



Vladimir Džamić

ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KORPORATIVNA KULTURA

Organizational behavior and corporate culture



ORGANIZACIONO PONAŠANJE I

KORPORATIVNA KULTURA

3. izdanje

Vladimir Džamić

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, 2025.

ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KORPORATIVNA KULTURA

Autor: dr Vladimir Džamić

Recenzenti: dr Jelena Đorđević Boljanović
dr Lepa Babić

Izdavač: UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača: dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu: Novak Njeguš

Dizajn korica: Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja: 2025.

Tiraž: 1700 primeraka

Štampa: BiroGraf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-635-1

Copyright:

© 2025. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Ovaj udžbenik namenjen je studentima Univerziteta Singidunum u Beogradu, koji se bave izučavanjem organizacionog ponašanja i korporativne kulture, odnosno naukom o ljudskim resursima uopšte. Glavna ideja autora bila je da na što savremeniji i konkretniji način izloži nastavnu materiju.

Upravljanje ljudskim resursima postala je neizbežna naučna disciplina na gotovo svim savremenim studijama ekonomije. Razlog tome leži u činjenici da se pažnja veća nego ikad posvećuje načinu selekcije zaposlenih, njihovog razvoja, načina ponašanja u organizaciji, ali i tipovima i oblicima korporativne kulture, kao i efektima rada zaposlenih u organizacijama.

Izložena materija odgovara kurikulumu predmeta pod nazivom Organizaciono ponašanje i korporativna kultura na izbornim modulu Upravljanje ljudskim resursima u okviru studijskog programa Poslovna ekonomija i istoimenog predmeta na studijskom programu Turizam i hotelijerstvo.

Ovom prilikom, posebno izražavam veliki zahvalnost predsedniku Univerziteta Singidunum, prof. dr Milovanu Stanišiću, na podršci i svim veoma korisnim savetima prilikom pisanja ovog udžbenika.

Takođe, veoma sam zahvalan recenzentima na korisnim sugestijama u nadi da će upravo zahvaljujući kritikama studenata i stručne javnosti buduće izdanje biti još bolje i kvalitetnije.

Beograd, 2016.

Autor

SADRŽAJ

PREDGOVOR	III
UVOD	1

I - DEO ORGANIZACIONO PONAŠANJE

1. LIČNOST	5
2. MOTIVACIJA	17
3. EMOCIJE	27
4. GRUPNO PONAŠANJE I RADNI TIMOVI	33
5. DRUŠTVENI UTICAJ, MOĆ I ORGANIZACIONA POLITIKA	43
6. KONFLIKTI U ORGANIZACIJAMA	61

II - DEO KORPORATIVNA KULTURA

7. KORPORATIVNA KULTURA - POJAM I ASPEKTI	71
8. GLOBALIZACIJA I KORPORATIVNA KULTURA	89
9. KORPORATIVNA KULTURA I DONOŠENJE ODLUKA	103

III - DEO KOMUNIKACIJA I KORPORATIVNA KULTURA

10. KOMUNIKACIJA	119
11. STRES I ORGANIZACIONO OKRUŽENJE	151
12. POSLOVNA ETIKA	171
BELEŠKA O AUTORU	187
LITERATURA	189

UVOD

Tokom životnog i radnog veka, svako od nas je upućen na veliki broj organizacija. Kako je to odlično uočio Maks Veber, dajući jednu od prvih definicija organizacije – *pod organizacijama se podrazumeva kontinuirano koordiniranje aktivnosti više ljudi, radi ostvarenja zajedničkih ciljeva ili interesa.*

Svaka organizacija počiva na trima neodvojivim elementima:

- ♦ kontrola nad relevantnim informacijama;
- ♦ postojanje preciznih pisanih pravila;
- ♦ hijerarhijska struktura organizacije.

Drugim rečima, organizacija ne bi bila organizacija kada ne bi imala mogućnost da kontroliše sve informacije od značaja, jer u uslovima hiperglobalizacije, posredovanje informacija jedan je od najznačajnijih izvora moći. Isto tako, pisana pravila koja obavezuju sve zaposlene – od onih nižeg ranga do onih koji su rukovodioci ili upravljači, garantuju trajnost jednoj organizaciji, ali i izvesnost i (pravnu) sigurnost zaposlenima. Konačno, svaka organizacija počiva na *hijerarhijskoj strukturi*. To znači da unutar organizacije postoje *nadređeni i podređeni*.

Usložnjavanjem ekonomskih procesa, pre svega pod uticajem procesa globalizacije, nastale su promene i u organizacionom okruženju. Analizirajući strukturu i uspešnost savremenih organizacija, autori u anglosaksonskom području su među prvim utvrdili da na produktivnost u radu zaposlenih ne utiču samo njihova teorijska ili praktička znanja, već i način njihovog organizacionog ponašanja, kao i specifičnosti korporativne kulture.

Organizaciono ponašanje, kao naučna disciplina nastaje tek u dvadesetom veku. Predmet izučavanja ove naučne discipline jesu:

- ♦ izučavanje ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama;
- ♦ razumevanje, objašnjavanje i predviđanja ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacija;
- ♦ mogućnosti boljeg i efikasnijeg upravljanja ponašanjem pojedinaca;
- ♦ načini nastanka korporativne kulture i njen uticaj na ponašanje pojedinaca i obrnuto.

Organizaciono ponašanje zahteva interdisciplinarni pristup, što znači da nauka o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi jeste veoma tesno naslonjena na druge društvene nauke poput: sociologije, sociologije kulture, psihologije, ekonomije i antropologije.

Kit Devis je u jednoj od pionirskih definicija naveo da se pod organizacionim ponašanjem podrazumeva „ponašanje zasnovano na brojnim konceptima u vezi sa prirodom čoveka i organizacijom.”¹ Upravo činjenica da se ljudi ne ponašaju isto unutar i izvan organizacionog okruženja, predstavlja veliki izazov za sve istraživače u ovoj oblasti. Takođe, način na koji se ljudi ponašaju ima ogroman uticaj na produktivnost i efikasnost same organizacije.

Upravo zato, na narednim stranicama, objasnićemo ključne elemente organizacionog ponašanja i korporativne kulture, kako bismo bolje razumeli koji sve faktori utiču na ponašanje pojedinca, kako nastaju grupe i timovi unutar jedne organizacije, ali i kako se donose poslovne odluke, formira moć u organizaciji i koji su glavni tipovi korporativne kulture i modaliteti njene promene.

1 Davis, K., *Human Relations and Organizational Behavior*, Mc-Graw Hill, New York, 1972.

ORGANIZACIONO PONAŠANJE

I

“Karakter je čovekova sudbina”

(Heraklit)

PRIMER ZA ANALIZIRANJE

Milena i Marko su zaposleni već deset godina u jednoj kompaniji koja se bavi ljudskim resursima, u kadrovskoj službi. U petak pred sam kraj radnog vremena, njihov neposredni pretpostavljeni je iznenada zatražio da ostanu duže i da do kraja večeri hitno dostave izveštaj o radu za prethodni kvartal, uz napomenu da će ukoliko to ne urade njihova zarada biti smanjena za 20% narednog meseca.

Milena je odmah sela za svoj računar i počela užurbano da radi, uz negodovanje izrazima lica, jer će baš danas propustiti da provede vreme sa svojom decom.

Marko je glasno vikao zbog kratkog vremena da se posao obavi i nakon što je pretpostavljeni izašao rekao gomilu uvredljivih reči na njegov račun. Nakon 60 minuta, seo je za računar i počeo da radi.

Oboje zaposlenih su završili sa poslom oko 21 sat uveče. Izveštaj je bio pripremljen i na vreme poslat pretpostavljenom. U ponedeljak, stvari su nastavile da funkcionišu kao i ranije, u najboljem redu.

Pitanja za razmišljanje:

1. *Zašto je jedan zaposleni odmah počeo da radi, a drugi je to uradio tek sat vremena kasnije?*
2. *Kakav intenzitet emocija su zaposleni ispoljili i čije emocije su intenzivnije?*
3. *Čija motivacija da se posao završi je bila veća i zašto? Ko više voli svoj posao?*
4. *Da li je postojao lakši način da posao bude završen?*

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je ličnost i zašto je važno da poznajemo različite tipove ličnosti u svom radnom okruženju?
- ✓ Koji faktori utiču na formiranje ličnosti pojedinca?
- ✓ Šta je ljudska priroda i koliko ona utiče na produktivnost pojedinca u organizacijama?
- ✓ Da li postoji način da se „izmeri ličnost“, tj. da se utvrde tipovi ličnosti?
- ✓ Kako da poznavanje ličnosti primenite u praksi u radu sa ljudima?

DEFINICIJA LIČNOSTI

Da li ste se ikada zapitali zašto za nekog od svojih kolega mislite da je dosledan, a za drugog da je prevrtljiv? Za određene ljude verujemo da su poštteni i precizni, a ipak za neke druge postoji već utvrđeno očekivanje da nikada neće doći na vreme i da će njihov izveštaj uvek biti prepun pravopisnih i materijalnih grešaka? Da li je reč o tome da su neki ljudi rođeni kao vredni i poštteni? Sva ova pitanja nas nedvosmisleno upućuju na analizu različitih ličnosti u organizaciji u kojoj radimo, studiramo ili boravimo.

U svakom radnom okruženju, bez obzira na broj zaposlenih i veličinu organizacije, postoji nebrojano mnogo tipova ličnosti. Sa druge strane, nijedan čovek se ne ponaša isto u svim okolnostima svakog dana. Upravo zato je važno da znamo da je svaki pojedinac posebna ličnost, satkana od više različitih dimenzija i činilaca. Savremena psihologija i savremena sociološka nauka beleže čak nekoliko stotina definicija ličnosti. Upravo ovaj podatak svedoči o tome koliko je *teško kompleksnost ličnosti svrstati u samo jednu definiciju*.

Ličnost - jedinstven, relativno trajan i stabilan način ponašanja, razmišljanja i emocija.

Ličnost se može definisati kao jedinstven, relativno trajan i stabilan način ponašanja, razmišljanja i emocija koji se individualno ispoljava od strane svakog pojedinca². Drugim rečima, ličnošću nazivamo sve načine na koji se jedna osoba trajno razlikuje od drugih. Kako to naziv upućuje, ličnost je ono što je vezano za *mene* kao *pojedinca* i *moj identitet*.

Identitet predstavlja skup najvažnijih karakteristika, po kojima se jedan pojedinac izdvaja od drugih i koje on sam smatra važnim za sebe. Na primer, neki ljudi smatraju

2 Grinberg, Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, (više izdanja).

da je veoma važno kojoj religiji pripadaju, dok drugi misle da je važnije to čime se bave ili koje jezike govore, kom narodu pripadaju. Rod, nacionalna pripadnost, verska pripadnost, profesionalno angažovanje, stručni poziv, seksualna orijentacija i slično, različiti su izvori identiteta. Upravo postojanje više različitih izvora identiteta u isto vreme, moguće je da se kaže da osoba ima *nekoliko identiteta – rodni, nacionalni, verski, profesionalni, organizacioni itd.* Ovo je posebno važno zbog identiteta pojedinca unutar organizacije u kojoj je zaposlen.

OD ČEGA ZAVISI LIČNOST?

Veliki broj psiholoških naučnih istraživanja posvećen je elementima koji sačinjavaju ličnost, pokušavajući da odgovori na sledeća važna pitanja:

- ♦ Kada nastaje ličnost?
- ♦ Šta utiče na formiranje ličnosti?
- ♦ Kako se ličnost formira?

Svako od nas je integralni deo društva i svog neposrednog okruženja (društvenih grupa, neformalnih grupa, radnih i drugih organizacija i slično). Logično se nameće pitanje da li se naša ličnost određuje prilikom rođenja ili postoje i neki drugi činioci koji utiču na to kako se naša ličnost formira.

Identifikovaćemo tri ključna faktora koja utiču na formiranje ličnosti:

1. genetika
2. okruženje
3. situacija

U osnovi ličnost svakog pojedinca određena je nasleđem (genetikom). Neke karakterne osobine mogu se naslediti, a isto važi i za temperament³. Ipak, svođenje ličnosti samo na genetiku značilo bi da se svi jednojajčani blizanci, na primer, ponašaju gotovo istovetno u istovetnim okolnostima. Praksa ukazuje, međutim, da se čak i najbliži srodnici mogu značajno razlikovati u ispoljavanju crta svoje ličnosti u organizacionom i drugim okruženjima. Razlog tome leži u činjenici da veliki uticaj na formiranje ličnosti ima proces *socijalizacije pojedinca*.

Identitet – odgovor na pitanje „Ko sam ja, šta me razlikuje od drugih i šta je za mene važno?“

3 Antički lekar Galen je utvrdio da postoje četiri osnovna tipa temperamenta: kolerik, melanholik, flegmatik i sangvinik.

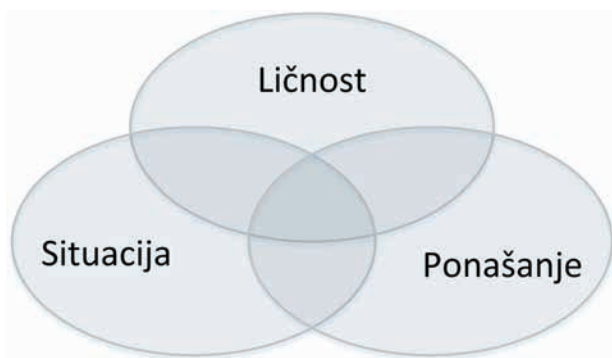
Socijalizacija predstavlja proces učenja novih pravila života i socijalno prihvatljivog ponašanja pojedinca u različitim okolnostima, putem posrednika – tzv *agenasa socijalizacije*. U zavisnosti od toga gde se socijalizacija odvija, razlikujemo dve vrste socijalizacije – primarnu i sekundarnu. Primarna socijalizacija odvija se u porodici, tj. u neposrednom okruženju pojedinca od trenutka rođenja do perioda ranog detinjstva i ulaska u obrazovne institucije (predškolska ustanova, škola i dr.). Sekundarna socijalizacija odvija se preko različitih socijalnih posrednika sa kojima pojedinac stupa u interakciju tokom kasnijeg perioda života – grupe vršnjaka, školski drugovi ili drugarice, kolege ili koleginice sa studija, saradnici u poslovnom okruženju ili neki drugi sličan okvir.

Socijalizovati se znači prihvatiti standarde i pravila ponašanja u novom okruženju. Ovaj proces odvija se neprekidno preko tzv. agenasa ili posrednika socijalizacije.

Konačno, na ličnost utiče i sama situacija u kojoj se pojedinac nalazi, o čemu će biti više reči u narednom poglavlju.

LIČNOST I PONAŠANJE

Ponašanje pojedinca rezultat je njegove ličnosti i situacije sa kojom je suočen u datom trenutku posmatranja. Drugim rečima, postoji jasna veza između *ponašanja, ličnosti i situacije*. Ova tri činioca uzajamno deluju jedan na drugi, tj. nalaze se u interakciji, pa se ovakav pristup u nauci o ljudskim resursima naziva interakcionistički pristup.



Interakcionistički pristup

To kako se ponašamo u svom okruženju pretežno je određeno time *kakva je naša ličnost*. Velika stručna polemika vodila se oko pitanja da li postoji tzv. trajni tip ponašanja pojedinca, odnosno da li je pošten čovek uvek pošten ili je nepošten čovek uvek nepošten. Dva su različita mišljenja u savremenoj nauci. *Prvo*, koje ističe da postoji određeni trajno stabilni skup karakteristika ponašanja pojedinaca u njegovom neposrednom okruženju – doslednost u određenom modelu ponašanja. Ovakvo stanovište se bazira na pretpostavci da jednom stečene utvrđene crte ponašanja određenog pojedinca neće u proteku vremena biti promenjene. Čovek koji uvek dolazi na vreme, nikad neće zakasniti.

Ukoliko prihvatimo u potpunosti ovu teoriju, lako ćemo naići na sledeće probleme:

- ♦ stereotipija⁴ – predrasudivanje o ljudima na osnovu nekih pretpostavki, koje nisu uvek najpouzdanije (npr. žene emotivnije prihvataju otkaz od muškaraca ili muškarci su bolji rukovodioci od žena; mlađi zaposleni su manje disciplinovani od starijih zaposlenih i slično).
- ♦ zanemarivanje kompleksnosti ličnosti i simplifikacija (pojednostavljivanje) – ličnost pojedinca ne može da se podvede u egzaktnu kalupu niti modele koji su stopostotno pouzdani (npr. kada bismo napravili shematski prikaz ličnosti i mogli da napravimo određeni algoritam, psihologija ličnosti ne bi postojala kao naučna disciplina)

Ipak, *drugo* stanovište u savremenoj nauci tvrdi da *ne postoje konstantni tipovi ponašanja*. Za pripadnike ove škole mišljenja, čovek se ponaša u skladu sa datim okolnostima, tj. promenljivo. To znači da čak i nemoralan čovek u određenim situacijama i okolnostima može da se ponaša moralno. Slepno držanje ovog teorijskog pristupa vodi nas sličnim, već navedenim, problemima. Zato je vrlo važno da *svakom pojedincu pristupimo sa što manje predubedenja i ustaljenih pretpostavki*, uvažavajući činjenicu da *se ljudi razlikuju u svom ponašanju, crtama svoje ličnosti i identitetu*.

Ličnost je suviše kompleksna da bi mogla da se podvede pod bilo kakav model ili algoritam.

4 Stereotip drugačije nazivamo *predrasudom*. Shvatanje po kome bez racionalnih dokaza o ljudima i situacijama zaključujemo na osnovu iracionalnih i previše uopštenih stavova (npr. mladi ljudi su nestrpljivi; generacije su sve gore; žene su bolji vozači; muškarci su manje emotivni i slično). Glavna opasnost stereotipa je što nas vodi potpuno pogrešnim zaključcima u datim situacijama i trajno može poremetiti međuljudske odnose u organizacijama i našem okruženju.

LIČNOST I LJUDSKA PRIRODA

Često se umesto o ličnosti i ponašanju, govori o tzv. ljudskoj prirodi kao određenom trajnijem skupu karakteristika svakog čoveka. Potenciranje ljudske prirode zasniva se na uverenju da su ljudi po svojoj prirodi dobri ili loši i da će se u svakoj situaciji ponašati upravo u skladu sa svojom prirodom.

U društvenim naukama postoje dva različita viđenja ljudske prirode, koja će biti u velikoj meri korišćena u menadžmentu i nauci o upravljanju ljudskim resursima:

1. antropološki pesimizam (grč. *anthropos*⁵ – čovek; lat. *pessimus* – najgore)
2. antropološki optimizam (lat. *optimus* – najbolje)

Antropološki pesimizam je shvatanje po kome se čovek ponaša rđavo, a njegova priroda je zla, prevrtljiva i pokvarena. U skladu sa ovim shvatanjem, čovek će uraditi nešto loše kad god mu se za to ukaže povoljna prilika, a njegove vrednosti će zavisiti uvek od koristi koju može da ima iz određene situacije. Drugim rečima, čovek će ukrasti ako zna da za to neće biti kažnjen i ako za to ima priliku; uradiće nešto nažao drugima ako od toga ima korist; prevariće svog poslodavca bez razmišljanja; slagace da je na bolovanju, čak i ako nije. Začetnici ovog shvatanja su bili u antičko doba Tukidid, a u modernoj epohi Nikolo Makijaveli i Tomas Hobs. Tako je Makijaveli⁶ tvrdio da je čovek spreman da za ostvarenje svojih ciljeva da upotrebi i najpokvarenija sredstva (istina, govorio je o vladarima i političarima), dok je Hobs utvrdio da je svaki čovek čoveku vuk (lat. *Homo homini lupus est*) i da se od čoveka ne može očekivati ništa dobro prema drugim ljudima.

Shvatanje po kome su ljudi dobri, poštteni i privrženi drugim ljudima, jer su razumna bića, svesna i dobronamerna naziva se antropološki optimizam. Začeci antropološkog optimizma vezuju se za starogrčku filozofiju u Antici, a u modernoj epohi za začetnike klasičnog liberalizma poput Džona Loka i ostalih autora. Bez obzira na sve, po ovom shvatanju, ljudi su po svojoj prirodi u osnovi dobra bića, koja svoju dobrotu ispoljavaju u svom neposrednom okruženju.

Razlikovanje ovih tipova ljudske prirode, vrlo je važno zbog bolje analize zaposlenih u organizacijama u kojima rade. Ličnost, ponašanje, ljudska priroda, ali i situacija u kojoj se pojedinac nalazi, vrlo su važni elementi za razumevanje aspekta ličnosti u radnom okruženju.

5 Sumarni naziv za discipline koje proučavaju čoveka sa biološkog, društvenog i lingvističkog aspekta je *antropologija*.

6 Videti: N. Makijaveli, *Vladalac*, Kultura, Beograd (više izdanja).

MILGREMOV EKSPERIMENT

Cilj eksperimenta koji je izveden 1961. godine u Nju Hejvenu, bio je da se ispita kako prosečan pojedinac reaguje u situaciji kada dobije nalog od autoriteta da se ponaša u suprotnosti sa svojim etičkim i vrednosnim načelima.

Eksperiment je zamišljen kao igra u kojoj su svi učesnici, osim osobe nad kojom se izvodi eksperiment, znali da je reč o igri. U odvojenoj prostoriji nalazio se glumac prikačen na fiktivnu električnu stolicu, koja je bila povezana prekidačem sa mestom gde se nalazila osoba koja je trebalo da pušta struju određene jačine, po nalogu prisutnog „učitelja“ – autoriteta.

Kad god bi osoba na stolici pogrešila zadati slog, osoba je trebalo da pusti struju određene jačine. Glumac na stolici je zapomagao od bolova zbog navodnog strujnog udara, dok je osoba i dalje puštala struju po nalogu autoriteta: „Nastavite!“, „Nemate izbora, morate nastaviti!“, „Eksperiment zahteva da nastavite!“

Čak 65% ispitanika je bilo spremno da ubije čoveka zbog neznanja slogova, jer to traži autoritet u naučne svrhe.

Šta je, po Vašem sudu, pokazao ovaj eksperiment Stenlija Milgrema?

DIMENZIJE LIČNOSTI U ORGANIZACIJAMA

U jednom istraživanju koje je sproveo Olport (Allport) 30-ih godina XX veka, pominjalo se čak preko 17000 različitih naziva da bi se opisala nečija ličnost. Savremena naučna istraživanja⁷ u ovoj oblasti su uspela da osnovne dimenzije ličnosti u organizacijama svedu na svega 5 različitih:

1. *ekstrovertnost-introvertnost*: u zavisnosti od toga da li se pojedinac ponaša otvoreno prema drugima, društveno, proaktivno i pouzdano ili pak, povučeno u sebe, pasivno, asocijalno, rezervisano i obazrivo;
2. *prijatnost*: da li je neko kooperativan i „lak“ za saradnju, dobrodušan i dobronameran, spreman da oprostí grešku ili je suprotnost navedenim osobinama – zlonameran, razdražljiv i bez ikakve fleksibilnosti prema svojim saradnicima;
3. *savesnost*: da li svoj posao obavlja u skladu sa svojom savešću, odgovorno i profesionalno, temeljno i dobro organizovano; ili pak haotično, bez ikakvog reda, discipline i manira;

⁷ Grinberg, Baron, op.cit., str. 84.

4. *emotivna stabilnost*: obuhvata sve karakteristike od ljutnje, nesigurnosti, emotivne neuravnoteženosti, depresivnosti do smirenosti, stabilnosti i profesionalnog entuzijazma;
5. *otvorenost za nova iskustva*: od ugladenosti, senzitivnosti do grubosti i prostog ponašanja.

TIPOLOGIJA I MERENJE LIČNOSTI

Potreba čoveka da proceni druge ljude postoji od najranijih perioda ljudskog društva. Činjenica da smo društvena bića koja su veoma upućena na interakciju sa drugima, a da se društvo vekovima sve više razvijalo, uslovljavala je potrebu da se dodatno bavimo ne samo sobom, već i drugima.

U organizacionom okruženju, procena ličnosti je veoma važna bez obzira na to da li je reč o našim saradnicima, kolegama iz iste organizacije ili našim potencijalnim ili realnim klijentima. Upravo ova potreba dovela je do popularizacije organizacionog ponašanja i korporativne kulture kao zasebne naučne discipline, koja sadrži u sebi *primenjenu psihologiju*.

Iako postoji nekoliko desetina različitih tipologija ličnosti, izdvajamo tri koje pripadaju različitim istorijskim epohama, a koje su ostale aktuelne i danas. Upravo one se najčešće koriste za *procenu (evaluaciju) tipova ličnosti u organizacionom okruženju*.

Najstarija tipologija ličnosti

Jedna od najstarijih tipologija ličnosti jeste upravo ona koju je dao Galen, antički lekar tvrdeći da ljudi mogu da se podele na: kolerike, melanholike, sangvinike i flegmatike. Svaki od ovih temperamenata ljudi razlikuje se po određenim specifičnim karakteristikama.

KOLERIK – nagla, prodorna osoba, često ljuta i vrlo izraženih emotivnih reakcija (obično veoma usmerena na posao);

SANGVINIK – optimista, vedra, bezbrižna i duhovita osoba (najčešće novinar, trgovac, stručnjak za odnose sa javnošću, umetnik);

MELANHOLIK – osetljiv, ranjiv, depresivan i preduzimljiv (često su građevinari, stvaratelji i planeri);

FLEGMATIK – miran, uzdržan, veoma pouzdan, staložen (dobre su diplomate, pravni savetnici, zaposleni u upravi).

Tipologija ličnosti prema Karlu Gustavu Jungu

Karl Gustav Jung⁸ jedan je od najvažnijih psihologa u istoriji ove nauke, čija se tipologija ličnosti i danas neretko koristi u organizacionom okruženju. Jung tvrdi da se sve ličnosti mogu u zavisnosti od stepena svoje dominantnosti, podeliti na introvertne i ekstrovertne ličnosti, dok se prema svojoj dominantnoj psihičkoj funkciji razlikuju: intuitivni, senzitivni, misaoni i osećajni tip ličnosti.



Karl Gustav Jung

Ukrštanjem ovih dveju podela, Jung je utvrdio da se sve ličnosti mogu svrstati kao:

- ◆ ekstrovertni intuitivni;
- ◆ introvertni intuitivni;
- ◆ ekstrovertni senzitivni;
- ◆ introvertni senzitivni;
- ◆ ekstrovertni osećajni;
- ◆ introvertni osećajni;
- ◆ ekstrovertni misaoni;
- ◆ introvertni misaoni.

Procena tipa ličnosti prema Majer Brigsovom indikatoru

U novije vreme, za utvrđivanje tipa ličnosti u organizacionom okruženju, često se koristi tzv. MBTI, odnosno Majer Brigsov indikator tipa ličnosti. Na osnovu postavljenih 100 pitanja koja se odnose na to kako ljudi u određenim situacijama postupaju ili se osećaju, ovaj indikator pomaže svrstavanju ličnosti u jednu od 16 kategorija u zavisnosti od odgovora ispitanika.

Zahvaljujući ovom indikatoru tipa ličnosti, razlikujemo ih poput navedenih u tabeli:

8 Karl Gustav Jung švajcarski je psihijatar i osnivač kompleksne ili analitičke psihologije. Uz Sigmunda Frojda, smatra se jednim od najvećih mislilaca u istoriji psihološke nauke, koji je dao nemerljiv doprinos razvoju ove nauke.

Introvertan	Ekstrovertan
Manje inteligentan	Inteligentniji
Pod uticajem osećanja	Emotivno stabilan
Submisivan	Dominantan
Ozbiljan	Veseo
Rasipnik	Savestan
Plahovit	Smiren
Tvrđoglav	Osetljiv
Veruje	Skeptik
Praktičar	Maštovit
Direktan	Lukav
Samouveren	Plašljiv
Konzervativan	Otvorenog uma
Zavistan od grupe	Samodovoljan
Nekontrolisan	Kontrolisan
Opušten	Napet

Klasifikacija tipova ličnosti po Majer Brigsovom indikatoru

Savremene društvene nauke se posebno bave procenom, odnosno merenjem ličnosti. Pod merenjem ličnosti podrazumevamo utvrđivanje osnovnih karakteristika ličnosti, njihovu analizu i klasifikaciju ličnosti na osnovu objektivnih parametara. Danas postoje različite psihološko-sociološke tehnike merenja ličnosti, od kojih se najviše koriste različite vrste tzv. *testova ličnosti*, od kojih su najpoznatiji: *testovi projekcije* i *objektivni testovi*.

Da bi jedan test merenja ličnosti bio relevantan, neophodno je da bude što pouzdaniji i što validniji. Pozdanost jednog testa ličnosti predstavlja stepen u kom ovi testovi daju rezultate koji su stabilni i koji odgovaraju realnosti. Vrlo je važno da parametri merenja budu objektivno postavljeni i da sam test bude tako struktuiran da odgovori zahtevima ispitivanja, a da ispitanik bude u situaciji da objektivno i nepristrasno popuni test ličnosti.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Zaposleni ste kao direktor Odeljenja za ljudske resurse (HR). Vaš generalni direktor je od vas zatražio da napravite test ličnosti zaposlenih, na osnovu kog bi utvrdio zašto određeni broj zaposlenih reaguje previše konfliktno u odnosu na ostale. Uspešna realizacija ovog posla garantuje vam povišicu na radnom mestu i kvalitetnije radno okruženje.

Pokušajte da sastavite test ličnosti kojim biste utvrdili koliko je osoba čiju ličnost ispitujete sklona konfliktnom reagovanju i kako postupa. Kao tehniku iskoristite Likertovu skalu (1 – uopšte se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – ne mogu da procenim; 4 – slažem se; 5 – potpuno se slažem) i 10-15 pitanja po sopstvenom izboru za koja mislite da će vam biti od najveće pomoći u ovom ispitivanju. Nasumice odaberite što više osoba koje su zaposlene u istoj organizaciji i uporedite dobijene odgovore.

REZIME

Ponašanje zaposlenih u organizacijama, kao i klijenata savremenih organizacija, u velikoj meri uslovljeno je time kakva je njihova *ličnost*. Poznavanje osnovnih crta ličnosti, kao i njenih osnovnih karakteristika, od velikog je značaja za razumevanje čitavog organizacionog ponašanja.

Relativno stabilan, konzistentan i trajan način ponašanja, reagovanja i emocija jednog pojedinca nazivamo ličnošću. Postoji mnogo različitih definicija ličnosti, zato što je teško sve tipove ličnosti svrstati u jednu šemu ili jedan model. Zato posebno proučavamo svakog kao ličnost za sebe.

Identitet je ono što nas određuje kao ličnost i kao pojedinca. To su zapravo sve karakteristike koje smatramo važnim i koje odgovaraju na pitanje *ko sam i šta me razlikuje od drugih ljudi koji me okružuju*. Izvori identiteta individualno se razlikuju, ali su najčešći: rod, profesionalna orijentacija, nacionalna (etnička) pripadnost, veroispovest, političko opredeljenje i drugo.

U analizi ličnosti posebno je važno odgovoriti na pitanje šta je ljudska priroda. Društveno-humanističke nauke ljudsku prirodu vide kao pozitivnu ili kao negativnu, navodeći suprotne argumente za prirodu čoveka kao razumnog bića.

Ličnost se može svrstati u više različitih tipova. Neke od tzv. tipologija ličnosti su zasnovane na položaju pojedinca u organizacijama, dok su pak druge uopštenije. Neke od važnijih tipologija ličnosti su Galenova, Jungova i tipologija ličnosti prema Majer Brigsovom indikatoru tipa ličnost, odnosno MBTI.

Merenje ličnosti obavlja se putem različitih psiholoških testiranja pojedinaca u cilju saznavanja kako reaguje u konkretnim situacijama. Mogućnost ovakvog merenja je važna, jer nam ostavlja dovoljno prostora da razumemo i predvidimo ponašanje naših saradnika ili klijenata u različitim okolnostima vezanim za našu organizaciju.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta je ličnost i koji su osnovni činioci koji utiču na formiranje ličnosti?
2. Šta podrazumevamo pod socijalizacijom?
3. Koji su osnovni agensi socijalizacije i kako ih razumete?
4. U čemu se u osnovi razlikuju četiri tipa temperamenta koja navodi Galen?
5. Šta su osnovne karakteristike introvertnih i ekstrovertnih ličnosti?
6. Kom tipu ličnosti pripadate, po Majer Brigsovoj tipologiji? Na koji način ste to utvrdili?
7. Kako se vrši „merenje ličnosti“ i koje su osnovne karakteristike testova ličnosti?
8. Šta je objektivnost, a šta validnost testova ličnosti?

Primer za analiziranje

U jednoj organizaciji, generalni direktor obezbedio je mogućnost da se zaposleni dodatno obuče za rad u posebnom softveru kojim će lakše manipulirati podacima od značaja. Obuka bi trebalo da se održava tokom dva vikenda (subotom i nedeljom) u trajanju od po osam radnih časova.

Generalni direktor je ostavio mogućnost zaposlenima da se sami prijave dobrovoljno za dodatnu obuku, u skladu sa svojim interesovanjima. Prijavilo se samo dvoje zaposlenih.

Naredne sedmice, generalni direktor je ponovio poziv zaposlenima, rekavši da će dvoje najboljih polaznika dobiti 15% veću zaradu u narednih šest meseci. Prijavilo se ukupno 10 zaposlenih.

Treće sedmice, direktor je ponovio poziv zaposlenima i rekao da će svako ko se ne bude odazvao dobiti 20% manju zaradu. Prijavili su se svi zaposleni, osim jednog koji je bio na opravdanom odsustvu. Od ukupnog broja zaposlenih, samo troje je ovladalo softverom. Ostali su odslušali kurs, ali nisu ništa naučili.

Pitanja za razmišljanje:

- 1. Zašto je broj prijavljenih rastao u ovim situacijama?*
- 2. Šta je najviše uticalo na odziv zaposlenih?*
- 3. Da li je generalni direktor iz primera uspeo da postigne svoj cilj?*
- 4. Na koji način biste Vi rešili postojeći problem?*

“Za dvadeset godina, bićete više razočarani stvarima koje niste učinili nego stvarima koje jeste. Zato isplovite iz sigurne luke. Istražujte. Sanjajte. Otkrijte.”

(Mark Tven)

Čitanjem ovog poglavlja saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je motivacija i na koji način je moguće formirati lične motive?
- ✓ Šta su potrebe, a šta podrazumevamo pod hijerarhijom potreba?
- ✓ Koje su najznačajnije teorije motivacije u nauci o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi?
- ✓ Na koji način možete da utičete na motivaciju unutar svoje radne organizacije?

MOTIVACIJA I POTREBE

Ustaljeno verovanje je da se unutar organizacija u kojima rade, zaposleni najčešće motivišu upravo putem *materijalnih motiva* – tj. novcem i novčanim nagradama. Ipak, praksa je pokazala da je velikom broju zaposlenih od materijalne satisfakcije važnije da nego prepozna njihov trud, rad i uloženu energiju u radne zadatke. Upravo zato se sve češće javljaju tzv. *nematerijalni motivi* poput: *priznavanja, pravde i pravednosti, mogućnosti da napreduju u svojoj karijeri i slično*.

Postoji više različitih definicija motivacije. Jedna od najčešćih jeste da se pod motivacijom podrazumeva snaga unutar ličnosti koje utiču na pravac, intenzitet i stalnost dobrovoljnog ponašanja pojedinca. Drugačije rečeno, ulažemo određeni *napor* u proteku *vremena*, kako bismo ostvarili *određeni zadati cilj ili ciljeve*⁹, kako bismo zadovolji određenu potrebu. Potreba je uslovljena nedostatkom nečega što čoveka podstiče da se ponaša na određeni način kako bi zadovoljio potrebu, tj. umanjio taj nedostatak. Na primer, kada smo žedni uzimamo čašu vode da bismo zadovoljili svoju potrebu.

Motivacija – snage unutar jedne ličnosti koje uslovljavaju određene instrumentalne radnje radi ostvarenja zadatih ciljeva.

9 Mc Shane, Von Glinow, *Organizational behavior*, Mc Graw Hill, New York, 2007, str. 91.

Potrebe, u osnovi mogu da budu:

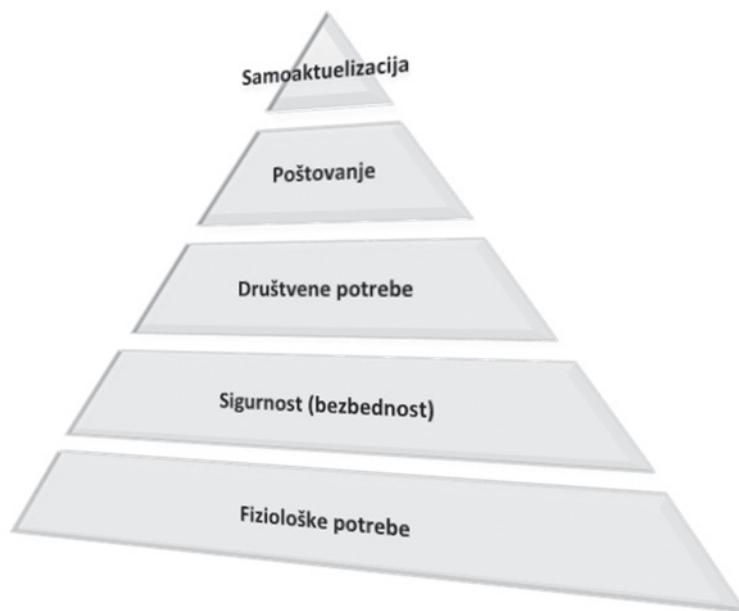
1. fiziološke (organske) – npr. potreba za hranom ili pićem;
2. psihološke – npr. potreba sa prihvatanjem, samopotvrđivanjem i druge.

MASLOVLJEVA TEORIJA O HIJERARHIJI POTREBA

Najčešće jedan čovek ima u isto vreme više različitih potreba – kako organskih, tako i psiholoških. Upravo ova činjenica je dovela do toga da se postavi pitanje koje su potrebe kod čoveka jače i da li je moguće utvrditi koja je najjača ljudska potreba. Ređanje ljudskih potreba *po snazi i intenzitetu*, naziva se hijerarhija potreba.

Jedan od prvih istraživača koji je napravio čuvenu hijerarhiju potreba bio je Abraham Maslov¹⁰. Hijerarhiju potreba prema Maslovu prikazujemo piramidom potreba čoveka.

Potreba – nedostatak nečega koji podstiče određeno ponašanje pojedinca radi zadovoljenja potrebe



Maslovljeva hijerarhija potreba

10 A.H.Maslow, *A theory of human motivation*, Psychological Review vol.50, 1943, str. 370-396.

Fiziološke potrebe odnose se na *urođenu potrebu čoveka za hranom, pićem i zadovoljenjem seksualnog nagona (libida)*. Ove potrebe su urođene kod svakog čoveka, što znači da ni na koji način ne zavise od društvenog faktora. Bez obzira na to da li žive u razvijenim ili siromašnim državama, ljudi imaju potrebu za hranom i pićem. Ova potreba upisana je u genetski kod čoveka.

Sigurnost se može posmatrati kao potreba na dva načina. *Prvo*, sigurnost u užem smislu, kao *bezbednost života čoveka*. Svaki čovek će se truditi da zaštiti svoj život od svake realne ili potencijalne opasnosti. *Drugo* razumevanje sigurnosti odnosi se na sigurnost ili bezbednost u egzistencijalnom smislu (sigurna zarada, redovnih izvori prihoda, sigurnost radnog mesta itd.).

Čovek je pre svega društveno biće. To znači da su vrlo važne njegove društvene potrebe, tj. da bude prihvaćeni deo svog društva ili društvene grupe u kojoj se nalazi. Ovo jednako važi i za organizaciju u kojoj je pojedinac zaposlen, jer je posebno važno da se svaki zaposleni oseti integralnim delom svog kolektiva.

Poštovanje je vrlo visoko pozicionirana potreba, jer je upravo pored materijalne satisfakcije i sigurnosti na poslu ili integrisanja u kolektiv, posebno važno da bude i *poštovani član svoje zajednice (porodice, društvene grupe, organizacije, države ili društva)*. Zato je zaposlenom često mnogo važnije da njegov rad bude priznat i poštovan, od toga da li će za uspešan posao dobiti povišicu ili novčanu nagradu.

Pod samoaktuelizacijom koja je u vrhu ove piramide potreba, podrazumevamo osećaj pojedinca da je *ostvario svoje potencijale* i na taj način se samoostvario kao osoba unutar svoje organizacije ili u nekom drugom referentnom okviru.

ABRAHAM H. MASLOV (1908-1970)

Abraham Harold Maslov jedan je od najpoznatijih savremenih američkih psihologa. Predavao je na američkom Univerzitetu Kolumbija, a svoje psihološko obrazovanje sticao je pod mentorstvom Alfreda Adlera, jednog od savremenika i saradnika Sigmunda Frojda, osnivača psihoanalize. Njegova najpoznatija psihološka teorija jeste upravo teorija potreba. Ova teorija je bila kritikovana, jer je smatrano da je Maslov pojednostavio potrebe i sveo ih na samo pet. Jedna od zanimljivosti iz njegove biografije jeste da je 1963. godine odbio da bude predsednik američkog Udruženja za humanističku psihologiju, jer je smatrao da bi ova organizacija trebalo da bude intelektualni pokret bez liderstva.

ALDERFEROV ERG MODEL POTREBA

Dok je Abraham Maslov tvrdio da su potrebe čoveka hijerarhijski ustrojene, tj. da je tačno moguće odrediti koja je potreba dominantnija u odnosu na ostale, neki modeli su počivali na ideji da su sve potrebe jednako važne, te da se kod čoveka ispoljavaju uporedo u zavisnosti od okolnosti.

Jedan od najpoznatijih takvih modela jeste Alderferov ERG model potreba, koji prepoznaje tri osnovne potrebe svakog čoveka, pa i u organizaciji:

- ♦ egzistencijalne potrebe (E - existence) koje bi se mogle nazvati i osnovnim, fiziološkim potrebama;
- ♦ potrebe povezivanja (R - relatedness) – koje se odnose na pripadanje i ljubav (emotivni odnos);
- ♦ potrebe razvoja (G - growth) – potreba čoveka da se razvija i da napreduje.

TEORIJA ČETIRI PORIVA PREMA HARVARDSKOJ POSLOVNOJ ŠKOLI

Dvoje autora iz Harvardske poslovne škole (Harvard Business School)¹¹ su uvažavajući neke postavke Maslovljeve teorije potreba, razvili svoju teoriju potreba, koja je nazvana Four drives theory, odnosno teorija četiri poriva. Ovaj teorijski pristup uvažio je društvene i instinktivne uticaje na formiranje potreba čoveka, ali istovremeno i postojanje više različitih vrsta potreba i motiva.

U skladu sa ovim teorijskim pristupom, četiri osnovna poriva ili pokretača čoveka jesu:

1. poriv za sticanjem

Čovek ima potrebu da traži, stiže, kontroliše i zadržava stvari oko sebe i svoja lična iskustva. Ova potreba veoma je povezana sa potrebom čoveka da u svom okruženju bude prihvaćen;

2. poriv za povezivanjem;

Pošto je svaki čovek društveno biće, njegova prirodna potreba je da stvara odnose sa drugim ljudima. Ova potreba za povezivanjem veoma je važna za svaku organizaciju, posebno za one koje počivaju na ideji *timskog rada*.

3. poriv za učenjem;

U želji da zadovolji svoju urođenu radoznalost, čovek želi da stekne nova znanja iz različitih oblasti. Sticanje znanja veoma je povezano sa potrebom pojedinca

11 P.R. Lawrence, N.Nohria, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.

da bude prepoznat i prihvaćen u svom neposrednom okruženju, ali i dokaz samoostvarenja i zadovoljstva sobom i postignutim rezultatima i uspesima.

4. poriv za odbranom

Ovaj poriv čoveka *uvek je reakcija na neko ponašanje ili postupanje koje može da ugrozi njegov položaj ili egzistenciju*. Drugim rečima, odbrana nastaje kao reakcija na određenu *opasnost*. Za razliku od prethodna tri poriva, zahvaljujući kojima čovek proaktivno deluje, poriv za odbranom uvek zahteva impuls, odnosno podsticaj sa strane u vidu određene pretnje.

TEORIJE PROCESA MOTIVACIJE

Vratimo se primeru sa početka ovog poglavlja. Na koji način je na motivaciju zaposlenih uticao cilj koji im je generalni direktor predstavio? Da li je cilj u vidu sticanja dodatnog korisnog znanja bio dovoljan?

Da li bi se postigao veći efekat ukoliko bi nagrada bila jednaka za sve koji učestvuju u dodatnoj edukaciji (15% povišice), a ne samo za dvoje najboljih?

Kakav bi bio efekat da je generalni direktor bio u mogućnosti da proceni kakva očekivanja imaju njegovi zaposleni? U kojoj meri je to (ne)važno za razumevanje motivacije zaposlenih.

Na osnovu prethodno postavljenih primera, pokušaćemo da u najkraćem objasnimo tri najvažnije teorije motivacije u nauci o upravljanju ljudskim resursima: *teoriju ciljeva, teoriju jednakosti i teoriju očekivanja*.

1. Teorija ciljeva

Ako na jednoj maratonskoj stazi trči atletičar sa željom da pobedi, bez jasne oznake gde se ciljna linija nalazi, nikada ne bi znao da li trči dovoljno brzo i da li treba da usred trke promeni tempo da bi pobedio. Ova metafora zapravo najbolje oslikava suštinu teorije ciljeva.

Zaposleni mnogo bolje rade svoj posao ukoliko pred sobom imaju jasan i konkre-

Apsolutni ciljevi – ciljevi koje pojedinac sebi postavi kao one koje nužno mora da ostvari

tan cilj¹². Često je nedovoljno zaposlenima reći da treba da svoj posao obavljaju odgovorno, savesno i profesionalno. Prvo, kriterijumi profesionalizma se neretko razlikuju kod zaposlenih, a potom je taj zahtev i dovoljno apstraktan, pa samim tim i manje mobilisajući od nekog jasnog i konkretnih zahteva (cilja).

Glavna poruka ove teorije zapravo je da:

- ♦ Zaposleni moraju imati jasan i konkretan cilj pred sobom; što je cilj specifičniji, jasniji i konkretniji, a uz to i merljiv, zaposleni će lakše obaviti traženi posao, sa većom energijom i uz veću želju da postigne dobar rezultat.
- ♦ Nije dovoljno samo postojanje cilja. Važno je da cilj bude teško ostvarljiv, ali ipak onaj koji je moguće dostići. Ukoliko zadamo suviše lak cilj ili pak suviše težak i nemoć zaposleni će odustati. U prvom slučaju, odustaje jer će smatrati da je potcenjen, dok će u drugom smatrati da nema svrhe truditi se oko nečeg za šta se unapred zna da je nemoguće i da predstavlja samo gubljenje dragocenog vremena.
- ♦ Ukoliko cilj postoji, on je dostižan i konkretan, važno je zaposlenima dati neku vrstu povratne poruke (feedback) o tome da li svoj posao rade dobro ili loše i kako napreduju u pogledu ostvarenja i dostizanja cilja. Svaka potvrda da dobro rade svoj posao, zaposlene će dodatno motivisati, jer će pored potvrde imati svest o tome da njihov pretpostavljeni brine o njima i načinu na koji obavljaju posao. Pohvala je često mnogo efektivnija od kritike.

Cilj treba da bude: jasan, konkretan, dostižan i pravedno postavljen

2. Teorija jednakosti

U organizacijama, često nije najvažnije koliko sam *ja kao zaposleni dobio, ste kao, zaradio ili postigao*, već se zaposleni upoređuje sa drugim zaposlenima i položajem koji oni imaju. Najjednostavnije rečeno, maratonac koji trči trku želi ne samo da što brže prođe kroz cilj, već da *bude bolji od drugih*.

Teorija jednakosti se često naziva drugačije i *teorija pravednosti*. Pravednost u organizacijama može da bude dvojaka: komutativna i distributivna pravednost¹³.

12 Videti: Robbins S. Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, NJ, 2003.

13 Posebnu teoriju pravednosti razvio je Stejsi Adams (Stacey Adams), koji je tvrdio da proces motivacije zavisi od dva osnovna faktora: *input* (napor, trud, energija) koju ulaže zaposleni i *nagrada* koju za obavljeni posao dobija.

Komutativna pravednost svodi se na načelo „*svima jednako*“, ali se naravno ne misli na jednake zarade (platu), već na jednak tretman (položaj) u organizaciji i jednaka prava u odnosu na ostale zaposlene.

Distributivna pravednost se drugačije naziva *raspoređivačka pravednost*. U praksi se svodi na načelo „*svakom prema zaslugama*“. To znači da će zaposleni koji je ovog meseca prekovremeno radio, očekivati da dobije veću zaradu u odnosu na ostale zaposlene, jer je uložio veći umni i fizički napor i proveo više vremena na svom radnom mestu od ostalih.

Čitava teorija jednakosti (pravednosti) zasniva se na upoređivanju sa drugima. Otuda su najvažniji njeni elementi upravo: zaposleni, naponi koje ulaže, nagrada koju dobija, osoba sa kojom se zaposleni upoređuje (referentna osoba ili grupa) i njeni naponi i nagrada. Kao rezultat upoređivanja sa drugim zaposlenima, moguća su tri ishoda:

1. pravednost (jednakost) – percepcija da je zaposleni dobio pravedno u odnosu na one sa kojima se upoređivao; ovakva percepcija kod zaposlenog izaziva zadovoljstvo i predstavlja dodatnu motivaciju da radi u okviru svoje organizacije;
2. preplaćenost – percepcija zaposlenog da je dobio više u odnosu na druge, a da je uložio manje napora od drugih da reši određeni poslovni zadatak u svojoj organizaciji; ovakva percepcija je retka u praksi i zavisi od objektivnosti samog zaposlenog;
3. potplaćenost – percepcija zaposlenog da je dobio manje u odnosu na referentnu grupu zaposlenih sa kojom se poredi – uloženi veći napor, a dobijena manja nagrada u odnosu na ostale.

Imajući u vidu značaj jednakosti, važno je reći da ne postoji nijedna organizacija u kojoj postoji apsolutna ili idealna jednakost. Reč je o idealu koji se retko i teško dostiže u organizacijama. Ipak, važno je da razgraničimo dve različite vrste jednakosti u analizi ove teorije motivacije. Jednakost se može posmatrati kao:

- ♦ formalna i neformalna. U zavisnosti od toga da li je jednakost propisana nekim pravnim propisom (zakonom ili ugovorom o radu) ili ona proističe iz nekih nepisanih pravila same organizacije. Često formalno jednakost može postojati, a da se ona ne manifestuje u praksi;
- ♦ ekonomska i pravna jednakost. Svi zaposleni imaju jednak pravni tretman, u skladu sa

Ni u jednoj organizaciji ne postoji apsolutna jednakost svih zaposlenih. Reč je o idealu, koji se teško dostiže.

Ustavom i zakonima države u kojima rade. Ipak, to ne znači da će svi zaposleni imati jednaku zaradu, jer zarada zavisi od *radnog učinka* i od drugih faktora u samoj organizaciji. Tako zaposleni može biti vanredno nagrađen novčano za dodatne poslovne napore ili kažnjen za kršenje radnih obaveza.

3. Teorija očekivanja

Ovu teoriju motivacije formulisao je Viktor Vrum (Victor Vroome). Suština teorije očekivanja je da se *svaki zaposleni u organizaciji ponaša u skladu sa svojim slobodnim izborom*. To znači da je motivacija jedan voljni (kognitivni) proces u kome pojedinac slobodno i racionalno donosi odgovarajuće odluke u zavisnosti od očekivanja i nagrade koju očekuje zauzvat.

Ključni elementi teorije očekivanja: volja, racionalna odluka zaposlenog, postojanje očekivanja da će biti nagrađen adekvatno za svoj rad.

Vrum je čitav ovaj proces motivacije pokušao da objasni kroz tri povezana elementa:

- ♦ *instrumentalnost* (jedni rezultati će dovesti do drugih rezultata, takozvani rezultati prvog i drugog reda),
- ♦ *valenca* (odnos zaposlenog prema nagradi – može biti afirmativan, negativan ili neutralan)
- ♦ *očekivanje* (statistička verovatnoća da će određeno ponašanje dovesti do odgovarajućih rezultata).

Zadatak za praktičnu vežbu:

U dogovoru sa predmetnim nastavnikom podelite se u tri različite grupe. Zadatak prve grupe je da sastavi kombinovani upitnik sačinjen od 20 otvorenih i zatvorenih pitanja u cilju da sazna šta najviše motiviše drugu grupu, koja će popunjavati upitnik.

Nakon popunjavanja upitnika od strane druge grupe, treća grupa ima zadatak da napravi kvalitativnu i kvantitativnu analizu dobijenih rezultata i da ih javno prezentuje.

Koji su najvažniji zaključci o motivaciji posmatrane populacije? Koju teoriju procesa motivacije možete najpre da primenite na posmatranoj populaciji?

Rezime

Pod motivacijom podrazumeva snage unutar ličnosti koje utiču na pravac, intenzitet i stalnost dobrovoljnog ponašanja pojedinca. Drugačije rečeno, ulažemo određeni napor u protoku vremena, kako bismo ostvarili određeni zadati cilj ili ciljeve.

Motivacija je tesno povezana sa potrebama čoveka. Hijerarhija potreba predstavlja ređanje potreba pojedinca po važnosti, značaju i uticaju na njegovo ponašanje. Najpoznatija hijerarhijska teorija potreba je ona koju je sačinio Abraham Maslov.

Alderferov ERG model počiva na ideji da su sve potrebe ljudi jednako važne i deli ih na egzistencijalne, potrebe povezivanja i potrebe razvoja. Pored ove, jedna od najpoznatijih savremenih teorija motivacije jeste tzv. teorija četiri poriva Harvardske poslovne škole.

Proces motivacije u velikoj meri zavisi od samog pojedinca, ciljeva, očekivanja koja ima u svojoj organizaciji, ali i od jednakosti (pravednosti) u odnosu na ostale zaposlene u organizaciji. Tako su nastale tri različite teorije procesa motivacije: teorija ciljeva, teorija jednakosti i pravednosti, kao i teorija očekivanja.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta je motivacija, a šta su ljudske potrebe?
2. Kako se dele potrebe prema tipologiji Abrahama Maslova?
3. Šta je suština Alderferovog ERG modela potreba?
4. Koja su osnovna načela teorije četiri poriva prema Harvardskoj poslovnoj školi?
5. Koje su osnovne postavke teorije ciljeva, a koje su najbitnije karakteristike ciljeva prema ovoj teoriji?
6. Šta je suština teorije jednakosti i pravednosti? Koje vrste pravednosti i jednakosti u organizacijama postoje?
7. Koji su osnovni elementi teorije Viktora Vruma?

Primer za analiziranje

Zaposleni u organizaciji je dobio radni zadatak da sačini odgovarajući izveštaj, koji treba da podnese svom pretpostavljenom u tačno određenom roku. Uložio je tri radne nedelje da izveštaj o poslovanju bude korektno sastavljen u skladu sa visokim standardima organizacije u kojoj radi.

Prilikom podnošenja izveštaja svom pretpostavljenom, dobio je gomilu kritika o kvalitetu izveštaja. Pretpostavljeni je kritike iznosio povišenim tonom – jednu za drugom, apostrofirajući da je izveštaj sastavljen loše i da nije odgovorio zahtevima organizacije.

Sastanku su prisustvovali rukovodioci svih sektora organizacije, koji su prisustvovali ovoj javnoj analizi dostavljenog izveštaja.

Nakon sastanka, dvoje kolega prišlo je zaposlenom koji je sastavio izveštaj i saopštilo reči podrške i spremnosti da pomognu.

Pokušajte da odgovorite na sledeća pitanja:

- 1. Koje emocije je ispoljio zaposleni, a koje njegov pretpostavljeni u datoj situaciji? Da li je od značaja način na koji je saopštena kritika zaposlenom?*
- 2. Od kakvog značaja za čitavu situaciju jeste prisustvo većeg broja rukovodilaca?*
- 3. Koji karakteristiku su ispoljile kolege zaposlenog koji je pisao izveštaj iz primera?*
- 4. Kako bi na čitavu situaciju uticalo potpuno izostavljanje emocija kod svih aktera? Da li je takav poslovni odnos bez emocija moguć?*

Čitanjem ovog poglavlja saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta su emocije i koje vrste emocija postoje?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike emocionalne inteligencije i koji je njen značaj za organizaciono ponašanje i korporativnu kulturu?
- ✓ Šta je emocionalna disonanca i kako ona nastaje?
- ✓ Na čemu se bazira empatija i kakvu ulogu ima?
- ✓ Šta su stavovi, na čemu se zasnivaju? Šta je predrasuda, a šta diskriminacija?

EMOCIJE I VRSTE EMOCIJA

Od druge polovine XX veka počinje sve veće interesovanje za emotivnu komponentu ponašanja ljudi u organizacijama. Razlog ovom interesovanju, između ostalog, leži u tome što je utvrđeno da *emocije vrlo često presudno utiču na ponašanje ljudi unutar i izvan organizacija*, kao i na *formiranje stavova pojedinca*.

I dok se u nekim organizacionim kulturama posebno ističe značaj *eliminisanja emocija i ličnih sentimentata prilikom obavljanja posla*, u nekim drugim se *manifestacija emocija smatra dobrom i poželjnom*. Imajući u vidu da su emocije i stavovi veoma tesno povezani, vrlo je važno da napravimo jasnu razliku u njihovom definisanju.

Pod emocijama (lat. *emovere* – pokrenuti) podrazumevamo dve vrste subjektivnih doživljaja¹⁴:

1. stanje prijetnosti i neprijetnosti (osećanja);
2. doživljaji poput radosti, gneva, tuge, straha i slično (emocije).

Emocije su, dakle, *uvek usmerene ka nekome ili nečemu*. Postoji mnogo različitih vrsta emocija, koje u osnovi mogu biti *pozitivne ili negativne*. Iako je naše najčešće shvatanje da su samo pozitivne emocije korisne za čoveka i njegovo organizaciono okruženje, činjenica je da i zdrave negativne emocije imaju svoj veliki značaj. One omogućavaju zaposlenima da se suoče sa realnim uslovima, ali i sa otežanim postizanjem ciljeva u obavljanju svog posla.

Stavovi predstavljaju skup osećanja, ubeđenja i namera pojedinca u odnosu na neki objekat, osobu ili situaciju (događaj). Kako to ističu neki autori, stavovi predstavljaju vrednosne sudove o nečemu, dok su osećanja zasnovana na iskustvu¹⁵.

14 Ovakvo definisanje emocija iznosi naš čuveni psiholog, profesor Nikola Rot.

15 Mc Shane, Von Glinow, op.cit, str. 68.

Stavovi se zasnivaju na trima osnovnim elementima:

- ♦ ubeđenja (verovanja) – utvrđenja predstava pojedinca o tome šta je istinito u određenoj situaciji ili u odnosu na određenu osobu (npr. određeni ekonomski stručnjak može čvrsto verovati da je globalizacija doprinela bržem širenju ekonomske krize);
- ♦ osećanja – koja se zasnivaju na *pozitivnoj ili negativnoj* oceni određene ličnosti, situacije ili procesa (npr. ekonomski stručnjak iz prethodnog primera o globalizaciji može imati vrednosno pozitivno ili negativno osećanje);
- ♦ namere u ponašanju – koje se zasnivaju na motivaciji pojedinca da deluje ili se ponaša u odnosu na određenu situaciju, događaj ili osobu (npr. ukoliko ekonomski stručnjak smatra globalizaciju izrazito negativnom, može uzeti aktivno učešće u antiglobalističkom pokretu ili protestu).

Stavovi su vrednosni sudovi (procene) u odnosu na neku situaciju, događaj ili osobu.

EMOCIONALNA DISONANTNOST

Savremeno organizaciono okruženje veoma je dinamično. Rad sa velikim brojem klijenata, povećani obim posla, korišćenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija u radnom okruženju, samo su neki od razloga koji utiču na brži ritam zaposlenih u savremenim organizacijama. Očekivanja od zaposlenih se često povećavaju. U takvim okolnostima neretko se postavlja pitanje *da li se zaposleni može ponašati uvek u skladu sa svojim osećanjima (emocijama)*.

U organizacionom okruženju postoje tzv. podrazumevana ponašanja zaposlenih, koja se očekuju svakodnevno. Ljubazan odnos prema klijentima, pristojna komunikacija sa klijentima i sa drugim zaposlenima, tolerantnost i strpljivost, osmeh na radnom mestu, upravo su neka od podrazumevanih i očekivanih ponašanja zaposlenih. Ipak, kako ljudi nisu mašine niti roboti koji uvek mogu da se ponašaju u skladu sa zahtevima okruženja, vrlo često se događa da usled različitih privatnih problema, negativnih emocija ili drugih razloga, ne mogu ponašati u skladu sa eksternim zahtevima i očekivanjima.

U idealnom slučaju, emocionalna disonantnost ne postoji – ako se zaposleni u svakom trenutku ponaša upravo u skladu sa očekivanjima svog organizacionog okruženja. Ipak, u najvećem broju slučajeva, to nije moguće pa se govori o većem ili manjem neskladu u realnim i očekivanim emocijama na radnom mestu.

*Nesklad između realnih osećanja i onih koja su zahtevana od strane poslodavca, klijenata ili same organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen, naziva se emocionalna disonantnost. Emocionalnu disonantnost možemo drugačije nazvati *emocionalni nesklad* ili *emocionalna neusaglašenost*.*

Veliki stepen emocionalne disonantnosti na radnom mestu može imati brojne posledice: od nezadovoljstva zaposlenog, preko nezadovoljstva samih klijenata, drugih zaposlenih pa čak do konstantne izloženosti stresu i negativnih posledica po zdravlje zaposlenog.

Emocionalni nesklad –
neusaglašenost između
realnih i očekivanih oseća-
nja (emocija) na radnom
mestu

ŠTA JE EMOCIONALNA INTELIGENCIJA?

Sposobnost prepoznavanja i razumevanja emocija drugih veoma je važna. Značaj ove sposobnosti dodatno je naglašen savremenim organizacionim okruženjem, koje često obuhvata nekoliko desetina, stotina ili čak hiljada zaposlenih. Istraživanja su pokazala da je mnogo lakše upravljati konfliktima na radnom mestu, ali i sprečiti ih, ukoliko lakše razumemo emocije drugih i ukoliko svoje aktivnosti prilagodimo takvim saznanjima.

Pod pojmom emocionalna inteligencija (Emotional Intelligence) podrazumevamo sposobnost razumevanja tuđih, ali i svojih emocija, njihovo razlikovanje i usklađivanje.

U svojoj osnovi, emocionalna inteligencija se sastoji iz četiri važne komponente:

1. samosvest (introspekcija) – razumevanje sebe, svojih osećanja (emocija), postupaka, prirode, sistema vrednosti, karaktera, stepena samopouzdanja, vrlina i nedostataka. Da bismo mogli da razumemo druge u svojoj organizaciji, vrlo je važno da najpre razumemo i poznamo sebe i načine na koje reagujemo u različitim situacijama;
2. svest prema drugima – razumevanje drugih, njihovih emocija, postupaka, prirode, sistema vrednosti, karaktera, vrlina i nedostataka. Bolje poznavanje ljudi sa kojima svakodnevno provodimo vreme u organizaciji, doprineće lakšem rešavanju potencijalnih konflikata i popraviti organizacionu klimu. Razumevanje drugih, sposobnost stavljanja sebe u njihovu situaciju i razumevanje njihovog reagovanja drugačije nazivamo empatijom.
3. vladanje sobom – upravljanje sopstvenim emocijama, ponašanjem i kontrolisanje sopstvenih postupaka, fleksibilnost u različitim situacijama u protoku

vremena. Čovek koji ne ume da ovlada sobom, svojim vrlinama i slabostima, neće moći na adekvatan način da ovlada drugima;

4. upravljanje odnosima sa drugima – mogućnost da utičemo na druge, da ih motivišemo; lakše rešavanje konflikata, podrška timskom radu i izgradnja timova (teambuilding).

Emocije se u organizaciji mogu graditi i između zaposlenog i same organizacije. Odnos između zaposlenog i organizacije podrazumeva: *lojalnost zaposlenog prema organizaciji, njegov stepen identifikacija (poistovećivanja) sa organizacijom u kojoj je zaposlen, ali i posvećenost poslu i samoj organizaciji.*



Zadatak za praktičnu vežbu:

Pročitajte jedan članak iz stručne literature (časopisa) po preporuci nastavnika na temu emocija, stavova i emocionalne inteligencije. Pronađite odgovor na sledeća pitanja:

1. Šta je glavna praktična implikacija emocionalne inteligencije u savremenim organizacijama?
2. Šta su predrasude, a šta je diskriminacija na radnom mestu?
3. Koje vrste predrasuda postoje i na koji način ih je moguće umanjiti u organizacionom okruženju?
4. Da li ste čuli za termin ejdžizam (eng. ageism)? Šta je njegovo osnovno značenje?

REZIME

Pod emocijama podrazumevamo skup dve vrste osećanja: prijetnost i neprijetnost sa jedne strane i samih doživljaja, odnosno emocija u užem smislu (radost, bes, tuga, sreća, depresija i slično). Emocije su uvek usmerene ka konkretnoj situaciji, osobi ili događaju i mogu biti podeljene na pozitivne i negativne emocije.

Negativne emocije ne moraju biti loše po samu organizaciju, jer pomažu zaposlenim da se suoče sa brojnim izazovima i teškoćama u dostizanju ličnih ili organizacionih ciljeva. Pozitivne i negativne emocije su veoma važne za razumevanje organizacionog ponašanja u celini.

Na osnovu emocija, pojedinac u organizaciji gradi svoje stavove. Stavovi su vrednosne tvrdnje (procene) u odnosu na određenu situaciju, događaj, osobu ili organizaciju u celosti. Svi stavovi sadrže u sebi tri važne komponente: ubeđenja, emocije i namere u ponašanju.

Usled razlika između realnog i očekivanog ponašanja i emocija pojedinca u organizaciji, nastaje tzv. emocionalna disonantnost ili emocionalni nesklad. Što je nesklad veći, utoliko se zaposleni nalazi pod većim i jačim dejstvom negativnih faktora, a to vrlo negativno utiče na organizacionu klimu, produktivnost i uslove rada.

Emocionalna inteligencija ili EI je drugi naziv za sposobnost čoveka da prepozna i razume emocije i ponašanja ljudi kojima je okružen. Ova vrsta inteligencije je posebno važna za razumevanja organizacionog ponašanja zaposlenih i lakše rešavanje potencijalnih konfliktnih situacija i njihovu prevenciju.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta su emocije?
2. Koji je značaj pozitivnih i negativnih emocija u organizacionom ponašanju?
3. Šta su stavovi i koji su osnovni elementi svakog stava?
4. Šta su predrasude, a šta je diskriminacija? Koje vrste predrasuda i diskriminacije postoje u organizacionom okruženju?
5. Zašto nastaje emocionalna disonantnost i koje su njene osnovne karakteristike?
6. Koja je uloga koncepta emocionalne inteligencije i koji je njen značaj?
7. Kakav može biti odnos emotivne povezanosti zaposlenog i organizacije?

GRUPNO PONAŠANJE I RADNI TIMOVI

4

Zadatak

Na web adresi gde se nalaze konkursi za posao, pronašli ste odgovarajuće radno mesto za koje želite da konkurišete. Proces selekcije kandidata sastoji se iz tri dela:

1. podnošenja radne biografije (curriculum vitae);
2. pisanja motivacionog (prpratnog) pisma;
3. direktnog razgovora sa odabranim kandidatima.

Vaš zadatak je da, imajući u vidu zahteve konkursa, uradite sledeće:

1. napišete radnu biografiju na jednoj stranici formata A4 – onako kako mislite da bi trebalo da izgleda i u njoj navedete celokupno formalno obrazovanje koje ste stekli, ali i *veštine koje posedujete*;
2. napišete kratko motivaciono pismo, ne duže od pola stranice formata A4 u kome navodite razloge za konkurisanje za posao.
3. Pripremite se za direktan intervju sa poslodavcem.

Vreme za ovaj zadatak je 45 minuta.

Čitanjem ovog poglavlja saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta su grupe unutar organizacije, a šta su timovi?
- ✓ U čemu se oni suštinski razlikuju i da li imaju svoja pravila funkcionisanja?
- ✓ Da li je za sve poslove važno da imate sposobnost *timskog rada*?
- ✓ Zašto su ljudi skloni grupnom i timskom radu, po svojoj prirodi?
- ✓ Koje su vrste timova i kako se oni formiraju?
- ✓ Koji problemi najčešće prate timski rad?
- ✓ Šta su virtuelni timovi?

ŠTA JE GRUPA, A ŠTA TIM?

Ukoliko se prisetite zadatka sa početka ovog poglavlja, pogledajte da li ste u svojoj radnoj biografiji ili motivacionom pismu za sebe napisali da ste *skloni timskom radu* ili da ste *privrženi timu*, na primer. Zašto je uopšte tim važan za postojanje organizacije i ostvarivanje njenih osnovnih ciljeva i interesa?

Da li ste razmišljali o tome zašto, u bilo kom društvenom okviru, ne možemo da opstanemo samostalno, već nam je uvek potrebna odgovarajuća zajednica, grupa, tim, porodica, krug prijatelja i slično? Odgovor na ovo pitanje prvi je ponudio Aristotel, koji je u IV veku pre Hrista, pišući svoje najpoznatije delo *Politika*, zapisao: „Onaj ko može da živi izvan zajednice, ili je Bog, ili je zver.“ Ovom rečenicom, Aristotel je ukazao na takozvanu *socijalnu ljudsku prirodu*, odnosno na činjenicu da *svaki čovek teži da bude deo neke grupe – zajednice*.

„Čovek koji može da živi izvan zajednice, ili je Bog ili je zver.“

U svakoj organizaciji postoje određene grupe zaposlenih. Ove grupe mogu, u zavisnosti od svoje prirode, biti:

- ♦ formalne – ukoliko je njihovo postojanje predviđeno organizacionom strukturom, na primer;
- ♦ neformalne – koje spontano nastaju i prestaju da postoje i vrlo često su zasnovane na ličnim afinitetima njenih članova i uglavnom postoje da bi se zadovoljile potrebe, ciljevi ili interesi onih koji ovakvu grupu sačinjavaju.

Pod grupom u organizaciji, podrazumevamo skup od *više zaposlenih koji se nalaze u određenom odnosu*. Kao što uočavate, za postojanje grupe dovoljno je da budu ispunjena samo dva uslova:

1. brojčani – tj. da grupa mora imati više od dva člana;
2. da između članova grupe postoji jedinstveni uzajamni odnos.

Za razliku od grupa, pod *timovima u organizaciji podrazumevamo grupe od više zaposlenih, koji uzajamno deluju jedni na druge i koji se udružuju radi ostvarivanja organizacionih ciljeva ili interesa*.

Među članovima tima postoji ogroman stepen *interaktivnosti* - uzajamnog delovanja jednih na druge, a istovremeno *uvek postoji jasan razlog zašto nekim tim u organizaciji postoji*, što ne mora biti slučaj kod grupa, koje mogu nastati spontano bez konkretnih razloga. Timovi su uvek posebne organizacione celine, odnosno *entiteti*, unutar jedne organizacije.

VELIČINA I STRUKTURA TIMOVA

Iako smo utvrdili da je za tim nužno da postoji više od dvoje članova, pravi je izazov odrediti koliki će tim biti zapravo najefikasniji u organizaciji u obavljanju konkretnog posla, odnosno radnog zadatka. Zato je važno naglasiti da *ne postoji optimalan broj članova jednog tima*, tj. ne može se precizno reći koliko članova u timu garantuje veću efikasnost i bolji rezultat. Ipak, ono što je posebno važno jeste da tim ne bude preveliki, jer je u velikim timovima teško postići da svi članovi razviju *timski duh*, a još je teže rukovoditi velikim timovima.

U zavisnosti od toga kolika je sličnost članova jednog tima, neki autori poput Mek Šejna i Von Glinova, timove dele na¹⁶:

1. homogene
2. heterogene

Homogeni timovi su oni kod kojih članovi imaju iste ili veoma slične demografske karakteristike (godine starosti, etnicitet, rodna pripadnost), kao i godine iskustva u poslu, veštine koje poseduju ili teorijska znanja, na primer.

Sa druge strane, *heterogeni timovi* su oni kod kojih postoji značajna diverzifikacija članova po demografskim, obrazovnim, stručnim, iskustvenim ili drugim karakteristikama.

16 Mc Shane, Von Glinow, op.cit.

Zadatak za vežbu

Dobili ste zadatak da sastavite tim od pet članova, kako biste obavili svoj radni zadatak u organizaciji. Istovremeno, Vaš zadatak je da budete lider svog tima.

1. Na osnovu čega biste odabrali članove tima?
2. Koje su demografske, a koje obrazovne karakteristike tima koji ste sastavili?
3. Da li biste radije odustali od odgovornosti da vodite tim i zašto?
4. Da li bi Vaš zadatak bio lakši da tim sadrži 30 članova?

Iako je daleko lakše rukovoditi homogenijim timovima, zbog sličnih vrednosti kod članova tima ili sličnije demografske strukture, činjenica je da su heterogeni timovi češće uspješniji. Glavni razlog tome jeste upravo ujedinjenost članova tima u različitostima (lat. *Unitas in divesitate*), koje im garantuje da jedan problem mogu da sagledaju sa više različitih aspekata, ali istovremeno i da mogu lakše da odgovore izazovima koje donose nove i nepoznate situacije.

DA LI TIM IMA SVOJA PRAVILA?

Ne postoji tim bez unutrašnjih pravila ponašanja za svoje članove! Ukoliko bismo svakom pojedincu ostavili da se u timu ponaša prema savesti, sigurno je da bi bilo i onih koji su nesavesni u obavljanju posla, što bi značajno usporilo rad čitavog tima. Zato je jedna od ključnih karakteristika uspešnog tima postojanje jasnih, konkretnih i pravednih pravila, kojima se *sprečava svako eventualno neželjeno ponašanje članova tima*.

Drugi važan razlog zašto pravila postoje, jeste obezbeđivanje poštovanja određenih *vrednosti koje su uspostavljene u timu*. Vrednosti su veoma važne za svakog od zaposlenih i stepen identifikacije sa određenim vrednostima može da poveća ili umanjí šanse da se određeni zadatak uspešno privede kraju.

Kao i kod svih pravila, kod onih u timu važno je da budu utemeljena sa svešću da je važno da tim

Svaki tim ima svoja pravila funkcionisanja. Njima se timu obezbeđuju trajnost i veće šanse za uspeh u obavljanju posla.

ispuni svrhu svog postojanja. Nepravедna ili nepoštena pravila mogu samo smanjiti timski duh i osećaj pripadnosti timu kod nekog od zaposlenih, što može dovesti do toga da se tim u konačnom ishodu i raspadne pre nego što ostvari svoje ciljeve.

Pravila u timu imaju i svoje specifičnosti. Konkretno, pravila ne moraju da budu formalizovana. To znači da ne moraju biti propisana nekim aktom u organizaciji ili njihovo kršenje ne mora automatski povlačiti određenu sankciju za prekršioca. Imajući u vidu socijalnu ljudsku prirodu, najgora sankcija za člana tima može biti neka vrsta isključivanja ili *ekskomunikacije iz tima*, čime bi on postao u potpunosti *marginalizovan*.

TIMSKI DUH

Da li svaki zaposleni može da bude deo tima? Da li svaki čovek, uopšte, ima sposobnost da bude takozvani *timski igrač* ili su neki ljudi naprosto bolji u individualnim zanimanjima?

Biti deo tima nije samo racionalna odluka, koja se donosi na osnovu nekih argumenata za ili protiv. Naprotiv, biti deo tima podrazumeva i određeno *emotivno iskustvo za svakog od članova tima*. Upravo zato, stepen osećanja pripadnosti timu (kohezivnosti¹⁷) zavisi od: subjektivnih, ali i objektivnih činilaca.

Objektivni faktori koji utiču na osećaj pripadnosti timu jesu:

- ♦ *veličina tima* – u manjim timovima lakše je postići veći stepen jedinstva članova;
- ♦ *postojanje spoljašnjih izazova i „neprijatelja“* – ukoliko postoji bilo koja realna ili imaginarna pretnja izvan tima, članovi tima biće daleko složniji i povezaniiji nego u obrnutom slučaju¹⁸;
- ♦ *uspešnost tima* – niko ne želi da bude deo gubitničkog tima; ukoliko su uspesi koji se postižu veći, članovi tima će više osećati pripadnost jednom timu nego obrnuto;
- ♦ *način rukovođenja timom* – ukoliko vođa tima (*eng. Teamleader*), tim vodi u skladu sa ličnim interesima, promiivšući sopstvenu sujetu, negativne vrednosti ili slično, članovi tima će se teže osećati povezanim i manje će razviti osećaj pripadnosti. Zato je od presudnog značaja da članovi tima *dele isti sistem vrednosti*, a da vođa tima bude osoba koja ima ugled, integritet i odgovarajuća znanja i veštine.

17 Lat. cohaesio – sila privlačnosti molekula istog tela

18 Edgar Moren je ovaj fenomen objasnio kroz dihotomiju: zajednica – društvo, tvrdeći da su ljudi skloni tome da razvijaju osećaj zajedništva upravo kada postoji realni ili zamišljeni spoljašnji neprijatelj ili pretnja.

Međutim, pored ovih, potoje i subjektivni faktori, a to su oni koji najviše zavise od ljudske prirode, tj. od karaktera i temperamenta samih članova jednog tima:

- ♦ *karakterne osobine i temperament* – iako su svi zaposleni različiti, važno je da svako prepozna negativne strane svog karaktera i temperamenta i razume da timski rad podrazumeva određene *kompromise* sa drugima;
- ♦ *posedovanje određenih personalnih i poslovnih veština* – ukoliko zaposleni ima razvijene komunikacione veštine, veštinu upravljanja vremenom, veštinu upravljanja samim sobom i druge, veća je šansa da tim funkcioniše skladno i bez trzavica.

PROBLEMI U TIMSKOM RADU

Timovi u organizaciji, kako smo naveli, imaju svoje brojne prednosti. Međutim, činjenica da svaki tim čine potpuno različiti tipovi ličnosti zaposlenih, te da se zaposleni ne ponašaju isto u timu i izvan njega, često dovodi do problema u funkcionisanju tima.

Ukoliko članovi tima nisu u približno jednakoj meri odgovorni prema svom poslu, lako se može dogoditi da prepuste svoj deo posla drugima. Uprkos tome što će neki zaposleni lako prećutati na ovakve nepoželjne pojave, samo radi očuvanja kohezivnosti tima i timskog duha, činjenica je da timski rad u kom ne rade svi pojednako – odnosno neki rade, a neki izbegavaju radne obaveze, *u svojoj suštini više nije tim*.

Timski rad može postati odlična prilika za neodgovorne zaposlene da ništa ne rade!

Glavna metoda sprečavanja ovakvih nepoželjnih pojava u timu jeste *kontrola od strane drugih članova* i jasno stavljanje do znanja svima koje su vrednosti tima, koji su njegovi ciljevi i na koji način se u timu donose odluke. Prvi i osnovni preduslov da se zaposleni ponašaju u skladu sa pravilima, jeste da im se jasno predoči šta *nije prihvatljivo ponašanje u timu*.

ODLUČIVANJE U TIMOVIMA

Jedan od velikih izazova za svaki tim jeste kako doneti pravu odluku. Ne samo u meritornom smislu, već i u proceduralnom. Ponekad timove čini i nekoliko desetina zaposlenih, što značajno usložnjava i otežava proces donošenja odluka.

Kao i u organizaciji kao celini, u timovima odluke mogu biti donete na više različitih načina. Ipak, zbog svoje prirode, timovi su mnogo *demoskroćivniji okvir* za donošenje odluka, jer postoje uslove da se čuje mišljenje, stav i argumentacija svakog od zaposlenih koji su deo tima. Pored toga, postoji prostor da svaki član tima učestvuje u *konstruktivnoj debati* kako bi se došlo do najboljeg mogućeg rešenja i odluke.

Proces odlučivanja u timovima može biti drugačiji od onog na nivou organizacije.

Zbog manjeg broja članova u odnosu na čitavu organizaciju, timovi su veoma pogodan okvir za vrlo specifične metode donošenja odluka, poput brejnstorminga (eng. Brainstorming). Ova metoda počiva na *većem broju iznetih ideja*, a istovremeno povećava zadovoljstvo članova tima koji stiču utisak da učestvuju u čitavom procesu donošenja odluka u konkretnom slučaju.

Neretko se u timovima insistira na tome da se odluka donese *konsenzusom*. To znači da svi članovi tima treba da budu saglasni sa donetom odlukom, tj. da unutar tima *nema preglašavanja*. Ovo je veoma važan momenat, koji može imati dobre i loše strane. Sa jedne strane, konsenzus znači da će odluka biti rezultat kompromisa među članovima tima, kao i da će tim nastupati kao jedan. Sa druge strane, insistiranje na konsenzusu može da dovede do toga da se nego od članova tima uzdrži od bilo kakve *konstruktivne kritike*, kako se ne bi ometao *timski duh u odlučivanju*. To može značajno umanjiti kvalitet konačno donete odluke, usled nedostatka kvalitetne debate.

TIMOVI U ERI GLOBALIZACIJE

U eri hiperglobalizacije, početkom XXI veka, sve više se u organizacijama koriste savremene informacione i komunikacione tehnologije. Imajući u vidu da je globalizacija proces promena koji nije zaobišao ni organizaciono okruženje, timovi u organizacijama takođe su dobili novo ruho.

Upravo zahvaljujući mogućnosti da članovi tima komuniciraju bez fizičkog prisustva jednih kraj drugih, timovi mogu da nastanu i u *virtuelnoj formi*. Ovakvi timovi nazivaju se *virtuelnim timovima*.

Virtuelni timovi imaju svoje velike prednosti: manje su nesuglasice među zaposlenima koji su članovi tima, jer je njihov stepen interakcije licem

Virtuelni timovi su oni čiji članovi komuniciraju u sajberprostoru pomoću savrmenih informacionih i komunikacionih tehnologija. Oni imaju svoje prednosti i nedostatke.

u lice sveden na minimum ili uopšte ne postoji. Ukoliko nesuglasice i postoje, one su po svom intenzitetu značajno manje, upravo zbog pisane komunikacije koja po svojoj prirodi jeste daleko formalnija od usmene komunikacije i manje podložna afektima i afektivnim reagovanjima zaposlenih.

Druga prednost virtuelnih timova tiče se njihovog sastava. Zahvaljujući savremenim komunikacionim kanalima, moguće je imati timove koji su sastavljeni od članova koji se nalaze na velikim geografskim udaljenostima (na različitim kontinentima, u različitim državama i slično).

Virtuelni timovi imaju i ozbiljne nedostatke, poput manje kohezivnosti članova tima, težeg vođenja ovakvog tima, manje mogućnosti kontrole članova tima i njihovog težeg sankcionisanja, kao i svojevrsnog otuđenja članova tima, koje proističe iz *depersonalizovanog karaktera ovih timova*, koji postoje u virtuelnom okruženju.



REZIME

U svakoj organizaciji postoje grupe i timovi. Organizacione grupe obuhvataju više zaposlenih između kojih postoji jedinstveni odnos, dok se pod timovima podrazumeva grupa od više zaposlenih, koji su povezani zajedničkim ciljevima i interesima, a koji imaju mogućnost da značajno utiču jedni na druge.

Svaki tim u organizaciji postoji kao specifična organizaciona celina i postoji dok ne obavi svoj zadatak koji mu je postavljen. Članovi tima imaju različite demografske, socio-kulturne i druge karakteristike, usled čega timovi mogu biti u manjoj ili većoj meri homogeni.

Timski rad podrazumeva osećaj zajedništva članova tima, koji su između ostalog povezani valjanim i pravednim pravilima tima. Svaki tim obično ima vođu tima, koji je zadužen za koordinaciju. Usled različitosti ličnosti zaposlenih koji čine jedan tim, timski rad mogu pratiti određeni problemi poput izbegavanja posla, odgovornosti ili kršenja pravila tima.

Svaki tim ima svoja pravila donošenja odluka, koja mogu biti različita u odnosu na pravila odlučivanja koja postoje u organizaciji kao celini. Neke od metoda koje se koriste u procesu odlučivanja jesu metoda konsenzusa, kao i brejnstorming.

Pod uticajem procesa globalizacije, sa razvojem savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija nastali su novi oblici timova, poput virtuelnih ili sajber timova. Virtuelni ili sajber timovi imaju određene prednosti i nedostatke u odnosu na klasične timove, gde postoji fizičko prisustvo svih članova u isto vreme.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta je organizaciona grupa?
2. Šta su organizacioni timovi?
3. U čemu se suštinski razlikuju grupe i timovi u jednoj organizaciji?
4. Kako se uspostavljaju pravila jednog tima?
5. Na osnovu čega su timovi podeljeni na homogene i heterogene?
6. Koje su demografske karakteristike članova jednog tima?
7. Šta se podrazumeva pod kohezijom jednog tima? Koji faktori utiču na kohezivnost tima?

8. Koje su prednosti i nedostaci metode konsenzusa u odlučivanju u timovima?
9. Koje su glavne prepreke u timskom radu?
10. Šta su sajber-timovi? Koje su njihove prednosti i nedostaci?

DRUŠTVENI UTICAJ, MOĆ I ORGANIZACIONA POLITIKA

5

Primer za analiziranje

Dvoje zaposlenih radi u različitim organizacijama. U organizaciji „A“, postoji veliko poštovanje autoriteta generalnog direktora, koji odlučuje o svakoj aktivnosti na svakom nivou. Bez potpisa ili ovlašćenja generalnog direktora, nije moguće sprovesti bilo kakvu poslovnu odluku. Preispitivanje odluka generalnog direktora ne smatra se poželjnim u korporativnoj kulturi organizacije „A“.

U organizaciji „B“ zaposleni vrlo često zaobilaze svog pretpostavljenog ukoliko će posao biti tako lakše obavljen uz manje utrošenog napora i vremena, a rezultat biti postignut. Svaka odluka pretpostavljenog podložna je preispitivanju od strane zaposlenih i podleže opsežnoj diskusiji unutar organizacije.

Organizacija „A“ se nalazi u Indiji.

Organizacija „B“ se nalazi u Danskoj.

Pokušajte da odgovorite na sledeća pitanja:

1. *Da li postoji kvalitativna razlika u moći generalnog direktora u organizacijama „A“ i „B“?*
2. *Od kakvog je značaja različit geografski položaj dve organizacije iz navedenog primera? Da li kultura u ovim državama igra bilo kakvu ulogu u formiranju doživljaja moći u organizacijama?*
3. *Da li ste čuli za pojam „distanca moći“ i znate li šta on označava?*
4. *Kako biste definisali moć u jednoj organizaciji?*

“Znanje je moć!”

(Frensis Bekon)

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je društveni uticaj i kako se on ispoljava?
- ✓ Koje su osnovne definicije moći i koji su glavni izvori moći?
- ✓ Kako se formira odnos zaposlenih prema izvorima moći u jednoj organizaciji?
- ✓ Šta je tzv. distanca moći i od čega ona zavisi?
- ✓ Koliko je važna *percepcija moći* za njeno postojanje i delotvornost u organizacijama?
- ✓ Koje vrste moći postoje u organizacijama?
- ✓ Šta je organizaciona politika, gde i kako se ona javlja i nastaje?
- ✓ U kakvom su odnosu moć, sukob i konflikti u organizacijama?
- ✓ Na koji način je moguće rešavati konflikte?

DRUŠTVENI UTICAJ I MOĆ

Društveni uticaj i moć su oduvek izazivali veliku pažnju i interesovanje u društvu. Pitanje: *Ko ima najveći društveni uticaj ili ko ima najveću moć* datiraju od najranijih perioda ljudskog društva. U savremenim organizacijama, vrlo važno pitanje jeste upravo: *Ko donosi suštinske odluke koje utiču na druge i usmeravaju rad i ponašanje drugih zaposlenih? Koji su izvori takvog organizacionog uticaja i na koji način se oni manifestuju u praksi?* Iako je reč o veoma sličnim pojmovima, savremena nauka o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi ipak pravi razliku između pojmova društveni uticaj i moć.

Društveni uticaj podrazumeva mogućnost da druge ljude navedemo da se ponašaju u skladu sa našim željama, ciljevima, očekivanjima ili interesima. Društveni uticaj, kao i moć, nisu samo vezani za pojedince. Tako na primer, veoma uticajne mogu biti određene grupe za lobiranje, strukovna udruženja i slično, a moć svakako nije karakteristika samo pojedinaca, već može biti vezana za državu, organizacije, društvene grupe, vojne saveze i slično.

Socijalni (društveni) uticaj podrazumeva mogućnost da druge navedemo da slede naše interese.

Iako je reč o veoma povezanim konceptima, društveni uticaj i moć ipak imaju određene razlike i to:

- ♦ u intenzitetu – moć je mnogo jača od društvenog uticaja;
- ♦ u formalnosti – neki autori ističu da moć postoji onda kada *formalno utičemo na druge*¹⁹;
- ♦ u subjektima – društveni uticaj mogu imati određene društvene grupe, ali recipročnu moć mogu imati samo savezi država ili država pojedinačno.

TAKTIKE SPROVOĐENJA DRUŠTVENOG UTICAJA

Svaki pojedinac ima sposobnost da pokuša da sprovedi društveni uticaj. Mera uspešnosti sprovođenja društvenog uticaja posledica je više različitih činilaca (znanja, umešnosti, taktike, strategije, postavljenih ciljeva itd.). Ipak, istraživanja sprovedena polovinom XX veka, pokazala su da ljudi koriste devet različitih taktika kojima sprovode društveni uticaj²⁰:

1. Racionalno ubeđivanje

Taktika koja podrazumeva korišćenje *logike, argumenata i činjenica* da bi se neko ubedio da će doći do željenog rezultata (npr. Treba da radite ove sedmice prekovremeno, jer ćete tako završiti posao na vreme i imati pravo na dva slobodna dana – Koristi se racionalni argument da će prekovremeni rad obezbediti brži završetak posla, pa samim tim i više slobodnog vremena za zaposlene i njihova dodatna prava).

2. Inspirativno delovanje

Ovaj taktički pristup se oslanja na *podsticanje entuzijazma, tako što se ističu zajedničke vrednosti i ideali osoba nad kojima se želi ostvariti uticaj*. (npr. „Mi verujemo u pravedno i bolje društvo, a vredan i predan rad će nas dovesti tom idealu“ – Od presudnog značaja je isticanje vrednosti i ideala kao posebnih etičkih kategorija u radnoj organizaciji).

3. Konsultacije

Konsultovanje podrazumeva uključivanje osobe na koju se vrši uticaj u proces donošenja odluka ili određena planiranja unutar organizacije. Osnovna ideja je da se kroz veću participaciju zaposlenih, na primer, obezbedi njihovo veće zalaganje za određene ideje, promene ili delovanja.

19 Grinberg, Baron, op.cit., str. 413.

20 Yukl, G., Tracey, J.B., Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss, Journal of Applied Psychology 77, 525-535.

4. Dodvoravanje

Ukoliko na određenog pojedinca utičemo tako što *pokušavamo da mu se dopadnemo ili podstaknemo njegovo pozitivno raspoloženje*, reč je o taktici dodvoravanja. Ona može biti vrlo uspešna ukoliko je karakter osobe na koju se utiče slabiji, a sujeta osobe na koju se utiče izraženija i podložnija laskavim komentarima.

5. Kompenzacija

Ova taktika se drugačije naziva taktikom razmene, jer se za ponašanje u skladu sa našim očekivanjima osobi na koju utičemo obećava adekvatna nagrada (kompenzacija, razmena).

6. Lični apel

Ukoliko se posebno ističe značaj lojalnosti, privrženosti određenoj osobi ili prijateljstvu (poznanstvu), reč je o taktici lične molbe (ličnog apelovanja), kojim se osoba pokušava. Njome se na osobu utiče putem *emocija (sentimenata)* vezanosti za osobu koja vrši uticaj.

7. Koalicija

Ako osoba koja vrši uticaj posebno ističe neophodnost podrške i pomoći od strane drugih ili se ističe važnost postojanja zajedničkih ciljeva, reč je o taktici *koalicije*.

8. Pozivanje na propise

Kada osoba koja vrši uticaj ističe da ima autoritet da postavlja zahteve ili se ističe da su ti zahtevi u skladu sa organizacionom politikom i praksom organizacije, reč je o taktici pozivanja na propise. Ova taktika je vezana za formalna ovlašćenja osobe koja vrši uticaj, koja mogu da proističu iz statusa, formalnog položaja osobe koja vrši uticaj i slično.

9. Pritisak

Ukoliko se u pokušaju sprovođenja društvenog uticaja koriste zapovesti, naredbe ili mehanizmi prinude, zastrašivanja ili pretnji, reč je o taktici pritiska. Ovo je najotvoreniji način sprovođenja društvenog uticaja, gde se od drugih očekuje da podlegnu pritisku i postupe u skladu sa očekivanjima osobe koja vrši uticaj.

MOĆ, IZVORI I DEFINICIJE MOĆI

Pišući *Istoriju Peloponeskog rata* između Atine i Sparte u antičko doba, grčki istoričar Tukidid prvi put je pomenuo logiku po kojoj se *svaka moć stiže, ali i nužno uvećava*. Drugim rečima, kada neko jednom stekne moć po zakonima logike želi da je uvećava, a ne da je smanjuje. Od antike do danas, ostalo je aktuelno pitanje šta je moć, koje su njene osnovne komponente i na koje načine sa moć ispoljava u jednom društvu, državi ili organizaciji. Upravo zato kažemo da je *moć politički, ekonomski, ali i društveni pojam i koncept*.

Neke od komponentata moći iste su otkad postoji ljudska civilizacija. Na primer, ukoliko neko poseduje veliku vojnu silu, zasigurno se može reći da je moćan. Sa druge strane, raspolaganje resursima, ekonomska samostalnost i materijalno bogatstvo oduvek su bili vrlo važni činioci (izvori) moći.

Zahvaljujući sve većem uticaju procesa globalizacije i razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija, danas se pored ovog vojno-političkog i ekonomskog, često ističe i treći važan element moći, a to je *kontrola odgovarajućih informacija i raspolaganje informacijama od značaja*.

Moć (lat. *potentia*, nem. *Macht*) može se, po shvatanju nekih autora, razumeti na tri različita načina:

- ♦ moć kao puka moć, koja je neutralna u odnosu na čoveka i podrazumeva sposobnost čoveka da opstane kao ljudsko biće, da se pokreće i razvija;
- ♦ moć kao nadmoć, koja uvek obuhvata odnos nadređenog i podređenog – dakle, ovaj koncept postoji samo kada postoji odnos dominacije nad određenim objektom i obuhvata: prisiljavanje, prinudu, zapovedanje, postojanje zavisnosti i određene hijerarhije. Da bi ovakva moć postojala neophodno je da postoji percepcija moći. Ukoliko zaposleni ne doživljavaju svog rukovodioca moćnim, efekti njegove moći znatno su umanjeni ili ne postoje uopšte²¹.
- ♦ moć kao mogućnost, koja se odnosi na stvaralačke potencijale čoveka, jer je stvaralaštvo moć za sebe²².

Odgovor na pitanje *Zašto je neko moćan?* zapravo počinje utvrđivanjem šta je temelj njegove moći, tj. na čemu se moć koju ima zasniva. Pod izvorima moći podrazumevamo osnove na kojima se zasniva moć određenog pojedinca ili grupe u društvu, odnosno organizaciji. Izvori moći mogu biti veoma različiti:

- ♦ *ekonomski* (kontrola resursa, materijalno bogatstvo, pretnja glađu)

21 Prvi je tezu o percepciji moći kao uslovu postojanja moći izneo Tomas Hobs u svom delu „Levijatan“ u XVII veku.

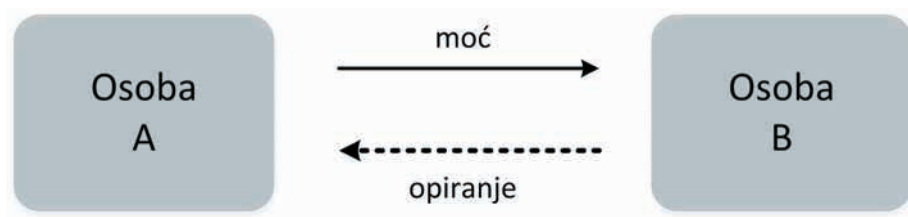
22 Enciklopedija političke kulture, Savremena administracija, Beograd, 1993, str. 685.

- ♦ *politički* (politička vlast, obavljanje političke funkcije, politički autoritet);
- ♦ *obrazovni* (znanje, raspolaganje veštinama i tehnologijama);
- ♦ *religijski* (duhovni autoriteti – patrijarsi, Papa, Dalaj Lama, imami i dr.)²³.

OPIRANJE I DISTANCA MOĆI

Moć nad određenim objektom (pojedinaac, grupa ljudi) može da se ostvari na, u osnovi, dva različita načina:

1. prihvatanje moći autoriteta;
2. opiranje moći autoriteta.



U ljudskoj prirodi je da se opire svakom pokušaju nametanja volje drugog autoriteta, bez obzira na koji se način ona ispoljava. Ukoliko autoritet pokušava bez prinude da navede na željeno ponašanje u organizaciji, značajan procenat zaposlenih će makar i prećutno preispitivati validnost takvog ponašanja ili donetih odluka. Ako se, pak, autoritet opredeli da mehanizmima prinude nametne određena rešenja u organizaciji ili određene odluke, zaposleni će se javno ili prikriveno opirati takvim nastojanjima.

23 Obrazovne i religijske izvore moći bismo drugačije mogli da nazovemo **društveni (socijalni) izvori moći u širem smislu**.

NESAVESNI RADNIK

U organizacijama gde zaposleni imaju fiksno radno vreme, poštovanje radnog vremena smatra se jednom od najvažnijih obaveza zaposlenih. Zaposleni je od 10 radnih dana, na vreme došao samo jednom, a ostalih 9 dana je kasnio u proseku po 15 minuta. Posle tog perioda, njegov pretpostavljeni ga je ljubazno zamolio da ubuduće dolazi na vreme.

Loše navike zaposlenog se nisu menjale, pa je nakon novih kašnjenja, pretpostavljeni kaznio zaposlenog sa 30% manjom zaradom narednog meseca. Zaposleni se povinovao radnom vremenu, ali tek nakon primene mehanizma prinude (u ovom slučaju smanjene zarade).

Koji izvor moći je iskoristio pretpostavljeni da bi radnika naveo da se ponaša prema njegovim očekivanjima u skladu sa pravilima organizacije?

Distanca moći

Jedan od najznačajnijih autora koji se bavio konceptom korporativne kulture, a u okviru toga i problemom moći u organizacijama je Gert Hofsted (1928-). Hofsted je uočio da zaposleni u različitim korporativnim kulturama različito reaguju na moć svojih nadređenih.

Naime, u nekim korporativnim kulturama zaposleni slušaju svog šefa samo zato što je šef, dok u drugim, bez obzira na poziciju koju nadređeni ima u organizaciji, postoji veliki otpor toj moći i neretko se pretpostavljeni zaobilazi svesno, čime se dovodi u pitanje njegov autoritet, pa samim tim i njegova moć u organizaciji.

Stepen u kome su zaposleni nižeg ranga spremni da prihvate moć i autoritet svojih pretpostavljenih na višem nivou, Hofsted je nazvao distanca moći. Njegova istraživanja sprovedena osamdesetih godina XX veka, pokazala su da u nekim državama zaposleni po prirodi stvari više poštuju svoje poslodavce u odnosu na ostale delove sveta. Ovakve razlike proistekle su iz različitosti nacionalnih kultura u državama, što po njegovom sudu ukazuje da kultura u jednoj organizaciji, veoma zavisi od kulture jednog društva u celosti.

<i>Države sa velikom distancom moći</i>	<i>Države sa malom distancom moći</i>
Filipini	Austrija
Venecuela	Izrael
Meksiko	Danska
(bivša) Jugoslavija	Novi Zeland
Singapur	Republika Irska
Indija	Ujedinjeno Kraljevstvo

Hofstedova studija o distanci moći (1980)

STRUKTURNI ELEMENTI MOĆI U ORGANIZACIJAMA

Nakon što smo utvrdili šta je moć, na koji način se ona realizuje u organizacijama i koji su njeni praktički efekti, važno je da definišemo koji su osnovni strukturni elementi moći u organizacijama, ali i samih organizacija kao celina. Struktura moći se zapravo odnosi na određivanje ključnih činilaca od kojih je moć u organizaciji ili moć same organizacije sastavljena.

Najčešće se kao strukturni elementi moći navode: subjekti moći, taktike sprovođenja moći, materijalni status (bogatstvo), statusni simboli, kontrola organizacionih normi, dominacija i hijerarhija i mogućnost prinude.

Subjekti moći su zapravo oni koji su *nosioци moći*, tj. oni koji imaju moć unutar jedne organizacije. Najčešće, reč je o pojedincima čija moć proističe iz položaja unutar same organizacije. Ipak, vrlo važne mogu biti i pojedine grupe unutar organizacija, koje zahvaljujući svojoj važnosti mogu da imaju takođe značajnu moć. Dakle, subjekti ili nosioci moći mogu biti:

- ♦ pojedinci;
- ♦ grupe u organizacijama.

Taktike sprovođenja moći su *načini (metode) pomoću kojih se ostvaruje moć pojedinca ili grupe u organizacijama*. One su veoma podudarne sa taktikama nametanja društvenog uticaja, pa ih stoga nećemo posebno pobrajati. Ipak, taktika koja se gotovo najčešće koristi jeste ubeđivanje. Sposobnost ubeđivanja je posebna veština, koja u

Strukturni elementi moći:
subjekti, taktike, bogatstvo, simboli, dominacija i hijerarhija, kontrola i prinuda

velikoj meri zavisi od znanja, položaja i informisanosti aktera. Nikolo Makijaveli je u XVI veku u svom poznatom delu *Vladalac* zapisao: „*Ljude je veoma lako ubediti u nešto, ali ih je vrlo teško održati u tom ubeđenju.*“ Skup njegovih filozofskih stavova o moći i realizaciji moći naziva se makijavelizam.

Materijalni status predstavlja vrlo važnu strukturnu komponentu moći. Usko je povezana sa ekonomskom moći pojedinca ili određene grupe u organizaciji. Što je pojedinac ili grupa u boljem materijalnom položaju (bogatija), to je manja mogućnost da se nad njima ostvari bilo kakva dominacija, jer su ekonomski samostalni. I obrnuto, siromaštvo u ogromnoj meri uvećava podložnost ljudi da se moć nad njima sprovedi.

Statusni simboli ne utiču direktno na zaposlene u organizacijama, ali imaju vrlo važan psihološki značaj, jer posredno ukazuju na nečiju važnost, položaj ili status u organizaciji. U statusne simbole od posebnog značaja spadaju: *rang u organizacionoj hijerarhiji, titula, publicitet koji osoba ima i slično.* Otuda, na primer, odluka koju je potpisao i pečatirao generalni direktor ima daleko veću moć i značaj od one koja je usmeno saopštena kao odluka generalnog direktora. U tom konkretnom slučaju, psihološki vrlo snažno utiču upravo statusni simboli: najviši položaj i hijerarhiji organizacije, svojeručni potpis osobe i pečat organizacije kao dodatni simbol autoriteta i uticaja.

Moć u organizaciji u velikoj meri je naslonjena na mogućnost da se donošenjem i sprovođenjem organizacionih normi kontroliše ponašanje i delovanje svih zaposlenih. Organizacione norme su zasnovane na vrednostima jedne organizacije i ciljevima koje organizacija ima, o čemu će više reći biti u poglavlju o vrednostima i normama korporativne kulture. Kršenje organizacionih normi formalno povlači odgovornost zaposlenih, što je direktan način da se primenom sankcije obezbedi poštovanje formulisanih pravila, a samim tim i realizuje moć u organizacijama.

Kako je to još isticao Maks Veber u svojoj inače najpoznatijoj klasičnoj teoriji organizacije, svaka organizacija mora imati svoju hijerarhiju. Hijerarhijska struktura organizacije zasniva se na postojanju nadređenih i podređenih, što je jedna od osnovnih komponenta moći, bez koje moć ne bi mogla da se ostvaruje („moć kao nadmoć“). Tesno povezana sa hijerarhijom jeste dominacija u organizacijama.

Konačno, sastavni deo strukture moći jeste mogućnost prinude. Ceo koncept moći zasnovan je na tome da drugi budu navedeni ili naterani da se ponašaju u skladu sa očekivanjima, ciljevima ili interesima osobe koja sprovodi moć. U slučaju da je nemoguće da se dobrovoljno i korišćenjem tzv. *meke moći (soft power)* drugi navedu na željeno ponašanje, konačna metoda jeste upravo prisila ili

Kontrola nad normama obuhvata mogućnost donošenja, sprovođenja i nadzora nad sprovođenjem pravila u jednoj organizaciji.

prinuda. To ne znači prinudu koja država sprovodi kroz svoje organe represije (policija, vojska), već se odnosi na mogućnosti rukovodilaca ili upravljača u organizaciji da na zakonom dozvoljene načine izvrše prinudu zaposlenih da poštuju određena pravila ili usvoje određene organizacione vrednosti.

ŠTA ZNAČI BITI MAKIJAVELISTA?

Nikolo Makijaveli (1469-1527) jedan je od najznačajnijih pisaca iz perioda renesanse. Svoje osnovne ideje izložio je u delima, od kojih je najpoznatije „Vladalac“ iz 1513. godine. Ovo delo nastalo je kao svojevrsni priručnik vladarima kako da uspostave svoju moć i vlast, ali i na koji način da ostanu moćni u odnosu na svoje potčinjene.

Zapisavši da „cilj bira sredstvo“, stvorio je osnove onoga što se danas naziva *makijavelizam*. Iako Makijaveli nikada nije zapisao da cilj opravdava sva sredstva, ovo se pogrešno smatra njegovom tvorevinom. Reč je o Ignjaciju de Lojoli koji je prvi put upotrebio ovaj termin, a koji je vremenom pogrešno pripisan samom Makijaveliju.

Tvrdio je da nije moguće spojiti moral i moć, što je bila radikalna promena u odnosu na dotadašnje radove poznatih autora.

Danas se njegovo ime najčešće pominje u negativnom kontekstu kroz termine: *makijavelizam*, *makijavelista* kada se želi objasniti ponašanje ili postupanje *suprotno moralnim načelima i principima*.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Sprovedite samoevaluaciju osobina koje ispoljavate u svom radnom okruženju. Napravite pisanu listu od pet negativnih osobina koje su relevantne za Vaše radno okruženje. Razmotrite načine kako biste mogli da unapredite svoje loše osobine i eliminišete ih? Koje biste metode primenili i u kom realnom roku je moguće da one budu promenjene?

MOĆ I AUTORITET

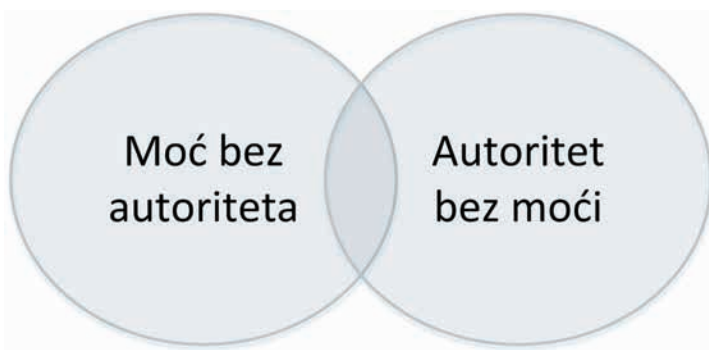
Interesovanje za povezanost moći i autoriteta ne potiče iz savremenog perioda. Još je u Srednjem veku, papa Gelazije u svojoj doktrini o dva mača izneo da postoje dve paralelne vlasti u društvu: *moć* (*potestas*) i *autoritet* (*auctoritas*). U eri ekonomske hiperglobalizacije, ovi koncepti su dobili posebno mesto, značaj i primenu u organizacionom okruženju.

Nije uvek lako odrediti da li se moć i autoritet u jednoj organizaciji nalaze u rukama jedne osobe ili organizacione celine (grupe). Često se u svakodnevnoj upotrebi *moć* i *autoritet* izjednačavaju, iako je reč o veoma sličnim, ali bitno različitim konceptima.

Kao što smo objasnili, moć je vezana za konkretno i opipljivo. Ima svoje jasne izvore, jasne nosioce (subjekte) i konkretne efekte. Obično se zasniva na sposobnosti moćne osobe ili grupe da koristi mehanizam sile ili prinude nad zaposlenima.

Autoritet (lat. *auctoritas*) predstavlja uticaj ili ugled koji poseduje određena osoba ili institucija, a koji je ili dobrovoljno prihvaćen ili nametnut. Proces stvaranja autoriteta tesno je vezan za proces socijalizacije i vrlo je povezan sa društvenim i organizacionim vrednostima i normama. Iako je autoritet moguće nametnuti, praktična istraživanja pokazuju da se takvi autoriteti teško održavaju u dužem vremenskom periodu i da je njihov domašaj mnogo manji od onih autoriteta koji bivaju dobrovoljno prihvaćeni na osnovu određenih kriterijuma (znanje, veštine, iskustvo, vrline, poštenje, čast, stručni ugled i slično).

Osoba koja ima moć, ne mora uvek imati autoritet i obrnuto. U idealnom slučaju, moć i autoritet su koncentrisani u istom centru.



Odnos moći i autoriteta

VRSTE MOĆI

Kako smo napomenuli, postoji više različitih izvora, odnosno temelja moći u jednoj organizaciji. U zavisnosti od toga šta je izvor moći, tj. na čemu se moć pojedinca ili grupe zasniva, *postoji nekoliko različitih tipologija moći*.

Blejn Li (Blaine Lee)²⁴ navodi tri različite vrste moći u organizacijama. To su:

1. moć koristi;
2. moć prinude;
3. moć principa.

Moć koristi zasniva se na *ličnosti pojedinca, na njegovim kvalifikacijama, profesionalnom znanju, poštenju i pravednosti*. Ova moć se ispoljava tako što pojedinac u svojim interakcijama ostvaruje određenu korist i zadovoljstvo onim što pruža i što dobija. Zato se kaže da je ovaj pristup veoma *racionalan i opšteprimenljiv*, jer često dovodi do zadovoljstva obe strane. Osnovne karakteristike ove moći su, po shvatanju autora:

- ♦ sloboda;
- ♦ individualizam;
- ♦ nezavisnost pojedinaca kao aktera.

Moć prinude kako sam naziv upućuje, tiče se odnosa zavisnosti, poslušnosti i manifestacije snage (sile, prinude) u organizaciji. Glavni izvor ove moći je upravo mogućnosti da se sprovede sankcije nad zaposlenima kao osnovni metod prinude.

Pod sankcijama se podrazumevaju mere koje se primenjuju da bi se poštovala pravila jedne organizacije. Sankcije mogu biti:

- ♦ pozitivne (sankcije nagrađivanja) ili negativne (sankcije kažnjavanja). Naspram uobičajenog shvatanja da je samo kažnjavanje sankcija – vrlo su učinkovite sankcije nagrađivanja gde se poštovanje određenih pravila u organizaciji podstiče nagrađivanjem najboljih zaposlenih, koji postaju dobar primer i uzor ostalima. Ovim sankcijama nagrađivanja se umanjuju negativni efekti otpora zaposlenih prema sankcijama i mogu biti vrlo podsticajni.
- ♦ formalne ili neformalne, u zavisnosti od toga da li je sankciju doneo formalni organ unutar organizacije ili je ona nastala neformalno (npr. prestanak neslužbene komunikacije sa nekim od zaposlenih; promena odnosa prema zaposlenom ili slično). Formalne sankcije su, dakle, uvek vezane za jasno utvrđenu formu.

Sankcije mogu biti različite: od javne opomene, umanjenja zarade, suspenzije sa radnog mesta do otkaza ugovora o radu zaposlenog. Oštrina sankcije zavisi od težine

24 Videti više u: Blaine Lee, *Power of Principles – influence with honor*, Free Press, 1998.

prestupa ili prekršaja pravila organizacije, opštih akata, poslovne kulture ili zakonskih propisa od strane zaposlenog.

Moć principa ima za temelj *uvažavanje, poštovanje i poverenje u međuljudskim odnosima*. Ova vrsta moći ima dugoročno najbolje efekte i najtrajnija je, budući da proističe iz ljudskih vrednosti. Poštovanje drugih, samokontrola, poštovanje etičkih pravila i standarda u organizaciji, neke su od ključnih karakteristika moći principa.

<i>Osnova</i>	<i>Tip moći</i>
Pravednost i pravdoljubivost	Moć koristi
Osećanje straha (od sankcija i prinude)	Moć prinude
Čovekoljublje, poštovanje i uvažavanje	Moć principa

Osnove različitih tipova moći po Liju

LIČNA MOĆ U ORGANIZACIJAMA

Jedno od centralnih pitanja u analizi savremenih organizacija jeste upravo *ko ima najveću ličnu moć u organizaciji i na kojim se izvorima (temeljima) ona zasniva*. Istraživanje koje su polovinom dvadesetog veka sprovedi Rejven (Raven) i Frenč (French)²⁵, ukazuje na postojanje pet osnovnih vrsta lične moći u organizacijama.

Osnovni tipovi moći, po njihovim nalazima, jesu:

1. Moć nagrađivanja;
2. Moć prinude;
3. Legitimna moć;
4. Referentna moć;
5. Stručna moć.

1. Moć nagrađivanja

Ovaj tip moći zasniva se na sposobnosti rukovodioca, na primer, da nagrađuje svoje zaposlene u vidu *materijalnih i nematerijalnih nagrada*. Sposobnost povećanja zarade, dodatna povišica, mogućnosti za dodatnu zaradu kroz dodatne radne aktivnosti i slično,

25 French, J. R. P., Raven, B., The bases of social power, U.D. Cartwright, *Studies in social power*, p. 150.

samo su neki od vidova materijalnih nagrada koje stoje na raspolaganju rukovodioca u organizaciji, a koje su važan temelj njegove moći. Pored materijalnih, postoje važni nematerijalni izvori moći nagrađivanja, poput mogućnosti unapređenja, napredovanja u hijerarhiji unutar organizacije, javnih pohvala i počasti zaposlenom i drugo.

Jednom rečju, moć nagrađivanja proističe iz sposobnosti moćne osobe (rukovodioca, poslodavca i slično) da kontroliše određene resurse – radno mesto, visinu zarade, ukaze o unapređenju i drugo.

„Moćan sam, jer imam mogućnost da te nagradim“.

2. Moć prinude

Ukoliko je izvor moći u organizaciji sposobnost da se zaposlenima određuju kazne (sankcije), kako materijalne, tako i nematerijalne, reč je o moći prinude. Glavne materijalne sankcije koje se primenjuju jesu smanjenje zarade, novčane kazne ili gubitak radnog mesta zaposlenog. Od nematerijalnih, među najznačajnijim sankcijama jesu nazadovanje u organizacionoj hijerarhiji, premeštanje na slabije plaćeno radno mesto, javna opomena i slično.

„Moćan sam, jer imam mogućnost da primenim kazne“.

3. Legitimna moć

Legitimitet je pojam koji je u osnovi potekao iz političkih i pravnih nauka. U osnovi, pod legitimitetom se podrazumeva *saglasnost ili pristanak kojim se potvrđuje nečiji položaj (u ovom slučaju u organizaciji) i/ili odobrava nečija pozicija.*

Ukoliko zamislimo situaciju da nepoznata osoba zaposlenom uručuje rešenje o godišnjem odmoru, svako od zaposlenih mogao bi jasno da izrazi svoje protivljenje, smatrajući da to ne čini osoba koja ima pravo da to uradi. Sa druge strane, ukoliko ta ista nepoznata osoba saopšti zaposlenima da je ona novi šef Pravnog odseka organizacije, istog trenutka dobija potrebni legitimitet – koji proističe iz stručnosti, znanja i kvalifikacija, pa će zaposleni rešenje koje su dobili smatrati validnim i korektnim.

Stoga je važno ponoviti da se legitimna moć direktno naslanja na pristanak ili saglasnost zaposlenih, koji prihvataju autoritet moćne osobe u organizaciji na osnovu određenih kriterijuma (veština, znanje, iskustvo, položaj, titula, funkcija i drugo).

„Moćan sam, jer me zaposleni prihvataju.“

4. Referentna moć

Maks Veber, jedan od prvih teoretičara organizacije, kao jedan od tipova vlasti navodio je *harizmatSKU vlast*. Nju je nazivao božanskim svojstvom jedne ličnosti na osnovu koje dobija simpatije svojih podvlašćenih (potčinjenih).

Ukoliko se moć u organizaciji zasniva na simpatijama koje moćna osoba uživa od strane zaposlenih, reć je o referentnoj moći. Vrednosti koje se najčešće ističu u organizacijama kao preduslov za referentnu moć su: lojalnost, prijateljstvo, privrženost organizaciji, privrženost lideru organizacije, organizacionom sistemu vrednosti i slično.

Otuda se u organizacijama često susreće potreba nižih rukovodilaca da oponašaju po stilu izlaganja, odevanja, retorike ili gestikulacije rukovodiocE najvišeg ranga. To je tipičan primer referentne moći najviših rukovodilaca nad nižim slojevima organizacije.

„Moćan sam, jer me zaposleni vole.“

5. Stručna moć

Kako sam naziv sugerišE, osnova stručne moći jeste znanje visoko kvalifikovanog stručnjaka (eksperta) u određenoj oblasti. Mišljenje vrhunskog stručnjaka u oblasti revizije, neće se dovoditi u pitanje od strane zaposlenih, kao u slučaju da je reć o početniku koji se bavi tim istim poslom.

Mnogi autori ističu da je upravo stručnost jedini osnov moći koji ne može da bude doveden tako lako u pitanje, jer je najmanje sporan. Zaposleni u jednoj organizaciji će najlakše prihvatiti ovaj tip moći i najpre će dati legitimitet ovakvom tipu rukovodioca ili upravljača u organizaciji.

*„Moćan sam,
jer sam stručnjak“.*



ZAKONI MOĆI

ROBERT GRIN (Robert Green) rođen je 1959. u Los Angelesu. Završio je klasične studije na Univerzitetu Berkli. Živeo je u Njujorku, Londonu, Parizu i Barseloni. Govori više jezika i neko vreme je radio kao prevodilac. Njegova prva knjiga „48 zakona moći“ postala je bestseler i prevedena je na sedamnaest jezika. Živi u Sjedinjenim Američkim Državama.

U svojoj najpoznatijoj knjizi „48 zakona moći“ daje kratka i kontroverzna uputstva kako postati moćan i kako održati moć u savremenim uslovima i okolnostima. Neki od najpoznatijih zakona moći koje navodi su:

- ♦ Nikad nemoj zaseniti gospodara.
- ♦ Uvek govori manje nego što je potrebno.
- ♦ Sakrij prave namere.
- ♦ Pobedu odnesi kroz dela, a ne kroz reči.
- ♦ Znaj sa kim imaš posla. Pazi da ne uvrediš pogrešnu osobu.

ORGANIZACIONA POLITIKA

Pojam *politika* se prilično često koristi u svakodnevici – bilo da je reč o politici na državnom nivou ili ekonomskoj, monternoj, poslovnoj, marketinškoj politici. Sama reč politika (grč. *polites* – građani, *polis* – mala samodovoljna zajednica poput grada-države) označava skup aktivnosti kojima se sprovodi određeni uticaj u praksi i na taj način manifestuje i ostvaruje određena moć.

Pod *organizacionom politikom* podrazumevamo postupke koji nisu zvanično odobreni od strane organizacije, a preduzimaju se u svrhu sprovođenja uticaja nad drugima i ostvarenja ličnih ciljeva²⁶.

Jedan od najznačajnijih autora koji je pisao o politici unutar organizacije bio je *Henri Mintzberg* (*Henry Mintzberg*). On je u svojoj studiji²⁷ naveo da u svakoj organizaciji postoje četiri različite vrste političkih igara. To su:

26 Prema: Grinberg i Baron, op.cit., str. 431.

27 Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

1. Igra autoriteta
 - a. *igra buntovništva* – obuhvataju otpor zaposlenih prema autoritetima u organizaciji;
 - b. *igra kontrabuntovništva* – aktivnosti koje se odnose na slamanje otpora zaposlenih prema autoritetu u organizaciji.
2. Igra zasnovane na moći
 - a. *igra sponzorstva* – podrazumeva vezivanje zaposlenog za drugo lice koje ima određeni ugled i renome ili karijeru u usponu;
 - b. *igra savezništva* – sklapanje saveza između zaposlenih u organizaciji koji se nalaze na istom rangu;
 - c. *izgradnja imperije* – zasniva se na želji zaposlenih da dobiju odgovornost za najvažnije odluke koje se donose unutar jedne organizacije.
3. Igra suparništva
 - a. *linijski kadar protiv štapskog kadra* – sukob i borba donosilaca odluka sa njihovim savetnicima;
 - b. *igra suprotstavljenih tabora*
4. Igra promene
 - a. *duvanje u pištaljku* – neki od zaposlenih tajno prijavljuje da je neko od zaposlenih napravio propust ili prekršaj pravila organizacije;
 - b. *igra Mladoturaka* – pobunjeni radnici žele da naprave veliku organizacionu promenu tako što bi zbacili postojeće rukovodstvo organizacije.



KO JE HENRI MINCBERG?

Henri Mincberg jedan je od najpoznatijih savremenih teoretičara nauke o organizaciji i upravljanju. Rođen je 1939. godine u Montrealu u Kanadi, gde je angažovan kao profesor na Univerzitetu Mek Gil od 1968. godine.

Neki od njegovih najznačajnijih doprinosa teoriji organizacije su izučavanje birokratije i uvođenje *adhokratije* kao novog oblika organizacije, čije se funkcije stalno menjaju, kao i analiza političkih igara u organizacijama.

Autor je više od 15 knjiga i preko 150 naučnih članaka iz oblasti savremenog poslovanja, organizacije i upravljanja, što ga svrstava u međunarodno najpriznatije autore u navedenim oblastima. Njegova najpoznatija dela su: *Uspon i pad strateškog planiranja*, *Moć u i okolo organizacije*, *Menadžment – nije ono što mislite* i druga.

Imajući u vidu da su kategorije moći, interesa i organizacione politike na posredan i neposredan način povezane sa kategorijom *sukobljavanja ili konflikata u organizacijama*, poseban pododeljak posvetićemo kratkoj analizi konflikata, njihovih glavnih uzročnika, kao i potencijalnih posledica koje mogu imati na organizaciju i zaposlene u njoj.

KONFLIKTI U ORGANIZACIJAMA

6

ŠTA JE KONFLIKT?

U savremenim uslovima, organizacije čini neretko broj zaposlenih koji se meri čak stotinama i hiljadama. Činjenica da svako od zaposlenih ima specifičnu ličnost, karakter, temperament i da drugačije reaguje na situacije u kojima se nalazi, vrlo često uslovljava konflikte na radnom mestu.

Konflikti u organizaciji najčešće su vezani za akutne probleme poput: nerazumevanja oko realizacije određenog posla, narušenog osećaja za pravednu raspodelu poslova, sukobljavanje interesa ili stavova zaposlenih, nerazumevanje u komunikaciji i slično.

Konflikt – suprotstavljanje ideja, vrednosti, stavova, ciljeva i/ili interesa zaposlenih u jednoj organizaciji

Konfliktima nazivamo svako neslaganje zaposlenih u kome suprotstavljaju svoje ideje, vrednosti, stavove, ciljeve ili interese. Otuda konflikti mogu imati različiti intenzitet: od neslaganja mišljenja i stavova o nekom pitanju, do konflikta većih razmera uz upotrebu verbalnog ili fizičkog nasilja.

Postoji više različitih tumačenja konflikata i njihove organizacione uloge. Jedna grupa autora smatra da su konflikti loši, jer dovode do destruktivne radne atmosfere i smanjuju produktivnost. Drugi autori smatraju da su konflikti dobri za organizaciju, jer obezbeđuju pluralizam ideja, mišljenja i stavova, koji mogu da dovedu do novih i kreativnih poslovnih rešenja i da unaprede samu unutrašnju strukturu organizacije i njeno funkcionisanje.

Svaki konflikt koji podrazumeva razmenu mišljenja, ideja i stavova ima veliki potencijal da doprinese samoj organizaciji. Ipak, ukoliko konfliktne situacije dobiju razmere verbalnog ili fizičkog nasilja ili elemente zlostavljanja zaposlenog na poslu (mobing), oni su veoma destruktivan činilac u samoj organizaciji i takvo postupanje predstavlja direktno kršenje ne samo radne discipline, već i pozitivno-pravnih propisa koji zaposlenom garantuju pravo na zdravo radno okruženje.

<i>Pozitivni efekti konflikata</i>	<i>Negativni efekti konflikata</i>
Unapređivanje procesa odlučivanja	Primena negativnih stereotipa
Rasprava o novim problemima	Podela na “dobre” i “loše radnike”
Pojačava lojalnost i motivaciju	Rušenje slike o “idealnom radnom okviru”
Rađanje novih ideja i rešenja	Mogućnost ličnih sukoba zaposlenih

Pozitivne i negativne strane konflikata u organizacijama

ELEMENTI KONFLIKTNE SITUACIJE

Konfliktne situacije se dešavaju u svakoj organizaciji, bez obzira na njenu osnovnu delatnost, veličinu, broj zaposlenih i stil upravljanja i rukovođenja organizacijom. Razlog tome leži najviše u ljudskoj prirodi i činjenici da je svako od zaposlenih, bez obzira kom nivou pripada, vođen svojim motivima, interesima i ciljevima, ali i sklon afektivnom načinu reagovanja u određenim situacijama.

U osnovi, postoje četiri osnovna preduslova nastanka konfliktne situacije, koji se najčešće navode u savremenoj literaturi nauke o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi:

1. Ambijent pogodan za nastanak konflikta

Zašto ja radim više od ostalih, a zarađujem manje? Zašto me šef najviše opterećuje poslom? Mislim da me drugi iskorišćavaju na poslu. Ovo su samo neke od rečenica koje slikovito prikazuju ambijent pogodan za konflikte. Iskrivljena slika (percepcija) zaposlenog o organizaciji i kolegama, osećaj fiktivne ili realne nepravde i nejednake raspodele resursa – samo su neki od uslova koji se tiču radnog ambijenta (okruženja) koji je pogodan za nastanak konflikata.

2. Karakter pojedinca

Kako smo to ranije naveli u poglavlju o ličnosti i emocijama, ljudi su često skloni da reaguju *afektivno*. Ove reakcije, kojima je najskloniji kolerični temperament, često podrazumevaju upotrebu teških i neadekvatnih reči i otvaraju veću mogućnost za ulazak u sukobe sa drugima na radnom mestu i van njega. Uz povećani stres i tenziju na radnom mestu, ovo je vrlo važan preduslov nastanka konflikata u organizacijama.

3. Ugroženi interesi pojedinca

Da bi konflikt u organizaciji nastao, važno je da postoji jasna *svest zaposlenog o tome da neko pokušava da ugrozi njegov interes ili da je taj interes već ugrožen*. Osećaj ugroženosti (interesa) zaposlenog često uslovljava tzv. odbrambeni pristup prema sebi, odnosno agresivniji pristup prema onome za kog se veruje da ugrožava njegov interes ili položaj u organizaciji.

4. Konkretna akcija

Konflikt može postojati u dva svoja osnovna oblika, kao: *aktivni i pasivni konflikt*. Aktivni konflikt podrazumeva javnu manifestaciju sukobljavanja ideja, stavova ili postupaka sa drugima. To znači da je aktivni konflikt javno vidljiv, da postoji konkretan i vidljiv otpor prema drugima ili agresija prema njima.

Pasivni konflikt predstavlja mnogo veći izazov za savremene organizacije i ljudske resurse uopšte. Konflikt ne mora uvek da bude jasno vidljiv, već on može da bude prikriven (latentan), što nipošto ne znači da njegove razmere ne mogu biti destruktivnije od aktivnih konflikata.

Na primer, ukoliko najviši organ rukovođenja organizacijom ističe određene *organizacione vrednosti poput pravednosti, poštenja, preciznosti i poštovanja radnog vremena, solidarnosti, lojalnosti i drugih*, zaposleni koji veruje da pravda ne postoji, da se poštenje ne isplati i da nema svrhe biti precizan kad niko drugi nije – ulazi u *pasivan konflikt sa nadređenima, upravo jer ne deli isti sistem vrednosti, čak i ako to javno ne izgovara*.

VRSTE KONFLIKATA

Podela konflikata na aktivne i pasivne konflikte nije jedina koju bismo mogli izdvojiti, kada je reč o organizacionom okruženju. Imajući u vidu da je ljudska priroda veoma složena, često se može uočiti da diskusija među ljudima umesto rasprave o idejama, stavovima ili vrednostima, vrlo lako može da se pretvori u raspravu o ljudima, njihovom privatnom životu, karakteru, temperamentu, navikama i slično.

Upravo zato, neki autori su posebno navodili dve vrste konflikata, u zavisnosti od toga na čemu se nalazi fokus samog konflikta. To su: *konstruktivni i socio-emotivni konflikt*²⁸.

Konstruktivni konflikt se javlja onda kada je u osnovi ili fokusu samog konflikta *sukob mišljenja, argumenata, stavova, ideja ili koncepata zaposlenih*. Dakle, reč je o tome da se vodi takozvana konstruktivna debata o tome koje marketinško rešenje je najbolje; ili na koji način se može unaprediti proces proizvodnje u jednoj fabrici; ili, pak, kako organizovati proslavu dana kompanije i koga pozvati na tu svečanost. Ovakvi konflikti su konstruktivni iz nekoliko razloga:

- ♦ zaposleni se podstiču uzajamno na kreativnost u predlaganju rešenja;
- ♦ gradi se korporativna kultura koja podrazumeva da suprotstavljanje ideja ne znači suprotstavljanje ljudi kao ličnosti;
- ♦ zaposleni se podstiču da prihvate konstruktivnu kritiku u cilju unapređenja sopstvenog rada u organizaciji.

Mnogo češće se u praksi događa da konflikti umesto da budu konstruktivni, postaju **socio-emotivni konflikti**. Socio-emotivni konflikti su svi oni konflikti u jednoj organizaciji koji su *usmereni na ljude, a ne na ideje, predloge, stavove i slično*. Zato ih drugačije možemo nazvati konfliktima *ad personam* (lat. ad personam – lično). Savremena nauka o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi posebno ističe značaj smanjivanja socio-emotivnih konflikata u organizacijama koliko god je to moguće, pre svega zbog značajnih negativnih posledica koje imaju. Neke od takvih posledica jesu:

- ♦ narušavanje međuljudskih odnosa u organizaciji;
- ♦ smanjenje komunikacije među zaposlenima koji su u socio-emotivnom konfliktu;
- ♦ pokušaj diskreditacije zaposlenog na ličnoj osnovi umesto da se pokuša argumentovano suprotstaviti lošoj ideji;
- ♦ smanjena produktivnost u radu zaposlenih u organizaciji.

TEHNIKE REŠAVANJA KONFLIKATA

Koliko god se menadžment jedne organizacije trudio da se postigne takva korporativna kultura da se konflikti ne događaju, njih je gotovo nemoguće izbeći. Konflikti nastaju zato što među ljudima postoji neslaganje u idejama, stavovima ili interesima koje imaju. Upravo zato jedan od najvećih izazova za one koji upravljaju i rukovode organizacijama, jeste kako da reše konflikte koji neminovno nastaju, tj. kako da upravljaju konfliktima. Otuda se često u novijoj literaturi navodi da je jedna od važnih

28 Videti u: Mc Shane, Von Glinow, op.cit., str. 197.

funkcija koju obavljaju upravljači organizacijom upravo tzv. *conflict management* ili *upravljanje konfliktima*.

U osnovi, konflikt je moguće rešiti tako što će obe strane biti zadovoljne, samo jedna biti zadovoljna ili tako što nijedna strana u konfliktu neće biti zadovoljna, kao u tabeli ispod.

<i>Win-win</i>	<i>Win-lose</i>	<i>Lose-lose</i>
Obe strane dobijaju	Jedna dobija, druga gubi	Obe strane gube

Na primer, ukoliko dva stručnjaka za marketing vode debatu o tome da li kao medij za reklamiranje treba koristiti štampane medije ili televiziju, u prvom slučaju rukovodilac bi mogao da se opredeli za to da se koriste i štampani i televizijski mediji, čime bi to rešenje bilo *win-win*.

Ukoliko se rukovodilac opredeli samo za štampane medije ili samo za televiziju reč je o *win-lose* modelu rešavanja konflikta.

Najzad ukoliko se ne opredeli ni za jedno od rešenja, već se opredeli za neko treće, na primer za internet, to će biti *lose-lose* rešenje za obe strane.

Kamufliranje i izbegavanje konflikata

Može se dogoditi da menadžment organizacije smatra da su konflikti slabost same organizacije. U takvim okolnostima, ne samo menadžment, već i zaposleni, mogli bi da se posluže strategijom prikrivanja ili kamufliranja konflikata, sa ciljem da se u očima menadžmenta ili spoljašnje javnosti očuva slika organizacije kao *složne porodice* i uspešnog kolektiva.

Ipak, kamufliranje ili prikrivanje konflikata ne treba izjednačiti sa izbegavanjem konflikata. **Izbegavanje** je jedna od metoda rešavanja konflikatih situacija, koja se zasniva na tome da se želi izbeći svaka mogućnost da do konflikta dođe. Na primer, zaposleni može izbegavati komunikaciju sa drugim zaposlenim sa kojim bi lako mogao da dođe u konfliktnu situaciju.

Rešavanje konflikata uz posredovanje

Neretki su slučajevi kada je nužno da se umeša neka treća strana kako bi konflikt među zaposlenima mogao da bude adekvatno i efikasno rešen. Preuzimamo tri

najčešća načina rešavanja konflikata uz posredovanje treće strane, koja se navode u literaturi²⁹:

1. arbitraža;

2. istraga;

3. medijacija.

Kada se dve strane u sporu dogovore o pravilima rešavanja spora i tačnoj proceduri kako će spor biti rešen, uz dogovor o tome ko će biti *nezavisni arbitar (sudija) u konkretnom slučaju čiju će odluku ispoštovati*, reč je o **arbitraži**. Odluka arbitraže je *obavezujuća i konačna*. Dakle, dve strane utvrde jasna pravila rešavanja spora, odredi se nezavisni arbitar čija odluka je konačna, koju obe strane prihvataju.

U slučaju **istrage** reč je o tome da istražitelji sami biraju informacije koje smatraju važnim za rešavanje sporne situacije. Oni kao i u slučaju arbitraže donose odluku o rešavanju konflikta.

Medijacija ili posredovanje podrazumeva da treća strana samo posreduje između strana u konfliktu, a da odluke o rešavanju spora donose same konfliktne strane. Po tome se ovaj oblik rešavanja spora značajno razlikuje od prethodna dva. Pored ovoga, navodimo dve vrste moguće medijacije:

- a) posredovanje sa učešćem – gde treća strana može da predloži određeno rešenje spora;
- b) posredovanje bez učešća – gde treća strana samo dovodi strane u konfliktu za „pregovarački sto“ i onda takvo posredovanje drugačije nazivamo – **dobre usluge**.

<i>Arbitriranje (presuđivanje)</i>	<i>Istraga</i>	<i>Medijacija (posredovanje)</i>
Strane u sporu biraju neutralnog sudiju (arbitra).	Organ istrage sam bira informacije od značaja.	Stranama u sporu pomaže medijator (posrednik)
Unapred se utvrđuju pravila presuđivanja konflikta.	Istraga informacija vodi do rešenja konflikta.	Posrednik obično ne predlaže rešenja („dobre usluge“)
Doneta odluka je obavezna za strane u konfliktu.	Doneta odluka je obavezujuća za strane u konfliktu.	Posrednik može da predloži rešenje, koje nije obavezujuće za strane u sporu.

Tabelarni prikaz metoda rešavanja konflikata uz učešće treće strane

29 Ibidem, str. 205-206.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Prema upustu nastavnika, razvrstajte se u tri grupe. Vaš zadatak je da shodno tome kojoj grupi pripadate pokušate da razvijete taktiku sprovođenja društvenog uticaja i to:

I grupa: racionalno ubeđivanje, inspirativno delovanje, konsultacije;

II grupa: kompenzacija, dodvoravanje, lični apel;

III grupa: pritisak, koalicija, pozivanje na propise.

Osnovni cilj je uočavanje glavnih prednosti i nedostataka navedenih taktika društvenog uticaja, kao i sposobnost procene koja bi od ovih taktika mogla biti najdelotvornija u organizaciji u ulozi zaposlenog, a koja u ulozi rukovodioca ili upravljača u organizaciji.

REZIME

Društveni uticaj podrazumeva mogućnost da druge ljude navedemo da se ponašaju u skladu sa našim željama, ciljevima, očekivanjima ili interesima. U svakoj organizaciji postoji više mogućih strategija ili taktika za sprovođenje društvenog uticaja. Njihova efikasnost zavisi od konkretnog slučaja i veštine primene.

Moć se može razumeti kao konkretna sposobnost da druge privolimo ili primoramo da se ponašaju u skladu sa našim interesima. Izvori moći organizacije ili pojedinca mogu biti u: znanju, ekonomskoj imućnosti, političkom uticaju, kontroli resursa i slično. Moć je tesno povezana sa autoritetom, iako je važno zapamtiti da moć i autoritet ne moraju nužno i uvek pripadati istoj osobi u organizaciji.

Postoji više različitih tipologija moći. Jedna od najpoznatijih je ona po kojoj se moć deli na: moć nagrađivanja, moć prinude, referentnu, legitimnu i stručnu (ekspertsku) moć. Pored ove podele značajna je ona od Blejn Lija.

Sankcije predstavljaju jedan od metoda pomoću kojih druge pojedince možemo privoleti da se ponašaju u skladu sa propisanim pravilima. One mogu biti pozitivne ili negativne, u zavisnosti od toga da li primenjujemo nagrađivanje ili kažnjavanje. Istovremeno, one mogu biti formalne ili neformalne, u zavisnosti od toga da li sankciju primenjujemo zvanično ili putem neformalnih kanala.

Pod organizacionom politikom podrazumevamo postupke koji nisu zvanično odobreni od strane organizacije, a preduzimaju se u svrhu sprovođenja uticaja nad drugima i ostvarenja ličnih ciljeva. Njome se posebno bavio Henri Minberg, koji je istraživao igre autoriteta u organizacijama.

Konfliktima nazivamo svako neslaganje zaposlenih u kome suprotstavljaju svoje ideje, vrednosti, stavove, ciljeve ili interese. Oni imaju različite uzroke, elemente i načine rešavanja. Svi ovi elementi posebno su važni za upravljanje konfliktima u organizaciji.

Ukoliko konflikte rešava treća strana, reč je: arbitraži, istrazi ili posredovanju (medijaciji) u zavisnosti od konkretnog načina rešavanja konfliktnih situacija. Treća strana može presuđivati, prikupljati informacije od značaja i predlagati rešenje ili, pak, samo dovesti strane u sporu za pregovarači sto. Uspešno rešavanje konflikata važno je za harmonične međuljudske odnose i bolju produktivnost u organizacijama.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta je društveni (socijalni) uticaj?
2. Koje su taktike sprovođenja društvenog uticaja?
3. Kako se može definisati moć i koji su njeni osnovni izvori?
4. Šta je distanca moći i koji autor ju je prvi definisao u svojim naučnim istraživanjima?
5. Koje tipologije moći sve postoje?
6. Šta je referentna moć?
7. Na čemu se zasniva ekspertaska (stručna) moć?
8. Šta je legitimitet, a šta legitimna moć?
9. Na čemu se zasnivaju moć prinude i moć nagrađivanja?
10. Šta je organizaciona politika?
11. Kako možemo definisati konflikte i koji su osnovni elementi konfliktne situacije?
12. Šta je izbegavanje konflikta, a šta kamuflaža konflikta?
13. Kako se mogu rešavati konflikti uz učešće treće strane?
14. Koje su osnovne karakteristike arbitraže?
15. Šta je medijacija i koje su osnovne vrste medijacije?

KORPORATIVNA KULTURA

II



*“Da biste uništili kulturu, ne morate spaljivati knjige.
Dovoljno je da ljudi sami prestanu da ih čitaju.”*

(Narodna izreka)

KORPORATIVNA KULTURA

- POJAM I ASPEKTI³⁰

7

Primer za analiziranje

Nikola i Vojislav rade u istoj organizaciji ukupno pet godina. Nikola je uvek na posao dolazio na vreme, dok je Vojislav kasnio, ali je ostajao duže na svom radnom mestu.

Dok je Vojislav dolazio obučen vrlo neformalno, u farmerkama i majici sa kragnom, Nikola je na posao dolazio formalno obučen u odelu, košulji sa kravatom.

Nikola svim svojim kolegama i klijentima govori *per si*, dok Vojislav ne persira nikome osim svojim pretpostavljenima i starijim klijentima.

Nikola je diplomirao na svom fakultetu sa prosečnom ocenom 7,5. Vojislav je diplomirao sa prosečnom ocenom 9,97 na istom fakultetu.

Pitanja za razmišljanje:

1. Koliko na celu situaciju utiče priroda same organizacije? Da li imate isti zaključak o akterima iz ovog primera ukoliko je reč o marketinškoj agenciji i državnom ministarstvu?
2. U kakvoj su korelaciji formalno obrazovanje zaposlenih sa njihovim stepenom posedovanja korporativne kulture?
3. Ako znate da je Vojislav službenik, a Nikola šef Odeljenja za ljudske resurse, da li se menja Vaša percepcija o načinu njihovog ponašanja u organizaciji?
4. Ukoliko znate da pravila ponašanja nisu striktno propisana, da li se Vojislav ponaša adekvatno u svom radnom okruženju i zašto?
5. Kako ponašanje zaposlenih utiče na percepciju klijenata?

30 Džamić, V., Uticaj procesa globalizacije na kvalitativne i kvantitativne promene savremenih organizacija, Univerzitet Singidunum, 2013.

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je korporativna kultura i od kada se nauka bavi ovim pojmom?
- ✓ Koji su osnovni elementi od kojih se sastoji korporativna kultura?
- ✓ Šta su organizacione vrednosti, a šta organizacione norme?
- ✓ Na koji način se one formiraju i kako se obezbeđuje njihovo usvajanje i poštovanje od strane zaposlenih?
- ✓ Šta znači koncept lojalnosti?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike profesionalnog i savesnog obavljanja posla?
- ✓ Šta su kodeksi ponašanja i kako oni nastaju?
- ✓ Kako se klasifikuje korporativna kultura?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike korporativne potkulture?

ORGANIZACIONA I/ILI KORPORATIVNA KULTURA?

Zahvaljujući velikim promenama koje su, pre svega, nastale usled sila globalizacije, menjale su se i same organizacije. Tako je od nekadašnjih klasičnih organizacija koje su imale birokratsku strukturu, nastale organizacije čije se funkcije neprekidno menjaju. Pored toga, nastalo je mnogo veće interesovanje za unutrašnje faktore organizacije koji utiču na uspešnost i lakše ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa.

Uporedo sa izučavanjem savremenih organizacija, postavilo se pitanje da li postoje određena pravila koja bi mogla biti zajednička za neke organizacije i da li, kao što svako društvo ima svoju kulturu, organizacija ima neku svoju. Drugim rečima, postavilo se pitanje da li etički kodeks zaposlenih, način oblačenja, komunikacije, stil izražavanja i drugi elementi utiču na uspešnost i produktivnost u radu zaposlenih. Tako su u dvadesetom veku nastale prve debate o tome da li postoji organizaciona kultura i koji su njeni sastavni elementi.

U savremenoj literaturi se mogu pronaći oba termina: **organizaciona i korporativna kultura**. Ipak, među ovim pojmovima postoje određene razlike:

- ♦ *organizacija je mnogo širi pojam od korporacije – tj. korporacija je samo jedan od oblika organizacije (na primer: bolnica, škola, univerzitet, državne institucije, imaju svoju organizacionu kulturu, a nisu korporacije).*
- ♦ *iako je korporativna kultura kao naučna disciplina nastala sa razvojem korporacija u drugoj i trećoj eri globalizacije, činjenica je da je organizacija po vremenu postanka mnogo starija od korporacije i da u organizacijama korporativna kultura*

u začecima postoji od najranijih perioda. (Tako je poznato da je još u vreme Stare Grčke ili rimske imperije svaka institucija imala svoj kodeks ponašanja, koji se morao poštovati).

Uvažavajući postojeće razlike, mi ćemo koristiti termin *korporativna kultura*, imajući u vidu da smo posebno usmereni na korporacije kao oblik savremenih organizacija.

DEFINISANJE KORPORATIVNE KULTURE

Neki naši autori, korporativnu kulturu definišu kao *sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje*³¹. Međutim, korporativna kultura ima više mogućih definicija, tj. različitih poimanja u zavisnosti od različitih teorijsko-metodoloških pristupa.

Tako će Gonzales (Gonzalez) 1987. godine definisati korporativnu kulturu kao *skup značenja i simbola koje ljudi koriste za organizovanje ideja, interpretaciju iskustva, donošenje odluka i vođenje akcija*³².

O Rajli (O Reilly) korporativnu kulturu vidi kao vid *društvene kontrole* koji se zasniva na *normama*, odnosno očekivanjima o tome koji su stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji to nisu³³.

Imajući u vidu da postoji nekoliko desetina, pa čak i stotina definicija kulture, a potom i nekoliko desetina definicija organizacione (korporativne) kulture, govorićemo samo načelno o definicijama i to isticanjem njenih najznačajnijih elemenata i njihovim analiziranjem.

Kako smo već uočili, u većini definicija organizacione kulture pominju se *vrednosti i norme*. Zato je posebno važno definisati ove pojmove na kojima se temelji organizaciona kultura.

ORGANIZACIONE VREDNOSTI I NORME

Pod *vrednostima* podrazumevamo zamišljene ideje o tome šta se u jednom društvu, društvenoj grupi ili organizaciji smatra dobrim, vrednim i valjanim delanjem

31 Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd i Ulis, Novi Sad, 1997.

32 Gonzalez, R., *Corporate culture modification: a guide for managers*, Nationa Book Inc, Manila, 1987.

33 O Reilly, C., *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Management Review, 31, 9-25, 1989.

i ponašanjem, a šta ne. Zašto je reč o zamišljenim ili apstraktnim idejama? Upravo zato što poštenje i pravednost za jednog zaposlenog, ne moraju imati isto značenje za sve zaposlene. Zato se u nauci često ističe da *ne postoje univerzalne vrednosti*. One su proizvod delovanja više faktora, poput: društvenog ambijenta, kulture u širem smislu, ali i specifičnosti svakog pojedinca zasebno, njegove socijalizacije, vaspitanja i moralnih načela i ubeđenja.

Iako je naša percepcija često usmerena na vrednosti kao što su novac, kapital i slično, u organizacijama do izražaja dolaze najviše vrednosti koje *nemaju materijalni predznak*.

Otuda ćemo vrednosti svrstati u materijalne i nematerijalne, u zavisnosti od toga da li se njima referiše na sticanje materijalnog ili duhovnog (nematerijalnog) bogatstva.

Na primer, u jednoj organizaciji sveta rada vrednošću se može smatrati sticanje novca, tj. uvećanje kapitala, pa bismo za takvu organizacionu vrednost rekli da je materijalna. Sa druge strane, ukoliko je ključna organizaciona vrednost *lojalnost, poštenje, preciznost ili pravednost*, onda je takva organizaciona vrednost nematerijalnog karaktera.

Nije uvek lako odrediti koje su vrednosti jedne organizacije. Upravo zato je za svakog novog zaposlenog važno da se upozna sa vrednostima i organizacionim normama. Kako smo to ranije naglasili, učenje takvih pravila odvija se zahvaljujući procesu **socijalizacije u kolektivu**.

KODIFIKACIJA VREDNOSTI I SISTEM VREDNOSTI

U novije vreme, vrednosti jedne organizacije se sve češće *kodifikuju*. **Kodifikacija vrednosti podrazumeva zapisivanje glavnih organizacionih vrednosti u formalni akt organizacije, čime zaposleni bivaju obavezani da slede takve vrednosti i ponašaju se u skladu sa njima.**

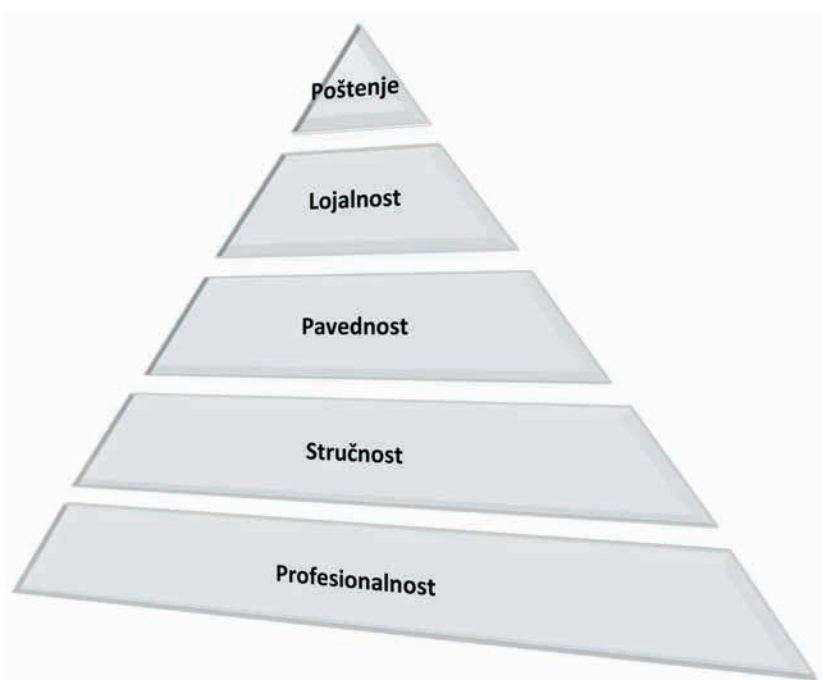
Stoga, u zavisnosti od toga da li su vrednosti podrazumevane ili su jasno zapisane u Statutu organizacije, ugovoru o radu ili nekom drugom formalnom aktu, vrednosti možemo da podelimo na:

- ♦ kodifikovane ili zapisane;
- ♦ nekodifikovane ili podrazumevane.

Iako su zapisane vrednosti svakako jasnije i jače po svojoj snazi, ne treba potceniti značaj i ulogu nepisanih organizacionih vrednosti. Naime, ne mora se zapisati da zaposleni treba da poštuje svoje saradnike, jer se takvo ponašanje *podrazumeva ili unapred očekuje od zaposlenog*. Slično je i ukoliko se govori o načinu i stilu komunikacije, korektnom obraćanju prema klijentima ili slično.

Teško je reći da postoji organizacija u kojoj postoji samo jedna organizaciona vrednost. Naprotiv, najčešći i gotovo jedinstveni slučaj jeste upravo da u organizaciji postoji više vrednosti u isto vreme. Otuda se mogu javiti određene dileme: da li je važnije biti lojalan ili profesionalan? Da li je bitnije poštovati radno vreme ili u toku radnog vremena raditi efikasnije? Da li je kodeks oblačenja važniji od stila komunikacije?

Upravo zato je važna **sistematizacija vrednosti**, jer se od svakog zaposlenog očekuje da sledi organizacione vrednosti i da se ne ponaša u suprotnosti sa njima. **Hijerarhija vrednosti** je posebno važna, jer upućuje na to koja je vrednost važnija, u slučaju bilo kakve dileme zaposlenog u delovanju i postupanju unutar organizacije. Ove vrednosti su najčešće svrstane u tzv. *piramidu vrednosti*.



Primer piramide nematerijalnih organizacionih vrednosti

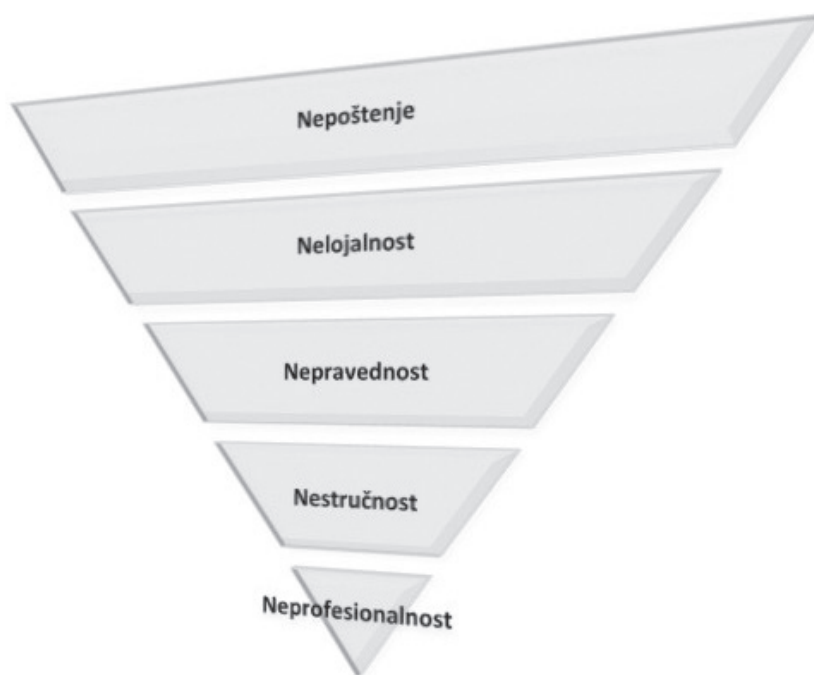
POZITIVNE I NEGATIVNE VREDNOSTI

Etimološki, vrednost ukazuje na ono što je ispravno, dobro, valjano i korektno. Međutim, činjenica je da ne dele svi zaposleni u jednoj organizaciji niti izvan nje, identičan sistem vrednosti. Upravo otuda potiče značajan broj konflikata među zaposlenima u organizaciji.

Pretpostavimo da postoje zaposleni koji vrlo striktno poštuju svoje radne obaveze i ponašaju se u potpunosti profesionalno. Isto tako, sa druge strane, pretpostavimo da postoje u svakoj organizaciji zaposleni koji ne vole posao koji rade i koji ne smatraju da je poštovanje vrednosti i pravila organizacije od bilo kakvog suštinskog značaja. Dok prvi zaposleni dolazi na posao tačno u 09h, drugi će uvek kasniti bar 30 minuta, a sa posla odlaziti ranije, ukoliko ne postoji efikasna kontrola njihovog rada.

Ako čak pretpostavimo da su zaposleni iz prethodnog primera bili prinuđeni da promene radno mesto, postoji velika i realna šansa da neodgovorni zaposleni ni u novom radnom okruženju ne bi ispoljio nov manir u ponašanju i lakše usvojio organizacione vrednosti i pravila.

Naučna istraživanja su utvrdila, kako smo to utvrdili u delu o ljudskoj prirodi, da postoji određeni broj ljudi dele tzv. *negativne vrednosti*. U poređenju sa prethodnim grafičkim prikazom, u piramidi negativnih organizacionih vrednosti, to bi izgledalo kao na sledećem grafiku.



Primer piramide negativnih organizacionih vrednosti

Kako se to uočava odmah, reč je o odrazu u ogledalu onih vrednosti koje bismo mogli nazvati pozitivnim. Upravo zato, vrednosti možemo da podelimo i na:

1. pozitivne vrednosti (poštenje, principijelnost, lojalnost, profesionalizam, moralnost, pedantnost, učtivost itd.);
2. negativne vrednosti (negacija svih prethodnih vrednosti).

ORGANIZACIONE NORME

Na organizacionim vrednostima zasnivaju se *organizzazione norme* (lat. norma – mera, propis, pravilo). Pod normama podrazumevamo **pravila ponašanja koja odražavaju vrednosti organizacione kulture**. Otuda je jasno da postoji jedinstvo između vrednosti i normi jedne organizacije. Norme bi trebalo da budu u skladu sa vrednostima i da iz njih proizilaze logički.

Na primer, ukoliko je organizaciona vrednost preciznost, onda je logično proistekla organizaciona norma: *Svaki zaposleni dužan je da na posao dolazi na vreme, u skladu sa radnim vremenom koje je propisano Ugovorom o radu*. Drugim rečima, vrednosti i norme treba da prate jedno drugo. Eventualni nesklad između vrednosti i pravila organizacije nije dobar ni po organizaciju, niti po njene zaposlene.

Za razliku od organizacionih vrednosti koje su u najvećem broju slučajeva nepisane, organizacione norme su zapisane u nekom od opštih akata organizacije. Zapisivanje normi³⁴ je važno, jer se time obezbeđuje veće poštovanje normi od strane uprave i zaposlenih, a propisuju se i adekvatne sankcije usled nepoštovanja organizacionih normi ili kulture u celini. Svaki zaposleni treba da bude upoznat sa njima, što najčešće overava svojim potpisom na pojedinačnom aktu koji je naslovljen na njegovo ili njeno ime i potpisan od strane upravljača ili rukovodioca organizacijom.

Pod sankcijama podrazumevamo mere kojima jedna organizacija želi da obezbedi *ponašanje i delanje zaposlenih u skladu sa organizacionom kulturom, tj. njenim vrednostima i normama*. Ove sankcije mogu biti dvojnog karaktera. Ukoliko se pozitivnim delovanjem, tj. nagrađivanjem želi postići da ostali zaposleni po dobrom primeru slede organizacionu kulturu, takve sankcije nazvaćemo *pozitivnim* i obrnuto. Ako je kažnjavanje metod da se zaposleni obavežu na poštovanje organizacione kulture, reč je o *negativnim sankcijama*.

Iako se često misli da sankcionisanje u negativnom kontekstu ima veću učinkovitost, praksa je pokazala da se ljudi lakše privole da poštuju pravila nagrađivanjem, pre nego kažnjavanjem. Ovakva logika proistekla je upravo iz karaktera *ljudske prirode*, koji se kreće između *antropološkog optimizma i antropološkog pesimizma*³⁵.

34 Dobar primer za adekvatnost zapisivanja normi jeste postojanje Etičkog kodeksa u organizacijama.

35 Negativan karakter ljudske prirode među prvim su isticali Tukidid u svom delu *Istorija Peloponeskog rata* i Tomas Hobs (Thomas Hobbes) u svom najpoznatijem delu *Levijatan* (Homo homini lupus est – Čovek je čoveku vuk).

OSNOVNE ODLIKE KORPORATIVNE KULTURE

Kao i kultura, korporativna kultura se *stiče*, a ne nasleđuje se. To nas upućuje na nekoliko osnovnih odlika korporativne kulture, koje su važne zbog daljeg razumevanja načina na koji je ona povezana sa nacionalnom kulturom. Pored toga, posebno je važno i zbog razumevanja načina i mogućnosti promene jedne korporativne kulture.

Četiri su glavne karakteristike korporativne kulture:

1. stečenost (nenaslednost);
2. deljivost;
3. obuhvata materijalne i nematerijalne aspekte;
4. adoptivnost.

Korporativna kultura se *ne nasleđuje*. Ona nema nikakvog genetsko ili biološko poreklo, koje bi u genetski kod svakog od zaposlenih utisnulo sposobnost da se dela i vlada u skladu sa organizacionom kulturom. Naprotiv, njen karakter je socijalne i sociološke prirode. To znači da se *korporativna kultura stiče zahvaljujući procesu sekundarne socijalizacije u organizacijama sveta rada*. Upravo kroz proces socijalizacije, novi članovi organizacije sveta rada imaju mogućnost da *nauče* organizacione vrednosti i norme i da se ponašaju u praksi u skladu sa njima.

Iz njene socijalne prirode, proističe i druga karakteristika, a to je njena *deljivost*. Deljivost korporativne kulture proističe iz mogućnosti da novi zaposleni, koji ranije nisu boravili i radili u organizaciji sveta rada, nauče njenu korporativnu kulturu i da joj doprinesu kao subjekti. Deljivost korporativne kulture odnosi se i na sposobnost da se ona prenosi sa jednog kolena na drugo, tj. sa jedne generacije na drugu, kao i nacionalna kultura.

Pošto kultura obuhvata materijalne i nematerijalne aspekte ljudskog života, pa tako i korporativna kultura obuhvata te iste aspekte, samo na organizacionoj ravni. Materijalni aspekti korporativne kulture su:

1. *kulturni simboli*;
2. *objekti*;
3. *tehnologija*.

U nematerijalne aspekti korporativne kulture ubrajamo:

1. *ideje*;
2. *verovanja*;
3. *vrednosti i na njima zasnovane organizacione norme*.

Na kraju, ona je i **adaptivna** kako se navodi u literaturi, što znači da **se zasniva pre svega na sposobnosti članova jedne organizacije sveta rada da prihvate vrednosti i norme organizacione kulture i da u skladu sa njom bude usmereno i određeno njihovo organizaciono ponašanje**. Korporativna kultura koja nije prihvaćena od strane zaposlenih, upravljača ili rukovodilaca, nema nikakav praktički značaj.

Korporativna kultura, kako je rekao Šajn (Schein) nastaje upravo kroz zajedničko iskustvo članova organizacije, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema³⁶. Brojnost definicija i poimanja organizacione kulture, on je pokušao da prevaziđe kroz predlaganje određenih *modela organizacione kulture*. Ovi modeli imaju **tri različita nivoa** i to:

1. *površinski nivo*, koji sačinjavaju vidljive ekspresije ili izrazi organizacione kulture (poput primera, anegdota, rituala, priče, heroja i slično);
2. *srednji nivo*, koji se zasniva na organizacionim vrednostima i normama koje su nastale na temelju organizacionih vrednosti;
3. *nivo temeljnih pretpostavki*, koji je spolja najmanje vidljiv, a koji se zasniva na fundamentalnim i nespornim uverenjima, na osnovu koji članovi organizacije „misle, osećaju i deluju“³⁷.

Uloga korporativne kulture je posebno izražena u mogućnostima efikasnog suzbijanja i rešavanja konfliktnih situacija, kao i uspostavljanja harmoničnih odnosa među zaposlenima, što je jedna od ključnih internih pretpostavki za uspešno poslovanje jedne savremene organizacije.

Kako korporativna kultura nije univerzalna, tj. nije identična za sve organizacije koje postoje, savremena nauka koja se bavi organizacionim ponašanjem i korporativnom kulturom identifikovala je *različite tipove ili vrste korporativne kulture, sa različitim karakteristikama*.

TIPOLOGIJA KORPORATIVNE KULTURE

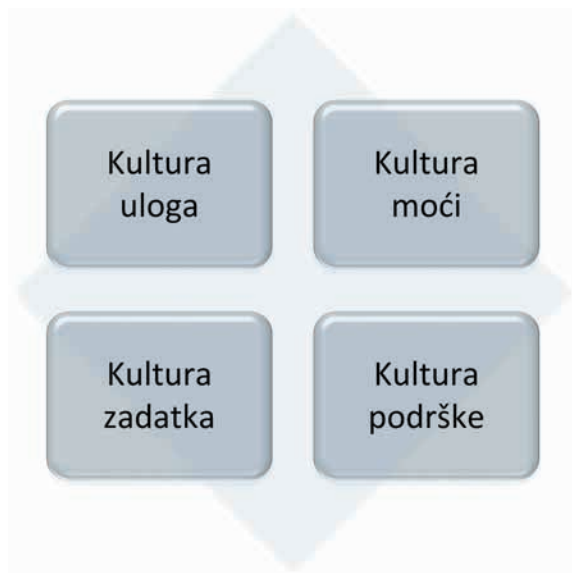
Različiti teorijski pristupi usloveli su brojne tipologije korporativne kulture. Ipak, ona koja se do danas u nauci o zadržala kao jedna od najvažnijih i najcitiranijih, jeste tipologija Čarlsa Hendija (Charles Handy), koju je dao u svom delu *Razumevanje organizacija* iz 1985. godine³⁸.

36 Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

37 Schein, E., *Organizational culture and adaptive organizations*, u Sri Lanka Journal of Development Administration, vol.7, 9-39, 1990.

38 videti u: Handy, C.B., *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

Hendi je korporativnu kulturu podelio kao što je prikazano na grafiku 11.



Hendijeva tipologija korporativne kulture

Kultura moći

Kultura moći, koju prema Hendiju simbolizuje vrhovni starogrčki bog, Zevs, usmerena je u potpunosti ka lideru organizacije. Ovakva kultura se zasniva na osnovnoj pretpostavci da je sama organizacija **sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama njenog vođe, odnosno lidera**. Ovakva kultura podseća na organizaciju patrijarhalne porodice u kojoj je *otac porodice* ključna figura oko koje se okupljaju ostali članovi porodice i koju bespogovorno slede u svom delanju i postupanju.

Moć lidera u ovakvoj organizacionoj kulturi proističe iz kontrole novca ili resursa organizacije. Vrlo često, uz kontrolu resursa, njegov najčešći izvor moći jeste upravo njegov harizmatički karakter. Odluke se donose brzo i efikasno, što je najveća prednost ovakvog tipa organizacione kulture. Ipak, to ne znači da u njoj postoje formalna pravila i procedura koja se poštuje. Naprotiv, odluke se donose tako što se lider oslanja na one u koje ima poverenja, što dovodi do velike kompetitivnosti zaposlenih uz isticanje želje da se lideru bude što bliže.

Jedan od glavnih načina kontrole nad zaposlenima jeste preko uprave za ljudske resurse, odnosno kroz selekciju kadrova, budući da je ova selekcija od suštinskog značaja za adekvatno realizovanje ovakve organizacione kulture.

Uprkos prednosti u procesu donošenja odluka i činjenici da se odluke donose brzo, ovakva kultura ima brojne nedostatke. Najpre, ne može se organizacija zasnovati samo na jednom čoveku, jer njena budućnost u takvom slučaju biva direktno povezana sa životom i budućnošću njenog lidera. Drugo, imajući u vidu da ovakva organizaciona kultura nosi sa sobom određeni autoritarni karakter, postavlja se pitanje da li će ikada zaposleni moći da prihvate naslednika rukovodioca jednom organizacijom sveta rada.

Kultura uloga

Kultura uloga je tipična birokratska organizaciona kultura. Ona se zasniva na jasno utvrđenim formalnim pravilima i procedurama, kao i na racionalnom donošenju odluka³⁹ u tako definisanom organizacionom sistemu. Razumno donošenje odluka simbolično je prikazano u Apolonu, grčkom bogu razuma i lepote, kog je Hendi video kao simboličko obeležje ovog tipa organizacione kulture.

U kulturi uloga važan je ne pojedinac kao takav, već *uloga* koju obavlja, tj. njegova funkcija unutar organizacije sveta rada. Upravo zato se često kaže da je glavni nedostatak ove korporativne kulture pored njenog birokratskog karaktera i gomila nepotrebnih procedura. Nesporne su, pak, njene prednosti u smislu efikasnog odlučivanja – ispunjavanje određene procedure, vodi donošenju odgovarajuće odluke.

Kultura zadatka

Ukoliko je vrhunska vrednost u organizaciji postizanje određenog uspeha, tj. postignuće, reč je o **kulturi zadatka**⁴⁰. Zasnovana je na stanovištu da svaka organizacija sveta rada postoji samo da bi ispunjavala svoje osnovne zadatke. Ukoliko takve zadatke ne ispunjava, njeno postojanje je suvišno. Vrednovanje zaposlenih se, u skladu sa tim, vrši prema njihovoj sposobnosti da doprinesu ostvarivanju zadataka organizacije, a ne prema njihovom hijerarhijskom položaju. Kao osnovna vrednost ističe se *kompetentnost, tj. stručnost* zaposlenih u organizaciji.

Iako su ove pomenute karakteristike komparativne prednosti ovog tipa korporativne kulture, njen glavni nedostatak sigurno jeste preterana zavisnost organizacije sveta rada od ljudi i njihovih kvaliteta i stručnosti.

39 Prvi koji je upravo formalne odnose i racionalno donošenje odluka video kao temelje birokratskog modela organizacije, bio je Maks Veber, čija teorija birokratija predstavlja prvu sociološku teoriju tog tipa i prvu teoriju u nauci o organizaciji i upravljanju o birokratiji.

40 Hendi kao simbol ove organizacione kulture navodi starogrčku boginju Atinu.

Kultura podrške

Najređi tip korporativne kulture koji se susreće u praksi, jeste **kultura podrške**. Ovakva organizaciona kultura počiva na ideji da organizacija postoji da bi svojim zaposlenima omogućila da napreduju i da ostvare svoje interese i ciljeve. U središtu je pojedinac, dok je organizacija u senci pojedinca. Simbol ovakvog tipa organizacione kulture, po Hendiju jeste starogrčki bog vina i veselja, Dionis.

Sve ove podele korporativne kulture imaju svoje brojne prednosti i nedostatke. Činjenica je da će svaki različit teorijsko-metodološki pristup usloviti različitu tipologiju kulture. Ipak, glavni značaj ovih podela korporativne kulture je upravo u tome što su uspele da ukažu na pojedinačne najvažnije elemente i detaljnije ih objasne.

KOGNITIVNI ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE I SIMBOLIČKI ELEMENTI

Kao što se kultura kao društveni fenomen sastoji od materijalnih i nematerijalnih aspekata, tako se i korporativna kultura sastoji od određenih materijalnih i nematerijalnih elemenata.

Šajn (Schein) je u svojim istraživanjima definisao **pet osnovnih elemenata korporativne kulture**⁴¹. Ti elementi jesu:

1. pretpostavke – Podsvesnog su karaktera. To znači da ljudi nisu svesni najčešće onoga što utiče na njihovu percepciju, razmišljanje i stavove;
2. verovanja – Kognitivni element koji govori o tome kako svet funkcioniše i obuhvata kolektivna verovanja i osećanja u vezi sa tim koje stvari su dobre i racionalne;
3. vrednosti – Apstraktne ideje o tome šta se smatra vrednim i poželjnim u jednoj organizaciji, a šta ne;
4. stavovi – koje smo već objasnili u prethodnom poglavlju o ličnosti i emocijama;
5. norme ponašanja, odnosno pravila unutar organizacije.

Svi ovi navedeni elementi spadaju u *nematerijalne aspekte korporativne kulture*. Reč je, dakle, o onim elementima koji su apstraktni i koji nisu uvek merljivi. Pored njih, postoje i materijalni aspekti korporativne kulture, kao što su *simboli korporativne kulture*.

41 E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004, str. 29.

Postoje tri različite vrste simbola korporativne kulture⁴²: *semantički, bihejvioristički i materijalni simboli*.

Semantički simboli u korporativnoj kulturi su: **jezik, žargon, mitovi, priče, metafore i slično**.

Jezik je najznačajniji simbol kulture u kojoj se razvija i koji izražava znanja i iskustvo pripadnika kulture. On nije samo proizvod kulture već i aktivno utiče na kulturu oblikujući je. U organizacijama se razvija jezik kojim članovi te organizacije izražavaju ona znanja i verovanja do kojih su došli zajedničkim životom i radom u organizaciji.

Metafora je primena reči ili fraza na objekat ili koncept koji ih inače ne označavaju kako bi se sugerisala komparacija sa nekim drugim konceptom ili objektom. One predstavljaju ne jedno, već čitav skup međusobno povezanih značenja. Značajan semantički simbol organizacione kulture predstavljaju i priče. U svakoj organizaciji kruže priče koje nose neku poruku koja je obično neko važno verovanje, vrednost ili pretpostavka koja se želi ustanoviti ili učvrstiti u organizaciji. One kruže zato da bi se određene poruke potvrdile, ali i prenele onima koji za njih još ne znaju ili ih do tada nisu prihvatili.

Mitovi su izmišljena ili nepotvrđena verovanja i ponekad ih je vrlo teško razlikovati od priča. Oni se ne mogu proveriti i za njihovo postojanje nije ni bitna tačnost. Mitovi imaju istu vrednost kao i priče u koje se veruje bez sumnji i provera.

Bihejvioristički simboli u korporativnoj kulturi obuhvataju određene modele ponašanja zaposlenih u organizacijama. Među njima, najpoznatiji su: **rituali i organizacione ceremonije**. Ritual je ustaljena radnja kojom se potvrđuju određene vrednosti i utiče na veću povezanost među zaposlenima i njihovu sigurnost u organizaciji. Dobri primeri rituala su: svečani kokteli povodom jubileja organizacije, dodela nagrada i priznanja, podela osmomartovskih čestitki i slično.

Od svih simbola korporativne kulture, najvidljiviji su takozvani **materijalni simboli**. Oni predstavljaju personifikaciju organizacije, ali i zajedničkih vrednosti koje dele zaposleni u njoj. U materijalne simbole spadaju: izgled zgrade, logotip, zastava i grb organizacije ukoliko postoje, *dress-code* (kodeks oblačenja) i slično.

KORPORATIVNA POTKULTURA

Često se postavlja pitanje da li postoji samo jedna ili više paralelnih kultura u jednom društvu ili jednoj organizaciji. Drugim rečima, da li je moguće da postoji više kultura istovremeno i u kakvom su odnosu su kulture koje postoje u isto vreme, a ne podudaraju se? Zato je važno da definišemo pojam **potkulture ili supkulture**.

42 Schein, op.cit. str. 35

Pod potkulturom (supkulturom) podrazumevamo tačno određeni broj ljudi koji deli određene vrednosti, verovanja, ideje, moralna načela i standarde ponašanja. Jedna grupa ljudi ne mora uvek imati identična načela ponašanja kao većina u organizaciji ili društvu uopšte. Upravo zato, postoje dve različite vrste potkulture⁴³:

1. potkultura koja je u skladu sa većinskim kulturnim obrascem – kada norme i standardi ponašanja i delanja grupe ne odudaraju značajno od standarda i ponašanja većine (tj. od *dominantne kulture*);
2. potkultura koja je suprotna većinskom kulturnom obrascu – kada postoji obrnut slučaj i tada se takva potkultura naziva **kontrakultura**⁴⁴.

Kako navode neki domaći autori, potkultura se može podeliti i u zavisnosti od položaja zaposlenih u organizacionoj strukturi (hijerarhiji)⁴⁵. Tako potkultura obuhvata tri različita pravca:

1. horizontalni;
2. vertikalni;
3. dijagonalni.

Horizontalni pravac koji podrazumeva da slične obrasce ponašanja i delanja imaju zaposleni u istim sektorima, tj. u istom ili veoma sličnom nivou organizacione hijerarhije (npr. zaposleni u odeljenju za ljudske resurse, odeljenju za odnose sa javnošću, službi računovodstva i slično).

Vertikalni pravac podrazumeva razlikovanje potkultura po hijerarhijskom položaju u organizaciji (tzv. top menadžment, upravljači i rukovodioci srednjeg ranga, nižeg ranga, zaposleni i dr.).

Dijagonalni pravac kao kriterijum stvaranja potkultura u organizaciji podrazumeva razlike u socijalnom položaju, obrazovanju, stručnosti, interesovanjima zaposlenih i drugo.

POVEZANOST NACIONALNE I KORPORATIVNE KULTURE

Svako od zaposlenih i pre ulaska u organizaciju sveta rada ima svoj sistem verovanja, vrednost i normi koje poštuje i sledi. Ključni problem može da nastane onog momenta kada se norme i vrednosti nacionalne kulture ne podudaraju sa korporativnom, već su sa njom u manjoj ili većoj koliziciji. Bez obzira što se u literaturi često

43 Neki autori navode da postoji i treća potkultura koja je potpuno nezavisna od dominantne kulture organizacije.

44 Videti prema: E. Gidens, Sociologija, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007, II.

45 N. Janićijević, Organizaciona kultura, Novi Sad, 1997.

organizacione kulture nazivaju sa nacionalnim predznakom⁴⁶, ove dve kulture su povezane, ali različite.

Belgijski autor Gert Hofsted (Geert Hofsted) je u ovoj oblasti imao više zapaženih radova i istraživanja koja su od značaja za savremenu nauku, a u kojima je povezao nacionalnu i korporativnu kulturu. U svom radu iz 2011. godine, on je istakao da se kulture na nacionalnom nivou najviše razlikuju po pitanju *vrednosti*⁴⁷, dok se organizacione kulture najviše razlikuju po simbolima, vrednostima i obredima (ritualima). Hofsted je utvrdio da se za razliku od nacionalne kulture koja se stiče u juvenilnom periodu života, preko porodice kao agensa socijalizacije – korporativna kultura menja mnogo brže, što je njena glavna kvalitativna razlika.

Prema Hofstedu, postoji pet različitih dimenzija kulture i to prema: individualizmu i kolektivizmu; maskulinitetu i feminitetu (muškosti i ženskosti); izbegavanju nesigurnosti; rasponu moći i njenoj efikasnosti i orijentaciji na dugoročne i kratkoročne ciljeve.

Dimenzija individualizma i kolektivizma označava društvene razlike koje karakterišu vrlo slabe veze između pojedinaca. Dihotomija individualno – kolektivno postoji oduvek. U nekim društvima posebno se apostrofira individualnost kao glavna društvena vrednost, te individualna prava građana i njihove slobode. U takvim društvima svi drugi oblici kolektiva (zajednice, porodica, društvene grupe, pa i organizacije) podređeni su pojedincu čija slobodna volja određuje da li će i do kada biti deo određene organizacije⁴⁸.

Maskulinitet i feminitet podrazumijevaju društvene razlike prema polovima. U tradicionalnijim i konzervativnijim društvima i dalje postoji podjela poslova na muške i ženske. Za muške poslove vezuju se najčešće oni za koje je potrebna veća fizička snaga, ali posebno za poslove rukovođenja i upravljanja, donošenje političkih odluka i poslovi koji su dobro plaćeni sa skraćenim radnim vremenom. Zato Gidens opravdano tvrdi da je ženama, bez obzira na visok stepen društvene emancipacije pod uticajem globalizacije, i dalje teško da dopre do rukovodećih funkcija⁴⁹.

Izbegavanje nesigurnosti označava toleranciju prema nesigurnim i riskantnim životnim situacijama. Kulture nesklone nesigurnosti povode se pravilima i priželjku-

46 npr. germanska, anglosaksonska, japanska organizaciona kultura.

47 Hofstede, G., *National cultures, organizational cultures, and the role of management*. In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version "Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial", in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. ECONOMICUS and University of Szczecin, Poland, 7-14, 2011.

48 Ovakva dihotomija je zapravo proistekla iz ideoloških razlika u državama na relaciji: ideologije individualizma vs. ideologije kolektivizma (holističke ideologije).

49 videti u: Gidens, Antoni, *Sociologija*, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007.

ju strukturu i red. Tipično za takve sredine, zaposleni vrlo dugo ostaju kod jednog poslodavca. Naspram toga, u Sjedinjenim Državama zaposleni su skloniji riziku i hazarderstvu, pa su tolerantniji prema ekonomskoj nesigurnosti. Spremniji su od zaposlenih u ostalim delovima sveta da promene geografski prostor gde su zaposleni, kao i samog poslodavca i svoje radno mesto.

Distanca moći predstavlja granicu tolerancije između ljudi manje i velike moći. Ova dimenzija se obično povezuje sa razlikama između bogatih i siromašnih. U takvim zemljama obično postoji neka vrsta političke i ekonomske represije. Najnižu toleranciju prema ekonomskoj nejednakosti u društvu imaju države na Skandinavskom poluostrvu, koje se zasnivaju na principima socijalne pravde i države blagostanja.

Dugoročna i kratkoročna orijentacija bitna je razlika između brze zapadnjačke i istočnjačke kulture. Zapadnjačka civilizacija je, čini se, više orijentisana ka kratkoročnoj maksimizaciji profita, što se pre svega vidi u poslovanju multinacionalnih kompanija. Sa druge strane, istočnjačka civilizacija koja baštini strpljenje kao jednu od ključnih društvenih vrednosti, usmerenija je na dugoročnost, tj. da na dugi rok postigne što bolju poziciju na ekonomskom tržištu.

Nacionalna kultura je od ogromnog značaja za svaku organizaciju sveta rada. Ona može biti faktor koji katalizuje proces odlučivanja i doprinosi boljoj ekonomskoj poziciji organizacija sveta rada, ali isto tako može biti i inhibitorni faktor, koji u velikoj meri ograničava upravljače i rukovodioce organizacijom u decizionističkom procesu.

Zato je danas teško zamisliti nemačke kompanije, koje posluju po principima drugačijim od germanske nacionalne kulture ili japanske kompanije, koje posluju drugačije u odnosu na norme japanske nacionalne kulture.

ORGANIZACIONA KLIMA I KORPORATIVNA KULTURA

Kao što smo do sada naučili, organizaciona kultura obuhvata određene materijalne i nematerijalne aspekte unutar jedne organizacije – odnosno: određene ideje, verovanja i organizacione vrednosti; objekte, tehnologiju i simbole.

U poslednjih nekoliko decenija koliko se izučava nauka o ljudskim resursima, organizaciona kultura se vrlo često poistovećivala sa pojmom *organizaciona klima*. Postoje dva različita viđenja organizacione klime:

- ♦ prvo, koje naglašava da su organizaciona klima i korporativna kultura zapravo sinonimi, tj. da je reč o istim pojmovima različitog naziva;
- ♦ drugo, koje počiva na ideji da je organizaciona klima značajno užu pojam od korporativne kulture.

Ipak, činjenica je da organizaciona klima i korporativna kultura nisu isti pojmovi, te da se oni veoma razlikuju po nekoliko osnova. Najpre, organizaciona klima svoje uporište ima u psihološkim naukama, dok se sama korporativna kultura više zasniva na sociologiji kao opštoj nauci o društvu, odnosno ekonomskoj sociologiji i antropologiji.

Dok se korporativna kultura *obavezno zasniva na određenim organizacionim vrednostima i normama*, organizaciona klima se više odnosi na *ambijent u kome zaposleni obavljaju svoj posao u organizaciji*. Zato se može reći da se korporativna kultura više odnosi na istorijski kontekst, a organizaciona klima na konkretnu situaciju i radni ambijent, kako to upućuju neki od poznatih autora⁵⁰.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Na osnovu pročitnog u ovom poglavlju, Vaš zadatak je da:

- ♦ sastavite kompletan Kodeks korporativne kulture u organizaciji „IPSILON“;
- ♦ u uvodnom tekstu naznačite oblast delovanja i delatnost organizacije „IPSILON“;
- ♦ Kodeks bi trebalo da ima najviše tri stranice formata A4;
- ♦ Pokušajte da obuhvatite sve organizacione vrednosti i norme koje su važne za delatnost organizacije „IPSILON“;
- ♦ Pokušajte da pravno regulišete sankcije za kršenje Kodeksa.

REZIME

Korporativna kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Korporativna kultura se može različito podeliti, a najpoznatija tipologija je ona koju je sastavio Hofstede.

50 Moorhead, G., Griffin, R., *Organizational Behavior – managing people and organizations*, HMC, Boston and New York, 2004, p.500.

Svaka korporativna kultura se sastoji od materijalnih i nematerijalnih aspekata. Među materijalnim aspektima najznačajniji su kulturni simboli, a kod nematerijalnih aspekata najvažniji su organizacione vrednosti i norme.

Organizacione vrednosti su apstraktne ideje o tome šta se smatra vrednim i poželjnim ponašanjem i delanjem u jednoj organizaciji, a šta ne. Na njima se zasnivaju pravila ponašanja, odnosno organizacione norme. Vrednosti su klasifikovane u tzv. sisteme vrednosti i mogu imati pozitivan i negativan predznak.

Kao mehanizam koji obezbeđuje poštovanje organizacionih normi, definišu se određene sankcije, koje mogu biti: formalne ili neformalne, pozitivne ili negativne.

Korporativna potkultura obuhvata određenu grupu zaposlenih koja ima specifičan kulturni obrazac u organizaciji. U zavisnosti od toga da li je potkultura u skladu ili u suprotnosti sa dominantnom korporativnom kulturom, postoje dva osnovna tipa potkulture.

Organizaciona klima obuhvata konkretan radni ambijent u datom trenutku i više se odnosi na radnu atmosferu u jednoj organizaciji, dok se korporativna kultura najvećim delom zasniva na postojanju određenih organizacionih vrednosti i pravila ponašanja (normi). Iako postoje shvatanja da je reč o istim konceptima, ovi pojmovi se suštinski razlikuju.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta je korporativna kultura?
2. Kako se korporativna kultura može podeliti, prema Hofstedu? Objasniti svaki tip kulture.
3. Šta su organizacione vrednosti, a šta norme?
4. Kako nastaju sistemi vrednosti u organizacijama?
5. Koje vrste sankcija mogu da obezbede poštovanje organizacionih normi?
6. Šta su korporativne potkulture i kako se one mogu podeliti?
7. Kakav je odnos nacionalne i korporativne kulture? Koje su dimenzije ovog odnosa?

GLOBALIZACIJA I KORPORATIVNA KULTURA⁵¹

8

Primer za analiziranje

Kako se razvijala ljudska civilizacija, tako su se razvijali svi oblici društvenog života u njoj, uključujući i ekonomski. Od nastanka sveta do danas, najbrže promene nastale su upravo u dvadesetom veku. Jedna od glavnih promena jeste početak sve većih aktivnosti *multinacionalnih kompanija* i njihovo širenje na sve kontinente, gde su promovisale iste ili slične principe rada, korporativne kulture i poslovne prakse.

Tako se, u literaturi, multinacionalne kompanije (ili skraćeno MNK) smatraju ključnim ekonomskim subjektima, uz državu i međunarodne organizacije (Svetska banka, Međunarodni monetarni fond, Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, Evropska unija, Ujedinjene nacije i druge).

Pitanja za razmišljanje:

1. *U kojim okolnostima je nastala promena organizacija i nastanak multinacionalnih kompanija?*
2. *Zašto su multinacionalne kompanije danas globalni akteri, a ne samo nacionalni?*
3. *Koji su tehničko-tehnološki uslovi prethodili nastanku multinacionalnih kompanija?*
4. *Od kakvog je značaja interesovanje za organizaciono ponašanje i korporativnu kulturu multinacionalnih kompanija?*

51 Džamić, V., op.cit.

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovor na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je globalizacija i koje su njene dimenzije?
- ✓ Na koji način ovaj društveni proces utiče na promene savremenih organizacija?
- ✓ Zašto globalizacija ima pozitivne i negativne efekte na promenu organizacija i korporativne kulture?
- ✓ Kako se menja korporativna kultura pod uticajem globalizacije?
- ✓ Koji drugi faktori utiču na promene korporativne kulture?

ŠTA JE GLOBALIZACIJA?

Verovatno ćete se zapitati zašto uopšte uz nauku o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi pominjemo globalizaciju⁵², koja se najčešće pominje u ekonomiji, politikologiji i srodnim naukama. Najjednostavnije rečeno, postoje dva razloga. Prvo, svako društvo i svaka organizacija danas se nalaze pod velikim uticajem sila globalizacije (ekonomske, političke, društvene, kulturne,...). Zato je teško analizirati korporativnu kulturu, njen nastanak i promene, ukoliko se ne posmatra cela organizacija u kontekstu okruženja. I drugo, globalizacija je glavni spoljašnji činilac koji utiče na promenu korporativne kulture danas.

Od polovine dvadesetog veka, ovaj pojam je ušao u gotovo sve oblasti društvenog života⁵³. Danas govorimo o globalnoj ekonomskoj krizi, globalnom tržištu, globalnom selu, globalnim vrednostima, globalnom zagrevanju, globalnoj kulturi i slično.

U najširem smislu, pod globalizacijom ***podrazumevamo jedan vid društvene promene***, koji je posebno dobio na značaju i intenzitetu u XX veku, a najviše u periodu nakon Drugog svetskog rata.

Globalizacija je **sveobuhvatni društveni proces koji značajno utiče na društvo u celini, organizacije, društvene grupe, pojedince i njihovo ponašanje i delovanje.**

Najslikovitije je globalizaciju opisao Maršal Mekluan, rečenicom: „Svet je globalno selo“, ukazujući tako na činjenicu da danas ne postoje velike i nepremostive geografske i druge barijere među društvima i državama, koje su postojale pre procesa globalizacije. Zato danas velike multinacionalne kompanije posluju na različitim kontinentima,

52 U francuskom govornom području koristi se termin *mondijalizacija* (od fran. *le mond* – svet).

53 O teorijskim kontroverzama koje prate globalizaciju, videti više u: Radosavljević, I., Džamić, V., *Globalization and Its Controversies*, Srpska politička misao – Serbian Political Thought, Institut za političke studije, Beograd, 2014, str. 305-316.

po istim poslovnim i organizacionim principima, vrednostima i sličnim organizacionim normama i standardima.

Svet je postao povezan na interkontinentalnim udaljenostima i svi pozitivni, ali i negativni efekti u jednom delu sveta, značajno se odražavaju i na druge delove sveta, bez obzira na to da li se nalaze geografski blizu ili ne. Zato se sve češće diskutuje o tome da je i velika ekonomska kriza koja je počela 2008. godine, pre svega počela kao *kriza određenih vrednosti na globalnom nivou*.

POKUŠAJ DEFINISANJA GLOBALIZACIJE

Neki autori globalizaciju pokušavaju definisati normativno i konkretno-istorijski. Tako se kaže da je globalizacija „proces svestranog povezivanja sveta i njegovog uspostavljanja kao ravnopravne i pluralističke zajednice slobodnih pojedinaca“, ali i da se globalizacija može odrediti kao „proces i sistem konfliktnog povezivanja sveta“ čiji sadržaj najpre određuje „planetarizacija kapitala, interesi i uticaj velikih korporacija i pre svega Sjedinjenih Država“. Ovakvo konkretno viđenje globalizacije prilično je teško argumentovano osporiti.

Entoni Gidens (Anthony Giddens) kaže sledeće: „Globalizacija se može definisati kao intenziviranje društvenih odnosa na svetskom planu, koja povezuje udaljena mesta na takav način da lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko i obrnuto“. Jedno od poznatijih shvatanja globalizacije svakako je ono koje je dao istaknuti dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju iz 2001. godine, Džozef Stiglic (Joseph Stiglitz). U svojoj čuvenoj knjizi „Protivrečnosti globalizacije“, Stiglic kaže da je globalizacija „čvršća integracija zemalja i naroda sveta do koje dolazi (...) rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i (u manjoj meri) ljudi preko granica“.

Imajući u vidu prethodna razmatranja, nameće se pitanje: gde su prapočeci globalizacije i da li je ovaj proces postojao oduvek ili se pojavio, kako misle neki od autora, tek nakon rušenja Berlinskog zida 1989. godine? Globalizacija se u svom rudimentarnom obliku javila još u najranijim periodima istorije ljudskog društva. Širenje različitih ideja, verovanja, vrednosti, religija, u državama koje se međusobno ne graniče, može se posmatrati kao prvi, rudimentarni oblik globalizacije. Naravno, širenje znanja, ideja, vrednosti, verovanja, načina života ili religijskih ubeđenja, bilo je znatno sporije u vreme hidrauličnih društava orijenta ili antičkih grčkih polisa, nego danas u eri savremenih komunikacija i informacionih tehnologija. Bilo kako bilo, ne može se prenebregnuti činjenica da su prve dimenzije globalizacije, pre svega ekološka i vojna dimenzija, nastale sa prvim zagađenjima životne sredine i širenjem oružanih sukoba na pojedinim kontinentima među ondašnjim državama.

VELIKE ERE GLOBALIZACIJE

Ukoliko se, pak, želimo zadržati na novovekovnoj istoriji i analizi globalizacije, čini se krajnje prigodnim shvatanje onih autora koji prepoznaju tri velike ere globalizacije, koje neki upravo tako i nazivaju, globalizacijama I, II i III.

1. **Prva velika era** globalizacije vezuje se za postavljanje čuvenog transatlantskog kabla davnih 1860-ih godina i pronalazke parobroda i parne mašine. Ova velika era trajala je sve do početka Prvog svetskog rata 1914. godine. Na nju su svakako presudno uticali pomenuti pronalasci, zahvaljujući kojima je kretanje ljudi i roba na većim udaljenostima bilo olakšano.
2. **Druga velika era** globalizacije počinje sredinom osamdesetih godina prošlog veka, zahvaljujući tehnološkoj revoluciji, razvoju međunarodne trgovine, integraciji Narodne Republike Kine u svetsku privredu, ali svakako i padu komunizma i rušenju Berlinskog zida koje je označilo kraj blokovske podele i početak integracije bivših komunističkih država u okvire svetske ekonomije.
3. S početka dvadesetprvog veka, kako to upućuje Dejvid Held (David Held), sve je češće „postavljanje epitafa globalizaciji“. Ipak, globalizacija nije utihnula i ne postoje naznake da će utihnuti u skorijem periodu. Tako se može reći da živimo u **trećoj velikoj eri** globalizacije, koju najpre karakteriše širenje informacionih i komunikacionih tehnologija, značajan pad cene telekomunikacija (pre svega mobilne telefonije) i računarske opreme, širenje multinacionalnih kompanija i njihova dominacija u globalnoj ekonomiji, ali i sve očigledniji gubitak političkog i ekonomskog suvereniteta država.

Brojne akademske polemike i debate o globalizaciji nagoveštavaju da je polje teorijskih pristupa ovom fenomenu, veoma bogato. Različite teorije o globalizaciji pokušale su, ili će pokušati, da daju odgovor na pitanja poput onih kada je nastala globalizacija, gde su njeni koreni, a gde joj je eventualni završetak; kakve pozitivne i negativne posledice ovaj fenomen ima na opstanak i razvoj čovečanstva, pojave, procese i odnose u savremenom dobu u kome živimo. Na ova brojna pitanja, različiti teoretičari su odgovarali različito.

TRI SHVATANJA GLOBALIZACIJE

Jedna od najznačajnijih tipologizacija teorijskih pristupa globalizaciji jeste ona koju je sačinio poznati teoretičar Dejvid Held, nazivajući ove teorijske pristupe školama mišljenja o globalizaciji. Jedan od glavnih kvaliteta Heldove tipologije teorijskih pristupa globalizaciji, ogleda se u njihovoj ideološkoj nezavisnosti.

Drugim rečima, škole mišljenja o kojima piše Held, nisu zasnovane na tradicionalnim ideološkim postavkama (neoliberalnim, konzervativnim ili marksističkim), između ostalog i zato što unutar ideologija postoje značajne razlike u stavovima o globalizaciji, koja se retko posmatra kao jedinstveni fenomen. Held razlikuje tri škole mišljenja: hiperglobaliste, skeptike i transformacioniste.

Hiperglobalisti vide globalizaciju kao jednu potpuno novu epohu u kojoj su nacionalne države nepotrebne ili čak ekonomski neodržive u globalnoj ekonomiji. Ekonomska globalizacija za hiperglobaliste poput Ohmea (Ohmae), dovela je do koncepta ekonomije bez granica. Zahvaljujući ekonomskoj globalizaciji, nastaju potpuno novi oblici društvenog organizovanja koji polako postaju dominantne jedinice političkog i ekonomskog života, na uštrb nacionalne države. U ovim stavovima se hiperglobalisti ne razlikuju drastično među sobom.

Međutim, ono što ih razlikuje jeste pitanje vrednosti koje je ekonomska globalizacija donela sa sobom. Neoliberalni autori među hiperglobalistima tvrde da je epoha ekonomske globalizacije dovela do dominacije slobodne tržišne ekonomije, slobodnog tržišta i širenja ljudskih i građanskih sloboda i prava na globalnom nivou. Sa druge strane, hiperglobalisti neomarksisti, kao veliki protivnici kapitalističkog uređenja, tvrde da je ovaj proces doveo do sve veće eksploatacije i tlačenja ljudi. Bilo kako bilo, oba krila hiperglobalista saglasna su da je nova epoha ekonomske globalizacije dovela do toga da se sve događa u skladu sa zahtevima ekonomskog menadžmenta i da je čitav svet počeo da funkcioniše u skladu sa principima globalne vladavine (global governance), bilo da je reč o uticaju Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke ili ekonomskih sila tržišta.

Skeptici svoju teoriju zasnivaju na stanovištu da postojeći nivo ekonomske međuzavisnosti uopšte nije bez presedana i da je reč samo o povećanju interakcije između najvećih ekonomija na svetu. Ovakvo stanovište poznatih skeptika Hirsta (Hirst) i Tompsona (Thompson) bazira se i na tvrdnji da globalizacija ne postoji, ona je samo jedan mit.

Za razliku od hiperglobalista, skeptici će tvrditi da moć nacionalnih država ne samo da ne opada, već je u ogromnom porastu i ostaje njihovo glavno obeležje. Tako će skeptici prognozirati da dvadesetprvi vek sa sobom ne nosi kraj nacionalne države, već sticanje nezavisnosti i stvaranje novih država.

Između dve potpuno suprostavljene škole mišljenja o globalizaciji, stoji treća škola **transformacionista**. Za globalizaciju se, po njihovom shvatanju, može reći da je centralna sila koja pokreće svet i da je to jedan neizbežan tok istorije. Novonastajući svet je onaj kome svi moraju da se prilagode, a sve do tada postojeće razlike na relacijama međunarodno – nacionalno, postaju manje izražene.

Za razliku od prethodne dve škole mišljenja, transformacionisti tvrde da će nacionalna država opstati, ali da će njena uloga biti promenjena i aktivnija, te će država

tako postati glavni strateg prilagođavanja novom svetskom poretku. Odgovarajući na pitanje sudbine sveta: podela ili integracija, transformacionisti ne daju precizan odgovor, tvrdeći da svet može otići i putem razjedinjavanja i putem integrisanja.

Heldova tipologija teorijskih škola mišljenja o globalizaciji ima veliki značaj za savremenu nauku. Iako ne pruža potpuno preciznu sliku o globalizaciji, ukazuje na ključne teorijske tačke sporenja, koje su od velikog značaja za odgovor na pitanje kuda ide svetska ekonomija, a sa njom i čitav, na njoj zasnovan, novi svetski poredak.

DIMENZIJE GLOBALIZACIJE

Pošto je globalizacija sveobuhvatan pojam, ispostavilo se da je naučno potpuno opravdano posmatrati ovaj fenomen u nekoliko različitih, a međusobno povezanih dimenzija. Sa druge strane, činjenica je da nisu svi aspekti globalizacije postali istovremeno u jednom trenutku istorije ljudskog društva, već su nastajali vremenom; godinama, decnijama, pa čak i vekovima.

Uslovno govoreći, mogle bi se uočiti četiri dimenzije globalizacije: ekološka, vojna, socio-politička i ekonomska. Ovakvu podelu na četiri dimenzije, dopunićemo analizom četvorne podele koju je sačinio Entoni Gidens, navodeći svetsku kapitalističku ekonomiju, sistem nacionalnih država, svetski vojni poredak i međunarodnu podelu rada kao osnovne dimenzije globalizacije.

1. **Ekološka dimenzija** globalizacije nastala je najranije, još u vremenima kada su ljudska društva dobijala svoja prva obličja. Zagađivanje životne sredine, pre svega vode, vazduha i zemljišta, povećanje broja stanovnika na planeti, neki su od prvih oblika ekološke globalizacije koja je zahvatala drevni svet. Pod ekološkom dimenzijom globalizacije nećemo podrazumevati samo narušavanje ravnoteže unutar ekosistema, već i širenje različitih bolesti koje su se ogromnom brzinom prenosile iz jednog dela sveta u drugi. Upravo ova dimenzija, koja najduže postoji u odnosu na ostale tri koje smo pominjali, daje dovoljno povoda da se kaže da globalizacija nije novi fenomen, već da je nastala u najranijim periodima ljudske civilizacije. To je direktan argument protiv svih drugih naučnih tvrdnji koje insistiraju na tome da je globalizacija nastala tek krajem dvadesetog veka, političkim promenama koje su zahvatile dotadašnji komunistički svet.
2. Druga po vremenu nastanka, svakako je **vojna** globalizacija. Prvi ratovi su zapravo prvi oblici vojne globalizacije. Pretnja silom i upotrebe sile širila se u različitim regionima, na različitim kontinentima. Neretka su zapažanja da je Aleksandar Makedonski bio jedan od onih koji je na kopljima svoje pešadije doneo prvu vojnu globalizaciju, spojivši ondašnji zapadni svet sa istočnim.

3. Posebnu pažnju posvećujemo **socio-političkoj** dimenziji globalizacije. Najopštije rečeno, socio-politička dimenzija globalizacije zasniva se na širenju određenih znanja, verovanja, vrednosti, moralnih nazora, religijskih uverenja i, svakako, političkih, ekonomskih, pravnih i drugih ideja i ideala. Demokracija u većini država savremenog sveta nije nastala ex nihilo. Naprotiv, ona ima svoj dug istorijat, koji počiva na širenju različitih ideja, od prvih mislilaca koji su svoj život posvetili raspravama o najboljem poretku, poput Sokrata, Platona, Aristotela i drugih. Jednako tako, hrišćanstvo se, na primer, nije samo po sebi učinilo najobuhvatnijom religijom modernog doba, sa najvećim brojem vernika. Liberalna, odnosno neoliberalna ekonomija nije postala dominantni oblik ekonomskog uređenja u jednom trenutku ili zahvaljujući uticaju neke nezemaljske sile. Bilo je neophodno da ljudi nastanjeni u različitim delovima sveta, na različitim kontinentima, na izuzetno velikim udaljenostima, prihvate određene ideje, verovanja i vrednosti i da na osnovu toga steknu određena znanja, koja su ih opredelila da svoje privatne živote, društva i državne zajednice uređuju onako kako to čine danas. Zato prilikom analize bilo kog pojedinačnog poslovnog procesa unutar poslovnih organizacija uvek treba imati na umu da način funkcionisanja jedne poslovne organizacije ne postoji od juče, već se zasniva na idejama koje su sazrevala vekovima unazad i prenosile se sa jednog kontinenta na drugi.
4. **Ekonomska dimenzija** globalizacije je ona kojom se danas brojni naučnici najviše bave. Jedan od razloga za to može biti činjenica da savremeni svetski ekonomski poredak počiva na velikom broju multinacionalnih kompanija koje neretko imaju budžete koji su veći i od budžeta pojedinih postojećih država. Multinacionalne kompanije nisu samo privredni subjekti, već postaju važni, uticajni i nezaobilazni politički akteri u globalnom poretku. Upravo zato ne treba da čudi ocena da se čitav novi svetski poredak bazira na postojanju ovakvih kompanija, koje preko granica prenose ne samo robu i kapital, već i različite tehnologije. Druga važna komponenta ekonomske dimenzije globalizacije su svetske finansijske i ekonomske institucije, pre svih Međunarodni monetarni fond i Svetska banka. Uticaj ovih institucija na pojedinačne politike najvećeg broja država u svetu je očigledan i on progresivno raste onako kako ekonomska moć i uticaj dotične države opadaju.

ZAŠTO JE GLOBALIZACIJA PROTIVREČNA?

Globalizacija, koja presudno utiče na promenu savremenih organizacija i koja je najviše uticala na promenu savremenih organizacija, pa samim tim i na nastanak nauke o korporativnoj kulturi, ima dvojni karakter. To znači da ima svoje očigledne pozitivne i negativne efekte⁵⁴.

Prvo, globalizacija je sa sobom donela veliko otvaranje međunarodne trgovine i na taj način nesumnjivo doprinela povećanju ekonomskog rasta i poboljšanju ekonomskog standarda brojnih država savremenog doba, pre svega onih koje se smatraju državama „Trećeg sveta“.

Drugo, upravo zahvaljujući globalizaciji životni vek ljudi se produžio, posebno imajući u vidu demografske pokazatelje iz država u razvoju.

Treće, ako bi se za pojedine periode ljudske istorije moglo reći da su bili ispunjeni izolacionizmom i odeljenošću između država, treću veliku eru globalizacije u kojoj živimo svakako odlikuje povećanje višestepene međuzavisnosti između država, pojava, procesa i odnosa u njima.

Četvrto, globalizacija je neretko doprinosila osećaju zajedništva unutar svetskog društva. Tako su brojni primeri globalne humanitarne pomoći najugroženijim delovima sveta.

Peto, globalizacija je doprinela širenju onih vrednosti na kojima počiva savremeni politički poredak – vladavina prava (Rule of Law), pravna država (Rechtstaat), ljudska i građanska prava i slobode, slobodno tržište, demokratija i dr.

Svi ovi elementi jesu neosporno elementi novog svetskog poretka u kome živimo, a za koji će mnogi reći da je u ekonomskom smislu potpuno poražen najnovijom globalnom ekonomskom krizom, najvećom koju svet pamti u savremenoj istoriji.

Međutim, svi ovi navedeni parametri imaju i lice i naličje. Iako se zaista može reći na osnovu ekonomskih pokazatelja da je ekonomska globalizacija doprinela povećanju standarda i ekonomskog rasta brojnih država na svetu, ne može se reći da je sa sobom donela uspostavljanje ekonomske ujednačenosti, a da je ekonomija obima nastala globalizacijom upravo najodgovornija za ekonomski rast i razvoj.

Ako je globalizacija samo donela pozitivne ekonomske efekte, kako je moguće da se danas bruto društveni proizvod razvijenih država razlikuje od najnerazvijenijih nekoliko desetina puta. Sa druge strane, ukoliko je standard ljudi postao bolji, kako se dogodilo da oko sedmina svetske populacije nema pristup vodi za piće, te taj problem postaje jedan od dominantnih ekoloških, ekonomskih i političkih problema savre-

54 Videti: Stiglic, Dž, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002.

menog doba. Najzad, ako je u ekonomskom smislu globalizacija donela samo dobro, kako je moguće da se dogodila globalna ekonomska kriza nesagledivih razmera, od koje se države i svetske ekonomske institucije još uvek oporavljaju.

Ukoliko se tvrdi da se životni vek ljudi produžio, treba jasno napomenuti da takva tvrdnja nije nužno istinita, posebno imajući u vidu nerazvijene države sveta u kojima se i dalje umire od bakterijskih infekcija koje leči običan antibiotik. Nije li ideal da novi svetski poredak svima obezbedi jednako pravo na život i jednako kvalitetnu socijalnu i zdravstvenu zaštitu? Ukoliko jeste, mora se reći da je ta misija doživela svoj neuspeh, makar za sada, a ukoliko, pak, nije onda treba reći da je ranije izneta tvrdnja o dužem životnom veku previše generalizovana i uopštena.

<i>Pozitivni efekti globalizacije</i>	<i>Negativni efekti globalizacije</i>
Otvaranje međunarodne trgovine i liberalizacija tržišta	Povećanje ekonomske nejednakosti među državama
Širenje ekonomskih sloboda – kretanje robe, usluga i kapitala	Narušavanje ekološke ravnoteže na globalnom planu
Razvoj ljudskih prava i građanskih sloboda	Mogućnost negativnog domino-efekta u ekonomiji (npr. globalne ekonomske krize)
Razvoj i unapređenje organizacija	Dominacija jednog tipa kulture
Produžetak životnog veka ljudi	Nove bolesti i pretnje po život ljudi
Tehničko-tehnološki razvoj i napredak	Otuđenje ljudi usled intenzivne komunikacije na daljinu

Pozitivni i negativni efekti procesa globalizacije

Ovakva komparativna analiza jasno pokazuje da je globalizaciju teško okarakterisati jednom rečju kao pozitivan ili negativan proces. Zato je globalizaciju pogrešno posmatrati kao kompaktnu celinu, upravo zbog postojanja velikog broja različitih dimenzija i dualnog karaktera koji svaka od ovih dimenzija, pa i globalizacija u celini ima.

TENDENCIJE GLOBALIZACIJE

Globalizacija o kojoj govorimo u savremenom značenju ovog pojma, sa sobom je donela niz promena koje su presudno uticale na pojave, procese i odnose unutar društva i država širom sveta. Pre industrijske revolucije i velikih otkrića, bilo je neza-mislivo da se sa jednog kraja države može stići u drugi bez ogromnog trošenja vremena i novca. Niko tada nije mogao da sa sigurnošću zna da će dve stotine godina kasnije, avionom biti moguće obići čitavu kartu sveta za najviše jedan dan. U vreme kada su se ljudi dovikivali sa jednog uzvišenja na drugo, bilo je isto tako teško poverovati da ćemo danas moći da ostvarimo komunikaciju sa bilo kim, u bilo kom delu sveta; da će biti moguće da istovremeno komuniciramo sa poslovnim partnerima u Vašingto-nu, Pekingu ili Nju Delhiju, a da ih uživo uopšte nismo videli; da će se važne odluke neretko u velikim kompanijama donositi putem sastanaka održanih video-linkom ili na satelitskim telefonskim sednicama. Sve ovo su samo neke od društvenih promena i promena društva koje je sa sobom donela globalizacija .

Iako smo utvrdili da globalizacija ima svoje pozitivne i negativne posledice (ili bolje rečeno efekte), postavlja se pitanje daljih tendencija i trendova kada je reč o ovom sveobuhvatnom fenomenu. U ekonomskom smislu, četiri su najznačajnije tendencije, odnosno trenda globalizacije.

Prvo, globalna ekonomija postaje sve više povezana, jer uprkos brojnim razlikama među državama i narodima, novac se prirodno nameće kao zajednički jezik svih .

Drugo, životne šanse ljudi drastično se razlikuju u zavisnosti od države u kojoj žive.

Treće, planeta postaje sve naseljenija. Preko sedam milijardi ljudi na njoj predstav-lja pravi globalni ekološki rizik, ali i sve veći ekonomski problem, budući da resursa na planeti ima mnogo manje nego onih koji te resurse koriste. Najzad, beleži se porast antiglobalističkih pokreta, koji su sve glasniji u protivljenjima globalnom ekonomskom i političkom poretku. Ove trendove i tendencije treba imati na umu prilikom svake analize globalizacije i njenog uticaja na organizacije.

Ključni savremeni poslovni procesi u svim organizacijama su upravo procesi odlu-čivanja, izvršavanja i kontrole nad donošenjem i izvršavanjem poslovnih odluka. Ne može se zamisliti upravljanje poslovnom organizacijom (menadžment) u globalnom društvu bez ova tri procesa. Organizaciono ponašanje i korporativnu kulturu treba posmatrati upravo u tom kontekstu u organizacijama, o čemu će posebno biti reči u posebnom poglavlju o odlučivanju i korporativnoj kulturi.

PROMENE KORPORATIVNE KULTURE⁵⁵

Često se govori o različitim uticajima na korporativnu kulturu. Tako se, na primer, preciznost, tačnost, formalnost i odvojenost privatnog i profesionalnog života vezuju za germansku korporativnu kulturu. Sa druge strane, timski rad, manja specijalizacija i stapanje privatnog i profesionalnog života, neke su od karakteristika japanske korporativne kulture.

Da li unutar svakog društva postoji posebna korporativna kultura ili je reč o tome da neke od glavnih korporativnih kultura (germanska, japanska, anglosaksonska i druge) utiču na to da se ostale korporativne kulture prilagođavaju njihovim osnovnim karakteristikama? Ovo pitanje nas zapravo usmerava na to da li je uopšte moguće menjati korporativnu kulturu i, ukoliko jeste, kako se ta promena odvija.

Promene korporativne kulture analiziraju se sa aspekata različitih strategija i korišćenja različitih metoda promene⁵⁶. Među strategijama za promenu korporativne kulture navode se **direktna i indirektna strategija**.

Direktna strategija promene drugačije nazvana strategijom **indoktrinacije** se zasniva na direktnom uticaju na stavove i vrednosti zaposlenih, koja u praksi proizvodi promenu u njihovom ponašanju. Ipak, indoktrinacija zaposlenih je moguća samo u vrlo ograničenoj meri. Imajući u vidu da je svako od zaposlenih već stekao određene navike, verovanja i vrednosti, te da se ponaša u sklopu svog sistema vrednosti, naš je utisak da je ovakav vid promene korporativne kulture vrlo upitan. Čak i ako bi bilo moguće da zaposleni nekom vrstom indoktrinacije prihvati korporativnu kulturu svog poslodavca, vrlo je malo izvesno da će on biti u stanju da takvu korporativnu kulturu istinski sledi i istinski se zalaže za nju.

Polazna pretpostavka da će zaposleni pod uticajem neposrednog rukovodioca promeniti svoje stavove vrlo je upitna. Poruke koje se upućuju zaposlenima u tom slučaju moraju da budu jasne i razgovetne, te da budu u skladu sa mogućnostima primaoca poruke da razume takvu komunikacionu poruku.

Indoktrinacija ne mora biti samo ona koja dolazi od poslodavca. Zaposleni mogu biti pod direktnim uticajem drugih kultura, poslovnih običaja i normi organizacionog ponašanja. Na primer, zaposleni koji je proveo godinu dana na stručnom usavršavanju u inostranstvu, a vrati se u matičnu organizaciju, pod direktnim je uticajem korporativne kulture organizacije i društva u kome se stručno usavršavao.

Zato se koriste tri različite vrste metoda, odnosno sredstava da se ovakva strategija sprovede u delo:

55 Džamić, V., op.cit.

56 Petković M. i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 405.

- ♦ direktna komunikacija sa zaposlenim,
- ♦ neverbalna komunikacija sa zaposlenim,
- ♦ simbolička komunikacija sa zaposlenim.

Direktna komunikacija, bez obzira na to da li je usmena ili pisana, može da dovede do promene korporativne kulture u najkraćem mogućem roku. Sa druge strane, neverbalna komunikacija sa zaposlenima bi podrazumevala da onaj koji inicira promenu svojim postupcima, delanjem i ponašanjem jasno stavi do znanja zaposlenima u kom pravcu treba da promene svoje ponašanje i usklade ga sa korporativnom kulturom.

Simbolička komunikacija znači da se kao komunikacione poruke koriste različiti organizacioni simboli, koje primalac poruke treba da razume da bi mogao promeniti svoje ponašanje i harmonizuje ga sa organizacionom kulturom.

Indirektna strategija promene korporativne kulture počiva na ideji da se prvo prihvate novi obrasci ponašanja kod zaposlenih, a tek nakon toga stavovi i vrednosti koji stoje iza takvog ponašanja. Ovakva strategija se, navodno, može sprovesti pomoću organizacione strukture, organizacionih sistema, sistema upravljanja ljudskim resursima⁵⁷.

Zanimljivo je da se niti u jednoj od ove dve strategije ili načina promene korporativne kulture ne spominje poslovna etika, iako je ona sastavni deo svake korporativne kulture, koja se bez nje ne može ni zamisliti ni u teoriji, niti u praksi. Poslovna etika kao savremena nauka i deo praktičke filozofije počela je da se razvija šezdesetih godina dvadesetog veka, zahvaljujući sve većem interesovanju za poštovanje određenih moralnih načela i usvajanje etičkih kodeksa u savremenim organizacijama.

Poslovna etika kao nauka o moralu u organizacijama sveta rada, njeno učenje o osnovnim etičkim kategorijama, kao i povezanost same poslovne etike sa poslovnim komunikacijama mogu biti od ogromnog značaja za usvajanje korporativne kulture od strane zaposlenih. Za usvajanje, a ne za nametanje, budući da je kategorija morala upravo takva da zahteva dobrovoljan pristanak pojedinca na običaje i pravila organizacije⁵⁸. Negovanje poslovne etike u organizacijama sveta rada može da doprinese usvajanju obrazaca korporativne kulture od strane zaposlenih.

Kodifikacija poslovne etike, kroz kodekse poslovne etike u organizacijama sveta rada, stvara svojevrstu dužnost zaposlenog da se u okvirima poslovne etike, koja je determinisana etikom u društvu kao najširoj zajednici, ponaša i dela.

Takođe, **globalizacija** je svojom socio-kulturnom dimenzijom upravo dovela do toga da neke vrednosti budu internacionalizovane i da važe za sve uspešne organizacije sveta rada. Jedna od njih je pominjana korporativna društvena odgovornost.

⁵⁷ Ibidem, str. 406.

⁵⁸ Videti više u: Miljević, M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, 2011.

Globalizacija oblikuje svako društvo danas i svaku državu kao instituciju tog društva. Ona je sa jedne strane dovela do unapređivanja određenih vrednosti i društvenih normi, do povećane svesti čoveka kada je reč o zaštiti životne sredine, poštovanju integriteta ličnosti, individualnih prava i sloboda. Globalizacija je dovela do toga da erodiraju i devalviraju vrednosti koje su ranije postojale, pa se može reći da danas živimo u društvu alijenacije i otuđenja, lakomosti na dobit, pohlepe i zavisti, nepoštovanja prirodnih autoriteta i slično. Bez obzira da li se autori slažu o uticaju procesa globalizacije na organizacionu kulturu, nesumnjivo je da on postoji, i kao pozitivan i kao negativan.

Pojedinac kao integralni deo društva, društvenih grupa, organizacija i drugih oblika zajednica, nalazi se pod direktnim uticajem globalizacije. Ono što se nametne kao globalna vrednost, zahvaljujući velikoj ulozi masovnih medija, pre svega elektronskih, nametnuće se pojedincu kao modus poželjnog ponašanja. I, po našem nalazu, ne postoji dovoljno dobra indoktrinacija, koja bi bila jača od sila globalizacije i uticaja agenasa globalizacije u hiperglobalizovanom društvu u ekonomiji znanja.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Na osnovu pročitnog u ovom poglavlju i široj literaturi koju vam preporuči nastavnik, napravite kvalitativnu analizu korporativne kulture u jednoj organizaciji po sopstvenom izboru.

Vaš zadatak je da: odaberete organizaciju, uočite sve prednosti i nedostatke korporativne kulture (ukoliko ona postoji), da predložite model korporativne kulture ukoliko ne postoji i da uočite koja je strategija promene korporativne kulture najpodesnija u datom slučaju.

Svoje nalaze treba da sastavite u pisanoj formi, obima ne više od tri stranice formata A4.

REZIME

Globalizacija je sveobuhvatni društveni proces koji prevashodno utiče na promene društva, organizacija, društvenih grupa i pojedinaca. Iako datira od najranijih perioda ljudske civilizacije, smatra se da se globalizacija razvijala u trima velikim erama.

Postoji više različitih definicija globalizacije. U najvećem broju definicija ističe se da se globalizacija zasniva na širenju ideja, vrednosti, verovanja, kulturnih obrazaca na interkontinentalnim udaljenostima. U ekonomskom smislu, globalizacija znači širenje slobodnog kretanja ljudi, robe, usluga i kapitala.

Postoje četiri osnovne dimenzije globalizacije. To su: ekološka, vojna, društveno-politička i ekonomska. Svaka od njih ima svoje pozitivne i negativne aspekte. O protivrečnostima globalizacije posebno je pisao Stiglic, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, koji je istakao da je globalizacija neutralan društveni proces (ni pozitivan, ni negativan).

Korporativna kultura se u organizacijama može menjati pod uticajem spoljašnjih i unutrašnjih činilaca. Glavni spoljašnji činilac koji utiče na promenu korporativne kulture jeste upravo globalizacija.

Korporativna kultura se, preko unutrašnjih činilaca, može menjati putem direktne strategije (strategija indoktrinacije) ili indirektne strategije. Veliki značaj za promenu korporativne kulture ima i poslovna etika.

Pitanja za proveru znanja

1. Kako se sve može definisati globalizacija?
2. Koje su glavne karakteristike tri istorijske ere globalizacije?
3. Navedite osnovne dimenzije globalizacije i ključne karakteristike društvene i ekonomske dimenzije.
4. Koje su pozitivne i negativne karakteristike globalizacije?
5. Kako se može menjati korporativna kultura u organizaciji?
6. Šta je strategija indoktrinacije i kako se ona sprovodi?
7. Šta je indirektna strategija i kako se ona sprovodi?
8. Koji je značaj poslovne etike za promenu korporativne kulture?

KORPORATIVNA KULTURA I DONOŠENJE ODLUKA

9

Primer za analiziranje

Zaposleni A i B rade u istoj organizacionoj jedinici na obavljanju iste vrste posla.

Danas je njihov pretpostavljeni saopštio odluku da će od sutra-dan biti zabranjena upotreba mobilnog telefona u toku radnog vremena.

Zaposleni A je postavio sledeća pitanja:

1. Ko meni sme da ograniči upotrebu mobilnog telefona na poslu?
2. Ko je doneo odluku i kome mogu da se žalim?

Zaposleni B je postavio drugačija pitanja:

1. Da li se upotreba mobilnog telefona odnosi i na razgovore sa porodicom koje moram obaviti dok sam na poslu?
2. Da li postoji mogućnost da mi neko objasni na šta se tačno odnosi odluka i kome da se obratim tim povodom?

Pitanja za razmišljanje:

1. Šta je unelo konfuziju u saopštavanju odluke zaposlenima? Koliko je bitna jezička formulacija i preciznost donete odluke?
2. Da li bi zaposleni A i zaposleni B prihvatili i sproveli donetu odluku?
3. Zašto postoji otpor prema sprovođenju donete odluke?
4. Pokušajte da skicirate proces odlučivanja u ovom slučaju.

Kad god vidite uspešan biznis, znajte da je nekada doneta hrabra odluka!

(Piter Draker)

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je proces donošenja odluka i koje su njegove sastavne komponente?
- ✓ U kakvoj su povezanosti korporativna kultura, organizaciono ponašanje i proces odlučivanja u organizacijama?
- ✓ Šta su odluke i koje vrste odluka postoje u organizacijama?
- ✓ Ko su subjekti odlučivanja?
- ✓ Šta označava pojam decentralizovanog odlučivanja?
- ✓ Da li korporativna kultura može biti prepreka u donošenju odluka?

ZNAČAJ PROCESA ODLUČIVANJA

Proces donošenja odluka ili proces odlučivanja spada u najznačajnije procese u svakoj organizaciji. U zavisnosti od kvaliteta donetih odluka i dalekovidosti onoga koji donosi najznačajnije odluke, zavisi kompletna budućnost organizacije i njenih zaposlenih.

Sam proces donošenja odluka vrlo je važan i za organizaciono ponašanje i korporativnu kulturu jedne organizacije iz nekoliko razloga:

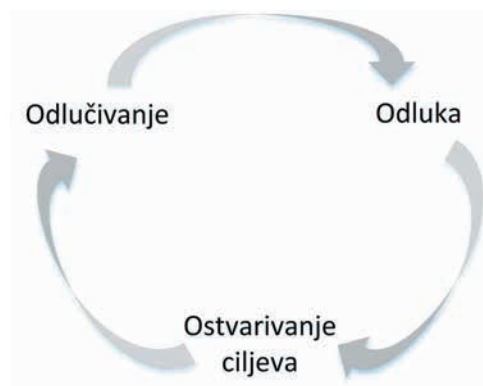
- ♦ tip i vrstu donetih odluka, između ostalog, usmeravaju i individualne karakteristike donosioca odluke (karakter, temperament, obrazovanje, položaj u organizaciji – status i slično);
- ♦ imajući u vidu da odlučivanje obuhvata ne samo donošenje najvažnijih (strateških) odluka, već i onih koje se odnose na svakodnevno funkcionisanje zaposlenih i same organizacije, možemo reći da ponašanje zaposlenih u velikoj meri zavisi od takvih donetih odluka;
- ♦ proces odlučivanja, kako ćemo uočiti, obuhvata donošenje odluka, izvršavanje odluka, ali i efektivnu kontrolu nad ovim procesima, što nas vraća temeljima organizacione moći i organizacione politike.

Upravo zato je veoma važno da objasnimo šta podrazumevamo pod odlukom, koje su osnovne vrste odluka i kako one nastaju u organizacijama.

ŠTA JE ODLUKA?

Pod odlukom se podrazumeva **pisana ili nepisana, formalna ili neformalna, unilateralna ili multilateralna aktivnost, kojom se vrši izbor između jedne ili više alternativa (mogućnosti), kako bi se na najefikasniji (uman i racionalan) mogući način ostvario željeni cilj.**

Zato ne treba da čudi što jedan od najpoznatijih savremenih autora iz oblasti teorije organizacije i upravljanja, *Piter F. Draker (Peter F. Drucker)*, kaže da delotvorna odluka mora da odgovara svojoj svrsi, tj. svome cilju⁵⁹. Svaka odluka nastaje kao *nužna posledica procesa odlučivanja* (eng. *decision making process*), koji se smatra najvažnijim za svaku organizaciju i ostvarivanje njenih osnovnih funkcija i ciljeva.



Ciklični karakter procesa odlučivanja

FORMALNO I NEFORMALNO ODLUČIVANJE

Proces odlučivanja može, ali ne mora biti jasno formalizovan, već se vrlo često odluka može doneti i izvan formalnih konstitutivnih pravila funkcionisanja jedne organizacije sveta rada. Zato, u osnovi, proces donošenja odluka možemo podeliti na:

1. formalno odlučivanje;
2. neformalno odlučivanje.

Odlučivanje koje se odvija po jasno utvrđenim **pravilima i procedurama u organizaciji**, tj. ono koje se odvija po ustaljenoj *formi (obliku)* naziva se **formalno odlučivanje**. Osnovne karakteristike formalnog odlučivanja, ukratko su:

59 Upor. Piter F. Draker, Iz dana u dan, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 314.

- ♦ jasno utvrđena forma odlučivanja – u kom obliku se odluke donose;
- ♦ precizno definisana procedura – način donošenja;
- ♦ konkretna pravila donošenja odluka – ko, kada, kako i u kom roku donosi odluku;
- ♦ formalni nadzor nad sprovođenjem donetih odluka ;
- ♦ formalna kontrola nad donošenjem i sprovođenjem donetih odluka;
- ♦ najčešće su pravno obavezujuće odluke i imaju veliku snagu u organizaciji;
- ♦ najčešće su u pismenom obliku, iako su i usmeno saopštene odluke na kolegijumima ili sastancima svakako formalne iako nisu zapisane.

Neformalno odlučivanje se, doduše, uglavnom laički vezuje za odluke koje nisu od najvećeg značaja, niti imaju presudan uticaj na funkcionisanje jedne organizacije ili ostvarenje unapred utvrđenih ciljeva i funkcija. Sa druge strane, ukoliko je reč o odlukama od kojih suštinski, nedvosmisleno zavisi ostvarivanje zadatih ciljeva, mora da postoji jasno definisani, formalni proces odlučivanja sa svim svojim elementima, jer je to jedini način da se pokuša doneti ispravna odluka, sa najvećim šansama za poslovnu efikasnost i uspešnost. Ipak, ne može se zanemariti činjenica da neformalno odlučivanje pre svega na međunarodnom, ali i nižim nivoima, postaje sve značajnije i, kao takvo, izvor posebne moći⁶⁰.

CILJEVI I ODLUČIVANJE

Kako smo to već naveli, ciljevi, odluke i odlučivanje neodvojivo su povezani u svakoj organizaciji. Ciljevi imaju dvojni karakter:

1. Oni su vodilja za donošenje odluka,
2. Takođe su i odluka sama za sebe.

Drugim rečima, nemoguće je donositi odluke, bez najpre jasno definisanih ciljeva same organizacije sveta rada.

U zavisnosti od vremena realizacije, ciljevi mogu biti: *kratkoročni*, *srednjoročni* ili *dugoročni*. Istovremeno, utvrđivanje nekih ciljeva već je odluka sama po sebi, pa se zato često kaže da između ciljeva i odlučivanja (odluke) postoji odnos uzajamnog uslovljavanja.

Upravo zato je ispravno reći da je odluka ne samo rezultat i pretpostavka procesa odlučivanja, već i izbor između najmanje dve ili više alternativa (mogućnosti).

⁶⁰ Pogledati deo o odnosu moći i autoriteta.

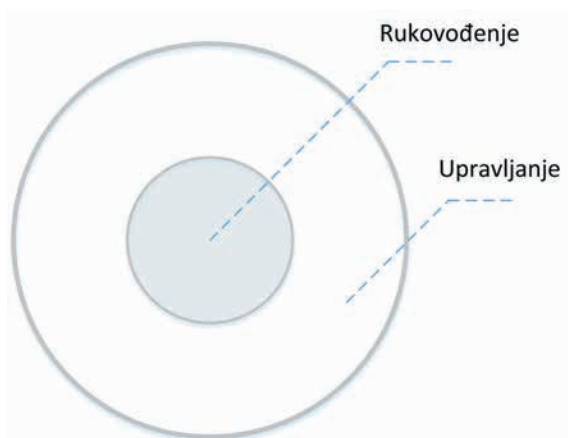
DA LI JE UPRAVLJANJE ISTO ŠTO I RUKOVOĐENJE ORGANIZACIJOM?

Najčešće se upravljanje i rukovođenje smatraju sinonimima, iako je reč o različitim pojmovima. Ono što je zajedničko upravljanju i rukovođenju, jeste da su oba procesi, bez kojih je nemoguće zamisliti funkcionisanje bilo koje savremene organizacije sveta rada. Ipak, u formalnom, ali i u materijalnom smislu, među ovim pojmovima postoje i moraju postojati određene razlike na koje ukazuju neki autori iz oblasti nauke o organizaciji i upravljanju, uz napomenu da po ovom pitanju ne postoji jedinstveni teorijski pristup.

Pod **pojmom upravljanja** podrazumevamo sveukupne aktivnosti koje se preduzimaju radi izvršenja određenih funkcija, koje su neophodne za ostvarivanje ciljeva jedne organizacije sveta rada.

Sa druge strane, pod **pojmom rukovođenja**, podrazumevamo isključivo „aktivnosti usmeravanja, ponašanja ljudi, odnosa i procesa između ljudi i povodom ljudi“. Drugim rečima, pod upravljanjem se podrazumevaju procesi odlučivanja, planiranja, organizovanja, kontrolisanja i koordinacije. Stoga prosiće da je proces rukovođenja užu od pojma upravljanja, a sledstveno tome i nadležnosti rukovodioca užu i manje po obimu od nadležnosti upravljača.

Piter Draker ističe da je „upravljanje uvek proces donošenja odluka“⁶¹, vezujući na taj način odlučivanje kao proces, direktno i nedvosmisleno za proces upravljanja organizacijom.



Odnos upravljanja i rukovođenja

61 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954, str. 395.

Sa druge strane, iz akademskih razloga valja napomenuti da se u savremenim poslovnim uslovima, sve češće koristi reč potekla iz engleskog jezika – menadžer (eng. manager). U zvaničnom prevodu na srpski jezik, ova reč bi značila osobu koja „rukovodi nekim preduzećem ili delom preduzeća: upravnik, rukovodilac, direktor“ ili pak, osobu koja „vodi posao osobe ili grupe u svetu javnih nastupa“⁶².

Neka od sledećih suštinskih pitanja koje se nameće jeste koje su osnovne vrste odluka, ko su donosioci odluka i kako se odluka donosi.

VRSTE ODLUKA

Piter F. Draker govori o dve vrste odluka:

1. operativnim;
2. stratejskim (strateškim) odlukama.

Operativne odluke su one koje se donose svakodnevno, u već poznatim uslovima i poznatim okolnostima, a čija osnovna svrha ili funkcija jeste rešavanje problema koji se ponavljaju. Dakle, nema velikog broja mogućih alternativa, a odluka se donosi tako što se najviše vodi računa o ekonomičnosti donete odluke.

Sa druge strane, stratejska ili možda pravilnije, strateška odluka jeste ona koja se donosi u vrhu jedne organizacije. Strateška odluka se uvek tiče definisanja cilja ili iznalaženja sredstava za ostvarenje već definisanog cilja. Pored toga, ovakve odluke se po Drakerovom sudu, mogu ticati i strukture same organizacije, načina njenog funkcionisanja ili drugih pitanja dugoročnog karaktera i od dugoročnog značaja za delovanje i funkcionisanje date organizacije. Ono što ovakve odluke, pored nivoa odlučivanja, razlikuje od operativnih odluka, jeste i procedura koja je kada je reč o ovakvim odlukama, prilično kompleksna i počinje definisanjem pravog problema.

Druga linija podele, odnosno vrsta odluka, jeste *podela na programirane i neprogramirane odluke*.

Programirane odluke su one koje se donose rutinski, gde su problemi već poznati, a procedura donošenja ovakvih odluka je uobičajena i najčešće se zasniva na praksi ili iskustvu.

Neprogramirane odluke su one kojima se rešavaju novonastali problemi, koji sa sobom nose veću neizvesnost i veći rizik po organizaciju i njeno funkcionisanje. Ovakve odluke je nemoguće rešiti bez radikalnih promena hipoteza ili promene odnosa u samoj organizaciji .

62 Akademik Ivan Klajn, dr Milan Šipka, *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2007, str. 751.

Odluke bismo mogli lako podeliti i na formalne i neformalne, pismene ili usmene (pisane ili nepisane), odluke visokog rizika ili odluke manjeg rizika, tehničko-tehnološke i interesne odluke, one sa ekonomskim, pravnim, političkim, društvenim posledicama i slično.

SUBJEKTI ODLUČIVANJA

Odluke se u organizacijama donose na svim nivoima. Posebno ćemo se usmeriti ka strateškim odlukama, imajući u vidu njihov značaj za organizaciju. Ove odluke su one koje se donose na vrhu, a drugo, ove odluke imaju ogroman značaj za funkcionisanje organizacije, pa čak i za njeno dugoročno postojanje. To znači da ih donosi ili jedan organ unutar organizacije ili čak neretko jedna osoba, pojedinac. Izbor donosioca ključnih odluka prepušten je osnivačima organizacije koji u osnivačkom aktu (najčešće u najvišem aktu organizacije) jasno definišu ko i na koji način donosi najvažnije odluke unutar jedne organizacije.

Ukoliko se vratimo u klasični period, odnosno period početka industrijske revolucije širom Zapadne Evrope u XIX veku, odlučivanje je bilo stvar jedne osobe, koja je svoju moć crpela upravo u centralističkom načinu vođenja i odlučivanja unutar organizacije. Istini za volju, ovakve organizacije nisu bile zasnovane na neotuđivom pravu pojedinca da stiče i raspolaže privatnom svojinom (robovlasništvo, feudalizam i slično). Interes države za organizacije čiji je bila osnivač, proisticao je iz želje da država bude što snažnija i ekonomski što moćnija u uslovima i ambijentu koji je lagano nagoveštavao nastanak novih nacionalnih država, ali i prvi sukob svetskih razmera u decenijama koje su dolazile.

U modernoj eri, javlja se ideja o tome da državno vlasništvo treba da bude zamenjeno privatnim. Dakle, **prvi činilac od koga zavisi izbor donosioca strateških odluka, jeste vlasnička struktura same organizacije.** Ne zbog toga što će državni nameštenik nužno lošije odlučivati, niti zbog toga što će privatni vlasnik a priori to činiti bolje, već zbog toga što je globalizacija kao sveobuhvatan proces, sa idejom liberalne ekonomije, donela još jednu suštinski važnu ideju *personalne decentralizacije*.

CENTRALNA, CENTRALIZOVANA I DECENTRALIZOVANA ORGANIZACIJA

Decentralizacija se nije odnosila samo na državno uređenje, horizontalnu i vertikalnu podelu vlasti u državi kao političkoj organizaciji par excellence. Naprotiv, ovaj i ovakav model podele odgovornosti, nadležnosti, ali i prava na donošenje strateških

odluka, preslikao se vrlo verodostojno i na savremene organizacije sveta rada u čijim osnivačkim aktima je najčešće obezbeđena, makar formalna, transparentnost i demokratskičnost u donošenju odluka.

Ova formalna demokratskičnost se ogleda u činjenici da strateške odluke gotovo nikad ne donosi pojedinac (jedna osoba), već to uvek čini uz pomoć nekoliko ljudi, koji poseduju adekvatna znanja, veštine i imaju određene ideje.

Centralno odlučivanje je loše, zato što ne ostavlja prostora za internu debatu o tome koja od ponuđenih alternativa je najbolja. Istovremeno, ne ostavlja prostora za traganjem za kompromisima koji moraju biti pravljene kada se donosi jedna strateška odluka od koje na kratak ili dugi rok zavisi delovanje i budućnost same organizacije. Ipak, od centralnog odlučivanja je katkad mnogo opasnije po organizaciju da ima formalnu personalnu decentralizaciju.

Formalno postojanje većeg broja ili makar nekolicine ljudi koji su u stanju da utiču na sadržaj strateške odluke, nipošto ne mora da znači da takvo odlučivanje zaista postoji.

U uslovima nedovoljne poslovne svesti ili nepostojanja odgovarajućeg sistema vrednosti, vrlo je izvesno da jedna osoba donese odluku, dok je drugi samo formalno prihvate, bez prava na konstruktivnu kritiku ili savetodavno mišljenje. Ovakav prelazni oblik organizacije između centralne i decentralizovane, nauka naziva centralizovanom organizacijom.

Često se u praksi uočava da su centralne organizacije one u kojima se posebno insistira na radnoj disciplini, konceptu lojalnosti zaposlenih, većoj kontroli rada zaposlenih i snažnijim lancem upravljanja i odgovornosti. To, naravno, nije univerzalno pravilo pa postoje i decentralizovane organizacije u kojima su iste ove navedene vrednosti od jednakog značaja kao u centralnim ili centralizovanim organizacijama.

NAČINI DONOŠENJA ODLUKA

Postoje tri osnovna izvora saznanja: razum, iskustvo i intuicija. Stoga se razlikuju tri osnovna načina donošenja poslovnih odluka, koji su važni za razumevanje nastanka korporativne kulture i formiranja njenih osnovnih komponenti.

Racionalno donošenje odluka često se naziva tradicionalnim ili tradicionalističkim načinom donošenja odluka. Razlog ovakvim sinonimnim nazivima verovatno leži u činjenici da je jedan od autora iz tradicionalnog pristupa organizacijama, Maks Veber, bio izričit u stanovištu da se u organizacijama (koje su uvek birokratskog karaktera) odluke donose racionalno. Suština racionalnog donošenja odluka ogleda se u postojanju dve ili većeg broja alternativa (mogućnosti), od kojih donosilac odluke

uvek bira jednu kojoj se priklanja i na osnovu nje donosi adekvatnu, odgovarajuću odluku. Racionalno donošenje odluka, zasniva se na principima naučnog mišljenja i logičkog rasuđivanja. Kako to navodi Piter F. Draker, ovakav način donošenja odluka zasniva se na pet povezanih faza, odnosno pet povezanih procesa:

1. definisanje problema,
2. analiza problema,
3. razmatranje i definisanje alternativa,
4. odabir jedne od ponuđenih alternativa,
5. njena evaluacija i sprovođenje (izvršavanje) odluke i kontrola.

Izvršavanje donete odluke je od suštinskog značaja iz najmanje dva važna razloga. Prvo, doneta odluka bez adekvatne implementacije nema nikakav praktički značaj (ne proizvodi nikakvo praktičko dejstvo). I drugo, nesprovođenje donetih odluka ukazuje na ogromne nedostatke u rukovodećem i upravljačkom kadru jedne organizacije i pokazuje nemoć uspostavljanja ne samo korporativne kulture i reda, već i čitavog procesa upravljanja ili rukovođenja organizacijom.

Da bi se jedna odluka uopšte mogla implementirati, odnosno izvršiti, neophodno je da postoji jako dobra horizontalna i vertikalna komunikacija unutar same organizacije.

Drugi način donošenja odluka koji pominje nauka o organizaciji i upravljanju, jeste **intuitivno odlučivanje** kao savremeni način donošenja odluka. Bit intuitivnog odlučivanja je da se ono ne zasniva na razumu niti čulnom iskustvu kao izvorima saznanja, već na intuiciji, koja je subjektivna i kao takva zavisi isključivo od onog subjekta koji donosi odluku u datom momentu.

Drugim rečima, da li je odluka dobra ili loša po delovanje i funkcionisanje same organizacije sveta rada podleže relativizaciji. Ovakva relativizacija, istini za volju, omogućava nadilaženje razlika između više postojećih korporativnih kultura u kojima bi se jedan isti problem mogao sagledavati na dva ili više katkad i dijametralno suprotnih načina.

Treći način jeste **na osnovu iskustva**. Vrlo retko ovaj oblik donošenja odluka postoji zasebno, već je najčešće deo celine zajedno sa racionalnim i intuitivnim odlučivanjem. Čak ga možemo smatrati i delom racionalnog odlučivanja, jer se odluke donose na osnovu argumenata koje je potvrdilo iskustvo u praksi.

Danas se u uslovima savremene ekonomije gotovo ravnopravno koriste oba načina donošenja odluka. Iako se često ističe da je intuitivni način donošenja odluka mnogo brži, a samim tim i efikasniji, činjenica je da je upravo ovaj način mnogo neizvesniji u materijalnom smislu, pa i u formalnom, nego racionalni način donošenja odluka.

Vođeni intuicijom kao izvorom saznanja, upravljači i rukovodioci će odluke donositi na osnovu vrlo neizvesnih parametara koji se mogu krajnje jednostavno izmeniti u kratkom proteku vremena.

Kada je reč o zaposlenima, važno je da budu u stanju da razumeju način na koji se odluke donose, njihov smisao, vrstu i dugoročni značaj za organizaciju, pa samim tim i za sopstveni položaj u njoj. Ovo je vrlo važna komponenta u formiranju korporativne kulture novih zaposlenih, njihove adaptacije (prilagođavanja) novom poslovnom i organizacionom okruženju i poslovne socijalizacije.

PROMENE U ODLUČIVANJU U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

U savremenim organizacijama nastale su određene značajne promene. Pored nastanka novih oblika ekonomskih organizacija kao što su različite vrste privrednih subjekata (multinacionalne kompanije, velika, srednja, mala i mikro pravna lica).

Ideja o tome da odlučivanje ne bude centralizovano, tiče se i ekonomskih organizacija (organizacija sveta rada) i razvijala se uporedo sa idejom o participaciji radnika u procesu donošenja odluka. Neposredno pre industrijske revolucije, odlučivanje u organizacijama sveta rada bilo je visoko centralizovano. Glavni rukovodilac i upravljač takvom organizacijom, koga je pre pojave privatnog vlasništva neretko imenovala država kada je reč o zapadnom svetu, bio je gospodar svih procesa i odnosa unutar organizacije. Participacija zaposlenih radnika je bila nepostojeća, što je bio jedan od razloga nastanka velikih sindikalnih pokreta i isticanja prava radnika koja će dovesti do masovnih štrajkova na tlu američkog i evropskog kontinenta.

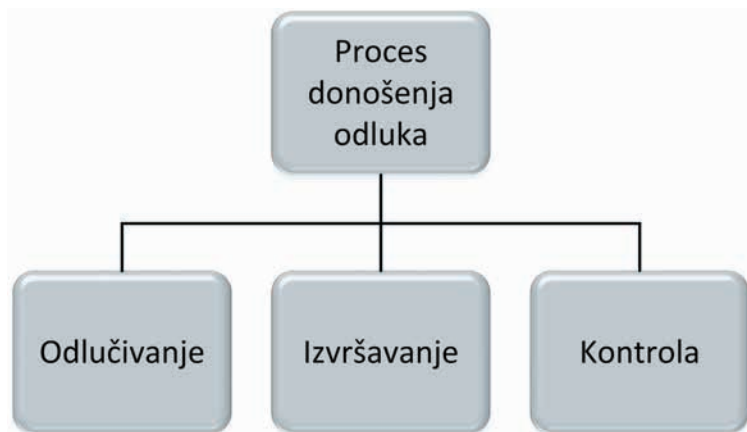
Proces globalizacije uticao je na to da radnici dobiju veća prava u odlučivanju unutar organizacije sveta rada. Dva su ovakva modela participacije: radničko samoupravljanje i inicijativa zaposlenih unutar organizacije. Iako se globalizacija možda i neopravdano vezuje samo za tekovine tzv. zapadnog sveta, činjenica je da je upravo komunistička ideologija uticala na širenje ideje o radničkom samoupravljanju. Ova ideja bazirala se na stavovima o pravima radnog i eksploatisanog naroda, kako to još sugerise jedna važna deklaracija iz 1918. godine. Ovakav model se proširio na veliki broj država tzv. lagera (istočnog bloka), uključujući i Jugoslaviju pedesetih godina prošlog veka.

Sa druge strane, u zapadnom demokratskom svetu tog vremena, sile globalizacije uticale su na širenje ideje o profesionalizaciji upravljanja i rukovođenja organizacijama sveta rada, te na negiranje radničkog vođenja ovih organizacija uz isticanje nekompetentnosti radnika za takvu vrstu poslova. Otuda pre svega na prostoru Sjedinjenih Država nastaje menadžment kao „naučna disciplina“.

Modeli participacije zaposlenih u odlučivanju zavise u velikoj meri i od korporativne kulture koja se praktikuje u poslovnom okruženju ovih organizacija. Tako je, na primer, jedna od ključnih karakteristika japanske organizacione kulture da radnici iniciraju donošenje odluka, tj. da ceo proces odlučivanja u velikom broju slučajeva kreće odozdo na gore, što je vrlo specifično u komparativnoj analizi sa ostatkom zapadnog sveta.

Treća ključna promena jeste efikasnija kontrola nad zaposlenima unutar organizacija sveta rada. Razvoj i stalno unapređivanje informacionih i komunikacionih tehnologija ključne su determinante procesa globalizacije u celini. Razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija omogućio je da se proces odlučivanja značajno ubrza, tako što se kao komunikacioni kanali u procesu organizacione komunikacije koriste video linkovi, Internet, korišćenje elektronske pošte i slično.

Intenzivno korišćenje ovih savremenih načina komunikacije u poslednjih nekoliko decenija omogućilo je da svaki zaposleni u najkraćem mogućem roku bude informisan o donetim odlukama (ali ne svim, zbog selektivnosti dostupnosti informacija) i bude upućen na njihovo implementiranje. Istovremeno, rukovodioci i upravljači organizacijama sveta rada imaju mnogo jednostavniju mogućnost da nadziru rad svojih zaposlenih i kontrolišu da li se sve donete odluke sprovedu u dobroj veri i efikasno.



Shematski prikaz procesa donošenja odluka

Savremene tehnologije su dovele do tzv. nove faze visoke modernosti u razvoju društva i svih organizacionih celina unutar društva. Omogućile su distanciranje prostora i vremena (komunikacija unutar multinacionalnih kompanija na različitim kontinentima); razvoj ekspertskih sistema unutar organizacija i van njih, a sledstveno tome je i poverenje u ljude zamenilo poverenje u sisteme. Konačno, razvoj savremenih

tehnologija omogućio je izdizanje društvenih odnosa iz lokalne interakcije – u svetlu celokupnog procesa globalizacije .

Dakle, savremene tehnologije nisu samo olakšale proces donošenja odluka, već i ostala dva procesa u trijumviratu unutar organizacija: izvršavanje i kontrolu. Otuda ne treba da čudi što će neki autori isticati da je upravo kontrola (nadzor) jedna od ključnih institucija modernosti .

KORPORATIVNA KULTURA KAO PREPREKA POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Bez obzira na primenjeni način donošenja odluka, kako to navode neki domaći autori, mogu se pojaviti prepreke uspešnom donošenju odluka⁶³ . Navode se četiri ključna činioca koja mogu uticati na kvalitetno donošenje odluka:

1. etika i lične moralne norme;
2. okruženje;
3. tradicija ili kultura organizacije;
4. ograničenost resursa.

Okruženje organizacije u uslovima globalnog društva mora biti prvi ograničavajući činilac. Od okruženja zavisi funkcionisanje čitave organizacije, bez obzira na to da li govorimo o fizičkom okruženju, pravnom, političkom, ekonomskom ili opštedruštvenom okruženju. Globalizacija je „krivac“ za to što su svi subjekti društveno-ekonomskog života mnogo više pod uticajem svog okruženja danas, nego što je to bio slučaj u vreme nastanka industrijske revolucije, na primer.

Kako to navodi Ulrich Bek, savremeno društvo je rizično društvo u kome je rizike katkad vrlo teško sagledati, kao i njihove posledice. Nove, drugačije i opasnije rizike upravo sa sobom nosi globalizacija u svim svojim dimenzijama, a u onoj ekonomskoj najviše, što je pokazala velika svetska ekonomska kriza u poslednjim godinama prve decenije trećeg milenijuma. Ne može organizacija delovati u standardnim uslovima niti se donositi odluke kao u takvim uslovima, dok se sama organizacija bori za svoj opstanak u globalnim ekonomskim okvirima. Upravo zato, okruženje treba jasno pozicionirati, kao prvi i osnovni činilac koji može uticati na smanjenje kvaliteta donošenja odluka.

Na drugom mestu, to svakako jesu **etička načela i moralne norme** koje pojedinac poseduje ili ne poseduje. Određeni moralni (etički) nazori svakako utiču na način i kvalitet donošenja odluka, što se katkad najbolje uočava u racionalno donetim odlukama, koje sa sobom nose brojne socio-ekonomske nepravde.

63 Mirjana Petković i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 442-444.

Na primer, to što je ekonomski opravdano i mudro doneti odluku o otpuštanju velikog broja radnika, ne znači da će donosilac takve odluke zadovoljiti čak i sopstvene standarde moralne kategorije savesti. Dakle, racionalno, ali i intuitivno odlučivanje sa sobom često nosi brojne nepravde, velike etičke dileme i teške izbore.

Na trećem mestu, mogli bismo reći da to jeste **nedostatak resursa**, jer zaista određenih resursa nema dovoljno. Ti resursi mogu biti različiti, poput: novca, vremena ili određenih informacija.

Korporativna kultura može biti značajan remetilački faktor u procesu donošenja odluka. Ukoliko zaposleni ne dele isti sistem vrednosti ili ukoliko ne postoji kvalitetna komunikacija koja je sastavni deo korporativne kulture, proces odlučivanja može biti veoma otežan ili potpuno neefikasan. Razlog tome leži u činjenici što zaposleni koji ne deli sistem vrednosti sa organizacijom (njenim rukovodiocima i upravljačima), neće biti jednako posvećen sprovođenju donetih odluka kao onaj zaposleni koji taj sistem vrednosti deli.

Zadatak za praktičnu vežbu:

Na osnovu pročitano u ovom poglavlju, Vaš zadatak je da u dogovoru sa nastavnikom analizirate dodatnu literaturu o odlučivanju i „drvetu odlučivanja“. Nakon toga, potrebno je da pristupite simulaciji procesa odlučivanja i otpora prilikom donošenja odluka, od strane zaposlenih.

Bićete podeljeni u tri grupe i sva uputstva o simulaciji dobićete od nastavnika.

Glavni cilj simulacije jeste uočavanje poteškoća u donošenju i sprovođenju donetih odluka, kao i uočavanje važnosti kontrole za efikasno odlučivanje.

REZIME

Pod odlukom se podrazumeva pisana ili nepisana, formalna ili neformalna, unilateralna ili multilateralna aktivnost, kojom se vrši izbor između jedne ili više alternativa (mogućnosti), kako bi se na najefikasniji (uman i racionalan) mogući način ostvario željeni cilj.

Odlučivanje može biti: formalno ili neformalno. Za svaki proces odlučivanja važni su ciljevi, koji predstavljaju odluke sami za sebe. Oni mogu biti, u zavisnosti od vremena realizacije: kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni ciljevi.

Upravljanje i rukovođenje organizacijom nisu sinonimi. Upravljanje je značajno širi pojam od pojma rukovođenja. Pod pojmom upravljanja podrazumevamo sveukupne aktivnosti koje se preduzimaju radi izvršenja određenih funkcija, koje su neophodne za ostvarivanje ciljeva jedne organizacije, dok je rukovođenje zasnovano na aktivnosti usmeravanja, ponašanja ljudi, odnosa i procesa između ljudi.

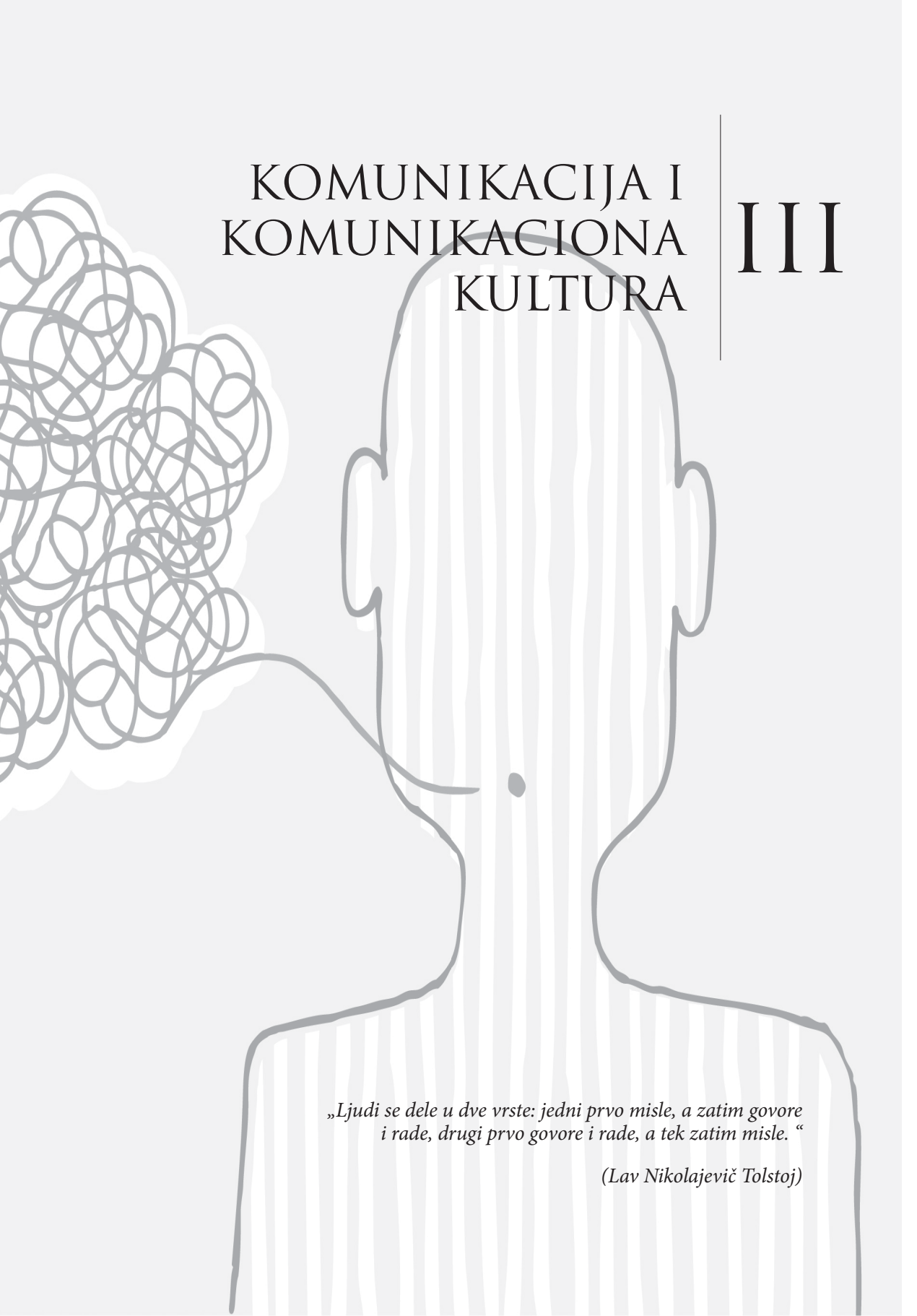
Odluke koje se donose mogu biti strateške ili operativne, programirane ili neprogramirane odluke. Sam proces donošenja odluka može biti na bazi: logike i argumentacije (racionalno odlučivanje), intuicije (intuitivno odlučivanje) ili prethodnog iskustvenog saznanja (na osnovu prakse).

U zavisnosti od toga ko donosi odluke (da li je reč o jednom subjektu ili više njih) i kako se odluke donose, odlučivanje u organizacijama može biti: centralno, centralizovano ili decentralizovano.

Postoje brojne prepreke donošenju odluka, od kojih su najvažniji: okruženje, poslovna etika, korporativna kultura u celini i nedostatak određenih resursa.

Pitanja za proveru znanja

1. Koja tri procesa čine zajedno proces donošenja odluka?
2. Šta je odluka i kako se one mogu podeliti?
3. Kakav je odnos odlučivanja i organizacionih ciljeva?
4. Koje su karakteristike racionalnog odlučivanja po Piteru Drakeru?
5. Koje su smetnje i prepreke poslovnom odlučivanju i kakav je značaj korporativne kulture za odlučivanje?
6. Kako se deli odlučivanje u zavisnosti od subjekata odlučivanja?
7. Šta je upravljanje, a šta rukovođenje organizacijom?



KOMUNIKACIJA I KOMUNIKACIONA KULTURA

III

*„Ljudi se dele u dve vrste: jedni prvo misle, a zatim govore
i rade, drugi prvo govore i rade, a tek zatim misle.“*

(Lav Nikolajevič Tolstoj)

Zadatak za vežbu

Japanska kompanija „ABC“ posluje u Republici Srbiji već 10 godina. Povodom obeležavanja jubileja ove kompanije, koja zapošljava 300 radnika, Vaš generalni direktor Vam je dao sledeća zaduženja:

1. Sastaviti službeni dopis ambasadoru Japana kojim ga pozivate da prisustvuje manifestaciji.
2. Sastaviti dopis svim zaposlenima u kompaniji da dođu na manifestaciju.
3. Sastaviti poziv za sredstva javnog informisanja da proprate događaj.
4. Sastaviti vest o održanom događaju za sajt kompanije i za medije.
5. Spremiti uvodno izlaganje u trajanju od 90 sekundi najviše, kojim biste pozdravili goste.
6. Sve ovo pripremiti na engleskom i srpskom jeziku.

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Šta je komunikacija?
- ✓ Od čega se sastoji proces komuniciranja?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike svakog od elemenata komunikacije?
- ✓ Šta je komunikacioni kanal i koje su osnovne vrste komunikacionih kanala?
- ✓ Zašto je efekat na primaoca poruke jedan od najvažnijih elemenata procesa komunikacije?
- ✓ Kako se mogu podeliti poslovne komunikacije?
- ✓ Na osnovu čega se komunikacije razvrstavaju na formalne i neformalne?
- ✓ Šta je komunikaciona interferencija?
- ✓ Koje smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju postoje?
- ✓ Na koji način se one mogu prevazići?
- ✓ Koja su osnovna opšta pravila poslovnih komunikacija?
- ✓ Koja su osnovna pravila usmene i pisane komunikacije?
- ✓ Ima li neverbalna komunikacija svoja pravila?
- ✓ Kako imati dobar javni nastup?
- ✓ Kako uspešno komunicirati sa javnošću?
- ✓ Koje su osnovne komunikacione veštine?

ZNAČAJ KOMUNIKACIJA

Većina ljudi smatra da poseduje dobre ili čak odlične komunikacione veštine. U tom uverenju nas održava neznanje o tome da postoji velika i značajna razlika između komuniciranja i *uspešnog komuniciranja*. Uspešnost u komunikaciji sa drugima ogleda se upravo u smanjenju konflikata, dobrom razumevanju sa kolegama, saradnicima, naređenima i podređenima, ali i ostvarivanju dobrih poslovnih rezultata i uspešnom komunikacijom sa javnošću.

Danas je gotovo opšteprihvaćeno načelo da uspešnost jedne poslovne organizacije u velikoj meri zavisi od dobre komunikacije između zaposlenih, ali i komunikacionim veštinama prema klijentima, u marketingu, odnosima s javnošću i slično. Stoga se sve veća pažnja na univerzitetima posvećuje upravo sticanju komunikacionih veština i veštine prodaje, bez kojih je veoma teško ili gotovo nemoguće postići dobar poslovni rezultat.

Loša komunikacija među zaposlenima jedan je od najčešćih razloga za nastanak konflikata u organizacionom okruženju. Takođe, ona može ozbiljno uticati na umanjnjenje produktivnosti zaposlenih i trošenje značajnog vremena na uspostavljanje harmoničnog poslovnog okruženja nakon konfliktne situacije.



U tranzicionim društvima, poslovna komunikacija još uvek nije dobila pravo mesto koje joj sa pravom pripada. I dalje postoje brojne zablude o tome da komunikacija ne utiče presudno na uspeh u poslovanju, kao i to da je komunikaciona veština zapravo urođena i da ne postoji način da se kod „netalentovanih ljudi“ ona stekne.

Reč je naravno o predrasudama, jer ova veština, kao i svaka druga, može da se stekne marljivim radom i vežbom. Upravo zato, posebno ćemo definisati pojam komunikacije, osnovne elemente ovog procesa, njegov sociološki (društveni) karakter, ali i ključne vrste poslovnih komunikacija i osnovna pravila koja važe za svaki tip komunikacije.

DEFINISANJE KOMUNIKACIJA

Značaj procesa komuniciranja u društvu prepoznat je od najranijih vremena razvoja ljudskog društva. Antika je period u kom je komunikaciona veština viđena pre svega kao veština ubeđivanja.

U Staroj Grčkoj zajedno sa filozofijom razvijala se veština govorništva, koja je bila neizostavna za svakog ko se bavio javnim poslovima. I danas su čuveni Demostenovi govori protiv makedonskog kralja Filipa II Makedonskog, takozvane „filipike“, koje su ušle u anale retorike kao nauke o besedništvu. U dobra Starog Rima, Ciceron se posebno isticao svojim izuzetnim govorničkim umećem i začeo *retoriku* kao veštinu ubeđivanja i uveravanja.

Aristotel je, baveći se ljudima i ljudskom prirodom, tvrdio da čoveka i životinje razlikuju, između ostalog, tri važna svojstva:

1. *logos* (može se prevesti i kao *razum*, odnosno sposobnost logičkog razmišljanja i rasuđivanja);
2. sposobnost da se smeje;
3. sposobnost da govori.

Upravo takvom analizom, Aristotel jasno ukazuje na značaj komunikacija za čoveka i njegov odnos sa drugim ljudima.

Da komunikacija ima pre svega *sociološki karakter*, u svojim radovima uočio je Laswell⁶⁴. Dens i Larson su u svom istraživanju iz 1976. godine utvrdili preko 125 različitih definicija komunikacije i pokušali da ih objasne⁶⁵.

Možemo, najopštije, reći da *komunikacija* predstavlja *proces razmene informacija* od inicijatora do primaoca poruke (recipijenta) preko određenog *medija*, kojom se na primaoca poruke ostvaruje određeni uticaj (efekat).

ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE

To bi značilo da proces komunikacija sačinjava pet važnih elemenata:

1. pošiljalac poruke
2. komunikaciona poruka
3. komunikacioni kanal
4. primalac poruke
5. efekat na primaoca poruke

Za uspešnu poslovnu komunikaciju važan je svaki od ovih elemenata.

Komunikacija je proces, koji ima sociološki karakter. Proces komunikacija sastoji se iz pet ključnih elemenata.

POŠILJALAC PORUKE

Pošiljalac poruke drugačije se naziva *emiter poruke*, *inicijator poruke* ili *komunikator*. To je, zapravo, subjekt koji počinje komunikaciju bilo da je reč o jednostranoj ili višestranouj komunikaciji – otuda naziv *inicijator*. Možemo reći da je to subjekat koji *odašilja* (*emituje*) poruku ka drugom subjektu koji učestvuje u procesu komunikacije – otuda naziv *emiter poruke*.

Rang pošiljaoca poruke ponekad može bitno odrediti tip i formu komunikacije. Na primer, ukoliko je generalni direktor doneo određenu odluku koju saopštava zaposlenima, iz njegovog ranga u hijerarhiji organizacije, jasno je da je reč o formalnoj

64 Lasswell, H.D., The structure and function of communication in society, 1948, *Mass Communications*, Ed. Wilbur Lang Schramm, University of Illinois Press, Chicago, 1949, pp. 102-115.

65 Dance and Larson, *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976.

Rang pošiljaoca poruke, tj. Njegov položaj u organizaciji može u bitnom determinisati sam tip komunikacije i osnovna pravila u komuniciranju.

komunikaciji birokratskog tipa, gde se od zaposlenih očekuje da odluku sprovedu u delo.

Takođe, ukoliko je reč o komunikaciji između kolega istog ranga koji se godinama poznaju i rade zajedno, vrlo je izvesno da će komunikacija među njima biti neformalna (neregulisana posebnim pravilima), fleksibilnija i bez birokratskog karaktera, kao u prethodnom primeru.

KOMUNIKACIONA PORUKA I KOMUNIKACIONI KANAL

Komunikaciona poruka je *skup informacija* koji saopštavamo drugim učesnicima u procesu komunikacija. Dok je u periodu pre globalizacije ključni izvor moći bila vojna sila (naoružanje) ili posedovanje ekonomskih resursa, u eri hiperglobalizacije, posedovanje informacija smatra se glavnim *izvorom moći*. Informacije se danas smatraju gotovo najznačajnijim resursom u poslovnom svetu. Stoga bi se moglo reći da je komunikacija proces koji podrazumeva razmenu određenih informacija putem različitih medija.

Komunikacioni kanal je medij, odnosno sredstvo ili način putem kog prenosimo komunikacionu poruku do recipijenta, tj. primaoca poruke. Komunikacioni kanali su se razlikovali u zavisnosti od tehničko-tehnološkog napretka ljudskog društva i civilizacije. Najstariji komunikacioni kanal je gestikulacija, potom govor, a kasnije i njegoa formalizacija kroz standardizovani jezik i odgovarajuće pismo.

Komunikacioni kanal – medij, modus ili način prenošenja poruke od komunikatora do recipijenta.

Zapisivanjem komunikacione poruke, postalo je moguće njeno odašiljanje putem pošte, a potom i putem telegrafa, telefona pa sve do savremenih medija komuniciranja, zahvaljujući razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija, poput mobilne telefonije, interneta, video-linka, društvenih (socijalnih) mreža i slično. Drugim rečima, onako kako se menjalo naše društvo i naše poslovno okruženje, tako su se menjali i napredovali komunikacioni kanali koje smo koristili u procesu komuniciranja. Danas smo gotovo potpuno usmereni na elektronske komunikacije.

Dominantna upotreba elektronskih komunikacija ima dvostruki karakter: pozitivan i negativan.

Informacije se razmenjuju ogromnom brzinom u deliću sekunde na velikim udaljenostima. Ovo je omogućilo da svet postane svojevrsno *globalno selo* u kom se u veoma kratkom roku prevazilaze fizičke i geografske barijere među državama, kompanijama i drugim subjektima ekonomskih odnosa danas.

Takođe, internet kao medij koji se danas najviše koristi, gotovo je besplatan, odnosno za vrlo mali novac, kompanije mogu uštedeti ogromna sredstva tako što sastanke organizuju, na primer, putem video-linka. Konflikti u takvoj komunikaciji su veoma retki, jer ona ima svojevrstan *depersonalizovani karakter*. Kada komunikator i recipijent nisu fizički blizu, šansa za nastanak socioemotivnih konflikata je mnogo manja. Ukoliko do takvog konflikta i dođe, oni su po snazi i intenzitetu daleko slabiji u poređenju sa komunikacijom koja se odvija neposredno.

Pozitivne posedece elektronskih komunikacija su: efikasnije odlučivanje, manja šansa za konflikte i brža razmena informacija na velikim udaljenostima, uz uštedu resursa.

Treća pozitivna odlika jeste ubrzavanje procedure donošenja odluka. Činjenica da danas možemo doći do informacija mnogo brže nego ranije, dovodi do toga da je se odluke donose mnogo brže i efikasnije, a takođe i nadzor nad procesom odlučivanja i sprovođenja donetih odluka mnogo je lakši i efikasniji.

Ipak, zahvaljujući mogućnostima da sa drugima komuniciramo na daljinu, došlo je do povećanja otuđenja (alijenacije) među ljudima. Sve manje direktnih socijalnih kontakata, dogovaranja putem društvenih mreža, stvaranje prijateljstava na daljinu bez direktnog kontakta – samo su neki od aspekata ovakve alijenacije među ljudima. Zato se često kaže da živimo u društvu tehničkog i tehnološkog savršenstva, ali velike otuđenosti i depersonalizacije.

Depersonalizacija i otuđenje među ljudima (alijenacija) glavne su negativne posledice elektronskih komunikacija.

U poslovnom svetu, kako odlično uočavaju Mek Šejn i fon Glinov, elektronske komunikacije imaju nekoliko ozbiljnih nedostataka⁶⁶:

1. Internet je veoma slab komunikacioni kanal da bi se putem njega iskazala određena emocija. U direktnoj usmenoj komunikaciji, izrazi lica (facijalne ekspresije), gestikulacija, visina tona i slično, mogu da ukažu na emociju sagovornika, dok u elektronskoj komunikaciji primalac poruke ima širok spektar mogućih tumačenja nečijih reči i poruka, u zavisnosti od sopstvenog raspoloženja, tipa ličnosti ili drugih faktora subjektivne prirode.
2. Elektronska poslovna komunikacija obično se smatra manje formalnom od drugih oblika pisane komunikacije. Neretko se izostavljaju kurtoazna pozdravna zaglavlja ili se jednostavno prenebregnu ključna pravila pristojne poslovne komunikacije.

66 Mc Shane, von Glinow, op.cit, str. 159-160.

3. Elektronski način nije najbolji za slanje složenih poruka, kojima se pokušava analizirati kompleksna situacija, na primer. Ponekad je veoma teško u sadržaju elektronske pošte, recimo, objasniti ključni problem, celokupnu situaciju ili predložiti adekvatno rešenje.
4. Najzad, poruke poslate elektronski često su entropične, visoko informativne i sadrže ponekad i veći broj informacija nego što je primalac u stanju sa razume i „obradi“.

PRIMALAC PORUKE I EFEKAT PORUKE NA PRIMAOCA

Primalac poruke ili *recipijent* jeste onaj kome je komunikaciona poruka namenjena, tj. onaj entitet na koji komunikaciona poruka treba da ostvari određeni uticaj (efekat). Primalac poruke može biti *jedna osoba ili više njih* u zavisnosti od tipa komunikacije.

Često se prilikom komuniciranja zaboravi na veoma važan deo, a to je upravo efekat na primaoca poruke. Smisao celokupnog procesa komunikacije jeste da nas primalac poruke (osoba sa kojom komuniciramo) razume. To znači da razume i sadržaj poruke, ali naravno i njen logički smisao i našu nameru koju želimo da saopštimo. Stav poput „Važno je da sam rekao, a sagovornik može da me razume kako god želi.“ pokazuje ne samo nerazumevanje suštine komunikacija, već i elementarno nepoštovanje sagovornika.

Smisao celog procesa komuniciranja jeste ostvarivanje željenog efekta na primaoca poruke.

Reakcija primaoca poruke na samu poruku drugačije se naziva *feedback*, odnosno povratna sprega u komunikaciji.

VRSTE KOMUNIKACIJA

Komunikacije se mogu podeliti na osnovu više različitih kriterijuma: prema subjektima, kanalu komunikacije, stepenu formalnosti, broju učesnika u komunikaciji, hijerarhijskom nivou učesnika u procesu komunikacije i dr.

U zavisnosti od subjekata koji učestvuju u procesu komunikacije, ona se može podeliti na: intrapersonalnu⁶⁷ i interpersonalnu; intergrupnu i intragrupnu; intra-organizacijsku i interorganizacijsku. U svakoj od ovih podela prefiks *intra* označava komunikaciju koja se odvija unutar navedenog subjekta, dok prefiks *inter* označava komunikaciju između navedenih subjekata.

67 Videti između ostalog u: J. A. Devito, *Human Communication – the Basic Course*, Longman, 1997.

Kao što smo ranije naveli, intrapersonalna komunikacija je ona koja se odvija unutar pojedinca. Ovaj oblik komunikacije predstavlja sastavni deo takozvanih intrapersonalnih konflikata i razmatranje različitih alternativa i mogućnosti prilikom donošenja određene odluke, na primer. Komunikacija koja se tiče međuljudskih odnosa, naziva se interpersonalnom komunikacijom. Ona obuhvata najmanje dvoje ili više učesnika u procesu komuniciranja.

Intrapersonalna komunikacija je ona koja se odvija unutar pojedinca i sastavni je deo intrapersonalnih konflikata.

JEDNOSMERNI I DVOSMERNI KOMUNIKACIJA

U zavisnosti od tipa i smera kretanja komunikacione poruke, interpersonalna, interorganizacijska, intergrupna i drugi vidovi komunikacije među različitim subjektima, ona se može podeliti na:

1. Jednosmernu (birokratsku)
2. Dvosmernu (komunikaciju)

Jednosmerna komunikacija drugačije se naziva *unilateralnom komunikacijom ili birokratskom komunikacijom*. U ovom tipu komunikacije postoji samo jedan smer kretanja poruke, gde se od primaoca ne očekuje povratna reakcija (efekat) već izvršenje određenog naloga, direktive ili naređenja od strane nadređenog u poslovnoj organizaciji. Upravo zato se ovaj tip komunikacije drugačije naziva birokratskim tipom komunikacije.

Jednosmerna komunikacija – birokratski tip komunikacije.

Analizirajući idealni tip birokratske organizacije, Maks Veber je tvrdio da se ovakav idealni tip zasniva na sledećim elementima: hijerarhiji autoriteta (tj. lancu komandovanja u organizaciji), strogo formalnim odnosima koji su propisani odgovarajućim propisima i pravilima, striktnim radnim vremenom i određenom zaradom na osnovu radnog vremena; odvojenošću privatnog i profesionalnog života i činjenici da zaposleni nisu vlasnici nad sredstvima rada.

U birokratskom modelu organizacije, zaposleni sprovode odluke svojih nadređenih. U ovakvoj organizaciji komunikacija bi bila jednosmerna, jer nadređeni podređenima samo saopštava donetu odluku, a zaposleni *nemaju mogućnost da je promene niti da utiču na nju, pa se od njih i ne očekuje bilo kakav feedback* osim da sprovedu donetu odluku odgovorno i savesno.

Dvosmerna komunikacija podrazumeva uzajamnu razmenu informacija i komunikacionih poruka između različitih subjekata u poslovnoj komunikaciji. Pomalo površno, mogla bi se nazvati *demokratskom komunikacijom*, ukoliko bi se želelo naglasiti pravo participacije svih zaposlenih u ovom tipu komunikacije.

Dvosmerni tip komunikacije – pravo participacije u procesu komuniciranja, umesto pukog izvršenja birokratskih naloga pretpostavljenih.

VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna komunikacija se često laički drugačije smatra usmenom komunikacijom. To je, naravno, potpuno pogrešno, jer se pod verbalnom komunikacijom *podrazumeva svaki vid komunikacije u kome se koriste reči* (na latinskom *verb* – reč). Ovaj tip komunikacije može da se подели na:

1. verbalnu usmenu i
2. verbalnu pisanu⁶⁸ komunikaciju.

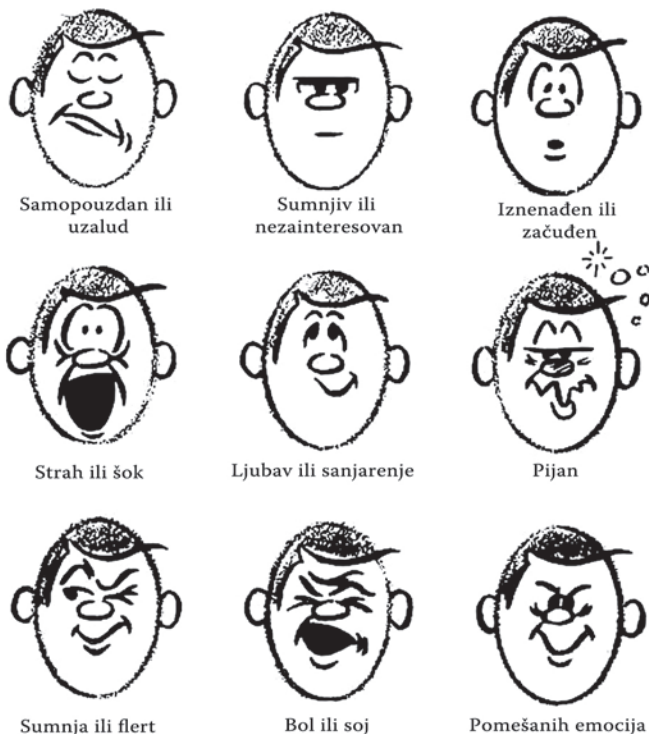
Usmena komunikacija je tip verbalne komunikacije gde se komunikaciona poruka saopštava govorom, uz upotrebu jezika i aktivno slušanje sagovornika. Pisana komunikacija podrazumeva verbalnu komunikaciju koja se odvija korišćenjem pisma i drugih pisanih simbola.

Verbalna komunikacija je ona u kojoj koristimo reči. U neverbalnoj komunikaciji, poruku saopštavamo govorom tela, gestikulacijom, pokretima, pogledom i slično.

Neverbalna komunikacija je oblik komunikacije koji se odvija bez ikakvog korišćenja reči, već se komunikaciona poruka saopštava na druge načine, korišćenjem govora tela (mimike), pogledom, gestikulacijom i slično. Skrštanje ruku može da ukaže na defanzivan stav učesnika u komunikaciji, kao što bespotrebno mahanje rukama i nagli oštri pokreti mogu da ukažu na nervozu sagovornika, stepen verbalne agresivnosti ili tremu prilikom javnog nastupa. Često gledanje na sat tokom poslovnog sastanka može da bude znak nezainteresovanosti ili dosađivanja na sastanku. Gledanje u pod obično ukazuje na postidećenost govornika i slično.

Drugim rečima, neverbalna komunikacija jeste vrlo značajan tip komunikacije. Iako ne progovorite nijednu reč, svojim gestikulacijama, govorom tela, kretanjem po prostoriji ili pogledima, možete preneti veoma jaku poruku. Stoga se često neverbalna komunikacija smatra neodvojivim delom verbalne usmene komunikacije.

68 Pravilno je reći pisanu, a ne pismenu komunikaciju. Naziv pismena verovatno potiče od arhaičnog naziva *pismeno* u smislu pismo, dopis, slovo.



FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

U poslovnom svetu, komunikacija je gotovo uvek formalna. Ovo se posebno odnosi na komunikaciju sa klijentima, komunikaciju nadređenog sa podređenima i obrnuto, kao i komunikaciju sa javnošću. Međutim, postoje zablude da je formalna komunikacija uvek pisana, dok je neformalna uvek usmena.

Stepen formalnosti komunikacije *ne zavisi od komunikacionog kanala*, već isključivo od toga da li je komunikacija regulisana određenim pravilima i da li ima propisanu *formu*⁶⁹ ili to nije slučaj. Formalna komunikacija je, dakle, onaj tip komunikacije koji ima propisani oblik i odvija se u skladu sa određenim pravilima korporativne kulture jedne organizacije.

Formalna komunikacija podrazumeva kurtoazno obraćanje sagovorniku, uz visok stepen formalnosti (komunikacija se odvija *per si* – na Vi),

Kurtoazno obraćanje sagovorniku, komunikacija *per si*, upotreba književnog jezika bez slenga i žargona, odgovarajući oblik komunikacije – neki su od elemenata formalne komunikacije.

⁶⁹ Lat. forma – oblik.

srdačno i bez naznaka bliskosti ili intimnosti sa sagovornikom. Upotreba slenga, žargona ili kolokvijalnih termina i skraćenica smatra se potpuno nedopuštenom i smatra se narušavanjem korporativne kulture jedne organizacije. Formalni tip komunikacije Veber je smatrao sastavnim delom birokratske organizacije, pa je danas u germanskoj korporativnoj kulturi takav formalizam gotovo opšteprihvaćen.

Neformalna komunikacija je oblik komunikacije koji nije regulisan pravilima i ne mora imati jasan i precizan oblik (formu) po kom se odvija. U neformalnoj komunikaciji sagovornika je dozvoljeno osloviti nadimkom, a upotreba slenga, žargona ili kolokvijalnih termina i skraćenica ne smatra se prestupom od uobičajene korporativne kulture. Ovaj vid komunikacije u poslovnom okruženju rezervisan je isključivo za zaposlene na istoj lestvici organizacione hijerarhije i takođe one koji dugo sarađuju.

Neformalna komunikacija – ona koja se najčešće odvija među zaposlenima istog organizacionog nivoa.

Neformalno saopštena informacija je manje pouzdana, jer onaj ko ju je saopštio ne snosi za nju isti stepen odgovornosti kao u slučaju formalno saopštene informacije.

VRSTE KOMUNIKACIJA PO HIJERARHIJSKOM NIVOU SUBJEKATA

U zavisnosti od toga kom organizacionom nivou pripadaju učesnici procesa komunikacije, ona može biti:

1. horizontalna,
2. vertikalna,
3. dijagonalna.

Horizontalna komunikacija odvija se između zaposlenih na istom organizacionom nivou. Na primer: komunikacija zaposlenih u sektoru računovodstva, sektoru ljudskih resursa, sektoru marketinga, sektoru odnosa sa javnošću.

Vetikalna komunikacija odvija se među zaposlenima po principu: komunikacija nadređenih sa podređenima ili obrnuto. Ona se dodatno može podeliti na:

- a) silaznu vertikalnu komunikaciju – komunikaciju nadređenih sa podređenima;
- b) uzlaznu vertikalnu komunikaciju – komunikaciju podređenih sa nadređenima.

Vertikalna komunikacija može biti: uzlazna i silazna vertikalna komunikacija.

Dijagonalna komunikacija je termin koji se odnosi na komuniciranje između zaposlenih različitog organizacionog nivoa, to jest različitog položaja na lestvici organizacione hijerarhije.

KOMUNIKACIONA INTERFERENCIJA

Komunikaciona interferencija ili drugačije rečeno, komunikacioni šum, predstavlja jednu od smetnji poslovnom komuniciranju. Šum se javlja na relaciji emiter poruke – recipijent i otežava ili potpuno onemogućava razumevanje poruke i povratnu reakciju recipijenta.

U zavisnosti od porekla šuma, komunikaciona interferencija može biti:

1. interna (unutrašnja)
2. eksterna (spoljašnja)

Interna (unutrašnja) komunikaciona interferencija je svaka koja nastaje usled faktora koji se tiču učesnika u procesu komunikacije, poput nerazumevanja jezika, kulturoloških razlika, neujednačenih sistema vrednosti, moralnih nazora i slično. Ukoliko poruku saopštava Japanac Englezu na japanskom jeziku, ne postoji šansa ona bude dekodirana (razumljiva) primaocu poruke, jer usled kulturoloških razloga nastaje šum koji dovodi, u ovom slučaju, do potpunog nerazumevanja poruke u bukvalnom smislu.

Unutrašnja interferencija se zasniva na kulturološkim razlikama, uzajamnom nerazumevanju moralnih načela ili drugačijem davanju značenja određenim pojmovima ili konceptima.

Ukoliko nadređeni svojim podređenima saopšti da treba da naprave *racionalan marketing plan*, jasno je da će zaposleni razumeti tekst poruke, ali verovatno ne i sadržaj. Zašto? Koncept racionalnog se može razlikovati kod nadređenog i zaposlenih. Ukoliko nema dodatnih informacija šta se pod tim *racionalnim* podrazumeva, velika je šansa da ova komunikacija takođe završi neuspešno. Različito razumevanje određenih koncepata, ili pojmova, takođe može da bude primer za internu interferenciju.

Eksterni (spoljašnji) šum nastaje usled faktora okruženja koji ometaju razumevanje poruke u potpunosti ili delimično. Najjednostavniji primer je buka usled koje se može dogoditi da primalac poruke uopšte ne čuje komunikacionu poruku. U slučaju elektronskih komunikacija, tehničke smetnje takođe mogu da budu primer za eksternu interferenciju u procesu komunikacije.

Spoljašnja interferencija je ona koja nastaje usled faktora okruženja (buka, tehničke smetnje i slično).

SMETNJE I PREPREKE PO MEK ŠEJNU I FON GLINOVU

U svojoj knjizi *Organizaciono ponašanje*, autori Mek Šejn i fon Glinov⁷⁰ navode četiri smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju. To su:

1. jezičke barijere
2. veliki broj informacija (zatrpanost informacijama)
3. kulturološke barijere;
4. rodne razlike.

Kod jezičkih barijera autori posebno ističu upotrebu žargona – upotrebu tehničkih izraza, skraćenica ili termina koji se koriste samo u pojedinim zanimanjima ili grupama ljudi u poslovnom svetu. Ove barijere se takođe odnose na komunikaciju među onima koji govore različitim jezikom.

Veliki obim informacija može biti posebna prepreka uspešnom poslovnom komuniciranju. Entropičnost poruke (tj. njena neuređenost i haotičnost) posebno mogu da utiču na to da recipijent nema dovoljno kapaciteta da razume saopštenu poruku od strane emitera (komunikatora).

Kulturološke razlike su posebno značajna barijera uspešnom poslovnom komuniciranju. U različitim kulturama postoje različiti stilovi komunikacije, različiti dramski elementi u komuniciranju (brže pričanje, komunikacija sa velikom pauzom između reči i rečenica i slično). Takođe, uporedo pričanje dve ili više osoba istovremeno, u nekim poslovnim kulturama smatra se posebno nepristojnim⁷¹, dok se u drugim smatra prihvatljivim.

Rodne razlike, posebno u vreme sve većeg zalaganja za rodnu ravnopravnost u poslovnom okruženju i društvu uopšte, odnose se na i dalje različiti tertman zaposlenih muškaraca i žena. Ovome bi se moglo dodati da u sprskom jeziku i dalje postoji živa debata među lingvistima o tome da li svako zanimanje u muškom rodu ima svog para u ženskom rodu. Tako je uobičajeno reći: sekretarica, domaćica, kuvarica, spremačica, dok je nažalost još uvek ređe u upotrebi filozofkinja, sociološkinja, pravnica, taksistkinja, pilotkinja⁷².

70 Mc Shane, von Glinow, op.cit 163-164.

71 U antičko doba, Platon je definišući kulturu komunikacije, tvrdio da kultura dijaloga podrazumeva da dok jedna osoba govori, drugi čuje.

72 Postoje gramatički nastavci: ica, kinja i ka za zanimanja u ženskom rodu, ali se ne koriste često u svakodnevnom govoru i komunikaciji uopšte.

OPŠTA PRAVILA POSLOVNIH KOMUNIKACIJA

Uspeh u poslovnom okruženju ne zavisi samo od stručnosti i kompetencija koje imaju zaposleni. Moglo bi se reći da je kompetentnost nešto što klijent sa kojim sarađujemo i ne vidi odmah, na površinskom nivou. Ljubaznost zaposlenog prema klijentima, pristojnost u komunikaciji, želja da se klijentu pomogne ili dobronamerno ukazivanje na previd od strane klijenta, samo su neki od činilaca koji mogu da utiču na to da izgradimo lojalnost kod onih koji žele da kupe robu ili uslugu koju nudimo.

Niko se ne rađa prirodno talentovan za komunikaciju. To je skup veština koje svako od zaposlenih može da stekne vremenom i učenjem.

Iako postoji potpuno pogrešno predubedenje da su neki ljudi po prirodi veoma talentovani govornici i da imaju urođene komunikacione veštine, istina je da se ove veštine stiču vremenom i da je apsolutno svako od zaposlenih u stanju da ih stekne. Dobre komunikacione veštine stiču se vremenom, zahvaljujući upornom radu, treninzima i obukama, ali i unapređivanju sopstvene opšte kulture i informisanosti.

Posebni tipovi komunikacija mogu imati svoja posebna pravila. Sva ova pravila poslovnog komuniciranja spadaju u najosnovnije norme korporativne kulture jedne organizacije. Drugim rečima, ona poslovna organizacija čiji zaposleni ne neguju dobre komunikacione veštine, jasno pokazuje svojim klijentima nebrigu, nezainteresovanost i, konačno, potpuni neprofesionalizam.

Posebni tipovi (vrste) komunikacija, imaju posebna pravila.

Zato danas svaka ozbiljna poslovna organizacija nastoji da kodifikuje pravila organizacionog ponašanja i korporativne kulture zaposlenih⁷³ i time obezbedi ne samo veće poštovanje pravila dobre poslovne komunikacije, već i probudi svest kod zaposlenih o njenoj važnosti.

Najvažnija univerzalna pravila dobre poslovne komunikacije, koja se primenjuju nezavisno od toga o kom tipu komunikacije je reč, jesu:

- ♦ Poštovanje i uvažavanje;
- ♦ Jasnoća i razgovetnost;
- ♦ Vođenje računa o efektu poruke na primaoca poruke;
- ♦ Svest o auditorijumu;
- ♦ Asertivnost.

73 Ova kodifikacija se najčešće vrši kroz Kodeks profesionalne etike (Etički kodeks).

Poštovanje i uvažavanje sagovornika, odnosno primaoca komunikacione poruke, apsolutni je zahtev u svakom obliku profesionalne komunikacije. U različitim tipovima komunikacije, ono se može različito iskazivati. Ipak, ono što je zajedničko svim oblicima komunikacije u organizaciji jeste da se koristi obraćanje *per si*⁷⁴.

Persiranje je najosnovnije pravilo u poslovnoj komunikaciji, bez obzira na godine klijenta. Izuzeci su veoma retki.

Klijentu se uvek persira, bez obzira na godine starosti, rod ili bilo koje drugo lično svojstvo. Ovo pravilo važi i za komunikaciju sa nadređenima u organizacionoj hijerarhiji, kao i komunikaciju sa podređenima. Zapravo, u svim oblicima formalne komunikacije, obraćanje *per si* predstavlja osnovno pravilo korporativne kulture.

Jedini izuzetak od ovog pravila jesu neformalni oblici komunikacije, koji su u poslovnom okruženju dopušteni u veoma ograničenoj meri i to isključivo među zaposlenima istog ranga u organizacionoj hijerarhiji, koji duže sarađuju u poslovnoj organizaciji. Svaki oblik neformalne komunikacije *ne sme se odvijati pred klijentima ili trećim licima*, jer to ostavlja loš utisak o samoj organizaciji i njenoj korporativnoj kulturi.

Jasnoća i razgovetnost su veoma važno pravilo uspešne poslovne komunikacije. Dekartovim rečima – *clare et distincte* (*jasno i razgovetno*). Komunikaciona poruka, bez obzira kome je upućena, mora da bude jasno formulisana. To znači da ne sme biti prostora za dvosmislena tumačenja, koja mogu dovesti u zabludu primaoca komunikacione poruke ili proizvesti pogrešan efekat i lošu povratnu spregu (*feedback*).

„Ono što ne umeš da saopštiš jasno i razgovetno, zapravo ne znaš.“

Razgovetno iznošenje poruke u usmenoj formi, odnosno jasna formulacija pisane komunikacione poruke, značajno smanjuju mogućnost za nastanak bilo kakve smetnje i prepreke u poslovnom komuniciranju. Time je mogućnost konflikta manja, a radni ambijent značajno kvalitetniji i prijatniji i za zaposlene i za klijente poslovne organizacije.

Treće posebno važno pravilo jeste *vođenje računa o efektu komunikacione poruke na primaoca poruke*. Vrlo se često u praksi susreće stav: „Ja sam rekao poruku i nisam kriv/a što si ti to pogrešno razumeo/la.“ Upravo suprotno, onaj koji iznosi poruku ima posebnu odgovornost, da zahvaljujući sopstvenoj socijalnoj i emocionalnoj inteligenci-

Socijalna i emocionalna inteligencija su preduslovi uspešne poslovne komunikacije.

74 lat. per si – obraćanje „na Vi“; lat. – per tu – obraćanje „na ti“.

ji⁷⁵, pokušava da se stavi u ulogu primaoca poruke i pokušava da predvidi način na koji primalac može da *razume i protumači* poruku. Svest o drugima u celom procesu komunikacije, veoma je važna kako bi mogućnost sukoba i nerazumevanja bila značajno manja.

Auditorijum kom se obraćamo, diktira sadržaj komunikacione poruke i način prezentovanja.

Svest o auditorijumu je takođe jedno od univerzalnih pravila uspešnih poslovnih komunikacija. Reč auditorijum vodi poreklo iz latinskog jezika i bukvalno prevedeno označava *slušalište* (lat. audio – čuti, slušati). Drugačije bismo mogli reći i *svest o javnosti* kojoj se obraćamo. Obraćanje stručnoj javnosti i laičkoj javnosti imaju potpuno različite karakteristike.

Odabir reči, stručnost u izražavanju, upotreba stručne terminologije i slično, prihvatljivi su kada se obraćamo stručnoj javnosti. Ukoliko bismo iste te principe primenili na obraćanje laicima, ne bismo postigli nikakav efekat ili bismo čak postigli suprotan efekat. Takođe, *svest o demografskoj strukturi publike* kojoj se obraćamo jeste posebno važna (godine starosti populacije, rodna struktura, etnička pripadnost, kulturološki činioci i drugo). Drugim rečima, izuzetna je veština i umeće upotrebiti prave reči na pravom mestu, pred pravim auditorijumom.

Asertivnost je pojam koji se u komunikologiji koristi od 1976. godine zahvaljujući naučnom radu autora Langea (Lange) i Jakubovskog (Jakubowski), koji su prvi put definisali sadržaj pojma *asertivna komunikacija*⁷⁶. Oni su *asertivnost* definisali kao izražavanje, osećanja i razmišljanja na *pošten, direktan i iskren način, uz uvažavanje prava drugih učesnika u procesu komunikacije*. Može se reći da je asertivnost suprotnost ostalim oblicima komunikacije koji u sebi sadrže elemente pasivnosti, agresije ili pasivne agresije.

Asertivna komunikacija je jedini prihvatljiv način komuniciranja sa drugima, na poslu i van njega.

Imajte na umu da se svaka poruka može uvek saopštiti na više različitih načina. Na primer, na stolu se nalazi gomila papira koje treba obraditi i uneti u elektronsku evidenciju. Zaposleni koji treba da obavi taj posao i želi pomoć svog kolege iz kancelarije, tu potrebu za pomoći može da saopšti na sledeće načine:

- ♦ „Možeš li, molim te, da mi pomogneš oko unošenja ove dokumentacije u elektronsku bazu podataka? Tvoja pomoć bi mi baš značila.“ (asertivnost)

75 Podsetite se osnovnog značenja ovih pojmova sa početka udžbenika.

76 Lange, A. J. and Jakubowski, P. (1976). Responsible Assertive Behavior: Cognitive/ Behavioral Procedures for Trainers.

- ♦ „Umesto što čitaš vesti na internetu, uzmi da mi pomogneš da unesemo ove podatke u elektronsku bazu podataka!“ (agresivnost)
- ♦ „Vidi koliko ima papira na stolu, baš mnogo.“ (pasivnost)
- ♦ „Ovde samo ja radim i niko ne želi da mi pomogne da unesem ovu gomilu podataka u elektronsku bazu podataka.“ (pasivna agresivnost)

Jedini ispravan način i garancija da nećete poremetiti međuljudske odnose sa kolegama ili klijentima, jeste asertivnost u komunikaciji. To je posebna veština koja se stiče napornim uvežbavanjem i na njoj je važno raditi svakodnevno. Takođe, ovakva veština komunikacije u privatnom životu nam može značajno olakšati komunikaciju sa drugima, povećati međusobno razumevanje i doprineti unapređivanju naših odnosa sa neposrednim okruženjem.

PRAVILA USMENE KOMUNIKACIJE

Sva opšta pravila komunikacije odnose se na sve vidove i tipove komunikacija. Ipak, pojedinačni oblici komunikacija mogu imati svoja specifična pravila. Verbalna usmena komunikacija ima svoja vrlo specifična pravila, imajući u vidu da se kao komunikacioni kanal koriste reči i govor.

Osnovna pravila usmene komunikacije su:

- ♦ držanje odgovarajućeg odstojanja u odnosu na sagovornika;
- ♦ dobra dikcija i stil izražavanja;
- ♦ adekvatna prateća gestikulacija;
- ♦ poštovanje Kodeksa odevanja.

Držanje odgovarajućeg odstojanja posebno je važno da uspešnu usmenu komunikaciju sa sagovornicima. Preterana udaljenost od sagovornika u razgovorima koji su „licem u lice“⁷⁷, može ukazati i na distancu u međuljudskim odnosima, dok sa druge strane, preterano „unošenje“ u sagovornika i stajanje preblizu podrazumeva narušavanje osnovne privatnosti sagovornika i njegovog ili njenog integriteta.

Nepisana pravila nalažu da kod usmene komunikacije rastojanje između sagovornika u razgovoru „licem u lice“ ne sme biti manja od jednog metra, odnosno od rastojanja jedne ispružene ruke. U britanskoj poslovnoj kulturi, ovo se smatra jednim od osnovnih pravila, zbog čega se često može reći da je *rezervisanost* jedna od osnovnih karakteristika ovakve poslovne kulture.

Odstojanje među poslovnim sagovornicima manje od jednog metra, smatra se korporativnom nekulturnošću.

⁷⁷ eng. face-to-face; fran. tete-a-tete.

Istina, različite poslovne kulture neguju različite običaje. Tako se u Japanu smatra pristojnim duboko se nakloniti sagovorniku, dok u nekim poslovnim kulturama ritualno grljenje sagovornika označava personifikaciju bliskosti ili uspešnog poslovnog dogovora.

Ipak, udaljenost manja od jednog metra naziva se drugačije *intimnom sferom* (*zonom*) *kommunikacije*. Naziv intimna sfera ukazuje da je takvo rastojanje nedopušteno u poslovnim i profesionalnim odnosima, već da je isključivo rezervisano za bliske prijatelje, članove porodice, emotivne partnere i slično. U slučaju da se drži govor pred većom grupom ljudi, primetićete da je govornica obično udaljena najmanje 2 do 3 metra od prvih redova. Razlog tome leži u takođe nepisanom pravilu da takva udaljenost predstavlja *javnu sferu komunikacije*. Drugim rečima, ona podrazumeva pristojnu udaljenost kada se obraćamo određenom većem auditorijum (javnosti).

Prilikom usmene komunikacije, posebna pažnja mora se posvetiti *dobroj dikciji i stilu izražavanja*. Ovo je, ujedno, drugo važno pravilo uspešne poslovne komunikacije. Svaki jezik koji koristimo kao komunikacioni kanal, ima svoje standarde. Oni su propisani na najvišem akademskom, naučnom i kulturnom nivou.

Ne zaboravite, bez obzira na to iz kog kraja države potičete, u usmenoj komunikaciji jedino je prihvatljiv književni jezik.

Tako na primer, bez obzira na različite običaje u govoru, skraćivanje ili produžavanje akcenata ili nepravilnosti u izgovoru u različitim krajevima Srbije, postoji standardizovani književni srpski jezik. Jedino ispravno je, bez obzira na to iz kog dela Srbije potiče govornik, da koristi upravo književni jezik prilikom izražavanja. To podrazumeva: izbegavanje slenga i žargona (npr. treba reći oni koji više vole ovakav način komunikacije, a ne *fanovi ovakvog načina komunikacije*).

Takođe, ovo podrazumeva i što manju upotrebu *varvarizama*⁷⁸, posebno ukoliko je reč o obraćanju laicima ili laičkoj javnosti. Preterana upotreba stranih reči može kod sagovornika izazvati potpuno pogrešnu percepciju. Konačno, negovanje dobrog stila je od posebnog značaja za uspešnu usmenu komunikaciju. Dobar stil bi trebalo da podrazumeva koncizno, jasno i razgovetno iznošenje određene ideje, stava ili argumentacije, na asertivan način, o čemu je već bilo reči u prethodnom poglavlju.

Preterana upotreba stranih reči i izraza može da ukaže na nesigurnost govornika. One se ne koriste u obraćanju laičkoj javnosti.

78 Varvarizmi su pozajmljenice iz drugih jezika koje koristimo u našem jeziku (anglizmi, romanizmi, turcizmi, germanizmi, bohemizmi i dr.)

Usmena komunikacija je gotovo uvek praćena određenim elementima neverbalne komunikacije. Mimika, govor tela, određeni pokreti rukama, očima i slično, treba da budu u skladu sa komunikacionom porukom koja se iznosi u formi usmene komunikacije. Smirenost u držanju tela, izbegavanje preterano oštih pokreta rukama ili kolutanja očima, samo su neki od dobrih elemenata neverbalne komunikacije koji bi trebalo da prate iznošenje usmene komunikacione poruke. Agresivnost u neverbalnoj komunikaciji deluje neprijateljski prema sagovorniku ili auditorijumu i pored toga, može delovati kao znak nervoze i nesigurnosti u samog sebe.

Neverbalna komunikacija i izgled govornika treba da budu takvi da odaju utisak smirenosti i neutralnosti prema sagovornicima ili auditorijumu.

Najzad, sagovornik treba da poštuje *Kodeks odevanja (Dress Code)* propisan pravilima korporativne kulture u svojoj poslovnoj organizaciji. Neutralan stil odevanja, bez jakih boja, upadljivih odevnih predmeta ili prejakih parfema, pomaže uspešnoj komunikaciji. Zašto? Govornik ne treba javnost da privlači prevashodno pojavom i odevanjem, već kvalitetom koji ima i poruke koju iznosi javnosti, odnosno sagovornicima. Upravo zato, da bi se smanjio utrošak vremena na uzajamna komentarisana stilova odevanja zaposlenih, Kodeks odevanja je gotovo uvek takav da obezbeđuje neutralnost u izgledu i nastupu⁷⁹.

PRAVILA PISANE KOMUNIKACIJE

Pisana komunikacija ima brojne prednosti i mane u odnosu usmenu komunikaciju. Jedna od glavnih prednosti je zapisanost komunikacione poruke, što podrazumeva njenu trajnost i dokazivost u slučaju bilo kakvog spora u poslovnoj organizaciji⁸⁰. Međutim, njena glavna mana jeste to što je moguće da onaj koji čita poruku, potpuno pogrešno protumači napisanu rečenicu, posebno ukoliko pošiljalac komunikacione poruke nema dobre komunikacione veštine.

Neka od specifičnih pravila uspešne pisane poslovne komunikacije su:

- ◆ Pedantnost;
- ◆ Prilagođenost stila;
- ◆ Konciznost;
- ◆ Učtivost i ljubaznost.

79 Izuzeci postoje u specifičnim zanimanjima (npr. u sektoru informacionih tehnologija, kreativnoj industriji i slično).

80 lat. *Verba volant scripta manent* – Reči lete, ono što je zapisano ostaje.

Pedantnost podrazumeva da sastavljanje pisane komunikacione poruke (službeni dopis, poziv na manifestaciju, propratno pismo, obaveštenje za javnost, saopštenje i slično), mora da se obavi *bez tehničkih, jezičkih i materijalnih grešaka*. U eri savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, uglavnom koristimo *Microsoft Word* ili sličan program za obradu teksta. Kod sastavljanja teksta u programu za pisanje, posebno treba voditi računa o sledećem:

Poznavanje programa za obradu teksta, biće od velike koristi prilikom sastavljanja poslovnog pisma ili službenog dopisa.

- a) treba koristiti tip slova (*font*) koji odaje utisak ozbiljnosti – najčešće Times New Roman, Cambria, Georgia ili slično;
- b) veličina slova koja se koristi je 12, uz retko korišćenje specifičnog tipa slova (podebljana slova, kurziv ili podvučena slova);
- c) tekst treba da bude poravnat po marginama, jer to odaje utisak ozbiljnosti i profesionalnosti;
- d) ne sme biti grešaka u kucanju, gramatičkih i pravopisnih propusta, jer to odaje utisak neprofesionalizma,

Stil pisanja treba da bude potpuno prilagođen auditorijumu. Ukoliko je reč o službenom dopisu, posebno treba voditi računa o obraćanju i tituli osobe kojoj se obraćamo (za diplomatske predstavnike najvišeg ranga obavezno *Vaša ekscelencija gospodine/gospođo*, za akademske titule – *Poštovani profesore/rektore/prodekane*, za rukovodioce – *Poštovani gospodine direktore* i slično). Obraćanje je uvek *per si* u čitavom tekstu koji se šalje, a početak pisanja je uvek sa *Poštovani/a*, a vrlo retko sa *Dragi/a*, osim ukoliko za tim ne postoje neki posebni razlozi. Ova pravila važe za sve forme komunikacione poruke (uključujući i elektronsku poštu).

Posebno treba voditi računa o rangu osobe kojoj se direktno obraćamo. To podrazumeva i titulu koju osoba eventualno ima.

Pisana poruka treba da bude što konciznija. *Konciznost* podrazumeva da u dopisu stoje najosnovnije informacije ili ključna pitanja na koja želite da dobijete odgovor. Trebalo bi da čitava pisana poruka stane na najviše jednu stranicu formata A4. Preobimna poruka ukazuje na nefokusiranost osobe koja šalje poruku i obično je *entropična poruka*.

Konciznost – sposobnost da ključnu poruku saopštite efikasno, jasno, razgovetno i uz relativno mali broj rečenica.

Ukoliko želite da dobijete odgovor na dopis koji ste poslali, naglasite to u svom pismu na sup-tilan i nenapadan način (na primer: *U očekivanju Vašeg odgovora, srdačno Vas pozdravljam*). Dopis koji šaljete ne treba da sadrži uzvike ili bilo kakve formulacije koje mogu da ukažu na agresivnost u komunikaciji ili postavljanje imperativa, jer bi to osobi sa kojom komunicirate moglo da zvuči naredbodavno i vojnički.

Ljubaznost i učtivost su sastavni i neizostavni elementi svake uspešne asertivne poslovne komunikacije.

Jedno od najvažnijih pravila pisanog obraćanja jesu *učtivost i ljubaznost*. Čak i ako ste u prilici da saopštite neku negativnu komunikacionu poruku (poput odbijanja neke ponude za poslovnu saradnju ili obaveštenje o prekidu ugovora o radu i slično), imajte na umu da je čitaocu poruke ponekad važniji *način na koji ste se obratili*, nego sam *sadržaj komunikacione poruke*. Upravo zato je važno podsetiti se da je poštovanje bilo veoma visoko pozicionirano u Maslovljevoj hijerarhiji potreba⁸¹.

Na kraju, ne zaboravite, **elektronsku poštu poslovnog sadržaja nikad ne šaljite na državni praznik, verski praznik koji je neradni dan u državi u kojoj posluje organizacija, kao ni vikendom, osim ukoliko to nije regularni radni dan**, jer se to smatra nekulturnim i neuviđajnim. Radnim danima slanje elektronske pošte je prihvatljivo u uobičajeno radno vreme, osim u slučajevima krajnje nužde i hitnosti.

PRAVILA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Neverbalnu komunikaciju je teško posmatrati kao potpuno zasebnu. Kao što smo pomenuli, ona je smatra neizostavnim sastavnim delom usmene komunikacije. Ipak, neverbalna komunikacija ima neka svoja specifična pravila, čije poznavanje nam može pomoći u tome da ostvarimo uspešnu usmenu komunikaciju i ostavimo dobar utisak na sagovornika ili auditorijum kome se obraćamo.

Neka od osnovnih pravila uspešne neverbalne komunikacije su:

- ♦ usklađenost pokreta i komunikacione poruke;
- ♦ staloženost;
- ♦ izbegavanje „mrtvih uglova“ u komunikaciji
- ♦ pravilo „kadra kamere“

Kod neverbalne komunikacije, posebno je važno da gestikulacija bude u potpunosti usklađena sa komunikacionom porukom koja se iznosi. Ukoliko želimo da pošaljemo

81 Podsetite se poglavlja o motivaciji i različitim teorijama potreba ljudi.

poruku otvorenosti, odgovarajuća gestikulacija bila bi širenje ruku i prazni dlanovi (obično ukazuje na iskrene i dobre namere govornika).

Pretnja prstom, držanje ruku u džepovima, skrštanje ruku iza leđa ili konstantno držanje ruku zgrčenih u laktovima, ukazuje ili na pasivnost u komunikaciji ili na agresivnost ili, pak, na oboje. Naravno, to nipošto ne znači da se na osnovu gesta može zaključiti o karakteru osobe, ali može da ostavi loš utisak pred auditorijumom. Stoga je veoma važno da gestikulacija bude takva da ukazuje na *smirenost i staloženost* govornika. Tome će znatno doprineti ukoliko kretanje po prostoriji nije preterano ili haotično, kao i smirena upotreba ruku prilikom komunikacije.

Kontakt očima posebno je važan u neverbalnoj komunikaciji. Smatra se da gledanje sagovornika u oči garantuje iskrenost i poštenje u nastupu, pa je jedno od osnovnih pravila rukovanja kojim se zaključuje poslovni ugovor, na primer, obavezno gledanje poslovnog partnera u oči. Otuda je veoma važno da ukoliko se govornik obraća većem broju ljudi, nema takozvanih „mrtvih uglova“, odnosno onih delova prostorije koje uopšte ne vidi i sa kojima ne može da ostvari nikakav komunikacioni kontakt.

Konačno, posebno je važno pravilo *kadra kamere*. Kada se obraćamo određenom broju ljudi, naši pokreti rukama ne bi trebalo da budu takvi da, ukoliko zamislimo da smo u medijima pred kamerama, izlaze iz uobičajenog kadra kamere. Uvežbavanje ove tehnike može biti od velike pomoći prilikom javnih nastupa ili nastupa u medijima.

Gestikulacija treba da prati sadržaj komunikacione poruke koju govornik iznosi pred sagovornicima ili auditorijumom.

Loši gestovi: skrštanje ruku, držanje ruku u džepovima, konstantno gledanje na sat, oštro mahanje rukama.

Ukoliko se komunicira sa većim brojem ljudi istovremeno, treba povesti računa o tome da nema mrtvih uglova u komunikaciji.

PRAVILA JAVNIH NASTUPA

Sve je veći broj onih radnih mesta gde je nemoguće ostati medijski anoniman. Bilo da je reč konkretno o poslovima odnosa s javnošću (PR) ili marketingu, turizmu i hotelijerstvu, na primer, kontakti sa medijima postaju neminovnost.

Ukoliko se podsetimo tipologije ličnosti, osnovna podela koju je sačinio još Karl Gustav Jung zasnivala se na tome da ljudi mogu da se podele na ekstrovertne i introvertne tipove ličnosti. Činjenica je da se ekstrovertniji tipovi ličnosti bolje snalaze u

medijima, pred reflektorima i u stalnom kontaktu sa ljudima (bilo da je reč o direktnom ili indirektnom kontaktu putem blogova ili na sajtovima, na primer). Sa druge strane, introvertniji pojedinci se ne snalaze u poslovima koji podrazumevaju veliku medijsku pažnju i obraćanje javnosti. Ipak, ponekad je važno savladati unutrašnje barijere i napraviti iskorak u ovoj oblasti. Postavlja se pitanje: kako? Postoje li pravila javnih nastupa?

Osnovna pravila javnih nastupa mogla bi obuhvatiti sledeće:

- ♦ pripremljenost;
- ♦ dobru opštu informisanost;
- ♦ uvežbanost komunikacionih veština.

Pripremljenost za javni nastup podrazumeva da o temi o kojoj treba da govorite, treba da znate gotovo sve što je relevantno. Ovo se posebno odnosi na situacije u kojima očekujete pitanja publike, predstavnika medija ili stručne javnosti. Mnogo gore od lošeg javnog nastupa ili čak, jedino gore od lošeg javnog nastupa, jeste nekompetentan javni nastup, u kom je uočljivo da govornik ni sam ne zna o čemu govori i improvizuje na licu mesta. Improvizacija u smislu anegdote može biti dobrodošla, ali improvizacija u smislu sadržaja – nikako.

Javni nastupi imaju veliku moć i uticaj. Oni mogu uticati da se nečija karijera veoma brzo izgradi i napreduje, ali sa druge strane, mogu takođe lako uticati da se nečija izgrađena karijera veoma lako uruši. Dobra pripremljenost svakako garantuje da će, bez obzira na tremu i neprilagođenost javnim nastupima, nastup biti bar stručan i kompetentan. Priprema obuhvata da na jasan, koncizan⁸² i konkretan način saopštimo javnosti odgovor na ključna pitanja: ko, šta, gde, kako i zbog čega?

Esktrovertni tip ličnosti je skloniji javnim nastupima.

Zato ćete lako uočiti da postoje oni koji vole medijske nastupe, ali i zaposleni koji ih konstantno izbegavaju, jer se ne snalaze u javnosti.

U javnom nastupu nema imrpovizacija u smislu sadržaja poruke koja se iznosi. Dobra priprema je preduslov dobrog nastupa.

Poruka javnosti treba da bude koncizna, precizna i nedvosmislena, odgovorajući na pitanje: ko, šta, gde, kako i zbog čega?

82 Konciznost u javnim nastupima u medijima je posebno važna, jer je vreme koje je na raspolaganju obično veoma kratko i ograničeno. Ponekad se čitava komunikaciona poruka mora smestiti u najviše 60 do 90 sekundi, što podrazumeva da je govornik odlično pripremljen da za kratko vreme saopšti ključne ideje koje ima ili ubedi javnost u to što govori.

DEMOSTEN (384-322. p.n.e)

Demosten je bio jedan od najpoznatijih antičkih govornika. Poreklom iz Atine, u IV veku pre nove ere, govorništvo je učio tako što je proučavao govore svojih prethodnika. Svoj prvi uspešan govor održao je u svojoj 20. godini života kada je, vodeći sudski spor, pobedio svoje suparnike.

Bavio se *logografijom* – pisanjem govora za druge, što mu je omogućilo zaradu i preživljavanje. U istoriji je ostao upamćen kao vatreni govornik protiv makedonskog kralja Filipa II Makedonskog, oca Aleksandra Velikog. Boreći se protiv ekspanzije tadašnje makedonske države, Demosten je držao čuvene govore, takozvane *filipike*.

Erudicija⁸³ i velika opšta informisanost se uvek lako primete na govorniku koji se javno obraća. Sposobnost da u obraćanje ugradi neku od latinskih sentenci ili da upotrebi stručan termin na pravom mestu u pravo vreme, kao i to da poveže više pojava sa onim o čemu govori, samo su neke od odlika dobrih javnih govornika.

Dobra opšta kultura i informisanost, načitanost govornika i svestranost i sigurnost u sebe, deo su dobrog javnog nastupa.

Najzad, bez odlične *uvežbanosti komunikacionih veština*, nema dobrog javnog nastupa. Upravo zato, teško je pronaći dobrog govornika u javnosti, koji ima loše komunikacione veštine i obrnuto. Stoga treba imati na umu da je pored stručnog znanja, posebno važno sticanje ovih veština, bez obzira na to kojim poslom će se bilo ko od zaposlenih baviti u budućnosti.

CICERON (106-43. p.n.e)

Marko Tulije Ciceron bio je najpoznatiji starorimski govornik. U detinjstvu je slušao velike državničke govore Marka Antonija. Smatra se osnivačem *retorike* – besedničke (govorničke) veštine. Sačuvano je nekoliko desetina njegovih govora iz doba Starog Rima, a nakon njegove smrti, objavio ih je sledbenik Marko Tulije Tiron, za kog se smatra da je osnovao *stenografiju*. Jedna od njegovih najpoznatijih sentenci jeste: „*Dulce enim etiam nomen est pacis*“ – Slatko je već i ime *mir*.

83 lat. *eruditio* – načitanost, učenost, naučnost, obrazovanost.

Glavna karakteristika *javnih nastupa* jeste upravo njihova dostupnost medijima, laičkoj i stručnoj javnosti. Zahvaljujući razvoju savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, većina javnih nastupa je *trajno dostupna na internetu*, što dodatno ukazuje na neophodnost dobre pripreme i efektivnog nastupa.

Većina javnih nastupa su trajno dostupni putem interneta. Dobar ili loš javni nastup, mogu presudno uticati na vašu karijeru.

Dobar javni nastup može unaprediti Vašu poziciju u poslovnoj organizaciji, ali isto tako jedan loš javni nastup može dovesti do toga da godine truda i rada koji ste uložili, bude unazađeno, a napredak u karijeri otežan u toku dužeg vremena.

Zadatak za praktičnu vežbu

1. Potražite na internetu jedan govor Stiva Džobsa, Bila Gejtsa i Martina Lutera Kinga. Da li prepoznajete različitost u stilovima i nastupima? Za čije govore se može reći da su najefektniji.
2. Ko je, u poslovnom svetu, za Vas uzoran govornik i zbog čega?
3. Da li možete da pronađete primer lošeg govora ili javnog nastupa?
4. Pripremite kratak javni nastup na televiziji o uvođenju novog proizvoda u ponudu Vaše poslovne organizacije? Nastup treba da traje samo 30 sekundi, uz poštovanje pravila javnih nastupa.

KOJE SU OSNOVNE VEŠTINE I KAKO SE STIČU?

Koncept obrazovanja je bio vekovima utemeljen na sticanju stručnih znanja (eng. *hardskills*). Ovakav koncept se temeljio na uverenju da šanse za uspeh u karijeri i na tržištu rada zavisi najviše od stručnosti kadra, a ne toliko od ostalih veština koje zaposleni poseduje.

Od druge polovine dvadesetog veka, sa razvojem nauke o organizaciji i upravljanju, a posebno sa razvojem nauke o ljudskim resursima i menadžmentu, sve se više ističe značaj takozvanih mekih

Od druge polovine XX veka, sve veći značaj pridaje se takozvanim mekim veština (*softskills*) i njihovom sticanju i usavršavanju od strane zaposlenih u organizaciji.

veština (eng. *softskills*). Njihov značaj se posebno ističe zbog ozbiljnog jaza između stručnosti i posjedovanja veština, kada je reč o zaposlenima.

Na primer, odličan stručnjak koji ima izuzetno loše komunikacione veštine, biće značajno manje tražen na tržištu rada i javnost neće imati priliku da upozna domete njegovog ili njenog rada. Sa druge strane, odlične komunikacione veštine, posebno u poslovima odnosa sa javnošću, marketinga, upravljanja ljudskim resursima i slično, mogu značajno da unaprede poziciju zaposlenog u jednoj organizaciji i na tržištu rada uopšte.

Stručna znanja se stiču gotovo isključivo u formalnim obrazovnim institucijama.

U čemu je osnovna razlika između stručnih znanja i mekih veština? Stručna znanja stiču se isključivo u formalnom obrazovanju, tj. u formalnim obrazovnim institucijama (osnovna škola, srednja škola, visoka škola, univerzitet) u zavisnosti od struke i stepena obrazovanja. Ona se mogu steći primenom nekog od uobičajenih i najprilagođenijih metoda učenja.

Drugim rečima, posle dovoljno uloženog učenja, truda i vremena, prilično je sigurno da možete naučiti šta je Filipsova kriva, kako nastaje sila gravitacije ili koji su osnovni delovi ćelije kod biljaka i životinja.

Sa druge strane, kod mekih veština metode sticanja se donekle razlikuju. Veštine se mogu steći i van formalnih obrazovnih institucija. Može se, čak, reći da su u formalnom obrazovanju vrlo retke prilike da se steknu određene životne, personalne i profesionalne veštine, osim na pojedinim modernim visokoškolskim ustanovama.

Dok za stručna znanja važi pravilo da su korisna jedino u poslu kojim se bavimo ili pretežno u poslu kojim se bavimo, meke veštine se mogu primeniti u svakodnevnom životu, u međuljudskim odnosima i najčešće su prenosive. To znači da kada ih jednom steknemo, možemo da ih primenimo u različitim poslovnim okruženjima i strukama. Zato se često kaže da su to one veštine koje učimo ne za školu, nego za život⁸⁴.

Meke veštine stiču se treninzima i uvežbavanjima. Većina ovih treninga se često organizuje u korporativnom okruženju.

Meke veštine se stiču treninzima i praktičnim uvežbavanjima. Niko se nije rodio kao dobar govornik ili sa dobrom veštinom prodaje. Ove veštine se mogu steći treninzima (od kojih se značajan broj treninga održava upravo u korporativnom okruženju, u cilju unapređivanja kapaciteta zapo-

Neke od glavnih veština su: veština prodaje, komunikacione veštine, veština upravljanja konfliktima, razvoj karijere i dr.

84 Lat. Non per scholae, sed vitae discimus. – Ne učimo za školu, već za život.

slenih). Ulaganje u zaposlene je kontinuiran proces u savremenim poslovnim organizacijama. Pošto svako ulaganje poslodavca košta, zaposleni koji već ima odgovarajuće veštine, biće u velikoj prednosti u odnosu na ostale zaposlene i, samim tim, imati veću mogućnost da napreduje u organizacionoj hijerarhiji.

Neke od osnovnih veština su:

1. Veština usmene komunikacije
2. Veština pisane komunikacije
3. Veština neverbalne komunikacije
4. Razvoj karijere
5. Veština organizacionog ponašanja
6. Veština upravljanja konfliktima
7. Veština timskog rada⁸⁵
8. Veština sastavljanja radne biografije⁸⁶
9. Veština aktivnog slušanja i, verovatno najvažnija,
10. Veština prodaje⁸⁷.



85 Ova veština se posebno ceni, ali ne kod svih vrsta poslova. Prilikom popunjavanja radne biografije za poslovni konkurs, treba posebno voditi računa da li zaista kandidat ima iskustva u timovima ili je reč o grupama, kao i da li je priroda posla takva da zahteva timski rad.

86 CV – lat. curriculum vitae doslovno znači *životni tok* ili *istorija života*.

87 Centar za poslovne veštine Univerziteta Singidunum omogućava svim studentima Univerziteta da ove veštine dodatno usavrše tokom studiranja, kao i zainteresovanim učenicima završnih razreda srednjih škola i tom prilikom dobiju odgovarajući sertifikat.

PRIMERI: SLUŽBENI DOPIS, SAOPŠTENJE ZA MEDIJE,
POSLOVNA KORESPONDENCIJA

Primer 1 – Službeni dopis

AMBASADA SAVEZNE REPUBLIKE NEMAČKE

N/R AMBASADOR

g. Ime i Prezime

Vaša Ekselencijo, poštovani g. _____,

Veliko mi je zadovoljstvo da Vas pozovem na obeležavanje deseto-godišnjeg poslovanja kompanije ABC. Ova nemačka kompanija predstavlja jedan od primera uspešne saradnje Savezne Republike Nemačke i Republike Srbije i predstavlja najveću nemačku direktnu stranu investiciju u Republici Srbiji.

Stoga mi je posebna mi čast da Vas pozovem da tom se tom prilikom obratite prisutnim predstavnicima Vlade, diplomatskog kora i poslovnim partnerima naše kompanije.

U očekivanju Vašeg odgovora, srdačno Vas pozdravljam.

S poštovanjem,

Ime i Prezime, generalni direktor

(i svojeručni potpis)

Primer 2 – Službeni dopis

PRIVREDNA KOMORA BEOGRADA

predsednik

g. Ime i Prezime

Poštovani g. _____,

Velika mi je čast da Vas obavestim da je naša kompanija pokrenula projekat ocenjivanja hotela, restorana i turističkih agencija na području grada Beograda.

Ključna ideja projekta je da naši zaposleni, uz Vašu podršku i učešće, doprinesu unapređivanju kvaliteta i aktivnoj promociji usluga i turističke ponude grada Beograda. Rezultati istraživanja biće objavljeni na simpozijumu koja se održava krajem septembra 2016. godine u velikoj kongresnoj dvorani hotela ABC, uz učešće velikog broja eminentnih stručnjaka iz Srbije i inostranstva, kao i najistaknutijih predstavnika turističke privrede.

Zadovoljstvo mi je da Vas, u ime organizatora, pozovem da podržite ovu aktivnost kao prijatelj projekta i da učestvujete u radu stručnog žirija, kao i na samom simpozijumu na kome će rezultati biti promovisani.

U očekivanju Vašeg potvrdnog odgovora, srdačno Vas pozdravljam.

Srdačan pozdrav,

Primer 3 – Poslovna korespondencija putem elektronske pošte

Poštovane kolegice i kolege,

Obaveštavam Vas da je potrebno da svoje godišnje izveštaje o radu završite i pošaljete na moju mail adresu (email@email.com) najkasnije do 30. decembra tekuće godine do 18 časova.

Izveštaji treba da budu na najviše tri stranice formata A4, sa osnovnim elementima: realizovani projekti u tekućoj kalendarskoj godini, planovi za prvi kvartal naredne godine i eventualni problemi i poteškoće u realizaciji.

Za verodostojnost izveštaja odgovorni su rukovodioci sektora, pa Vas molim da ih proverite pre slanja putem elektronske pošte. Izveštaji će biti razmatrani na Upravnom odboru početkom januara.

Molim Vas da izveštaje pošaljete u navedenom roku, kako bismo mogli svoje obaveze da završimo pre novogodišnjih praznika.

Hvala unapred na saradnji.

Srdačan pozdrav,

Ime i Prezime,

izvršni direktor

Pravila efektne komunikacije:

- 1. Iskrenost u nastupu;*
- 2. Osmeh i ljubazan izraz lica;*
- 3. Smireno držanje tela;*
- 4. Prilagođen ton i boja glasa;*
- 5. Smirena i usklađena gestikulacija;*
- 6. Spor govor;*
- 7. Kvalitetan sadržaj;*
- 8. Ne dužiti - prava poruka se uvek može saopštiti koncizno.*

REZIME

Komunikologija beleži preko stotinu različitih definicija komunikacije. Zajednički element u svim definicijama je da se ovaj proces sastoji od sledećih elemenata: pošiljalac poruke, primalac poruke, komunikacioni kanal, komunikaciona poruka i efekat poruke na primaoca (feedback – povratna sprega).

Učesnici u procesu komunikacije nazivaju se subjektima komunikacije. U zavisnosti od toga ko su subjekti komunikacije – one se mogu podeliti na: intrapersonalne i interpersonalne, intraorganizacijske i interorganizacijske, intragrupne i intergrupne i slično.

Komunikacioni kanal predstavlja sredstvo ili način ostvarivanja procesa komunikacije, odnosno prenošenja komunikacione poruke. Onako kako je napredovalo ljudsko društvo i naša civilizacija, tako su napredovali i komunikacioni kanali. Danas se, gotovo prevashodno, kao komunikacioni kanal koriste savremene informacione i komunikacione tehnologije, tj. internet.

U procesu komunikacije, posebno mesto zauzimaju efekti komunikacione poruke na primaoca poruke. Da bi se izbegli nesporazumi u procesu komunikacije, od predsudnog je značaja da komunikaciona poruka bude formulisana jasno, razgovetno i nedvosmisleno.

Postoji više različitih smetnji i prepreka uspešnom komuniciranju u poslovnom okruženju. Jedna od najčešćih jeste komunikaciona interferencija ili komunikacioni šum. Postoje unutrašnji (interni) i spoljašnji (eksterni) šumovi u procesu komunikacija, u zavisnosti od njihovog porekla i prirode.

Poslovne komunikacije se mogu podeliti i prema stepenu formalnosti na: formalne i neformalne komunikacije. Formalna komunikacija se zasniva na određenim jasno utvrđenim pravilima, visokom stepenu formalnosti i uobičajeno, komunikaciji *per si*. Neformalna komunikacija je retko dopuštena u poslovnom okruženju i uglavnom je rezervisana za zaposlene na istom rangu u organizacionoj hijerarhiji ili one koji se međusobno veoma dobro poznaju duže vreme.

Komunikacija može, takođe, da se podeli na: verbalnu i neverbalnu, u zavisnosti od toga da li se kao medij u komunikaciji koriste reči (govor ili pisana reč). Otuda se verbalna komunikacija može dodatno podeliti na: verbalnu usmenu i verbalnu pisanu komunikaciju. Neverbalna komunikacija podrazumeva komuniciranje putem govora tela, gestikulacije, mimike, pokretima i slično, ali bez upotrebe reči. Ona se smatra sastavnim i neizostavnim delom usmene komunikacije.

Svaki oblik komunikacije ima svoja specifična pravila, kao što pojedini oblici komunikacije imaju svoja specifična pravila. Poštovanje osnovnih pravila u komuniciranju sa drugima, značajno smanjuje mogućnost nerazumevanja komunikacione poruke i unapređuje šanse zaposlenih u poslovnoj organizaciji i smanjuje mogućnost nastanka konflikata u organizacijama.

Pitanja za proveru znanja:

1. Šta je proces komunikacije?
2. Koji su osnovni elementi u procesu komunikacije?
3. Šta su subjekti komunikacije i kako se mogu podeliti?
4. Na koji način može biti formulisana komunikaciona poruka?
5. Koje su osnovne funkcije komunikacije?
6. Šta je instrumentalna funkcija komunikacije?
7. Na čemu se zasniva konzumativna funkcija komunikacije?
8. Šta je šum u komunikaciji i koje su osnovne vrste?
9. U čemu je razlika između unutrašnjeg i spoljašnjeg šuma?
10. Koje su osnovne vrste poslovne komunikacije?
11. Koja su osnovna opšta pravila poslovnog komuniciranja?
12. Koja su pravila dobrih javnih nastupa?
13. Koja su osnovna pravila pisane komunikacije?
14. Koja su osnovna pravila usmene komunikacije?
15. Koja su osnovna pravila neverbalne komunikacije?
16. Koje su osnovne veštine i kako se stiču?
17. Koja su ključna pravila uspešne poslovne korespondencije?

STRES I ORGANIZACIONO OKRUŽENJE

11

Primer za analiziranje

Milena i Marko su zaposleni već deset godina u jednoj kompaniji koja se bavi ljudskim resursima, u kadrovskoj službi. U petak pred sam kraj radnog vremena, njihov neposredni pretpostavljeni je iznenada zatražio da ostanu duže i da do kraja večeri hitno dostave izveštaj o radu za prethodni kvartal, uz napomenu da će ukoliko to ne urade njihova zarada biti smanjena za 20% narednog meseca.

Milena je odmah sela za svoj računar i počela užurbano da radi, uz negodovanje izrazima lica, jer će baš danas propustiti da provede vreme sa svojom decom.

Marko je glasno vikao zbog kratkog vremena da se posao obavi i nakon što je pretpostavljeni izašao rekao gomilu uvredljivih reči na njegov račun. Nakon 60 minuta, seo je za računar i počeo da radi. Deset minuta pred istek roka, dobio je jaku glavobolju i nije uspeo da završi posao do kraja.

Milena je završila svoj posao u 21 čas u predviđeno vreme. Marko nije uspeo da završi predviđeni zadatak već je dovršio samo 70% posla.

Pitanja za razmišljanje:

1. Šta je glavni stresor u navedenoj situaciji?
2. Zašto dvoje zaposlenih ne vidi situaciju na isti način iako radi jednako težak i zahtevan posao?
3. Da li znate kako se zove reakcija koju zaposleni Marko ima, pred istek roka?
4. Koji je najefikasniji način izboriti se sa ovom vrstom stresa u poslovnom okruženju?

Jedan od glavnih simptoma nadolazećeg nervnog sloma je naše uverenje da je posao koji radimo užasno važan.

(Bertrand Rasel)

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Zašto je stres postao deo svakodnevice u savremenom organizacionom okruženju?
- ✓ Šta je, zapravo, stres?
- ✓ Koje su osnovne vrste stresa i postoji li tzv. „dobar“ stres?
- ✓ Šta je distres, a šta eustres?
- ✓ Da li su neki tipovi ličnosti podložniji uticaju stresora u organizacionom okruženju na radnom mestu?
- ✓ Šta su stresori?
- ✓ Koje su osnovne vrste stresora u organizacionom okruženju?
- ✓ Koje su glavne posledice stresa?
- ✓ Šta je „burnout“ sindrom?
- ✓ Koje su osnovne tehnike upravljanja stresnim situacijama u organizacionom okruženju?
- ✓ Kako delovati preventivno na stresne situacije i kako ih lakše podneti?

STRES I ORGANIZACIONO OKRUŽENJE

Zahvaljujući izuzetno brzom tempu života i rada, koji je nametnula treća velika era globalizacije, zaposleni su, u organizacionom okruženju, često suočeni sa znatno većim očekivanjima nego ranije. Kraći rokovi za obavljanje pojedinačnih zadataka, veliki broj dobijenih mejlova koji zahtevaju kratak i efikasan odgovor, brže donošenje odluka i sprovođenje donetih odluka, efikasnija kontrola i slično, samo su neki od potencijalnih razloga za povežanje stresa u organizacionom okruženju.

Usled globalizacije i sve bržeg obavljanja posla u organizacionom okruženju, stres je postao deo naše poslovne svakodnevice.

Stoga ne treba da čudi podatak da najveći broj zaposlenih upravo kao glavni izvor stresa navodi posao (na prvom ili drugom mestu, odmah posle porodičnih problema ili drugih ličnih razloga).

Kada se ovom čitavom kontekstu doda i nekoliko karakteristika određenih tipova ličnosti poput: perfekcionizma, ambicioznosti, pozdanosti, efikasnosti, tačnosti i drugih, postaje jasnije zašto postoji posebna grupa zaposlenih (poseban tip ličnosti zaposlenih) koji su podložniji uticaju stresora iz organizacionog okruženja. Moglo bi se reći da su to najpre kolerici i sangvinici, a ređe melanholic i veoma retko, flegmatici.

Iako je stres na poslu veoma čest, ovaj problem se često potcenjuje u laičkoj javnosti. Naime, veruje se da stres nije toliko zapažen, značajan i veliki problem u savremenim organizacijama, te da svaka osoba ima mnogo većih i značajnijih problema od stresa na poslu. Ovakvo gledište je veoma pojednostavljeno i, može se reći, krajnje netačno. Stres na poslu je veoma važan faktor u organizacionom okruženju iz nekoliko razloga:

Iako se misli da je problem stresa u organizacijama često preuveličan, činjenica je da stres na poslu ima brojne negativne posledice po zaposlenog i organizaciju.

1. Stres presudno može da utiče na smanjenje produktivnosti zaposlenih u organizacijama;
2. Konflikti su veoma povezani sa stresom – predstavljaju jedan od značajnijih izvora stresa u organizacijama, ali su takođe neretko i posledica stresa kod zaposlenih;
3. Zaposleni koji konstantno svoj posao obavlja pod velikim stresom, nalazi se u višestruko većem riziku od oboljenja koja nastaju zahvaljujući stresu ili se mogu pogoršati zahvaljujući stresu (kardiovaskularna oboljenja, dijabetes, pojedine maligne bolesti, astma, kožne bolesti itd.);
4. Stres na poslu jedan je od najčešćih nematerijalnih razloga zašto zaposleni odlučuje da promeni radno mesto.

Ne postoji organizaciono okruženje u kome su zaposleni lišeni stresa. Zato je jedna od važnijih veština u poslovnom okruženju, način na koji se upravlja stresnim situacijama i stresnim reakcijama. Ova veština može biti od ogromne koristi zaposlenima, menadžmentu i može uticati na unapređivanje korporativne kulture jedne organizacije.

ŠTA JE STRES?

Pod stresom se podrazumeva psihička i fizička reakcija na različite unutrašnje i spoljašnje stimule. Pod stimulusima se podrazumeva svaki događaj, osoba ili situacija koja stvara stres kod zaposlenog (osobe). Ovi stimulusi mogu biti unutrašnji ili spoljašnji, u zavisnosti od porekla i drugačije se nazivaju *stresorima*.

Stres može biti različitog intenziteta: slab ili jak, a u zavisnosti od toga šta je stresor koji ga je izazvao. Takođe, odgovor (reakcija) pojedinca na stres može da bude od dobre, preko veoma loše do potpuno nepostojeće – kada na primer, zaposleni ne može da se suoči sa stresnom situacijom.

Jedan od prvih autora koji je izučavao stres u dvadesetom veku bio je Hans Seli (Selye)⁸⁸. On je u svojoj studiji iz 1976. godine utvrdio da svaki pojedinac ima različit prag draži na stresnu situaciju. Ovaj različit prag draži objašnjava pojavu da dvoje zaposlenih neće reagovati isto na isti stresor u organizacionom okruženju, jer imaju različit „prag tolerancije“ na stresne situacije. Prvi možda već ima iskustva sa takvom vrstom stresa, dok drugi nema. Ili se, pak, prvi svrstava u flegmatični tip ličnosti, dok drugi ima koleričniji temperament i slično.

Objašnjavajući takozvani GAS – *The General Adaptation Syndrome*, Seli je utvrdio da postoje tri različita nivoa u stresnim situacijama. To su, prema njegovim nalazima:

- ♦ Uzbunjivanje (eng. *Alarm*);
- ♦ Otpornost (eng. *Resistance*);
- ♦ Iscrpljenost (eng. *Exhaustion*).

U fazi uzbunjivanja, najčešće se na stresnu situaciju reaguje panično, uz postavljanje pitanja da li se uopšte može izaći na kraj sa stresnom situacijom koja nas je zadesila.

Psihička (mentalna) i fizička reakcija na različite eksterne i interne stimule (stresore), naziva se *stresom*. Stres može biti jačeg i slabijeg intenziteta, u zavisnosti od brojnih faktora.

Jedan od prvih autora koji se bavio stresom bio je Hans Seli, koji je identifikovao GAS – *General Adaptation Syndrome*.

Seli je utvrdio da postoje tri osnovne faze u stresnoj situaciji: uzbunjivanje, otpornost na stresnu situaciju i iscrpljenost (zamor) od stresne situacije.

88 Selye, H., *The Stress of Life*, Mc Graw-Hill, New York, 1976.

Na primer, ukoliko pretpostavljeni zahteva da se u roku od dva sata dostavi detaljan izveštaj o radu, pod pretnjom smanjenja zarade ili otkaza ugovora o radu – ova situacija je veoma stresna za svakog zaposlenog, čak i za onog najvrednijeg. Veoma kratak rok, ozbiljan zadatak i veoma ozbiljna sankcija u slučaju neizvršenja zadataka, predstavljaju konkretne stresore u datoj situaciji. Prva reakcija zaposlenog je upravo *uzbunjivanje* – osećanje panike i preispitivanje mogućnosti da li se takav zadatak uopšte može obaviti u zadatom roku na valjan i kvalitetan način.

U drugoj fazi, koju je Seli nazvao otpornost na stresnu situaciju, zaposleni se prilagođava stresnoj situaciji i preduzima potrebne mere i korake kako bi izašao na kraj i odoleo udarima stresa. U konkretnom primeru, zaposleni bi pristupio odmah sastavljanju izveštaja i napornim radom pokazao neku vrstu otpornosti prema stresnoj situaciji.

U poslednjoj, trećoj fazi, u slučaju veoma upornog izlaganja stresoru, tj. stresnoj situaciji, zaposleni naprosto može da shvati da nema mentalnih i fizičkih kapaciteta da se izbori sa takvim obimom stresa i da odustane. To je, prema Seliju, faza premora ili iscrpljenosti, koja kao rezultantu ima odustajanje od strane zaposlenog.

U konkretnom primeru, zaposleni koji bi marljivo radio na sastavljanju izveštaja, možda bi po isteku zadatog roka od dva časa, shvatio da ne

može da dovrši posao u navedenim uslovima i potpuno iscrpljen odustao/la od zadatka koji je poveren.

Jedan od ključnih faktora kod stresnih situacija jeste reakcija osobe na stresore, tj. faktor percepcije. Različiti tipovi ličnosti različito reaguju na stresne situacije.



Važno je napomenuti da je kod svake stresne situacije, izuzetno važna *percepcija od strane osobe kojoj se stres događa*. Neki ljudi reaguju tragično na najmanji problem ili stresor, dok su drugi veoma otporni i na stresne situacije reaguju znatno staloženije, smirenije i konstruktivnije. To u najvećoj meri zavisi od tipa ličnosti, faktora okruženja i konkretne situacije.

KOJE SU OSNOVNE VRSTE STRESA?

Prva asocijacija na stres jeste nešto negativno. Otuda se stres posmatra nužno kao loša pojava u organizacionom okruženju i svakodnevnom životu. Međutim, unapređenje na poslu, povišica, dobar javni nastup ili javna pohvala zaposlenog, takođe podrazumevaju određeni stres. Za ovakav stres se svakako ne može reći da je negativan ili destruktivan po pojedinca i organizaciju u celini.

Ukoliko je reč o pozitivnom stresu, koji ne deluje destruktivno na osobu i organizaciju, reč je o takozvanom *eustresu* (grč. eu – najbolji). Eustres se, dakle, odnosi isključivo na pozitivne događaje ili situacije koje izazivaju stres, a koji nas podstiče i motiviše da ostvarimo svoje zadate ciljeve⁸⁹. U tom kontekstu, eustres se može smatrati nekom vrstom *konstruktivnog stresa u organizacionom okruženju*.

Ukoliko je reč o negativnom stresu, koji deluje destruktivno na pojedinca (zaposlenog) i/ili na organizaciju u celini, reč je o takozvanom *distresu* (eng. distress – opasnost, tuga). Distres je onaj stres kome se opiremo, tj. ona vrsta stresa protiv koga se borimo na različite načine. U analizi stresa, mi se zapravo bavimo distresom. Kratka izloženost ovoj vrsti stresa dovodi do mentalne patnje, a u slučaju dužeg izlaganja ovoj vrsti stresa ili ukoliko distres ima izražen intenzitet, može se dogoditi potpuna destrukcija osobe, kako u fizičkom, tako i u mentalnom smislu.

Dve osnovne vrste stresa su: eustres i distres. Ova podela je sačinjena na osnovu kvalitativne prirode stresa i njihovih posledica na osobu, tj. da li je stres podsticajan ili destruktivan.

Distres se, u osnovi, može podeliti na akutni i hronični distres.

Uopšteno posmatrano, distres se može podeliti na:

- ♦ akutni distres;
- ♦ hronični distres.

Ove dve vrste distresa znatno se razlikuju. Akutni stres je kratkotrajniji i najčešće je manifestan⁹⁰. Primeri akutnog distresa su: konflikti u organizacionom okruženju, kratkotrajno smanjenje zarade usled određene kazne na poslu, nazadovanje u organizacionoj hijerarhiji i slično. Psiholozi navode da je ovakva vrsta stresa retko opasna po zdravlje zaposlenih, ali ističu da ovakav stres može da ostavi značajne telesne patnje kod zaposlenih.

89 Danas se smatra nužnim postojanje eustresa, kao podsticajnog činioca u podsticajnom organizacionom okruženju.

90 Lako se prepoznaje, tj. uočava.

Hronični distres, kako naziv sugeriš, jeste znatno trajniji stres kom je zaposleni izložen. Hronične stresne situacije traju mesecima ili čak godinama i veoma su latentne (prikrivene), tj. teško se prepoznaju. Sami simptomi ovakvog stresa su veoma slabi, ali pošto traju hronično, mogu ostaviti ozbiljne posledice po zdravlje zaposlenih. Najčešći uzrok ove vrste stresa u organizacionom okruženju jesu prevelika očekivanja od strane menadžmenta prema zaposlenima.

Hronični distres je izuzetno opasan po zdravlje zaposlenih, jer iako slabijeg intenziteta od akutnog distresa, traje mesecima, a ponekad i godinama.

ŠTA SU STRESORI?

Najjednostavnije rečeno, stresori su različite draži, odnosno stimulusi, koji dovode do stresnih situacija i stresnih reakcija kod osobe. Ovi stimulusi mogu biti različitog porekla i u zavisnosti od toga, mogu se podeliti na:

- ♦ egzogene stresore i
- ♦ endogene stresore.

Egzogeni stresori su stimulusi koji izazivaju stres, a koji nastaju izvan pojedinca (osobe) i nastaju nezavisno od subjektivnih uticaja. Na primer, gubitak voljene osobe, elementarna nepogoda koja je ostavila veliku materijalnu štetu na domaćinstvu zaposlenog, problemi sa decom, porodični problemi, razvod braka, kvar na automobilu ili gužva u saobraćaju koja je dovela do kašnjenja na posao ili poslovni sastanak.

Egzogeni stresori su oni koji nastaju „izvan“ pojedinca i nezavisno od subjektivnih uticaja. U doslovnom prevodu sa grčkog jezika, egzogeni znači – oni koji nastaju spolja.

Endogeni stresori su oni stimulusi koji izazivaju stres, a koji se tiču nekih *unutrašnjih senzacija kod pojedinca*. To mogu biti različite emocije (osećanja), razmišljanja zaposlenog ili različite vrste telesnih osećaja, odnosno senzacija poput tahikardije⁹¹, znojenja dlanova, tenzionih migrena i slično.

Endogeni stresori su oni koji nastaju „unutar“ pojedinca i odnose se na misli, emocije ili različite telesne osećaje. U doslovnom prevodu sa grčkog jezika, endogeni znači – oni koji nastaju unutra.

Kod stresora je važna svest pojedinca o tome da to zapravo jeste stresor – odnosno uzročnik ili izvor stresne situacije. Ne postoji nikakva vrsta

91 Grč. tachicardia – ubrzani rad srca, lupanje srca.

društvene kodifikacije, odnosno normiranja, šta može da bude izvor stresa, a šta ne može. Tako se može dogoditi i najčešće se događa, da dve osobe približno istih godina starosti, roda, etniciteta, kulture kojoj pripadaju, pa čak i iz iste porodice – reaguju potpuno različito na različite stresore.

Ono što je izvor stresa za jednu osobu, za drugu može biti izvor uživanja ili potpuno neprimetan činilac. Ovo u velikoj meri zavisi od tipa ličnosti, karaktera i temperamenta, ali i načina vaspitanja u fazi primarne socijalizacije pojedinca i životnog iskustva.

Percepcija od strane pojedinca je neizostavan činilac da bi se utvrdilo da li je nešto uopšte stimulus koji izaziva stresnu reakciju (stresor). Ne postoji društveno normiranje stresora.

Poznata je studija Majera Fridmana (Meyer Friedman) i Reja Rozenmana (Ray Rosenman), dvojice istaknutih kardiologa, koji su posmatrajući svoje pacijente, došli do spoznaje da postoje dva tipa ličnosti. Nazvali su ih tipovima A i B⁹².

Prvi tip – A, čine oni pojedinci koji su veoma posvećeni poslu, skloni takmičenju i konkurenciji, sa posebnim osećajem za vreme i kratke vremenske rokove. U ovaj tip ličnosti spadaju oni koji su obično nestrpljivi, agresivniji u svom nastupu, veoma orijentisani ka obavljanju posla efikasno, odgovorno i savesno.

Drugi tip – B, čine oni pojedinci koji su manje skloni takmičenju i konkurenciji sa drugima, a takođe ređe konfliktne osobe, obično relaksiranijeg pristupa poslu i sa manje osećaja za efikasnost u pogledu vremenskog roka u kom neki posao treba da bude obavljen. Ovaj tip ličnosti obično ima uravnoteženiji odnos posla i privatnog života od tipa „A“.

Njihova studija je čak pokazala da je tip A znatno skloniji kardiovaskularnim bolestima od tipa B, kao to da je tip ličnosti A skloniji depresiji i neprijateljskom i agresivnom ponašanju od tipa B⁹³.

92 Meyer Friedman and Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, Knopf, New York, 1974.

93 Neke kasnije studije su opovrgle ove nalaze, tvrdeći da tip A značajno manje oboleva od kardiovaskularnih bolesti upravo zato što zbog svoje ažurnosti najpre potraži lekarski savet i pomoć. (videti u: Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior – Managing People and Organizations*, Boston and New York, 2004.

ENDOGENI STRESORI	EGZOGENI STRESORI
Nastaju izvan pojedinca, pod uticajem spoljašnje sredine.	Nastaju unutar pojedinca, imaju subjektivnu komponentu.
Gubitak člana porodice, voljene osobe.	Razmišljanja osobe
Elementarna nepogoda, razvod braka, porodični problemi, bolest deteta, selidba.	Emocije (osećanja), različite vrste telesnih senzacija

Endogeni i egzogeni stresori

ORGANIZACIONI STRESORI

Pojedini autori izdvajaju kao posebnu vrstu stimulusa, takozvane organizacione stresore. To su svi oni stresori koji se vezuju za organizaciono (poslovno) okruženje i obuhvataju:

- ♦ zahteve zadatka;
- ♦ fizičke zahteve;
- ♦ zahteve uloge;
- ♦ međuljudske zahteve⁹⁴

Zahtevi zadatka odnose se na činioce u organizacionom okruženju koji su povezani sa specifičnim poslom kojim se zaposleni bavi. Na primer, posao higijeničara je znatno manje stresan od posla generalnog direktora jedne organizacije. Poslovi koje obavlja advokat su manje stresni od posla jednog kardiohirurga koji spasava ljudske živote; posao pilota je stresniji od posla bankara ili revizora i tako dalje.

Ovi zahtevi se odnose takođe i na preveliki obim posla koji jedna osoba ne može da obavi u zadatom vremenskom periodu. Razlozi za to

Zahtevi zadatka mogu biti stresor na dva načina: specifična zanimanja podrazumevaju veći stres od ostalih ili, preveliki obim posla, bilo da je reč o istim ili različitim zadacima za zaposlenog.

94 James Quick and Jonathan Quick, *Organizational Stress and Preventive Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1984.

mogu biti ili preveliki broj različitih poslova koje jedna osoba radi istovremeno ili, pak, preveliki broj konkretnih istovetnih zaduženja. Na primer, treba pripremiti sve izveštaje o marketinškim aktivnostima na nedeljnom, mesečnom, polugodišnjem i godišnjem nivou, u roku od nedelju dana.

Zahtevi uloge se odnose na funkciju koju zaposleni obavlja u poslovnoj organizaciji. Ukoliko uloga nije jasno i precizno definisana i postoje nejasnoće oko toga koja je konkretno uloga zaposlenog, to može biti jedan od faktora za nastanak stresa u poslovnom okruženju.

Takođe, ukoliko zaposlenom nije jasno koja je njegova/njena uloga u organizaciji, to takođe može biti razlog za nastanak stresne situacije. Slično se događa ukoliko uloge nisu jasno definisane pa dolazi do preklapanja dve ili više različitih funkcija u jednoj organizaciji.

Fizički zahtevi odnose se na specifične fizičke uslove za obavljanje određenog posla. Ovi zahtevi obuhvataju uređenost kancelarije, odnosno prostora za rad, temperaturu radnog prostora, komforanost radnog prostora, raspored sedenja u kancelariji i slično.

Konačno, međuljudski ili interpersonalni zahtevi, odnose se na različite vrste konflikata u organizacionom okruženju⁹⁵, različitim zahtevima lidera organizacije, kao i pritiska u grupama i organizacionim timovima⁹⁶.

Zaposleni treba da zna koja je njegova osnovna uloga (funkcija) u organizaciji. Preklapanje funkcija, nejasno postavljene uloge i slično, mogu biti posebni organizacioni stresori.

Fizički zahtevi podrazumevaju dobru organizaciju radnog prostora, adekvatne fizičke uslove za rad i slično, dok se zahtevi međuljudskih odnosa tiču konflikata, liderstva i grupa.

LIČNI STRESORI KOJI UTIČU NA PRODUKTIVNOST RADA ZAPOSLENOG

Pored organizacionih stresora, postoje posebne vrste individualnih stresora, koji utiču na produktivnost rada zaposlenih u organizacijama. Kao što je već rečeno, za ove stresore je posebno važna percepcija od strane zaposlenih, koji ih mogu, ali i ne moraju identifikovati kao individualne stresore.

⁹⁵ Podsetite se poglavlja o konfliktima iz prvog dela udžbenika.

⁹⁶ Pročitajte još jednom definiciju organizacione grupe i organizacionih timova, kao i njihove specifične razlike.

Kada govorimo o individualnim stresorima, u psihološkim studijama, najčešće se pominju promene u životu pojedinca koje dovode do stresa i koje se mogu različito kvantifikovati. U studiji iz 1967. godine, koja je ostala nadaleko citirana, Tomas Holms i Ričard Rahe utvrdili su svojevrsnu skalu kojom su pokazali kako određene životne promene utiču na stres kod pojedinaca⁹⁷.

Lični stresori mogu uticati na produktivnost u radu zaposlenog. Uz pomoć profesora, potražite članak naveden u ovom odeljku i analizirajte ga.

Po ovoj skali najveći stres izaziva smrt supružnika, a prate ga razvod braka, rastava braka, zatvorska kazna, ali i bolest i gubitak posla⁹⁸.

RAZLIČITI SIMPTOMI STRESA

Postoji više različitih simptoma koji se javljaju u stresnim situacijama. Njihova manifestacija zavisi od tipa ličnosti i, naravno, ne javlja se jednakim intenzitetom i u jednakom trajanju kod svih zaposlenih u jednoj organizaciji. Od simptoma stresa izdvajaju se četiri osnovna:

1. bihevioristički;
2. emocionalni;
3. fiziološki;
4. kognitivni simptomi⁹⁹.

Bihevioristički simptomi su oni koji se tiču ponašanja osobe (eng. behavior – ponašanje). Često se susreću takozvana autodestruktivna ponašanja kod zaposlenog:

Četiri osnovna simptoma stresa su: oni koji se odnose na ponašanje zaposlenog, na njegove/njene emocije, fiziološki (telesni) simptomi i kognitivni (oni koji se odnose na mišljenje).

- ♦ konzumiranje opijata ili alkohola,
- ♦ intenzivne nesanice ili preterano duga spavanja pod dejstvom lekova za umirenje;
- ♦ destruktivna ponašanja prema drugima u vidu iniciranja konflikata u organizacionom okruženju,
- ♦ agresivnost u komunikaciji ili nastupu – bilo aktivna ili pasivna;

97 Thomas Holmes and Richard Rahe, *The Social Adjustment Rating Scale*, Journal of Psychosomatic Research, vol. 11, 1967.

98 Uz pomoć profesora, potražite prethodno navedeni članak i analizirajte sve aspekte životnih promena koje dovode do stresa kod pojedinaca.

99 Lat. cognitio – saznanje, spoznaja.

- ♦ samoizolacija – izostanak socijalnih kontakata i socijalne interakcije sa drugim zaposlenima, nadređenima ili podređenima.

Emocionalni simptomi su posebno važni, jer je stres sam po sebi takav da izaziva različite emocionalne reakcije. Emocije u slučaju stresa su veoma nezdrave i destruktivne po zaposlenog i radno okruženje u kome se nalazi.

Najčešći emocionalni simptomi su:

- ♦ razdražljivost;
- ♦ depresivnost;
- ♦ tenzičnost u nastupu;
- ♦ nesigurnost u sebe i dr.

Fiziološki simptomi stresa su oni koji se najpre opaze na zaposlenom i odnose se na različite vrste telesnih manifestacija. Jedna od glavnih karakteristika ovih simptoma je da se često pripisuju premoru ili nekom drugom fizičkom oboljenju kod zaposlenog. Ključni fiziološki simptomi su:

- ♦ tenziona migrena;
- ♦ ukočenost;
- ♦ preterano znojenje;
- ♦ intenzivno lupanje srca i povišen pritisak;
- ♦ poremećaj u radu organa za varenje i drugo.

Kognitivni simptomi stresa su oni koje se odnose na poremećaje u intelektualnim procesima (mišljenju). Najčešći kognitivni simptomi su: teškoće u donošenju odluka, odlučivanje naprečac, preterana impulsivnost u donošenju odluka i slično.

Fiziološki ili telesni simptomi su oni koji su najvidljiviji u slučaju stresnih situacija, ali se često pripisuju drugim telesnim oboljenjima ili premoru zaposlenog.

Zaposleni koji se nalazi pod stresom, ne može da donese dobru odluku, jer je ona najčešće ishitrena, impulsivna ili donesena u afektu, usled stresa.

INDIVIDUALNE POSLEDICE STRESA

Organizacioni stresori, kao i individualni stresori, mogu imati višestruke negativne posledice i po zaposlenog kao pojedinca i po organizaciju u celini. Upravo zato se velika pažnja posvećuje edukaciji i prevenciji, kako bi se sprečio nastanak stresnih situacija ili, bar, njihova pojava svela na nužni minimum.

Neki autori navode da su ključne individualne posledice stresnih situacija su: biheviorističke, psihološke i medicinske posledice¹⁰⁰.

Posledice koje se odnose na ponašanje su zapravo dokaz destruktivnosti stresnih situacija (kada je reč o distresu). One obuhvataju zloupotrebu psihoaktivnih supstanci, preterano konzumiranje cigareta, alkoholnih pića i povećanu sklonost nasilju i agresivnom ponašanju.

Distres ima veoma ozbiljne negativne posledice: po ponašanje zaposlenog, psihološke posledice i posledice koje se odnose na zdravlje zaposlenog.

Što je veća izloženost distresnim situacijama, odnosno što je veći intenzitet ove vrste stresa, to su pogubnije i destruktivnije posledice po ponašanje zaposlenog. Ove posledice se odnose jednako i na privatni život zaposlenih i na njihove organizacione performanse.

Od psiholoških posledica stresnih situacija najčešće se susreću poremećaji sna (u vidu hipersomnije ili insomnije¹⁰¹) i nastanak depresije¹⁰². Zaposleni koji ima previše ili premalo sna, kao i onaj koji se nalazi u depresiji, značajno je manje produktivan u poslovnom okruženju i znatno je skloniji konfliktnim situacijama.

Od medicinskih posledica, najistaknutije su: intenzivne glavobolje (takozvane tenziona migrene), kardiovaskularne bolesti, kožna oboljenja, astma, predispozicije za nastanak pojedinih malignih bolesti, poremećaj u radu organa za varenje i druga oboljenja¹⁰³.

ORGANIZACIONE POSLEDICE STRESA

Kada je reč o organizacionim posledicama, one se pre svega odnose na:

- ♦ smanjenje motivacije zaposlenih
- ♦ osećaj smanjenog zadovoljstva poslom,
- ♦ smanjena produktivnost u radu.

100 Quick and Quick, op.cit.

101 Hipersomnija podrazumeva povećanje spavanja za najmanje 25% u odnosu na uobičajeno vreme spavanja, a insomnija je nemogućnost spavanja.

102 Depresija spada u grupu unipolarnih poremećaja – promena raspoloženja i jedna je od najranije opisanih mentalnih poremećaja u istoriji čovečanstva. Smatra se da čak četvrtina svetske populacije makar jednom u životu iskusi depresiju.

103 Međunarodna klasifikacija bolesti identifikuje različite dijagnoze koje se zasnivaju na stresu, poput reakcije na težak stres, akutne reakcije na stres, stresni poremećaj posle traume i druge.

Zaposleni koji svoje radno mesto ili svoje organizaciono okruženje povezuje sa stresom, vremenom razvija odbojnost prema svom poslu i postaje demotivisan. Demotivacija kod zaposlenog može da smanji produktivnost u radu čak do 20% u proseku, dok povećanja motivacija može isto toliko da uveća produktivnost u radu. Mirno okruženje za rad, bez konflikata i stresnih situacija, predstavlja veoma povoljan ambijent za motivisanje zaposlenih.

Zaposleni koji se nalazi pod stresom, radi demotivisano, sa smanjenom produktivnošću i oseća se nezadovoljnim u svom profesionalnom okruženju.

Nezadovoljstvo poslom je druga veoma ozbiljna posledica stresnih situacija u organizacionom okruženju. Zaposleni koji je nezadovoljan, svoj posao može da obavlja rutinski, bez preteranog udublivanja u samu suštinu posla i bez posebne motivacije da dostignuća u poslu nadmaše ostale kolege, konkurenciju ili budu u skladu sa očekivanjima klijenata.

Drugim rečima, takav zaposleni će svoj posao obavljati tačno onoliko koliko *mora*, što nije dobro ni za zaposlenog, ni za organizaciju i njen napredak. To će neminovno dovesti do smanjenja produktivnosti u radu zaposlenog, u proteku vremena.

SINDROM „SAGOREVANJA NA POSLU“

Jedna od značajnih posledica permanentnog stresa u poslovnom i organizacionom okruženju, jeste takozvani sindrom sagorevanja na poslu, odnosno *Burnout*¹⁰⁴ sindrom.

Ovaj sindrom nastaje kao posledica dugotrajnog izlaganja stresu u organizacionom okruženju, tj. kao posledica iscrpljenosti usled dugotrajnog izlaganja stresnim situacijama na poslu. Vrlo često se sagorevanje na poslu smatra konačnom posledicom stresa¹⁰⁵.

Najskloniji sindromu sagorevanja na poslu su zaposleni koji su veoma ambiciozni i motivisani da urade posao koji se od njih očekuje. Oni postaju posebno ranjivi i osetljivi u onom trenutku kada organizacija u kojoj su zaposleni od njih očekuje da obustave ili ograniče sopstvenu inicijativu, kako bi ispunili određene organizacione zadatke ili organizacione ciljeve.

Sindrom sagorevanja na poslu (burnout syndrome) jedna je od najčešćih finalnih posledica stresa na radnom mestu. Ima vrlo ozbiljne posledice po zaposlenog i organizaciju.

104 Eng. burnout – sagoreti.

105 Često se metaforično prikazuje u vidu sledećih rečenica: „Pući će mi glava od posla!“, „Ne mogu da izdržim više ovoliki pritisak na poslu“ i slično.

U takvim okolnostima, dešava se da zaposleni u potpunosti postaje posvećen poslu i u uslovima ogromnog zamora, stresa i kontinuiranih frustracija, dešava se da zaposleni „sagori kao sveća“. Tako je ovaj sindrom i dobio naziv. Emocionalna iscrpljenost, prezir prema sopstvenom poslu i smanjena produktivnost u radu, obično su sastavni delovi sindroma sagorevanja na poslu.

Smanjena produktivnost u radu, ozbiljna demotivisanost zaposlenog, ugrožavanje zdravlja zaposlenog i distanciranje od radnog mesta, neke su od posledica sindroma sagorevanja.

Imajući u vidu da je promena organizacije retko moguća, tj. proces promene organizacionog okruženja traje dugo, češći način kako se ovaj problem rešava jeste promena, odnosno prilagođavanje zaposlenog organizacionom okruženju.

Ne zaboravite, dobra ravnoteža između privatnog i profesionalnog života temelj je uspeha svakog zaposlenog. Narušavanje ove ravnoteže u velikoj meri utiče na loš kvalitet života i dovodi do toga da budemo nesrećni ili neispunjeni na poslu ili u privatnom okruženju!

Ova promena podrazumeva kontinuiranu edukaciju zaposlenih i različite metode relaksacije i smanjenja stresa u poslovnom okruženju. Dobra ravnoteža između profesionalnog i privatnog života takođe mogu biti od velike pomoći u prevazilaženju ovog problema.

METODE SMANJENJA STRESA U ORGANIZACIONOM OKRUŽENJU

Postoje različite metode koje mogu biti od velike pomoći u smanjenju stresa i stresnih situacija u organizacionom okruženju. Neke od ovih metoda mogu se primeniti na individualnom nivou – na nivou zaposlenih, a druge se mogu primeniti institucionalno unutar poslovne organizacije.

Murhed i Griffin navode sledeće individualne metode smanjenja stresa u organizacionom okruženju¹⁰⁶:

Vežbanje, opuštanje i odmaranje, upravljanje vremenom, postojanje grupa za podršku i jasno definisanje uloga u organizaciji, neke su od metoda smanjenja stresa u organizacijama.

106 Moorhead and Griffin, op.cit.

- ♦ vežbanje;
- ♦ opuštanje i odmor;
- ♦ upravljanje vremenom;
- ♦ grupe za podršku;
- ♦ upravljanje ulogama u organizaciji.

Boreći se za svoja osnovna prava, radnici su u Čikagu s kraja 19. veka izborili da radni dan traje 8h, kako bi 8h ostalo za spavanje, a 8h za slobodno vreme.

Autori smatraju da vežbanje jeste način smanjenja stresa. Postoje relevantna medicinska i psihološka istraživanja o tome kako redovna fizička aktivnost pomaže ljudima da smanje stres i oslobode se negativnog uticaja stresa na organizam i ličnost.

Uobičajeni radni dan traje u proseku osam radnih časova. Zakonom je predviđeno da svaki zaposleni ima pravo na pauzu u toku radnog vremena, kao i pravo na dnevni, nedeljni i godišnji odmor¹⁰⁷. Odmor jeste najbolji način da se smanji stres na radnom mestu.

Takođe, različiti vidovi opuštanja – slobodne aktivnosti, socijalizacija sa prijateljima i članovima porodice, vreme koje zaposleni posveti samom sebi nakon radnog vremena i slično, neke su od dobrih metoda koje mogu da se koriste.

Neadekvatno upravljanje vremenom može da bude jedan od razloga za povećanje stresa u organizacionom okruženju. Loša organizacija, konstantno kašnjenje na poslovnim događajima ili na radno mesto, dodatno dovode do distresnih situacija. Dobra organizacija vremena i dobro upravljanje vremenom, mogu u velikoj meri suzbiti veliki spektar egzogenih stresora i olakšati svakodnevicu u poslovnom okruženju.

Jasno utvrđene uloge (funkcije) u organizacionom okruženju, smanjuju stres usled preklapanja različitih uloga ili usled nedefinisanih uloga u organizaciji. Takođe, grupe za podršku mogu biti posebno od pomoći u uslovima kriznih stresnih situacija u organizacijama.

KORPORATIVNA KULTURA I STRES U ORGANIZACIJAMA

Organizacije sa dobrom korporativnom kulturom imaju mnogo manje stresa od onih koje nisu posvetile pažnju korporativnoj kulturi. Ipak, može se reći da korporativna kultura nije uvek dovoljno iskorišćeni element koji može da pomogne smanjenju stresnih situacija.

107 Videti: Zakon o radu, „Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014.

Korporativna kultura, kao što smo naveli, podrazumeva dobre organizacione vrednosti i jasno formulisane organizacione norme, kao i precizno definisana pravila ponašanja zaposlenih. Takođe, o čemu će biti više reči u narednom poglavlju, poslovna etika jeste još jedan od činilaca koji mogu posebno da pomognu smanjenju stresa u organizacionom okruženju.

Poštovanje dobrih standarda u poslovnoj komunikaciji, trpeljivost i poštovanje različitosti u organizacionom okruženju, asertivnost u komunikaciji¹⁰⁸, mirno rešavanje konflikata na neki od uobičajenih načina koje smo već pominjali, kao i poštovanje ličnosti, profesionalnog i privatnog integriteta zaposlenih, samo su neki od elemenata dobre korporativne kulture, koji mogu značajno da pomognu redukovanju stresa u organizacijama.

Dobra korporativna kultura, poštovanje pravila poslovne komunikacije, rešavanje konflikata na konvencionalne načine i dobra poslovna etika, mogu da pomognu u smanjenju stresnih situacija.



108 Podsetite se poglavlja o uspešnoj poslovnoj komunikaciji.

MERENJE STRESA U ORGANIZACIONOM OKRUŽENJU

Zadatak za praktičnu vježbu:

Zaposleni ste kao direktor Odeljenja za ljudske resurse (HR). Vaš generalni direktor je od vas zatražio da napravite test ličnosti zaposlenih, na osnovu kog bi utvrdio zašto određeni broj zaposlenih reaguje previše stresno u odnosu na ostale. Uspešna realizacija ovog posla garantuje vam povišicu na radnom mestu i kvalitetnije radno okruženje.

Pokušajte da sastavite test ličnosti kojim biste utvrdili koliko je osoba čiju ličnost ispitujete sklona stresnom reagovanju i kako postupa. Kao tehniku iskoristite Likertovu skalu (1 – uopšte se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – ne mogu da procenim; 4 – slažem se; 5 – potpuno se slažem) i 20 do 30 pitanja po sopstvenom izboru za koja mislite da će vam biti od najveće pomoći u ovom ispitivanju.

Prikažite rezultate grafički i pokažite koji su najčešći odgovori Vaših ispitanika.

Nasumice odaberite što više osoba koje su zaposlene u istoj organizaciji i uporedite dobijene odgovore.

Rok za izradu ovog zadatka je deset dana. Rezultati će biti javno prezentovani na času vježbi.

REZIME

Stres predstavlja jedan od najvećih problema u savremenom organizacionom okruženju i jedan od je veoma čestih razloga zašto zaposleni poželi da promeni svoje radno mesto.

Pod stresom se podrazumeva psihička i fizička reakcija na različite unutrašnje i spoljašnje stimulse. Pod stimulusima se podrazumeva svaki događaj, osoba ili situacija koja stvara stres kod zaposlenog (osobe). Ovi stimuli mogu biti unutrašnji ili spoljašnji, u zavisnosti od porekla i drugačije se nazivaju *stresorima*.

Dve osnovne vrste stresa su: eustres i distres. Eustres je pozitivan i konstruktivan stres, koji nastaje kao posledica pozitivnih promena i događaja na privatnom ili profesionalnom nivou (unapređenje, povišica i slično). Distres podrazumeva negativan stres i deluje veoma destruktivno na zaposlenog, ali i na celokupno organizaciono okruženje.

Stresori su različite draži, odnosno stimuli, koji dovode do stresnih situacija i stresnih reakcija kod osobe. Prema poreklu, stresori se mogu podeliti na endogene (one koji nastaju unutra) i egzogene (one koji nastaju spolja). Endogeni stresori su oni koji se tiču ličnosti osobe (zaposlenog). Egzogeni se odnose na faktore koji dolaze spolja (saobraćajni kolaps, smrtni slučaj, smanjenje plate i slično).

Različiti tipovi ličnosti, različito reaguju na stresne situacije. Dvojica kardiologa su, istražujući tipove ličnosti i njihove reakcije na stresne situacije utvrdili da postoje tipovi ličnosti A i B, identifikujući njihove osnovne karakteristike.

Četiri osnovna simptoma stresa su: oni koji se odnose na ponašanje zaposlenog, na njegove/njene emocije, fiziološki (telesni) simptomi i kognitivni (oni koji se odnose na mišljenje).

Stres ima svoje individualne i organizacione posledice. Individualne se mogu podeliti na medicinske, psihološke i posledice po ponašanje ljudi. Organizacione se ogledaju u demotivisanosti zaposlenih, smanjenog zadovoljstva poslom i smanjenoj produktivnosti u radu zaposlenih.

Ključne metode u smanjenju (reduovanju) stresa su takođe individualne i organizacione. Od individualnih se ističu: odmor i opuštanje, fizička aktivnost, grupe za pomoć i podršku, adekvatno upravljanje vremenom i slično. Korporativna kultura je važan organizacioni element koji može da utiče na redukovanje stresa u profesionalnom okruženju.

Pitanja za proveru znanja:

1. Zašto je stres jedan od glavnih problema savremenih organizacija?
2. Kako se definiše stres?
3. U čemu je razlika između distresa i eustresa?
4. Koji su osnovni stresori i kako se oni mogu podeliti prema nastanku?
5. Zašto različiti tipovi ličnosti različito reaguju na stresne situacije i stresore?
6. Koji su osnovni simptomi stresa?
7. Na koje se sve načine može redukovati stres u organizacionom okruženju?
8. Koje su individualne, a koje organizacione posledice stresa i stresnih situacija?
9. Šta je sindrom sagorevanja na poslu i kako nastaje?
10. Objasnite ulogu korporativne kulture u smanjenju stresnih situacija.

Primer za analiziranje

Milena i Marko su zaposleni već deset godina u jednoj kompaniji koja se bavi ljudskim resursima, u kadrovskoj službi. U petak pred sam kraj radnog vremena, njihov neposredni pretpostavljeni je iznenada zatražio da ostanu duže i da do kraja večeri hitno dostave izveštaj o radu za prethodni kvartal, uz napomenu da će ukoliko to ne urade njihova zarada biti smanjena za 20% narednog meseca.

Milena je odmah sela za svoj računar i počela užurbano da radi, uz negodovanje izrazima lica, jer će baš danas propustiti da provede vreme sa svojom decom.

Marko je glasno vikao zbog kratkog vremena da se posao obavi i nakon što je pretpostavljeni izašao rekao gomilu uvredljivih reči na njegov račun. Nakon 60 minuta, seo je za računar i počeo da radi. Deset minuta pred istek roka, dobio je jaku glavobolju i nije uspeo da završi posao do kraja. Marko je pozvao Janka, koji nije znao za zadatak koji su Milena i Marko dobili. Pošto je Marku bilo loše, Janko je završio posao, a Marko je, kao i Milena, zbog zadatka urađenog na vreme, dobio povišicu narednog meseca 10%.

Pitanja za razmišljanje:

1. U čemu prepoznajete etički problem u navedenoj situaciji?
2. Šta je neetičko, po Vašem mišljenju, u navedenoj situaciji?
3. Da li je Marko prekršio neku pravnu normu u navedenoj situaciji?
4. Na koji način bi se navedena situacija mogla rešiti etički?
5. Zašto je teško dati etičku procenu cele situacije?

U poglavlju koje je pred vama, saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Kako je, kroz istoriju društva, nastala etika?
- ✓ Zašto je sistematsko izučavanje etike nastalo tek u Staroj Grčkoj?
- ✓ Po čemu je značajna starogrčka etička tradicija?
- ✓ Koje su kardinalne vrline iz antičkih vremena našle svoju praktičku primenu u savremenom organizacionom okruženju?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike germanske etičke tradicije?
- ✓ Šta su moralni imperativi?
- ✓ Šta je etika, a šta poslovna etika?
- ✓ Od kada se poslovna etika izučava na sistematičan način i kako je nastala nauka o poslovnoj etici u XX veku?
- ✓ Šta je moral, a šta su osnovne pretpostavke moralnosti u poslovnom okruženju?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike poslovne moralne prakse u savremenim organizacijama?
- ✓ Zašto se za moral kaže da ima relativan karakter?
- ✓ Koje su osnovne funkcije morala?
- ✓ Šta je kodifikacija poslovnih etičkih normi?
- ✓ Zašto je poslovna etika sastavni deo korporativne kulture?
- ✓ Da li poslovna etika prožima celokupne aktivnosti savremenih poslovnih organizacija?

ZAŠTO ETIKA NIJE NASTALA PRE STARE GRČKE?

Etika je stara gotovo koliko i ljudsko društvo. Razlog tome leži u činjenici da je od najranijih početaka civilizacije, čovek kao biće bio usmeren na saznanje o tome šta znači živeti *dobrim životom*, uz *negovanje određenih vrlina* i *poštovanje drugih ljudi*. Istina, sistematsko izučavanje etike i njeno konstituisanje kao filozofske discipline sačekalo je vreme Stare Grčke¹⁰⁹.

Iako je etika stara gotovo koliko i ljudsko društvo, bili su potrebni milenijumi da bi se konstituisala kao zasebna nauka i to u vreme Stare Grčke.

109 Početak etike vezuje se u drevnoj Heladi za trojicu slavnih filozofa, Sokrata, Platona i pre svega Aristotela i period V i IV veka pre nove ere.

Određeni elementi etike mogu pronaći već u Hamurabijevom zakoniku iz perioda od oko 1700 godina pre nove ere u Vavilonu. Nakon perioda zlatnog doba atinske demokratije, određeni etički principi življenja promovisani su najpre kroz Dekalog¹¹⁰, a potom i kroz judeohrišćansko versko učenje.

Iako je čovek oduvek živio u zajednici sa drugim ljudima, postavlja se opravdano pitanje zašto je konstituisanje etike kao posebne naučne i filozofske discipline sačekalo period tek Stare Grčke. Odnosno, zašto etika nije nastala vekovima, pa čak i milenijumima ranije? Postoji više potencijalnih odgovora na ovo pitanje.

Najpre, *orijentalne despotije*¹¹¹ kakve su bile sve istočnjačke države Starog veka¹¹², bile su tako ustrojene da sloboda mišljenja ne samo da nije postojala, već i nije bila poželjna. Isto se odnosilo i na slobodu govora i javnog istupanja, kao i na slobodu i pravo učestvovanja u političkom životu takve zajednice. Vlast u orijentalnim despotijama, kako to naziv sugerise, bila je ustrojena *despotiski*, odnosno aposlutistički i arbitrarno¹¹³.

U istočnjačkim hidrauličnim društvima, nastalim u dolinama velikih reka, smatralo se da je čitav društveni život dat od Boga i na taj način nepromenljiv i predodređen u potpunosti.

Niko od stanovnika Egipta, Mesopotamije ili neke druge istočnjačke despotije toga vremena, nije imao pravo da *postavi pitanje o tome kako je uređena zajednica ili kako bi ona trebalo da bude uređena*. Upravo postavljanje pitanja o tome kako dostići *ideal u životu i u zajednici sa drugima*, jeste jedno od fundamentalnih pitanja na koja etika pokušava da odgovori.

Razlog zašto se pitanja nisu smela postavljati bio je vrlo jednostavan – čitavo državno ustrojstvo, svi odnosi među ljudima i odnosi između podanika i vladara, smatrani su *datošću koju je Bog odredio ljudima*, a ono što je božansko, ne sme se menjati niti preispitivati. Tako je vlast bila legitimisana na religijski način, pa je vladar smatran polubogom na zemlji, kome jedino Bog može da prekine mandat vladanja, uzevši mu život.

Georg Vilhelm Fridrih Hegel: „Filozofija je, pre svega i najpre, postavljanje pitanja.“

U takvim uslovima, bilo kakvo postavljanje pitanja ili preispitivanje postojećeg državnog i društvenog poretka, smatralo se blasfemijom i huljenjem na Boga i državu i kao takvo bilo je veoma strogo sankcionisano.

110 Dekalog – u doslovnom prevodu sa grčkog označava deset zakona; drugi naziv za Deset Božijih zapovesti, koje je, prema Bibliji, Mojsije doneo ljudima nakon što mu se ukazao Bog.

111 Često se koristi i termin hidraulična društva, jer su nastajala u plodnim dolinama velikih reka.

112 Stari vek je istorijska epoha koja se završava padom Zapadnog rimskog carstva, 476. godine. Ova godina uzima se za početak Srednjeg veka, koji je prema istorijskog periodizaciji trajao do kraja XV veka (pada Vizantije 1453, odnosno otkrića Amerika 1492. godine).

113 Kada se za vlast kaže da je arbitrarna, to znači da je neograničena.

Drugim rečima, tek sa društveno-političkim uslovima koji su omogućili nastanak i razvoj filozofije u punom zamahu, kao i konstituisanje specifične političke demokratske zajednice u Staroj Grčkoj, bilo je moguće da nastane etika kao filozofska disciplina. Drevna Helada smatra se rodnim mestom demokratije, jer je atinski polis tog vremena bio prvo mesto u kome su *građani*¹¹⁴ dobili pravo da slobodno misle, iskazuju svoje stavove javno i učestvuju u političkom životu svoje zajednice.

Da bi etika nastala kao zasebna disciplina, bilo je nužno da se stvori odgovarajući pogodan društveni i politički ambijent u kom je dopušteno preispitivanje samog sebe, drugih ljudi i zajednice uopšte.

Može se reći da su osnovni uslovi za nastanak etike i političke filozofije uopšte bili:

1. organizovana politička zajednica;
2. razmatranje alternativa (najboljeg oblika uređenja);
3. demokratija kao oblik režima;
4. racionalan kritički diskurs
5. formiranje samodovoljnih zajednica – polisa.

HELENSKA ETIČKA TRADICIJA I NJEN UTICAJ NA SAVREMENO POSLOVANJE

U takvim uslovima, Sokrat, Platon i Aristotel svojim dijalozima i filozofskim delima postavljaju temelje filozofije i etike¹¹⁵ kao filozofske discipline. Iako za života nije ostavio nijedno filozofsko delo, Sokrat je u svojim dijalozima često razmatrao fundamentalne vrline i svojim životnim primerom ukazao na važnost poštovanja države, njene vlasti, ali i osnovnih etičkih principa.

Bez obzira na to što je bio nepravedno optužen i osuđen za to da kvari omladinu i ne veruje u

U doba drevne Helade, najistaknutiji filozofi, Sokrat, Platon i Aristotel su svojim dijalozima i delima, utemeljili etiku kao filozofsku disciplinu. Neke od kardinalnih vrlina iz antike i danas se koriste u poslovnom okruženju.

114 Građanima su smatrani samo punoletni muškarci, poreklom Atinjani. To znači da žene, stranci i robovi nisu imali nikakva politička prava. Stranci su imali samo pravo da se bave ekonomskim poslovima i trgovinom, dok robovima nisu data nikakva, čak ni osnovna prava. Zato se kaže da je atinska demokratija bila samo uslovna, ali predstavlja prvi oblik demokratskog uređenja u istoriji.

115 Sama reč etika je grčkog porekla. Etos (grč. ethos) označava vodeća uverenja i ideale, koji karakterišu pojedinca ili čitavu zajednicu.

bogove u koje veruje atinska država, nije želeo da pobjegne iz tamnice u kojoj je čekao izvršenje smrtne kazne smatrajući to neetičkim i nečasnim.

Njegov učenik, Platon, prvi put je definisao takozvane *kardinalne vrline*, tj. one koje su vodeće u jednoj zajednici. U svom najpoznatijem delu „Država“, analizirajući elemente idealne države, Platon navodi da postoje *četiri osnovne, kardinalne vrline*. To su, prema njegovom sudu:

Platon je u svom delu *Država* definisao četiri osnovne kardinalne vrline.

1. mudrost;
2. hrabrost;
3. umerenost;
4. pravičnost.

Čvrsto verujući da svaki sloj u idealnoj državi ima svoju jasno definisanu ulogu, Platon je tvrdio da svaki od njih mora imati odgovarajuću kardinalnu vrlinu. Pošto su vladari mogli da budu samo filozofi (mudraci), mudrost mora da krasi vladara. One koji brane državu, vojnike, mora da krasi hrabrost, a one koji se bave proizvodnjom mora da krasi umerenost. Čitava država mora da bude mesto u kome se ostvaruje pravičnost¹¹⁶.

Ukoliko bismo pažljivo pogledali ove kardinalne vrline stare čak oko 2400 godina, mogli bismo lako da zaključimo da svaka od njih nalazi svoje mesto u *savremenom poslovnom okruženju*. Lideri koji upravljaju organizacijama svoje odluke treba da donose *mudro i hrabro*, osluškujući signale tržišta i konkurencije. Jedna od temeljnih vrednosti gotovo svake savremene poslovne organizacije jeste *pravičnost (pravednost)*. Postojanje komutativne i distributivne pravednosti, o čemu je već bilo reči u poglavlju o motivaciji, smatra se ne samo motivišućim faktorom za zaposlene, već i jednom od temeljnih vrednosti dobre korporativne kulture savremene organizacije.

Pravednost je, za Platona, podrazumeva da svako dobije *tačno onoliko koliko je zaslužio*. Ovo se danas smatra temeljnim principom distributivne pravde.

Najzad, kako je to dobro zapisao H.D.F. Kito, Stari Grci su veoma vrednovali umerenost kao ideal i vrlinu, upravo zato što su shvatili da su skloni krajnostima¹¹⁷. I danas postoji uverenje da je „zlatna sredina“ najbolja i da je svaki oblik ekstrema loš za funkcionisanje jedne organizacije sveta rada.

¹¹⁶ Podnaslov dela Država jeste „O pravičnosti“.

¹¹⁷ „Učenje o zlatnoj sredini je tipično grčko, ali to nas ne bi trebalo navesti na pomisao da Grk skoro nije ni znao za strasti, da je bio hladan čovek koji nikada ne skreće sa sredine puta. Naprotiv, on je zlatnu sredinu toliko cenio zato što je lako zapadao u krajnost.“, videti u: H.D.F. Kito, *The Greeks*, Penguin Books, 1951.

Upravo navedeno, opovrgava tvrdnje o tome da je period antike u potpunosti neprimenljiv sa aspekta osnovnih principa poslovne etike u trećem milenijumu. Naprotiv, neki od fundamentalnih principa po kojima živimo datiraju iz najstarijih perioda kolevke evropske civilizacije.

Nikomahova etika je jedno od najznačajnijih etičkih dela u kome je Aristotel postavio temelje etici kao filozofskoj disciplini.

Iako su Sokrat i Platon dali značajan doprinos nastanku etike kao filozofske discipline, najveći značaj imao je Platonov učenik i učitelj Aleksandra Makedonskog, Aristotel. On je u IV veku pre nove ere u jednom od svojih najpoznatijih dela, „Nikomahova etika“, istakao neke od najvažnijih etičkih principa i vrednosti.

Tvrdeći da se *dobar život* može postići samo ukoliko se živi u skladu sa *vrlinama*, Aristotel je tvrdio da je *najveća vrlina život u skladu sa moralnim (etičkim) principima i načelima*¹¹⁸. Tvrдио je da postoje dve vrste vrlina, a to su:

- ♦ intelektualne;
- ♦ etičke.

Aristotelov doprinos savremenom upravljanju i rukovođenju u organizacijama je nemerljiv, posebno imajući u vidu da je upravo Aristotel među prvi definisao principe donošenja *dobrih odluka*¹¹⁹.

Zahvaljujući Aristotelu, ekonomija je postala povezana sa politikom i etikom, čineći neodvojivo saznanje jedinstvo. Drugim rečima, u antičko vreme, nije bilo moguće baviti se javnim poslovima (politikom) ukoliko niste etični (visokomoralni), niti je bilo moguće da se uspešno bavite ekonomikom.

Ovakvo stanovište zasniva se upravo na Aristotelovoj podeli nauka na:

1. teorijske (fizika, metafizika i matematika);
2. praktičke¹²⁰ (etika, ekonomika¹²¹ i politika);
3. poietičke (retorika, logika¹²² (dijalektika) i poietika).

Moglo bi se sažetije reći, onaj ko ne ume da upravlja sobom (osnovni princip etike), neće umeti da upravlja svojim domaćinstvom (osnovna funkcija ekonomike), niti će umeti da upravlja državom (suština bavljenja politikom)¹²³. Time je Aristotel

118 Videti: Aristotel, *Nikomahova etika*, BIGZ, Beograd, 1980, VI knjiga.

119 Donošenje dobrih odluka je, prema Aristotelovom sudu, nemoguće bez ispravnog razmišljanja. Onaj koji ne ume da donosi dobru odluku, ne radi dobro.

120 Pravilno je reći praktičke, a ne praktične nauke. Reč praktičke označava da se odnose na praksu.

121 Grč. oikos – kuća, domaćinstvo; nomos – zakon, pravilo.

122 Aristotel je osnovao logiku kao filozofsku disciplinu.

123 Ovaj princip naziva se etika-politika i predstavlja suprotnost Makijavelijevom konceptu realpolitike, zasnovanom u doba renesanse.

ustanovio određeni vrednosni sistem, može se reći, koji je opstao sve do XVI veka i doba Nikola Makijavelija.

Navodeći da je sredina, odnosno *umerenost*, najveća od svih vrlina, Aristotel se uz Platona svrstao među utemeljitelje etike kao filozofske discipline u doba drevne Helade. Većinu vrlina koju su navodili antički filozofi i danas koristimo u savremenom poslovnom okruženju. Najveći broj njih nalazi se u kodeksima profesionalne etike (etičkim kodeksima) gotovo svih savremenih poslovnih organizacija.

Onaj ko ne ume da upravlja samim sobom, neće umeti da upravlja sopstvenim domaćinstvom, niti će umeti da upravlja državom i javnim poslovima.

Na taj način su ove vrline i principi postali i sastavni deo dobre korporativne kulture uspešnih poslovnih organizacija u savremeno doba, u vidu organizacionih vrednosti i normi.

MORALNI ZAKONI IMANUELA KANTA

Pored helenske etičke tradicije, značajno mesto zauzima germanska etička tradicija, čijim se začetnikom može smatrati filozof Imanuel Kant (Immanuel Kant), jedan od predstavnika takozvanog klasičnog nemačkog idealizma. Njegova najpoznatija dela bila su: Kritika čistog uma, Kritika praktičnog uma, Kritika moći rasuđivanja, Zasni- vanje metafizike morala, O večnom miru.

Immanuel Kant je, u izučavanju etike, ostao upamćen po sentenci: Impresioniraju me dve stvari: zvezdano nebo nada mno- gom i moralni zakon u meni. Upravo, Kant se bavio izučavanjem moralnih zakona i kategoričkih imperativa koji treba da vode svakog čoveka u delanju.

Prema Kantovom shva- tanju, moral se određuje pomoću *moralnih zakona*. On je definisao četiri ključ- na kategorična imperativa kao orijentir u delanju ljudi.

Po njegovom shvatanju, *moral se određuje na osnovu moralnog zakona i pomoću moralnog za- kona*. Kant je definisao i četiri kategorička impe- rativa. Formuliseo ih je na sledeći način:

1. "Postupaj tako da maksima tvoje volje u svako doba ujedno može da važi kao princip opšteg zakonodavstva" (osnovni postulat);
2. "Delaj samo prema onoj maksimi za koju u isto vreme možeš želeći da postane jedan opšti zakon";

3. "Postupaj tako kao da bi trebalo da maksima tvoga delanja postane tvojom voljom opšti prirodni zakon";
4. "Postupaj tako da ti čoveštvo u svojoj ličnosti, kao i u ličnosti svakog drugog čoveka uvek upotrebljavaš u isto vreme kao **svrhu**, a **nikada samo kao sredstvo**".

Smisao kategoričkih imeprativa jeste uspostavljanje svojevršnih moralnih zakonitosti po kojima svaki čovek treba da se odnosi prema sebi, prema drugima i prema svom okruženju. Poslednji od navedenih kategoričkih imperativa odnosi se na to da ljudi ne smeju biti instrumentalizovane u lične svrhe, jer čovek postoji kao *svrha samom sebi, a ne kao sredstvo za bilo kakvu upotrebu*.

Zabrana instrumentalizovanja ljudi u privatne svrhe, zarad ostvarenja partikularnih interesa, danas je odredba gotovo svakog kodeksa profesionalne etike. Takođe, narušavanje integriteta zaposlenih, njihovo eventualno zlostavljanje na radnom mestu¹²⁴ i slično, predstavlja grubo kršenje ustavnih i zakonskih normi, kojima se garantuju ljudska prava, građanske slobode i prava zaposlenih.

Neki od Kantovih principa i danas se koriste u savremenom poslovnom okruženju.

U novije vreme, prava zaposlenih su posebno zaštićena i propisane su striktnne procedure postupanja u slučaju zlostavljanja na poslu ili uzbunjivanja javnosti od strane zaposlenog koji primeti određene nepravilnosti u radu organizacije u kojoj je zaposlen. U tranzicionim društvima, koja nisu dostigla visok nivo pravne sigurnosti i unapređenja svojevršne pravne i korporativne kulture, ovo je još uvek veliki izazov.

ŠTA JE POSLOVNA ETIKA?

Poslovna etika kao posebna, samostalna naučna disciplina nastala je znatno kasnije u odnosu na etiku kao deo filozofije koji izučava moral. Smatra se da je poslovna etika nastala tek u drugoj polovini dvadesetog veka, tačnije, krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošlog veka.

Poslovna etika je primenjena etika, koja proučava poslovni moral, odnosno moral u poslovnom okruženju i poslovanju uopšte.

Osnivačem poslovne etike smatra se Rejmond Baumhart (Raymond Baumhart), koji je krajem šezdesetih godina dvadesetog veka objavio knjigu pod nazivom Etika u poslovanju (*Ethics in Business*)¹²⁵. Ova knjiga objavljena je 1968. godine i brojni autori je smatraju

¹²⁴ Drugi naziv za zlostavljanje na radnom mestu je mobing.

¹²⁵ Raymond Baumhart, *Ethics in Business*, Holt, Rinehart and Winston, 1968.

pionirskim poduhvatom u poslovnoj etici i postavljanjem temelja ovoj naučnoj disciplini¹²⁶. Prve naučno-stručne konferencije u ovoj oblasti održane su tek polovinom sedamdesetih godina prošlog veka.

Iako je kao naučna disciplina relativno mlada, smatra se da poslovna etika postoji od vremena u kom se prvi put pojavila *trgovina kao delatnost*. Poslovna etika je primenjena nauka koja, najjednostavnije rečeno, proučava moralne aspekte poslovanja. Drugim rečima, kao što je etika nauka o moralu, tako bi se poslovna etika mogla posmatrati kao nauka o poslovnom moralu, odnosno o moralu u poslovnim organizacijama.

Iako je poslovna etika stara onoliko koliko i trgovina kao delatnost, nauka o poslovnoj etici nastala je tek u drugoj polovini dvadesetog veka.

Poslovna etika nije samo naučna disciplina, kojom se bave akademski i naučni radnici ili o kojoj se diskutuje u filozofskim i stručnim krugovima. Naprotiv, ona je sastavni deo poslovne prakse gotovo svake savremene organizacije sveta rada na nekoliko povezanih načina:

- ♦ etička načela i norme su sastavni deo korporativne kulture savremenih organizacija¹²⁷;
- ♦ kodeksi profesionalne etike (etički kodeksi) su obavezujući akti na osnovu kojih se procenjuje (ne)adekvatnost ponašanja zaposlenih u organizacionom okruženju;
- ♦ poštovanje etičkih standarda smatra se jednim od važnijih uslova za napredovanje u organizacionoj hijerarhiji;
- ♦ poštovanje poslovne etike smatra se jednom od predispozicija za dugoročnu uspešnost u poslovanju.

ŠTA JE MORAL I KOJE SU OSNOVNE FUNKCIJE MORALA?

Moral (lat. *moralis*- moralan) i etika se često poistovećuju. Danas, ipak, savremeni teoretičari ukazuju na to da između morala i etike postoje određene značajne razlike. Prvi smatraju da je moral mnogo univerzalniji i obuhvatniji od etike, dok su drugi shvatanja da je etika nauka o moralu, čiji je predmet proučavanja određivanje šta je dobro, a šta zlo¹²⁸.

126 Videti: Richard T. De George, *Business Ethics*, 2005.

127 I to srednjeg nivoa korporativne kulture.

128 Prema: Čedomir Čupić, *Etika i moral novinara*, u: Godišnjak Fakulteta političkih nauka, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2008, str. 257-265.

Neki autor navode da se reč moral može koristiti u dva značenja: vrednosno neutralnom i vrednosno određenom¹²⁹. Po tom shvatanju, vrednosno neutralno značenje se odnosi na pravila ponašanja ili način vladanja određene grupe ljudi, organizacije i slično. Vrednosno određeno podrazumeva da se moral doživljava kao svojevrsan antipod ili suprotnost nemoralu.

Pod moralom se podrazumeva *skup nepisanih pravila* kojima se rasuđuje o tome šta je poželjno i nepoželjno ponašanje, tj. šta je dobro, a šta zlo i na osnovu kojih se čovek odnosi prema sebi, prema svom neposrednom okruženju i prema drugim ljudima i životu uopšte. Ukoliko bismo razložili ovu definiciju, možemo reći da se moral sastoji od sledećih elemenata:

- ♦ nepisana pravila ponašanja;
- ♦ jasna diferencijacija na poželjno i nepoželjno ponašanje;
- ♦ dihotomija: dobro – zlo;
- ♦ determiniše odnos čoveka prema sebi, drugim ljudima, neposrednom okruženju i prema životu u celini.

Činjenica da moral sačinjavaju *nepisana pravila ponašanja*, ima za posledicu dve važne implikacije:

1. relativnost morala;
2. teškoće u utvrđivanju kršenja moralnih načela i standarda.

Kada se za moral kaže da je relativan misli se, zapravo, na to da ne postoje jasno i precizno utvrđena i zapisana društvena pravila o tome šta se smatra moralnim, a šta nemoralnim ponašanjem i postupanjem. Standardi i kriterijumi (ne)moralnosti se mogu menjati u prostoru i vremenu.

Oni u velikoj meri zavise od kulturoloških i socioloških činilaca, a takođe se mogu značajno menjati u proteku vremena. Stoga je potpuno opravdano zaključiti da *ne postoje univerzalni moralni standardi i principi*. Čak i oni koji se smatraju najuniver-

Iako laici često poistovećuju pojmove etike i morala, stručna javnost ih posmatra različito. Moral se takođe može posmatrati na određen ili neutralan način.

Moral je skup nepisanih pravila na osnovu kojih se pojedinac orijentiše prema tome šta je poželjno i nepoželjno ponašanje, odnosno šta je dobro, a šta zlo.

Moral je relativna kategorija. Ne postoje univerzalne moralni principi, a takođe je veoma teško utvrditi kršenje moralnih načela i standarda u društvu.

129 Milan I. Miljević, *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, više izdanja.

zalnijim poput svetosti ljudskog života, ne mogu da budu univerzalni, jer i dalje postoje države koje praktikuju smrtnu kaznu kao najrigorozniji vid kažnjavanja.

Kao što se vrednosti i norme mogu menjati u prostoru i vremenu, tako se i moralnost može menjati u prostoru i vremenu.

Drugi značajan problem jeste teškoća u utvrđivanju kršenja moralnih načela i standarda. Ako društvo ne propisuje jasno i egzaktno koji su kriterijumi moralnosti ili ukoliko u društvu postoji erozija društvenih vrednosti, biće vrlo teško utvrditi šta je moralno, a šta ne. Ovakva erozija vrednosti se može lako preneti na organizaciono okruženje, upravo zato što nacionalna kultura, kao što smo već naveli, može veoma lako da utiče na korporativnu kulturu u jednoj poslovnoj organizaciji.

Moral ima svoje osnovne funkcije. Od onih koje se najčešće pominju su: vrednosno-orijentaciona, vaspitna, saznavna, komunikativna, regulativna i humanitarna¹³⁰.

Moral ima svoje osnovne funkcije.

Ipak, u poslovnom okruženju, kada je reč o onome što nazivamo poslovnim moralom, ima mnogo manje neizvesnosti, bar kada je reč o utvrđivanju standarda moralnog i nemoralnog ponašanja zaposlenih.

KODIFIKACIJA MORALNIH NAČELA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Danas gotovo da nema poslovne organizacije, akademske institucije, udruženja stručnjaka (lekar, advokata, privrednika, ...) koje nema dokument u kom su pobrojana osnovna etička načela i norme. Kako bi pravila organizacionog ponašanja bila svima jasna i kako bi svaki zaposleni imao jasan vrednosno-orijentacioni okvir u kom se očekuje da se ponaša u obavljanju svog posla, organizacije su pribegle *kodifikovanju moralnih načela i standarda u profesionalnom okruženju*.

Kako bi se sprečila relativizacija moralnih načela u poslovne organizacije ima etičke kodekse. Time se postiže veća svest kod zaposlenih o važnosti etičkih principa u poslovanju.

Pod kodifikacijom moralnih načela podrazumeva se *zapisivanje osnovnih moralnih vrednosti, normi, načela i kriterijuma* i propisivanje odgovarajućih formalnih i negativnih sankcija u slučaju njihovog kršenja. Dokument u kome se nalaze sva moralna načela naziva se Etički kodeks ili Kodeks profesionalne etike. U većini slučajeva, ovaj dokument je javno dostupan na sajtu odgovarajuće organizacije, kako bi i celokupna

130 Prema: Milan I. Miljević, op.cit.

javnost (potencijalni klijenti, poslovni partneri i slično), imali jasan uvid i svest o tome da je poslovna etika važna za tu poslovnu organizaciju.

Etički kodeksi predstavljaju *obavezujući dokument*. To znači da je radna obaveza svih zaposlenih da poštuju ovaj kodeks i striktno ga se pridržavaju. Sankcija u slučaju nepoštovanja kodeksa je suspenzija ili, čak, gubitak radnog mesta, u zavisnosti od težine prekršaja. Kodeksi profesionalne etike sadrže obično sledeće elemente:

Kodeksi profesionalne etike ili etički kodeksi, imaju svoje osnovne delove, koji su zastupljeni u gotovo svim kodeksima, bez obzira na profesionalnu delatnost.

- ♦ deo o pravnim osnovama za donošenje kodeksa (obično u preambuli),
- ♦ opšta i osnovna načela,
- ♦ deo o poštovanju integriteta zaposlenih,
- ♦ prava i obaveze svih zaposlenih, bez obzira na tom kom sloju organizacione hijerarhije pripadaju,
- ♦ proceduru utvrđivanja kršenja kodeksa,
- ♦ odgovarajuće sankcije u slučaju kršenja kodeksa,
- ♦ datum stupanja na snagu

Kodeksi profesionalne etike smatraju se opštim aktom organizacije i obavezuju jednako i u potpunosti, bez obzira na razlike koje postoje u pogledu godina starosti, dužine radnog staža u organizaciji, titule koju zaposleni ima ili funkcije koju obavlja. Drugim rečima, nijedan zaposleni, od pomoćnih radnika do generalnog direktora, nije izuzet od poštovanja kodeksa profesionalne etike.



ŠTA JE MOBING?

Pod mobingom se podrazumeva zlostavljanje zaposlenih na radnom mestu. Zlostavljanje, na osnovu odgovarajućeg zakona, jeste svako aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposlenom ili grupi zaposlenih kod poslodavca koje se ponavlja, a koje za cilj ima ili predstavlja povredu dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta, zdravlja, položaja zaposlenog i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava uslove rada ili dovodi do toga da se zaposleni izoluje ili navede da na sopstvenu inicijativu raskine radni odnos ili otkáže ugovor o radu ili drugi ugovor.

Mobing ima u sebi elemente klevete, uvrede i narušavanja profesionalnog i ličnog integriteta zaposlenog, kojim se kod njega/nje izaziva osećanje straha, nesigurnosti i radno okruženje čini nepodnošljivim i neprihvatljivim za dalje obavljanje profesionalne delatnosti.

U Republici Srbiji postoji Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, koji je donet 2010. godine.

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Zahvaljujući globalizaciji, poslovna etika je takođe doživela značajne promene u poslednjih nekoliko decenija. Jedna od uočljivijih promena jeste uspostavljanje novih vrednosti kao što je *korporativna društvena odgovornost* (eng. Corporate Social Responsibility – CSR)¹³¹.

Pod korporativnom društvenom odgovornošću podrazumeva se posvećenost jednog privrednog društva ili drugog poslovnog subjekta, da doprinese sveukupnom razvoju društvene zajednice i pomogne održivom razvoju privrede. To se postiže saradnjom sa zaposlenima, lokalnom samoupravom, državnim organima i institucijama, ali i sa predstavnicima stručne i akademske javnosti i organizacijama civilnog društva.

U takozvanom Zelenom dokumentu iz 2001. godine, Evropska unija je korporativnu društvenu odgovornost definisala na sledeći način: „*Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i*

131 Miljević, M., Džamić, V., Rekonceptualizacija poslovne etike i potrebe za novom poslovnom etikom, Singidunum revija vol.8, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 257-263.

*ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stakeholderima.*¹³² Time je korporativna društvena odgovornost dobila poseban značaj, čime je nastavljena aktivnost predsjednika Evropske komisije, Žaka Delora (Jacques Delors) koji je još 1993. godine pozvao evropsku poslovnu zajednicu da se više i aktivnije angažuje protiv društvene izopštenosti.

Oblici korporativne društvene odgovornosti su različiti, a svaka ozbiljna kompanija ima svoje programe kojima posebno promoviše ove aktivnosti. Neki od oblika korporativne društvene odgovornosti su:

- ◆ humanitarne akcije;
- ◆ pomaganje lokalnoj zajednici ulaganjem u infrastrukturu;
- ◆ pomoć marginalizovanim i ranjivim društvenim grupama;
- ◆ pomoć siromašnima;
- ◆ stipendiranje mladih talenata u oblasti obrazovanja, kulture, nauke ili sporta;
- ◆ ekološke akcije kojima se promoviše održivi razvoj¹³³ i slično.

Iako je korporativna društvena odgovornost nova vrednost, nju prate određene etičke dileme. Naime, ne bi trebalo ovakvu vrstu aktivnosti koristiti za promociju i marketing kompanije koja je sprovodi. Ona nema lukrativni ni samopromotivni karakter.

To znači da ovakve aktivnost ne služe tome da povećaju profit organizacije ili da privuku veći broj potencijalnih klijenata. Jedini etički ispravan motiv bio bi da se korporativnoj društvenoj odgovornosti pristupa zato što kompanija oseća *potrebu* da dela tako da pomogne drugima ili svojoj zajednici.

Korporativna društvena odgovornost je posebno promovisana kao vrednost u Evropskoj uniji, od 2001. godine u tzv. Zelenom dokumentu.

Postoje različiti oblici korporativne društvene odgovornosti. Svaka ozbiljna kompanija danas ima programe korporativne društvene odgovornosti.

Korporativna društvena odgovornost ne služi uvećanju profita niti samopromociji kompanije. Njena suština je potpuno drugačija.

132 Dostupno na engleskom jeziku na: www.iisd.org/business/issues/eu_green_paper.aspx.

133 Održivi razvoj pominje se prvi put 1987. godine u izveštaju komisije na čelu sa norveškom premijerkom Brantlend – „Naša zajednička budućnost“. Danas se održivi razvoj promoviše u gotovo svim delatnostima, uključujući i turizam.

REZIME

Od najranijih perioda ljudske civilizacije, postojala je svest o tome da je važno međusobne odnose urediti na pošten i savestan način. Prvi moralni principi se susreću još u Hamurabijevom zakoniku, a potom i u delima starogrčkih filozofa i religijskim knjigama u judaizmu i hrišćanstvu i nadalje.

Sistematsko izučavanje etike nastalo je tek u drevnoj Heladi, jer ranije za to nisu postojali odgovarajući sociopolitički i kulturološki uslovi. U orijentalnim despotijama, tj. društvima u plodnim ravninama velikih reka na istoku, nije bilo moguće razvijati slobodan i kritički diskurs o tome kako bi trebalo da izgleda društvo, odnosno politička zajednica. Razlog je bila religijska predodređenost, odnosno verovanje da je čitav poredak dat od Boga i da kao takav ne sme da bude preispitivan i promenjen.

Rodno mesto etike je Stara Grčka. Zahvaljujući Sokratovim dijalozima i Platonovim i Aristotelovim filozofskim delima, etika je konstituisana kao samostalna filozofska disciplina. Etimološki, reč etika je grčkog porekla, od etos, što se može prevesti kao običaj ili skup vrednosti i ideala koji usmeravaju ponašanje ljudi.

U antičko doba formulisane su takozvane osnovne ili kardinalne vrline koje su i danas našle svoju primenu u društvenom i poslovnom ambijentu. Platon definiše četiri kardinalne vrline u svom delu *Država*: mudrost, hrabrost, umerenost i pravičnost. Aristotel u svojoj *Nikomahovoj etici*, definiše umerenost kao glavnu vrlinu, a etiku neodvojivo svrstava u istu grupu nauka sa ekonomikom i politikom.

Germanska etička tradicija vezuje se za filozofa Imanuela Kanta, koji je posebno proučavao moralne zakone kao osnov moralnog delanja. On je takođe formulisao četiri osnovna kategorička imperativa.

Poslovna etika kao primenjena etika i samostalna naučna disciplina nastaje zahvaljujući anglosaksonskim autorima koji su u drugoj polovini dvadesetog veka postavili njene temelje. Osnivačem poslovne etike smatra se Rejmond Baumhart, koji je krajem šezdesetih godina dvadesetog veka objavio knjigu pod nazivom *Etika u poslovanju*.

Pod moralom se podrazumeva skup pravila ponašanja koja važe u jednom društvu. Moral je relativan, tj. ne postoje univerzalni društveni principi moralnosti. U poslovnim organizacijama, moral je kodifikovan u formu Etičkog kodeksa ili Kodeksa profesionalne etike.

Zahvaljujući globalizaciji, nastaju nove vrednosti i novi aspekti poslovne etike. Jedna od njih jeste korporativna društvena odgovornost, koja podrazumeva odgovoran odnos privrednog subjekta prema lokalnoj zajednici, osetljivim društvenim grupama ili društvu u celini.

Pitanja za proveru znanja:

1. Zašto je etika nastala tek u Heladi?
2. Koje kardinalne vrline i danas koristimo u poslovnom okruženju?
3. Zašto se umerenost oduvek smatrala jednom od najvećih i najvažnijih vrlina?
4. Koji je bio doprinos germanske etičke tradicije izučavanju etike?
5. Šta je poslovna etika i ko su osnivači ove nauke?
6. Šta je moral i koje su osnovne funkcije morala?
7. Na koji način je moral relativan?
8. Da li postoji način da se moralne norme učine manje relativnim?
9. Na koji način moralne norme zavise od kulturoloških faktora?
10. Šta je kodifikacija etičkih normi?
11. Šta je mobing i kako se sprečava?
12. Koji su osnovni oblici korporativne društvene odgovornosti?
13. Kako se definiše korporativna društvena odgovornost?
14. Zašto je poslovna etika deo korporativne kulture?

BELEŠKA O AUTORU

Vladimir Džamić rođen je 1984. godine u Kraljevu u Republici Srbiji. U toku školovanja nagrađivan je više puta za rezultate postignute u obrazovanju. Zbog rezultata u obrazovanju, 2002. godine proglašen je počasnim građaninom opštine Vrnjačka Banja i dobitnikom plakete sa zlatnim znakom ove opštine, a dve godine kasnije dobitnik nagrade *Najbolji najboljem – dr Zoran Đinđić*. Nosilac je Vukove diplome u osnovnoj i srednjoj školi i proglašen je učenikom generacije Gimnazije u Vrnjačkoj Banji u oblasti društveno-humanističkih nauka, 2003. godine. Stipendista je nemačke fondacije Konrad Adenauer u Republici Srbiji (*Konrad Adenauer Stiftung*) za 2006. godinu.

Od 2004. do 2006. godine radio je kao mlađi saradnik na predmetu *Istorija političkih teorija* na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu, na kome je diplomirao sa prosečnom ocenom 9,46 na Odeljenju za međunarodne studije.

U periodu 2008-2009. godine radio je u Evropskom parlamentu u Briselu i Strazburu kao pomoćnik *izvestioca Evropskog parlamenta za Srbiju*. Od 2009. godine zaposlen je na Univerzitetu Singidunum. Od 2013-2015. godine bio je zamenik predsednika Istraživačkog foruma Evropskog pokreta u Srbiji. U periodu 2013-2014. angažovan je kao ekspert na projektu o ustavnom inženjeringu Republike Srbije, iz čega su proistekle brojne studije koje su objavljene na srpskom i engleskom jeziku i predstavljene stručnoj javnosti.

Od 2014. do 2017. godine koordinira radom Centra za poslovne veštine Univerziteta Singidunum, a januara 2015. postaje prodekan za nastavu na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum. Od 2017. godine je redovni profesor Univerziteta Singidunum. Od 2019-2020 koordinirao je radom Departmana za internacionalne i međunarodne studije Univerziteta Singidunum.

U periodu 2017-2018 obavljao je dužnost državnog sekretara za visoko i dualno obrazovanje u Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Od 2018. do 2020. godine, obavljao je dužnost državnog sekretara u Ministarstvu zaštite životne sredine Republike Srbije. Od 2020. godine obavlja dužnost savetnika Rektora Univerziteta Singidunum.

U toku nastavnog i naučnog rada, specijalizovao se za oblasti menadžmenta, korporativne kulture i organizacionog ponašanja i njihove praktične primene u savremenom poslovnom okruženju.

Autor je brojnih naučnih i stručnih radova publikovanih na srpskom i engleskom jeziku. Govori engleski i francuski jezik.

Pobednik je 54. ciklusa nacionalnog kviza *TV Slagalica* Radio televizije Srbije i jedan je od najmlađih pobednika ovog kviza u višedecenijskoj istoriji prikazivanja.

LITERATURA

- A.H.Maslow, A theory of human motivation, Psychological Review vol.50, 1943.
- Adižes, Isak, Upravljanje promenama, Prometej – Agora, Novi Sad i Beograd, 1979;
- Alen, Geri, Recite „ne“ novom svetskom poretku, Jugoslavija publik, Beograd, 1992.
- Aristotel, Nikomahova etika, BIGZ, Beograd, 1980;
- Avramov, S. i Kreća, M., Međunarodno javno pravo, Savremena administracija, Beograd, 2003.
- Baumhart, R., Ethics in Business, Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- Blaine Lee, Power of Principles – influence with honor, Free Press, 1998.
- Blalock, M., Listen up, why good communication is good business, Wisconsin Business, 2005.
- Blau, Peter, M., The Dynamics of Bureaucracy, University of Chicago Press, Chicago, 1963.
- Blyton, P., The General and the Particular in Cross-National Comparative Research, Applied Psychology: An International Review. 50(4), 590-595, 2001.
- Boljanović Đorđević, J., Babić, L., Dobrijević, G., Dražeta, L., Razvoj karijere, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- Brecher, Jeremy et al., Global Village or Global Pillage: Economic Reconstruction from the Bottom Up, South and Press, Boston, 1995;
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., Cultural congruence, strength and type: Relations to effectiveness, Research in Organizational Change and Development, vol.5, 23-58, 1991.
- Chomsky Noam, World Orders Old and New, Columbia University Press, New York, 1994;
- Ciceron, O govorniku, Matica hrvatska, Zagreb, 2002.
- Clark, John, Democratizing Development: the Role of Voluntary Organizations, Kumarian Press, New York, 1991;
- Collins, E. i Devanna, M.A, Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002.

- Čupić, Č., Etika i moral novinara, u: Godišnjak Fakulteta političkih nauka, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2008, str. 257-265.
- Damjanović dr M., Organizacija i upravljanje, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, Beograd, 1982;
- Dance and Larson, The Function of Human Communication: A Theoretical Approach, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976.
- Dance Frank, Human Communication Theory, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1967;
- Davis, K., Human Relations and Organizational Behavior, Mc-Graw Hill, New York, 1972.
- De George, R.T., Business Ethics, 2005.
- Deal, T., Kennedy, A., Corporate cultures, Addison Wesley, Reading, 1982.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance in international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, v.21, 2004, 3 – 22.
- Dessler, G., Human Resource Management, Prentice Hall, 2000;
- Devito, J. A. *Human Communication – the Basic Course*, Longman, 1997.
- Draker, P. F., Iz dana u dan, Adizes, Novi Sad, 2006;
- Draker, P., Menadžment za budućnost, Privredni pregled, Beograd, 1995.
- Draker, Piter, Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad, 2003.
- Drucker, P. F., The Practice of Management, Harper and Row, New York, 1954;
- Drucker, Peter F., Managing for Results, Harper and Row, New York, 1964.
- DuBrin, Andrew J., Essentials of management, South Western CENGAGE Learning, Mason, United States, 2009.
- Džamić, V., *Uticaj procesa globalizacije na kvalitativne i kvantitativne promene savremenih organizacija*, Univerzitet Singidunum, 2013.
- E. Gidens, Sociologija, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007
- Ekelund, B. Robert, Jr i Hebert, F. Robert, Povijest ekonomske teorije i metode, Mate, Zagreb, 1997;
- Elaković, Simo, Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Enciklopedija političke kulture, Savremena administracija, Beograd, 1993
- French, J. R. P., Raven, B., The bases of social power, U.D. Cartwright, Studies in social power
- Fridman, Tomas L., Svet je ravan, Dan graf, Beograd, 2007.
- Fuko, M., Riječi i stvari, Nolit, Beograd, 1971;
- Giddens, Anthony, Central Problem in Social Theory, Macmillan, London, 1979;
- Giddens, Anthony, Modernity and Self Identity: Self Society in the Late Modern Age, Polity Press, Cambridge, 1991;

- Giddens, Anthony, *Studies in Social and Political Theory*, Hutchinson, London, 1977;
- Giddens, Anthony, *The Class Structure of the Advanced Societies*, Hutchinson, London, 1973;
- Giddens, Anthony, *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984;
- Giddens, Anthony, *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, Polity Press, Cambridge, 1999;
- Gidens, Entoni, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998.
- Gonzalez, R., *Corporate culture modification: a guide for managers*, National Book Inc, Manila, 1987.
- Greider, William, *One World, Ready or Not: the Manic Logic of Global Capitalism*, Simon and Schuster, New York, 1997;
- Grinberg, Dž., Baron, R., *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998;
- H.D.F. Kito, *The Greeks*, Penguin Books, 1951.
- Hammer M., Champy J., *Reinženjering tvrtke – manifest za poslovnu revoluciju*, Grafotisak, Zagreb, 2005;
- Handy Charles, *Gods of Management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, 1995;
- Handy, C.B., *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.
- Hantington, Samuel P., *Treći talas*, Stubovi kulture, Beograd, 2004.
- Haralambos, M. i Holborn M., *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Held, David and Mc Grew, Anthony (edit.), *Globalization Theory – Approaches and Controversies*, Polity Press, Cambridge, 2007.
- Held, David and Mc Grew, Anthony (edit.), *Globalization Theory – Approaches and Controversies*, Polity Press, Cambridge, 2007.
- Held, David, *Democracy: from city states to a cosmopolitan order* u: Held, David: *Prospects of Democracy*, Polity Press, Cambridge, 1993;
- Hirst, Paul and Thompson, Grahame, *Globalization – A necessary myth? u: „Globalization in Question: The International Economy and Possibilities of Governance*, Polity Press, Cambridge, 1996.
- Hobsbawm, Erik, *Industry and Empire*, Pelican, Harmondsworth, 1986;
- Hofstede, G., *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks CA: 2001.
- Hofstede, G., *Attitudes, Values, and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, *Organization Studies*. 19(3), 477-493, 1998.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, Sage, Newbury Park, 1980.

- Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London, New York, 1991.
- Hofstede, G., National cultures and corporate cultures, In L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, CA, Wadsworth, 1984.
- Hofstede, G., National cultures, organizational cultures, and the role of management. In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version "Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial", in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. *ECONOMICUS* and University of Szczecin, Poland, 7-14, 2011.
- Holmes, T. and Rahe, R., The Social Adjustment Rating Scale, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 11, 1967.
- House, R.J., Javidan, M., Dorfman, P., Project GLOBE: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 489-505, 2001.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. 37(1), 3-10., 2002.
- Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd i Uliks, Novi Sad, 1997.
- Janićijević, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- Jeremić, Lj., Džamić, V., *Globalizacija i doba ekonomske krize*, Malo istorijsko društvo, Novi Sad, 2014, ISBN: 978-86-87513-31-0
- Klajn, I., Šipka dr M., *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2007;
- Kostić, Ž., *Organizacija preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1977;
- Kotler, P., *Marketing management*, Pearson Education, New Delhi, 2004.
- Lange, A. J. and Jakubowski, P. (1976). *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/ Behavioral Procedures for Trainers*.
- Lasswell, H.D., *The structure and function of communication in society*, 1948, Mass Communications, Ed. Wilbur Lang Schramm, University of Illinois Press, Chicago, 1949, pp. 102-115.
- Lukić, T., Džamić, V., et al., The Influence of Organisational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, No. 73, pp. 49 - 57
- Mandić, T., *Komunikologija: psihologija komunikacije*, Clio, Beograd, 2003;
- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1970.
- Mc Neill, P.A, *Research Methods*, Tavistok, London, 1985;

- Mc Sweeney, B., Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph or faith, a failure of analysis, *Human Relations*, vol. 55, 89-118, 2002;
- Mead, G. H., *Mind, self and society*, University of Chicago Press, Chicago, 1934;
- Milanović, Branko, *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd, 2007.
- Milić, Vojin, *Sociološki metod*, Nolit, Beograd, 1965.
- Milosavljević, Slavomir i Radosavljević, Ivan, *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
- Miljević M., Džamić V., Socio-etički aspekti procesa donošenja odluka u organizacijama sveta rada, *Singidunum revija* vol. 8 (2), Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 180-185;
- Miljević, M., Džamić, V., Globalizacija, globalizam i rizično društvo, *Zbornik radova "X međunarodni naučni skup Sinergija 2012."*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2012, str. 247-253.
- Miljević, M., Džamić, V., Rekonceptualizacija poslovne etike i potrebe za novom poslovnom etikom, *Singidunum revija* vol.8, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 257-263
- Miljević, Milan I., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.
- Mintzberg, H., *The Managers Job: Folklore and Fact*, *Harvard Business Review*, July-August, 1995;
- Moorhead, G., Griffin, R., *Organizational Behavior – managing people and organizations*, HMC, Boston and New York, 2004
- Naisbit, John, *Global paradox*, William Morrow, New York, 1994
- Naj, Džozef, *Kako razumevati međunarodne sukobe*, Stubovi kulture, Beograd, 2006.
- Neš, Kejt, *Savremena politička sociologija – globalizacija, politika i moć*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
- Ohmae, K., *The Borderless World*, HarperCollins, London, 1994;
- Ott, J. S., *The organizational culture perspective*, Pacific Grove, Brooks, 1989;
- P.R. Lawrence, N.Nohria, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- Parsons T., *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, New York, 1960;
- Pavićević, V., *Osnovi etike*, BIGZ, Beograd, 1974;
- Pavićević, V., *Uvod u etiku*, Kultura, Beograd, 1962;
- Pečujlić, Miroslav, *Globalizacija – dva lica sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002.

- Petković M. i drugi, Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002;
- Platon, Država, BIGZ, Beograd, 1990;
- Poper, Karl, Objektivno saznanje, Paideia, Beograd, 2002.
- Pusić, E., Nauka o upravi, Školska knjiga, Zagreb, 1978;
- Quick J. and Quick J., Organizational Stress and Preventive Management, Mc Graw-Hill, New York, 1984.
- Radojković, M., Đorđević, T., Osnove komunikologije, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2001;
- Radosavljević, I., Džamić, V., Globalization and Its Controversies, Srpska politička misao – Serbian Political Thought, Institut za političke studije, Beograd, 2014
- Reilly, C., Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations, California Management Review, 31, 9-25, 1989.
- Reinert, Erik S, Globalna ekonomija, Čigoja štampa, Beograd, 2006.
- Ristić, Živan, O istraživanju, metodu i znanju, Institut za pedagoška istraživanja, Beograd, 2006.
- Robbins S. Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, NJ, 2003.
- Robbins, S, Coulter M, Menadžment, Data status, Beograd, 2006.
- Robbins, S., Organization Theory, Prentice Hall, 1987;
- Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988;
- Rot, N., Psihologija grupa, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988;
- Rot, N., Znakovi i značenja, Plato, Beograd, 2004;
- Schein, E. H., Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisko, 1985.
- Schneider, B. (editor), Organizational Climate and Culture, Jossey Bass, San Francisko, 1990;
- Selye, H., *The Stress of Life*, Mc Graw-Hill, New York, 1976.
- Shaw, H. W., Business Ethics, 4th ed, Thomson Learning, Belmont, Canada, 2002;
- Shrode, Voich, Organization and Management, Richard Irwin, In, Homewood, Illinois, 1974;
- Simon, H., The New Science of Management Decision, Harper and Row, New York, 1960.
- Singer, R., Praktična etika, Signature, Beograd, 2000;
- Singer, R., Uvod u etiku, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Novi Sad, 2004;
- Smit, R. R., Marketinške komunikacije, Clio, Beograd, 2002;
- Smith, P., Organizational behaviour and national cultures, British Journal of Management, vol. 3, 39-51, 1992.
- Sorensen, J. B., The strength of corporate culture and the reliability of firm performance, Administrative Science Quarterly, vol. 47, 70-91, 2002;

- Stanislav, Džozef i Jergin, Danijel, Komandni visovi, Narodna knjiga, Beograd, 2004.
- Stefanović, Ž., Teorija organizacije, Naučna knjiga, Beograd, 1987;
- Stiglic, Džozef E, Protivrečnosti globalizacije, SBM-x, Beograd, 2002.
- Stoner J. i drugi, Menadžment, Želnid, Beograd, 1997;
- Stoner, J., Management, Prentice-Hall, 1995.
- Sušanj, Zoran, Organizacijska kultura i klima, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005;
- Taylor, F.W., Scientific Management, Harper and Row, New York, 1947;
- Turow, J., Media Systems in Society, Longman, New York, 1992;
- United Nations Global Economic Ethic Manifesto, New York, 2009.
- Vajl, E., Politička filozofija, Nolit, Beograd, 1982;
- Vajt, V., Čovek organizacije, Prosveta, Beograd, 1967;
- Veber, Maks, Privreda i društvo I i II, Prosveta, Beograd, 1976.
- Vidojević, Zoran, Kuda vodi globalizacija, Filip Višnjić, Beograd, 2005.
- Vidojević, Zoran, Kuda vodi globalizacija, Filip Višnjić, Beograd, 2005.
- Viner, Norbert, Kibernetika i društvo, Nolit, Beograd, 1974;
- Vuletić, Vladimir (prir.), Debate o globalizaciji, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.
- Wallerstein, Immanuel, The Rise and Future Demise of the World Capitalist System: concepts for comparative analysis u: „The Capitalist World Economy“, Cambridge University Press, 1979;
- Weber M., The Theory of Socioal and Economic Organization, Free Press, New York, 1947;
- Wilkins, A., The culture audit: a tool for understanding organizations, Organizational Dynamics, vol. 12, 24-38, 1983;
- Wright, Charles, Mass Communication - a sociological perspective, Publisher: McGraw Hill Higher Education; 3rd ed., 1986.
- www.humanmetrics.com
- www.iisd.org/business/issues/eu_green_paper.aspx (dostupno dana: 3.1.2016.)
- Yukl, G., Tracey, J.B., Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss, Journal of Applied Psychology

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.32(075.8)

005.73(075.8)

ЏАМИЋ, Владимир, 1984-

Organizaciono ponašanje i korporativna kultura / Vladimir Džamić. - 3. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2025 (Beograd : BiroGraf). - V, 195 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 1.700. - Beleška o autoru: str. 187. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 189-195.

ISBN 978-86-7912-635-1

а) Организационо понашање б) Организациона култура

COBISS.SR-ID 162040329

© 2025.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Vladimir Džamić

ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KORPORATIVNA KULTURA

Organizational behavior and corporate culture

Upravljanje ljudskim resursima postala je neizbežna naučna disciplina na gotovo svim savremenim studijama ekonomije. Razlog tome leži u činjenici da se pažnja veća nego ikad posvećuje načinu selekcije zaposlenih, njihovog razvoja, načina ponašanja u organizaciji, ali i tipovima i oblicima korporativne kulture, kao i efektima rada zaposlenih u organizacijama.

Izložena materija odgovara kurikulumu predmeta pod nazivom Organizaciono ponašanje i korporativna kultura na izbornim modulu Upravljanje ljudskim resursima u okviru studijskog programa Poslovna ekonomija i istoimenog predmeta na studijskom programu Turizam i hotelijerstvo.