Šćepanović, V. (2011). Etički aspekt upravljanja informacijama u medijima. *Međunarodna naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja - 9“,* 23.-24.09., Sremski Karlovci, ISBN: 978-86-85067-31-0, COBISS:SR:ID: 266277895, Klasifikacioni broj (UDK): 005.94

Radošević, T., Bulatović, G., & Bulatović, Lj. (2018). Self-Assessment of the Social Influence of Young People and Their Attitudes towards Change. *AM Journal of Art and Media Studies 15.* 185-200. doi: 10.25038/am.v0i15.241

Rejk, B., Edkok, K. (1978). *Vrednosti, stavovi i promena ponašanja.* Beograd: Nolit

Rejk, B., Edkok, K., & Popović, T. (1978). *Vrednosti, stavovi i promena ponašanja.* Beograd: Nolit.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C. & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival making work.* MA: Pearson Education

Ridder, H. G., Bruns, H. J., & Spier, F. (2005). Analysis of Public Management Change Process: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany. *Public Administration, 83, 2,* 443-471.

Ristić, D. i saradnici (2007). *Upravljanje promenama (četvrto izdanje).* Novi Sad: Cekom books.

Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organization behaviour.* 12 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, p. 156.

Robbins, S. (2003). *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice.

Robbins, S. P. (1983). *Organization Theory: Structures, Designs and Applications, 3/ed.* Pearson Education India.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations (4th edition).* New York, NY: ACM Free Press (sept. 2001).

Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind: Investigations into the nature of belief systems and personality systems.* New York: Basic Books.

Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of Social Issues, Vol. 24, pp.13-32.*

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values.* New York: Free Press.

Rokeach, M. (1976). The nature of human values system. In: *Current perspectives in social psychology.* London: University Press.

Rokeach, M. (1979). The two-value model of political ideology and British politics. *British Journal of Social and Clinical Psychology, 18, 2,* 169-172.

Rot, N. (1988). *Psihologija grupa.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Rot, N. (1994). *Osnovi socijalne psihologije.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Rot, N. (2003). *Osnovi socijalne psihologije.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Rot, N., & Havelka, N. (1973). *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine.* Beograd: Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka.

Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43, 1,* pp. 56-57.

Rubin, R. B., Rubin, A. M., & Piele, L. J. (1999). *Communication research: Strategies and sources.* Belmont, CA: Wadsworth, pp. 5-7.

Rusaw, A. C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration, 30, 3,* 347-361.

Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *The Jossey-Bass management series. Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication, 3(2),* 72-92. doi:10.1080/15531180902805429

Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image.* New York, NY: Free Press

Schumpeter, J. A. (2006). *History of economic analysis.* London: Routledge.

Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. In: *Online Readings in Psychology and Culture, 2 (1).* doi:10.9707/2307-0919.1116

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical test in 20 countries. In: M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 25,* 1-65. New York: Academic Press.

Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology, 58(5),* 878

Sha, B. L. (2007). Dimensions of Public Relations: Moving beyond traditional Public Relations models. In S. C. Duhe (Ed.). *New media and Public Relations* (p. 3-25). New York, NY: Peter Lang.

Sha, B. L. (2009). Exploring the connection between organizational identity and public relations behaviours: How symmetry trumps conservation in engendering organizational identification. *Journal of Public Relations Research, 21(3),* 295-317. doi: 10.1080/10627260802640765

Simoes, C., & Mason, K. (2012). Informing a new business-to-business relationship: Corporate identity and the emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing, 46* (5), 684-711

Simoes, C., Dibb, S., & Fisk, R. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal od the Academy of Marketing Science, 33* (2), 153-168.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2011). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 49,* 1051-1062.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly, 28 (3),* 339-358.

Smith, R. C., & Turner, P.K. (1995). A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of "SCMA" to organizational socialization theorizing. *Communication Monographs, 62(2),* 152-181.

Sommerville, I. (2007). Poslovna etika, odnosi s javnošću i korporativna društvena odgovornost. U: Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships, 8,* 217-242. doi: 10.1177/0265407591082004

Spranger, E. (1928). *Types of men*. Halle, Germany: Verlag.

Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., & Babić, V. (2000). *Organizacija preduzeća: teorije, strukture, ponašanje, razvoj*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.

Stockhammer, E. (2005). Shareholder value orientation and the investment-profit puzzle. *Journal od Post Keynesian Economics, 28, 2,* 193-215.

Stone, N. (1995). *The Management and Practice of Public Relations.* London: MacMillian Press.

Sullivan, M. H. (2001). *A Responsible Press Office: An Insider's Guide.* US Department of State Office of International Information Programs.

Šešić, B. (1987). *Osnovi metodologije društvenih nauka.* Beograd: Naučna knjiga.

Štrbac, L. (2007). Kulturni neoliberalizam. *Nova srpska politička misao, 3-4.*

Šverko, B. (1984). *Struktura radnih vrijednosti – jedna međunarodna usporedba.* Zadar: Filozofski fakultet, Dani psihologije 11983 u Zadru.

Šverko, B. i saradnici (1980). *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja.* Zagreb: CDD SSOH.

Talanga-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. *Medianali, 3,* 5, 163-184.

Talanga, J. (1999). *Uvod u etiku.* Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu.

Tanović, V. (1977). *Omladina i socijalizam.* Beograd: Mladost.

Teare, R., & Rayner, C. (2002). Capturing organizational learning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14, 7,* pp. 354-360.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću.* Zagreb: HUOJ.

Theaker, A. (2007). *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: HUOJ.

Toledano, M. (2017). Dialogue with the enemy: Lessons for public relations on dialogue facilitation drawn from the Israeli-Palestinian conflict. In: I. Sommerville, O. Hargie, M. Taylor, & M. Toledano (Eds.). *International public relations: Perspectives from deeply divided societies,* 27-46. Abingdon, UK: Routledge.

Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost.* Beograd: Čigoja štampa.

Tripković, M. (2007). Vrednosti. U: *Sociološki rečnik.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Tseng, M. L., Wu, W.W., & Lee, C.F. (2011). Knowledge Management Strategies in Linguistic Preferences. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, 1 (2),* 60-73.

van der Meiden, A. (1993). Public relations and other modalities of professional communication: Asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion. *International Public Relations Review, 16,* 8-8.

van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organization citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour, 25,* pp. 439-459.

van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication.* London: Prentice-Hall.

van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management, future ways of public relations research. In: P. J. Kalbfleisch (Eds.), *Communication yearbook 29,* 239-273. Mahwah, NJ.

Vann, J. L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review, 4, 1,* 47-73.

Vasović, M. D. (1995). Javno mnjenje i zdravorazumsko mišljenje. *Sociološki pregled, 29, 1,* 77-84.

Vasović, M., & Kuzmanovic, B. (2001). Vrednosni prioriteti zaposlenih. U: S. Mihajlović (ur.): *Sindikati Srbije – od sukoba ka saradnji.* Beograd: Friedrich Ebert i Centar za slobodne i demokratske studije, str. 105-135.

Verčić, D., van Ruler, B., Butschi, G., & Flodin, B. (2001). On the Definition of Public Relations: A European View. *Public Relations Review, 27(4),* 373-387.

Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G. & Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima.* Beograd: Medija centar i Pristop.

Vidanović, I. (2006). *Rečnik socijalnog rada.* Beograd: Društvo socijalnih radnika Srbije.

Viner, N. (1972). *Kibernetika.* Beograd: ICS.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New York, NY: Wiley.

Vuksanović, D. (2012). Vizuelna kultura u eri medija. *Kultura, 134,* 309-315.

White, W. (1967). *Čovek organizacije.* Beograd: Prosveta.

Whitworth, B. (2011). Internal communication. In: T. Gillis (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wragg, D. (1996). *Odnosi s medijima.* Beograd: Clio.

Yildrim, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behaviour: Research Findings, Procedia – *Social and Behavioural Sciences, 150,* 1095-1100.

Zvonarević, M. (1981). *Socijalna psihologija.* Zagreb: Školska knjiga.

Životić, M. (1986). *Aksiologija.* Zagreb: Naprijed.

14. Prilozi

PRILOG broj **1: Upitnik (instrument istraživanja)**

14.1. Upitnik (instrument istraživanja)

Poštovani korisnici, ovaj upitnik deo je velikog istraživanja za doktorsku disertaciju, a koje je nastavak prethodnog istraživanja koje interpretira mogućnost uticaja eksternog ponašanja organizacije na društveno-lične vrednosti zaposlenih i dovodi ih u moguću relaciju. Upitnik je apsolutno anoniman i molimo Vas da sasvim iskreno odgovorite na pitanja. Hvala Vam što ste spremni da sarađujete! Na pitanja koja slede odgovorite tako što ćete zaokružiti/**boldovati**/**<u>podvući</u>** broj pored **jednog** od ponuđenih odgovora.

Socio-demografske karakteristike ispitanika:						
Pol?	1) muški	2) ženski				
Godine starosti?	1. do 25	2. 26-35	3. 36-45	4. 46-55	5. 56 i više	
Stečeno obrazovanje ?	1. srednja škola	2. viša škola (VŠS) – dvoipogodišnje studije	3. visoka škola – trogodišnje strukovne ili akademske studije	4. fakultet – osnovne ili master studije (VSS)	5. magistra-tura	6. doktorat
Radni staž u kompaniji	1. do godinu	2. 3-5 godina	3. 5-10 godina	4. 10-15 godina	5. 15-20 godina	6. 20 i više godina
Radno mesto?	1. rukovo-deće	2. nerukovo-deće				
Sektor zaposlenja	1. privatni	2. javni	3. državni			
Veličina organizacije	1. mikro preduzeće (do 10 zaposlenih)	2. malo preduzeće (10-50 zaposlenih)	3. srednje preduzeće (50-250 zaposlenih)	4. veliko preduzeće (preko 250 zaposlenih)		

Poreklo organizacije	1. Osnova na u Srbiji	2. Strana kompanija s predstavništvo m u Srbiji	3. Ćerka kompanija stranog preduzeća			

TRU-1

1. **Koje su, prema Vašem mišljenju, osnovne društvene vrednosti?**
(zaokružite/**boldujte**/**podvucite** po jedan broj za svaku vrednost, prema značaju – 1: najmanje značajno do 5 – izuzetno značajno)

VREDNOSTI	OCENA				
a) tolerancija	1	2	3	4	5
b) sloboda	1	2	3	4	5
c) humanost	1	2	3	4	5
e) poverenje u ljude	1	2	3	4	5
f) tradicija	1	2	3	4	5
g) religija	1	2	3	4	5
h) ekonomsko blagostanje	1	2	3	4	5
i) demokratija	1	2	3	4	5
j) porodične vrednosti	1	2	3	4	5

2. Koji su Vaši najznačajniji lični prioriteti i vrednosti (zaokružite/**boldujte** po jedan broj za svaku vrednost, prema značaju – 1: najmanje značajno do 5 – izuzetno značajno)

VREDNOSTI	OCENA				
a) sređen porodični (bračni) život	1	2	3	4	5
b) lična sreća i svakodnevno zadovoljstvo	1	2	3	4	5
c) zdravlje mene i moje porodice	1	2	3	4	5
d) snalažljivost	1	2	3	4	5
e) poslovni uspeh i afirmacija na poslu	1	2	3	4	5
f) visok stepen obrazovanja	1	2	3	4	5
g) finansijski uspeh	1	2	3	4	5
h) kvalitetno vreme provedeno s prijateljima	1	2	3	4	5
i) društvena afirmacija	1	2	3	4	5
j) dovoljno slobodnog vremena za hobije	1	2	3	4	5

k) sloboda odlučivanja	1	2	3	4	5
l) finansijska nezavisnost i nezavsnost od drugih, uopšte	1	2	3	4	5
m) samodisciplina	1	2	3	4	5
n) samokritičnost	1	2	3	4	5
o) vrednoća i posvećenost radu	1	2	3	4	5
p) lojalnost	1	2	3	4	5
q) poslušnost i uvažavanje autoriteta	1	2	3	4	5
r) društvena dopadljivost	1	2	3	4	5
s) moralnost i čestitost	1	2	3	4	5
t) hrabrost	1	2	3	4	5
u) mudrost	1	2	3	4	5

TRU-2

U kojoj ste meri saglasni sa dole navedenim tvrdnjama? (Odgovor boldujte/podvucite kod odgovarajućeg broja)		Stepen saglasnosti (%)				
		Uopšte nisam saglasan/na	**Uglavnom nisam saglasan/na**	**Neodlučan/na sam**	**Uglavnom sam saglasan/na**	**Potpuno sam saglasan/na**
T v r d n j e						
1.	**Promene su same po sebi pozitivan fenomen.**	1	*2*	3	4	5
2.	**Ljudi koji vole promene imaju stvaralačke potencijale**	1	2	3	4	5
3.	**Bolje je opredeliti se za izvesnost nego za promene koje su uvek praćene neizvesnošću.**	1	2	3	4	5
4.	**Ljudi koji su izrazitije skloni promenama su nepouzdani.**	1	2	3	4	5
5.	**Ljudi koji su skloni promenama predstavljaju smetnju za organizaciju.**	1	2	3	4	5
6.	**Promene su uvek praćene problemima i zato ih treba izbegavati.**	1	2	3	4	5
7.	**Promene su uvek negativan fenomen.**	1	2	3	4	5
8.	**Postojanje potrebe za promenama preduslov je čovekovog razvoja.**	1	2	3	4	5
9.	**Čovek može menjati sebe samo ako menja svet u kome živi.**	1	2	3	4	5
10	**Veće promene po pravilu dovode do lošijih međuljudskih odnosa u organizacijama.**	1	2	3	4	5

TRU-3						
U kojoj ste meri saglasni sa dole navedenim tvrdnjama? (Odgovor boldujte/podvucite kod odgovarajućeg broja)		Stepen saglasnosti (%)				
		Uopšte nisam saglasan/na	**Uglavnom nisam saglasan/na**	**Neodlučan/na sam**	**Uglavnom sam saglasan/na**	**Potpuno sam saglasan/na**
T v r d n j e						
1.	Moj posao je veoma dosadan.	1	2	3	4	*5*
2.	Mrzim svoj posao.	1	2	3	4	5
3.	Ja zaista volim svoj posao.	1	2	3	4	5
4.	Da dobijem na lutriji, napustio/la bih ovaj posao.	1	2	3	4	5
5.	Volim da izbegavam obaveze dok sam na poslu.	1	2	3	4	5
6.	Najbolji deo radnog dana su pauze za kafu, ručak i odmori.	1	2	3	4	5
7.	Vredno radim i veoma se trudim da svoj posao obavljam najbolje što mogu.	1	2	3	4	5
8.	Uživam u razmišljanju o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	1	2	3	4	5
9.	Ne volim da razmišljam o svom radnom mestu dok nisam na poslu.	1	2	3	4	5
10.	Posao koji obavljam je važan za mene, lično.	1	2	3	4	5
11.	Moj posao mi služi čisto da bih imao/la od čega da živim.	1	2	3	4	5
12.	Volim da razmišljam o novim odgovornostima na mom radnom mestu.	1	2	3	4	5

13.	Posao za mene nije samo način na koji se zarađuje novac, već ima i neku višu vrednost.	1	2	3	4	5
14.	Volim da razmišljam o načinima kako mogu da poboljšam svoj učinak na poslu.	1	2	3	4	5
15.	Najlepši deo dana je kada napuštam posao.	1	2	3	4	5
16.	Dobijam ličnu satisfakciju od posla koji obavljam.	1	2	3	4	5
17.	Kompanija u kojoj radim mi pruža sve potrebne resurse i alate za obavljanje posla.	1	2	3	4	5
18.	Provodim svoj dan tako što planiram šta ću da radim kada se penzionišem.	1	2	3	4	5
19.	Razmišljam o nalaženju novog posla.	1	2	3	4	5
20.	Smatram svoj posao interesantnim.	1	2	3	4	5
21.	Nemam dovoljno želje za obavljanje svog posla.	1	2	3	4	5
22.	Kompanija u kojoj radim me ne podržava u obavljanju posla.	1	2	3	4	5
23.	Kompanija u kojoj radim mi, svojim postupcima, olakšava obavljanje posla.	1	2	3	4	5
24.	Verujem da imam sigurno radno mesto.	1	2	3	4	5
25.	Bonusi i beneficije u firmi se pravedno dele.	1	2	3	4	5

26.	Poslodavac mi pruža stalnu podršku za unapređenje svoje karijere.	1	2	3	4	5
27.	Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u kompaniji.	1	2	3	4	5
28.	U kompaniji preovlađuje zajedništvo i timski duh.	1	2	3	4	5
29.	Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja.	1	2	3	4	5
30.	Imam plan u kom pravcu će ići razvoj moje karijere.	1	2	3	4	5

TRU-4						
U kojoj ste meri saglasni sa dole navedenim tvrdnjama? (Odgovor boldujte/podvucite kod odgovarajućeg broja)		Stepen saglasnosti (%)				
		Uopšte nisam saglasan/na	**Uglavnom nisam saglasan/na**	**Neodlučan/na sam**	**Uglavnom sam saglasan/na**	**Potpuno sam saglasan/na**
Tvrdnje						
1.	Organizacija u kojoj radim zapošljava menadžera komunikacija.	1	2	3	4	5
2.	Komunikacija organizacije ka spolja je detaljno pripremljena i osmišljena, nikada stihijska.	1	2	3	4	5
3.	Komunikacija u organizaciji se odvija u kontrolisanim uslovima, hijerarhijski i strogo.	1	2	3	4	5
4.	U svakom trenutku mogu da se obratim pretpostavljenima.	1	2	3	4	5
5.	Odnosi među zaposlenima su zdravi i podržavajući.	1	2	3	4	5
6.	Organizacija u kojoj radim ima sjajnu komunikaciju s klijentima.	1	2	3	4	5
7.	Klijenti kompanije su lojani i vraćaju nam se.	1	2	3	4	5
8.	Upravo komunikacija kompanije „ka spolja" konstantno doprinosi uspehu same organizacije.	1	2	3	4	5
9.	Kompanija u kojoj radim ulaže mnogo u marketing.	1	2	3	4	5
10.	Kompanija u kojoj radim je veoma prisutna u online svetu.	1	2	3	4	5
11.	Brend/brendovi organizacije u kojoj radim je/su vrlo prepoznatljiv/i u mojoj zemlji i šire.	1	2	3	4	5
12.	Ponosan/na sam što sam deo ove organizacije.	1	2	3	4	5
13.	Prijatelji me smatraju srećnikom/com što radim baš ovde.	1	2	3	4	5

14.	Novac uložen u marketing nam se višestruko isplati.	1	2	3	4	5
15.	Zbog dobrog marketinga stalno dobijamo nove klijente.	1	2	3	4	5
16.	Uspeh organizacije u kojoj radim doživljavam i kao lični uspeh.	1	2	3	4	5
17.	Osećam se dobro što, kad kažem ime kompanije u kojoj radim, svi znaju o kome/čemu pričam.	1	2	3	4	5
18.	Kompanija u kojoj radim često podržava humanitarne organizacije i događaje koje organizuju.	1	2	3	4	5
19.	Kompanija u kojoj radim je društveno odgovorna kompanija.	1	2	3	4	5
20.	Zbog kompanije u kojoj radim svet je bolje mesto.	1	2	3	4	5
21.	Kompanija u kojoj radim je izuzetno uspešna i to je jasno celokupoj javnosti.	1	2	3	4	5
22.	Stavovi s kojima kompanija u kojoj radim izlazi u javnost su i stavovi zaposlenih u njoj.	1	2	3	4	5
23.	Uspeh i javna prepoznatljivost kompanije u kojoj radim me motiviše na posvećeniji rad u njoj.	1	2	3	4	5
24.	Značaj i težina imena kompanije mi je jednako velika motivacija kao i plata.	1	2	3	4	5
25.	Stavovi s kojima kompanija izlazi u javnost su isti oni koje primenjuje unutar organizacije.	1	2	3	4	5

14.2. Podaci o kandidatu

PRILOG broj 2: **BIOGRAFSKI PODACI O KANDIDATU**

Tanja Radošević rođena je 12. decembra 1979. godine u Bihaću, BiH. Osnovnu školu "Sonja Marinković" završila u Novom Sadu, 1994. Gimnaziju "Svetozar Marković" takođe je završila u Novom Sadu, 1998 godine.

Filozofski fakultet u Novom Sadu upisuje 1998. godine, na smeru "Engleski jezik i književnost", gde je diplomirala 2004. godine, stekavši zvanje "Profesor engleskog jezika i književnosti". U međuvremenu, 2002. godine polaže CPE ispit na Univerzitetu u Kembridžu. Odmah po završetku osnovnih studija, 2004. godine upisuje poslediplomske studije na Fakultetu za menadžment, gde su joj izborni predmeti bili Odnosi s javnošću i Upravljanje ljudskim resursima.

Od 2002. godine radila je honorarno u nekoliko kompanija kao inokorespodent, predavač engleskog jezika, PR, koordinator nastave i organizator nastave.

Od 2005. godine radi kao predavač na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije. Istovremeno se zapošljava kao predavač na "Fakultetu za menadžment" u Novom Sadu, kasnije Sremskim Karlovcima, gde predaje Poslovni engleski jezik. Magistrirala 2007. godine na temu: „Mogućnost upravljanja evropskim identitetom mladih Srbije u procesu priključenja EU" na Fakultetu za Menadžment u Novom Sadu. Na Fakultetu za menadžment kao predavač ostaje bezmalo 10 godina. Nakon toga se zapošljava u privredi gde je radila skoro 4 godine. Objavila je roman i 23 naučna rada kao autor i koautor u stručnim publikacijama, na kongresima i u relevantnim naučnim časopisima. Spoljni recezent za naučni časopis ranga M24. Zaposlena u Ministartvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije u Beogradu.

14.3. Ključna dokumentacija

FAKULTET ZA MEDIJE I KOMUNIKACIJE U BEOGRADU, UNIVERZITET SINGIDUNUM

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:

RBR

Indentifikacioni broj:

IBR

Tip dokumentacije: Monografska dokumentacija

TD

Tip zapisa: Tekstualni štampani materijal

TZ

Vrsta rada: Doktorski rad

VR

Autor: Tanja Radošević

AU

Mentor: dr Goran Bulatović, redovni profesor

MN

Naslov rada: „Upravljanje komunikacijom: identifikovanje indikatora uticaja eksterne komunikacije organizacije na vrednosti zaposlenih“

NR

Jezik publikacije: Srpski (latinica)

JP

Jezik izvoda: S/E

JI

Zemlja publikovanja: Srbija

ZP

Uže geografsko područje: Centralna Srbija, Grad Beograd

127
UGP

Godina 2019.

GO

Izdavač: Autorski reprint

IZ

Mesto i adresa: Beograd, Fakultet za medije i komunikaciju, Karađorđeva 65

1
MA

Fizički opis rada: Broj poglavlja: 14, strana: 264, literaturnih citata: 299, tabela: 42, grafikona: 12, priloga: 2

FO

Naučna oblast: Menadžment komunikacija, Odnosi s javnošću, Upravljanje promenama

NO

Naučna disciplina: Menadžment, Upravljanje komunikacijom, Upravljanje promenama

ND

Ključne reči: eksterna komunikacija, interna komunikacija, indikatori eksterne komunikacije organizacije, indikatori uticaja eksterne komunikacije na vrednosti zaposlenih, vrednosti, vrednosne orijentacije, organizacione promene, otpor promenama

PO

Čuva se: U biblioteci Fakulteta za medije i komunikacije u Beogradu i Univerzitetskoj biblioteci Univerziteta Singidunum

14.4. Key documentation

FACULTY OF MEDIA AND COMMUNICATION

SINGIDUNUM UNIVERSITY

KEYWORD DOCUMENTATION

Accesion number:

ANO

Identification number:

INO

Documentation type: Monograph type

DT

Type of record: Printed text

TR

Contents code: PhD thesis

CC

Author: Tanja Radošević

AU

Mentor: Goran Bulatović, PhD, Full Professor

MN

Title: "Management of communication: identifying indicators of influence of external communication of organization on values of the employees"

TI

Language of text: Serbian (latin alphabet)

LT

Language of abstract: S/E

LA

Country of publication : Serbia

CP

Locality of publication: Central Serbia, Belgrade

LP

Publication year: 2019

PY

Publisher: Author's reprint

PU

Publication place: Belgrade, Faculty of media and communication; 6, Karadodeva St.

PP

Physical description: 14 chapters, 264 pages, 299 bibliography citations, 42 tables, 12 graphs

PD

Scientific field: Management of communication, PR, Management of Change

SF

Scientific discipline: Management of communication

SD

Keywords: external communication, internal communication, indicators of external communication of the organization, indicators of the influence of external communication on the value of employees, values, value orientations, organizational changes, resistance to changes

1
UC

Holding data: Library of the Faculty of Media and Communication, University Library of Singidunum University

HD

Note: None

UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM: IDENTIFIKOVANJE INDIKATORA UTICAJA EKSTERNE KOMUNIKACIJE ORGANIZACIJE NA VREDNOSTI ZAPOSLENIH

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	nardus.mpn.gov.rs Internet	582 words — 1%
2	www.tandfonline.com Internet	477 words — 1%
3	www.scribd.com Internet	154 words — < 1%
4	www.pupin.rs Internet	142 words — < 1%
5	www.instituteforpr.org Internet	116 words — < 1%
6	fedorabg.bg.ac.rs Internet	113 words — < 1%
7	www.cambridge.org Internet	93 words — < 1%
8	issuu.com Internet	88 words — < 1%
9	www.jour.nccu.edu.tw Internet	74 words — < 1%
10	www.unidu.hr Internet	71 words — < 1%

11	scholarlyrepository.miami.edu Internet	68 words — < 1%
12	edoc.hu-berlin.de Internet	67 words — < 1%
13	bucserver01.unican.es Internet	65 words — < 1%
14	www.ujaen.es Internet	62 words — < 1%
15	etds.ncl.edu.tw Internet	57 words — < 1%
16	"Regierungskommunikation und staatliche Öffentlichkeitsarbeit", Springer Nature, 2018 Crossref	55 words — < 1%
17	mafiadoc.com Internet	52 words — < 1%
18	jyx.jyu.fi Internet	51 words — < 1%
19	www.cris.uns.ac.rs Internet	51 words — < 1%
20	www.eco-coop.eu Internet	49 words — < 1%
21	academic-papers.org Internet	49 words — < 1%
22	pure.uvt.nl Internet	48 words — < 1%
23	conservancy.umn.edu Internet	47 words — < 1%
24	tci-thaijo.org Internet	

		45 words — < 1%
25	instituteforpr.org Internet	45 words — < 1%
26	www.palgrave-journals.com Internet	42 words — < 1%
27	scindeks.ceon.rs Internet	42 words — < 1%
28	nhuir.nhu.edu.tw Internet	42 words — < 1%
29	www.doiserbia.nb.rs Internet	41 words — < 1%
30	doiserbia.nb.rs Internet	41 words — < 1%
31	www.slideshare.net Internet	39 words — < 1%
32	dione.lib.unipi.gr Internet	39 words — < 1%
33	digitalscholarship.unlv.edu Internet	38 words — < 1%
34	eprints.utas.edu.au Internet	37 words — < 1%
35	obs.obercom.pt Internet	37 words — < 1%
36	www.komunikacija.org.rs Internet	35 words — < 1%
37	www.francoangeli.it Internet	35 words — < 1%

38	www.brad.ac.uk Internet	35 words — < 1%
39	Margalit Toledano. "Dialogue, strategic communication, and ethical public relations: Lessons from Martin Buber's political activism", Public Relations Review, 2018 Crossref	34 words — < 1%
40	psycnet.apa.org Internet	34 words — < 1%
41	www.diva-portal.org Internet	34 words — < 1%
42	www.psihologija.rs.ba Internet	34 words — < 1%
43	0048-5705, 2007 Publications	33 words — < 1%
44	smib.vuw.ac.nz:8081 Internet	33 words — < 1%
45	hrcak.srce.hr Internet	33 words — < 1%
46	Schmeltz, Line, and Anna Karina Kjeldsen. "Naming as Strategic Communication: Understanding Corporate Name Change through an Integrative Framework Encompassing Branding, Identity and Institutional Theory", International Journal of Strategic Communication, 2016. Crossref	33 words — < 1%
47	Roland H. Bartholmé, T.C. Melewar. "Exploring the auditory dimension of corporate identity management", Marketing Intelligence & Planning, 2011 Crossref	32 words — < 1%
48	www.as.edu.rs Internet	31 words — < 1%

49	kups.ub.uni-koeln.de Internet	31 words — < 1%
50	ufdc.ufl.edu Internet	31 words — < 1%
51	onlinelibrary.wiley.com Internet	30 words — < 1%
52	cdn.cloudfiles.mosso.com Internet	30 words — < 1%
53	media.neliti.com Internet	30 words — < 1%
54	www.ijbcnet.com Internet	30 words — < 1%
55	airrpp.org Internet	30 words — < 1%
56	www.precis.se Internet	30 words — < 1%
57	link.springer.com Internet	29 words — < 1%
58	www.ilpc.org.uk Internet	29 words — < 1%
59	Mark DesJardine, Pratima Bansal, Yang Yang. "Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis", Journal of Management, 2017 Crossref	29 words — < 1%
60	www.ba.lhu.edu.tw Internet	28 words — < 1%
61	shodhganga.inflibnet.ac.in Internet	

		28 words — < 1%
62	www.corporatecomm.org Internet	28 words — < 1%
63	repositorium.sdum.uminho.pt Internet	28 words — < 1%
64	researchbank.rmit.edu.au Internet	27 words — < 1%
65	scholar.sun.ac.za Internet	27 words — < 1%
66	drum.lib.umd.edu Internet	26 words — < 1%
67	Andy Smith. "The Economic Driven by Politics as Values: The Example of Pharmaceuticals in France", New Political Economy, 2017 Crossref	26 words — < 1%
68	ru.wikipedia.org Internet	26 words — < 1%
69	www.airitilibrary.com Internet	26 words — < 1%
70	iprrc.org Internet	26 words — < 1%
71	digitalcommons.kennesaw.edu Internet	25 words — < 1%
72	www.grenoble-em.com Internet	24 words — < 1%
73	ir.lib.stut.edu.tw Internet	24 words — < 1%

74	www.prismjournal.org Internet	24 words — < 1%
75	www.pjms.zim.pcz.pl Internet	23 words — < 1%
76	is2.lse.ac.uk Internet	23 words — < 1%
77	Derk Loorbach. "Business strategies for transitions towards sustainable systems", Business Strategy and the Environment, 2009 Crossref	23 words — < 1%
78	umexpert.um.edu.my Internet	23 words — < 1%
79	espace.library.uq.edu.au Internet	23 words — < 1%
80	Manlio Del Giudice, Maria Rosaria Della Peruta, Elias G. Carayannis. "Social Media and Emerging Economies", Springer Nature America, Inc, 2014 Crossref	23 words — < 1%
81	ezolib.ru Internet	23 words — < 1%
82	www.allbusiness.com Internet	22 words — < 1%
83	mro.massey.ac.nz Internet	22 words — < 1%
84	files.eric.ed.gov Internet	22 words — < 1%
85	iew3.technion.ac.il Internet	21 words — < 1%
86	www.wchd.org	

	Internet	21 words — < 1%
87	European Journal of Marketing, Volume 41, Issue 7-8 (2007-08-16) Publications	21 words — < 1%
88	www.sema.rs Internet	21 words — < 1%
89	bs.wikipedia.org Internet	20 words — < 1%
90	journals.sagepub.com Internet	20 words — < 1%
91	www.asb.dk Internet	20 words — < 1%
92	izdanja.filfak.ni.ac.rs Internet	19 words — < 1%
93	BALKAR, Betül and EKİCİ, Rukiye. "İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA İNCELENMESİ", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2015. Publications	19 words — < 1%
94	Leila E. Davis. "FINANCIALIZATION AND INVESTMENT: A SURVEY OF THE EMPIRICAL LITERATURE", Journal of Economic Surveys, 2017 Crossref	19 words — < 1%
95	www.vps.ns.ac.rs Internet	19 words — < 1%
96	www.ipisr.org.rs Internet	19 words — < 1%

97	essay.utwente.nl Internet	19 words — < 1%
98	www.eurofound.europa.eu Internet	18 words — < 1%
99	amj.aom.org Internet	18 words — < 1%
100	www.mim.org.gu.se Internet	18 words — < 1%
101	dare.uva.nl Internet	18 words — < 1%
102	Men, Linjuan Rita. "Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes", Journal of Public Relations Research, 2014. Crossref	18 words — < 1%
103	uir.unisa.ac.za Internet	18 words — < 1%
104	citeseerx.ist.psu.edu Internet	18 words — < 1%
105	hj.diva-portal.org Internet	18 words — < 1%
106	www.ijqr.net Internet	18 words — < 1%
107	ir.dut.ac.za Internet	17 words — < 1%
108	docplayer.net Internet	17 words — < 1%
109	acikarsiv.ankara.edu.tr Internet	17 words — < 1%

110	www.cui-zy.cn Internet	16 words — < 1%
111	www.coe.int Internet	16 words — < 1%
112	www.figure-ground.co.uk Internet	16 words — < 1%
113	scholar.lib.vt.edu Internet	16 words — < 1%
114	repository.up.ac.za Internet	16 words — < 1%
115	www.springerprofessional.de Internet	16 words — < 1%
116	www.psihologija.edu.rs Internet	16 words — < 1%
117	etds.lib.ncku.edu.tw Internet	15 words — < 1%
118	mnje.com Internet	15 words — < 1%
119	s-space.snu.ac.kr Internet	15 words — < 1%
120	thesis.lib.ncu.edu.tw Internet	15 words — < 1%
121	eogrenme.anadolu.edu.tr Internet	15 words — < 1%
122	www.utu.fi Internet	14 words — < 1%
123	www.akroasis.org Internet	14 words — < 1%

124	www.alliedacademies.org Internet	14 words — < 1%
125	www.merit.unu.edu Internet	14 words — < 1%
126	www.famns.edu.rs Internet	14 words — < 1%
127	www.domla-publishing.rs Internet	13 words — < 1%
128	www.fpn.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1%
129	ww.cbfa.org Internet	13 words — < 1%
130	journalism.wlu.edu Internet	13 words — < 1%
131	www.accsr.com.au Internet	13 words — < 1%
132	tdx.cat Internet	13 words — < 1%
133	comum.rcaap.pt Internet	12 words — < 1%
134	www.aiknc.lv Internet	12 words — < 1%
135	www.idi.hr Internet	12 words — < 1%
136	www.cahpeters.com Internet	11 words — < 1%
137	oliver.efri.hr Internet	11 words — < 1%

138	Heath. Encyclopedia of Public Relations Publications	11 words — < 1%
139	emrbi.org Internet	11 words — < 1%
140	Janicijevic, Nebojsa. "The impact of leadership on organizational culture", Ekonomika preduzeca, 2011. Crossref	11 words — < 1%
141	bura.brunel.ac.uk Internet	11 words — < 1%
142	primenjena.psihologija.edu.rs Internet	11 words — < 1%
143	www.docsity.com Internet	11 words — < 1%
144	phdthesis.uaic.ro Internet	11 words — < 1%
145	repub.eur.nl Internet	10 words — < 1%
146	www.fimmanager.edu.rs Internet	10 words — < 1%
147	eprints.aston.ac.uk Internet	10 words — < 1%
148	www.dusystem.com Internet	10 words — < 1%
149	lemima.rs Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE MATCHES	< 15 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		