

UDK: 35.073.53 : 355.21: 591.555.3: 331.101.32: 331.101.3:316.46:687.016

Mr Snežana D. Videnović,

direktor Sektora za ljudske resurse, Kompanija „Dunav osiguranje“

NAJVAŽNIJI FAKTORI UTICAJA NA LJUDSKE RESURSE

U savremenoj organizaciji zadovoljni zaposleni najbitniji su za njen uspeh. Teorijska i empirijska istraživanja nalaze da na njih utiču mnogi faktori, među kojima se ističu mogućnost za razvoj i napredovanje u karijeri, stil menadžmenta, uslovi rada, međuljudski odnosi i mnogi drugi. Skoro sva istraživanja faktora koji motivišu zaposlene na radnom mestu ukazuju da je zadovoljstvo poslom na vrhu liste ili blizu vrha.

Ključne reči: *zadovoljstvo poslom, liderstvo, motivacija, razvoj zaposlenih, vođenje karijere, stil liderstva*

Brojni su faktori koji utiču na ljudske resurse, ali je najbitnije naglasiti da se koncept menadžmenta na tom polju temelji na principima uvažavanja čovekove prirode i povezivanja individualnih ciljeva sa onim organizacijskim. Organizaciju čine ljudi, a oni se među sobom razlikuju kao ličnosti, prema svojim ulogama i po ponašanju. Primarni zadatak menadžmenta organizacije jeste da otkrije i razvije ljudske potencijale i dovede ih u funkciju ostvarivanja ciljeva organizacije. Ovo otuda što se organizacija kao okruženje ujedinjuje i postaje produktivna samo zahvaljujući ljudima – menadžerima i radnicima, koji zajednički rade na tome da svi resursi budu delotvorni i da se ostvare ciljevi organizacije.¹ Ti ciljevi su prioritetno ekonomski:²

- poboljšanje produktivnosti
- stvaranje i održavanje kompetitivnosti
- obezbeđivanje konkurentnosti
- održavanje fleksibilnosti, tj. prilagođavanje ukupnih sposobnosti organizacije novim zahtevima okruženja.

1 Wreen/Voich, *Menadžment, Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč, *Privredni pregled*, Beograd, 1994, str. 71

2 *The Handbook of Human Resource Management*, International Encyclopedia of Business&Management, Thomson Business Press Int, 1999, str. 122

Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez respektovanja individualnih i socijalnih ciljeva, koji se odnose na sledeće:

- zadovoljavanje potreba zaposlenih
- poboljšanje socioekonomskog položaja pojedinca
- prihvatljivi radni uslovi i kvalitet radnog života
- razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih
- obezbeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa koji podstiču lični angažman i razvoj
- održavanje zdravlja zaposlenih.

Međuzavisnost ovih ciljeva trebalo bi da bude veoma očigledna – bez zadovoljnih zaposlenih nema produktivnosti, dakle ni uspešnih organizacija. Istraživanja su pokazala da se svi faktori **zadovoljstva poslom** mogu grupisati u organizacione i lične.³

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom jesu sledeći:

Posao sam po sebi. Ljudi su zadovoljniji intelektualno izazovnijim nego rutinskim, jednostavnim poslom.

Sistem nagrađivanja. Ljudi su zadovoljniji ako je zarada viša. Ali percipirana vrednost sistema nagrađivanja važniji je faktor od visine plate. U svim istraživanjima sprovedenim u Srbiji ustanovljeno je da su radnici, po pravilu, zadovoljni ako opažaju da je sistem nagrađivanja pravedan i podjednako tretira sve zaposlene.

Prijatni radni uslovi. Što su uslovi rada bolji, zadovoljstvo je veće.

Kolege na poslu. Socijalna atmosfera bitan je faktor zadovoljstva na poslu. Nacionalna kultura može imati uticaj na značaj ovog faktora zadovoljstva poslom. U kolektivističkim kulturama kao što je naša, značaj prijatne socijalne atmosfere i odsustvo sukoba veoma je bitan faktor zadovoljstva zaposlenih, čak i važniji od visine plate. Ova konstatacija rezultat je koji se pokazao u svim istraživanjima.

Organizaciona struktura. Istraživanja u SAD pokazala su da su zaposleni zadovoljniji ako je organizacija više decentralizovana pa imaju veću mogućnost da učestvuju u odlučivanju. U nacionalnoj kulturi kao što je naša (visoka distancija prema moći), zaposleni ne očekuju uključivanje u odlučivanje, te bi decentralizacija verovatno ostala bez efekta na njihovo zadovoljstvo. Istraživanja u našim preduzećima pokazala su da je jedna druga karakteristika organizacione strukture izvor zadovoljstva – transparentnost i stabilnost.

³ Janićijević, N, *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, 2008, str. 92-96

Lični faktori zadovoljstva poslom:

Sklad između ličnih interesovanja i posla. Poslom su zadovoljniji radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti bolje odgovaraju potrebama radnog mesta na kome se nalaze.

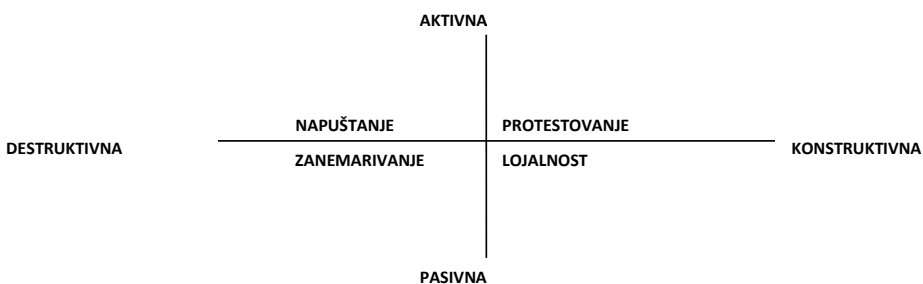
Radni staž i starost. Stariji ljudi i ljudi s dužim radnim stažom imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni s manjim stažom na određenom poslu.

Pozicija i status. Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog, on je zadovoljniji poslom.

Ukupno zadovoljstvo životom. Istraživanja su dokazala efekat „prelivanja zadovoljstva“. Zadovoljstvo ukupnim životom pozitivno se odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovek bavi i obratno.

Istraživanja odnosa zadovoljstva poslom i radnog učinka obuzela su ogromnu pažnju industrijskih psihologa. Stoga se ovaj odnos često opisuje kao „Sveti Gral“ industrijske psihologije. Mnoga istraživanja ističu zaključak da na radni učinak, pored zadovoljstva poslom, utiče i niz drugih, organizacionih i ličnih faktora, koji u određenoj meri utiču i na samo zadovoljstvo poslom. Dok neki istraživači pretpostavljaju da zadovoljstvo u poslu izaziva visoku produktivnost, drugi, na primer Porter i Lawler, zadovoljstvo poslom posmatraju kao posledicu, a ne kao uzrok visoke produktivnosti. Može se zaključiti da nezadovoljni radnici na raspolaganju imaju više načina da izraze nezadovoljstvo. Matrica prikazana na slici 1 pokazuje da se reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu klasifikovati u dve dimenzije: aktivna – pasivna, odnosno konstruktivna – destruktivna reakcija.

Slika 1: strategije rešavanja nezadovoljstva poslom



Tako dobijamo četiri tipa reakcije zaposlenog na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi:⁴

⁴ Janićijević, N, *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, 2008, str. 95

napuštanje – aktivna destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva

zanemarivanje – pasivna destruktivna reakcija, puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje sa posla, redukuje zalaganje, povećava škart

protestovanje – aktivna konstruktivna reakcija, zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva

lojalnost – pasivna konstruktivna reakcija, čekanje da se stvari poprave.

Uspešnost preduzeća ne meri se samo ostvarenim profitom, već i zadovoljenjem interesa različitih internih i eksternih grupa. Nove koncepcije merenja performansi preduzeća počivaju na pretpostavci o mnoštvu posebnih indikatora i potrebi merenja performansi u prioritetoj listi pokazatelja. Osnovni zahtev pri izgrađivanju novih modela merenja performansi konkretnog preduzeća jeste fleksibilnost i izbalansiranost kvantitativnih i kvalitativnih merila s ciljem adekvatnijeg i bržeg odgovora i prilagođavanja dinamičnom i tržišnom okruženju. Pri tome je u centru svih merenja u preduzeću merenje zadovoljstva zaposlenih.

Slika 2: najbitniji faktori zadovoljstva poslom

Ključni faktori zadovoljstva zaposlenih		
Državna firma	Privatna domaća firma	Privatna strana firma
1. Plata	1. Plata	1. Plata
2. Međuljudski odnosi	2. Međuljudski odnosi	2. Međuljudski odnosi
3. Mogućnost usavršavanja	3. Odnosi nadređenih	3. Odnosi nadređenih
4. Uslovi rada	4. Mogućnost napredovanja	4. Mogućnost napredovanja
5. Odnosi nadređenih	5. Uslovi rada	5. Mogućnost usavršavanja
6. Mogućnost napredovanja	6. Mogućnost usavršavanja	6. Uslovi rada
7. Sigurnost radnog mesta	7. Dinamičnost posla	7. Dinamičnost posla
8. Slobodno vreme	8. Sigurnost radnog mesta	8. Sigurnost radnog mesta
9. Dinamičnost posla	9. Slobodno vreme	9. Bonusi i nagrade
10. Bonusi i nagrade	10. Bonusi i nagrade	10. Slobodno vreme

(izvor: www.poslovi.infostud.com)

Najnovije istraživanje koje je tim „Infostuda“ sproveo 2012. godine, na uzorku od 1.530 ispitanika, od kojih je 49 odsto zaposleno u privatnom domaćem preduzeću, 27 procenata u državnom preduzeću i 24 odsto u privatnom stranom preduzeću – pokazalo je koji su faktori zadovoljstva poslom u Srbiji najviše rangirani.⁵

Nezavisno od profila preduzeća u kom su zaposleni, svih 1.530 učesnika u ovom istraživanju kao ključni faktor zadovoljstva naveli su platu i međuljudske odnose u firmi, a visoko na listi našli su se i odnos s nadređenima, mogućnosti napredovanja i uslovi rada.

Adekvatan sistem merenja omogućava da se oceni zadovoljstvo zaposlenih, kao i da se stvore uslovi za povećanje tog zadovoljstva i budućih odnosa s njima. Univerzalni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih ne postoji. Različiti uslovi poslovanja, različite strategije i ciljevi zahtevaju od svakog preduzeća da kreira sopstveni sistem merenja. Merenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka *poslovnoj izvrsnosti*. Stoga i problem merenja zadovoljstva poslom signalizira orijentaciju preduzeća prema kvalitetu, postizanju poslovne izvrsnosti organizacionih performansi, pre svega fokusiranjem na ljude. Istraživanja zadovoljstva zaposlenih daju osnov za definisanje koncepcija motivisanja, uvažavanja potreba i nivoa zadovoljenosti potreba u organizaciji, a osnov su i za preduzimanje akcija i mera radi poboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje ljudskim potencijalima. U kontekstu unapređenja korišćenja ljudskih resursa razvijaju se i različite šeme za povećanje zadovoljstva onih koji rade.

Ove se tendencije, međutim, nedovoljno prelamaju u našim organizacijama. Tranzitorna privreda nužno inicira restrukturiranje preduzeća, a to uključuje i aktiviranje ljudskih potencijala. Stoga je u pravcu poboljšanja efikasnosti preduzeća vrlo bitan preduslov proces kontinuiranog merenja performansi zadovoljstva zaposlenih. Danas se u našim preduzećima sve više smatra da je zadovoljstvo zaposlenih ključ njihovog uspeha. Ali istovremeno, gotovo da nema preduzeća u čijem sistemu merenja postoji formalizovan način za merenje tog zadovoljstva. Jedan od najčešće korišćenih upitnika za merenje zadovoljstva poslom jeste Job Description Index (JDI), koji uključuje pet skala za merenje zadovoljstva radom, platom, napredovanjem, saradnicima i rukovodiocima. Takođe, često korišćena skala u istraživanju zadovoljstva poslom jeste Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), koja ispituje zadovoljstvo sa dvadeset različitih faktora.

⁵ <http://www.infostud.com/>

Sledeći faktor koji značajno utiče na sadašnje i buduće ljudske resurse jeste mogućnost za **razvoj zaposlenih**. Taj faktor dobija na značaju zbog sve veće potrebe organizacija da se prilagođavaju brzim promenama u svetu, izazvanim pre svega razvojem informacionih tehnologija. Promene postaju jedine nepromenljive kategorije. Sa sve bržim tempom promena, spremnost i sposobnost da se neprestano razvijamo dobija suštinski značaj za profesionalni uspeh pojedinca i ekonomski uspeh organizacija. Osobe koje uče celoga života prihvataju rizike. Mnogo više od ostalih, one teraju sebe da napuste „zonu udobnosti“ i oprobaju nove ideje. Prihvatanje rizika, nesumnjivo, vodi ka većim uspesima i neuspesima. Preuzimanje rizika donosi neuspehe, isto kao i uspehe, dok nepristrasno razmišljanje, otvorenost i sposobnost da slušamo druge doprinosi ličnom razvoju.

Ljudi koji neprestano uče, skromno i iskreno razmišljaju o svojim iskustvima da bi se tako dalje usavršavali. Oni takođe celoga života veoma aktivno prikupljaju stavove i ideje drugih. Ne polaze od pretpostavke da znaju sve ili da ostali ljudi mogu malo toga da im ponude. Naprotiv, smatraju da, uz pravi pristup, od svakoga ponešto mogu da nauče, u gotovo svim okolnostima. Mnogo više od svih drugih, ljudi koji uče celoga života pažljivo slušaju i to čine s tolerancijom jer znaju da će im pomoći da dođu do tačnih povratnih informacija o efektima svojih postupaka. Bez autentičnih povratnih informacija, učenje postaje gotovo nemoguće. Učenje i razvoj komplementarni su pojmovi pošto učenje koje se definiše kao trajna promena ponašanja predstavlja osnovu razvoja.

U tom kontekstu i pitanje **vođenja karijere** nije više individualno pitanje pojedinca, već istovremeno organizacijsko (upravljačko). Za savremene organizacije važno je da pojedinac organizaciju percipira kao sredinu gde može da ostvari svoje profesionalne ciljeve i ambicije, čime se povećava identifikacija sa ciljevima organizacije, koja je kod zaposlenih osnova posvećenosti. Savremene organizacije shvatile su da su koristi od usmeravanja karijere za organizaciju sledeće:⁶

- bolje korišćenje unutarnjih potencijala zaposlenih
- očuvanje kvalitetnih ljudskih potencijala u organizaciji (zadržavanje sposobnih)
- bolja alokacija, odnosno stalna briga da svaki zaposleni zauzima radno mesto i obavlja poslove koji odgovaraju njegovim potencijalima i kompetencijama
- povećanje identifikacije i lojalnosti zaposlenih
- povećanje zadovoljstva zaposlenih

6 Pržulj, Ž, *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2007, str. 251

- smanjenje fluktuacije i apsentizma
- povećanje osećaja sigurnosti posla, dugoročna perspektiva
- jačanje motivacije za veće zalaganje, učenje novih veština i razvoj sposobnosti
- obezbeđenje sukcesije za ključne poslove u organizaciji.

Za zaposlene, planiranje i razvoj karijere ima sledeće prednosti:

- osećaj brige organizacije za pojedinca i njegov profesionalni razvoj
- prilika za raznovrsnije poslove
- mogućnost bolje zarade
- jačanje samopouzdanja i osećaj sopstvene vrednosti
- podrška i oslonac u ključnim profesionalnim odlukama.

Savremeni koncept karijere u okviru upravljanja ljudskim resursima za organizaciju i menadžment znači promenu odnosa i odgovornosti. To se pre svega odnosi na praćenje i identifikovanje profesionalnih sklonosti, rezultata i ciljeva zaposlenih, povezivanje sa ciljevima organizacije i partnerstvo u usaglašavanju individualnih i organizacionih profesionalnih ciljeva. Shein razlikuje dva aspekta karijere: objektivni, po kojem je karijera sled pozicija koje osoba zauzima u profesionalnom kretanju, i subjektivni, koji čine osećanja koja čoveka usmeravaju u radnom životu i koja su podržana samokonceptom utemeljenim na: 1) percipiranim talentima i sklonostima, 2) bazičnim vrednostima i 3) motivima i potrebama.⁷ Bez obzira na to da li se radi o objektivnom ili subjektivnom aspektu, fokus je na individualnom. Uvek se radi o tome da ljudi imaju mogućnost da izaberu put koji je u skladu s njihovim verovanjima, potrebama i stavovima.

U kulturi kakva je naša, više je izražena lojalnost prema organizaciji i stabilnost, a ljudi nerado prihvataju rizike kao što je prilagođavanje novim poslovima, dodatno usavršavanje i uklapanje u nove profesionalne zahteve. Zaposleni kojima je bitna socijalna pripadnost i harmonični odnosi u kolektivu tim vrednostima verovatno će dati prednost nad samoaktuelizacijom, pa čak i ako ona podrazumeva bolji materijalni status.

Rukovodioci kompanija u borbi sa sve oštrijom konkurencijom i teškim uslovima poslovanja pokušavaju da pronađu dobitnu kombinaciju kako bi opstali na tržištu: grade različite pristupe za motivaciju, mere i unapređuju zadovoljstvo zaposlenih, usmeravaju organizacionu kulturu jačajući sistem interne komunikacije radi stvaranja određenih stavova, vrednosti, ponašanja i akcija radnika u skladu sa ciljevima i potrebama organizacije.

⁷ Shein, E, *Career anchors revisited: Implication for career Development in the 21st centry*, Academy of Management Executives, 10/96, str. 80-88

Zajednički imenitelj za sve te mere i pokušaje jeste da se sve više okreću ljudskoj strani rada. Sadašnje, a naročito buduće vreme, u kome su ljudi najznačajniji resurs i ujedno najznačajniji faktor efektivnosti i efikasnosti organizacija, a time i njene konkurentnosti, rasta i razvoja – promoviše **motivaciju** zaposlenih u sam vrh interesovanja svih nosilaca odgovornosti u preduzeću. Ostvarivanje vizije, misije i ciljeva, u veoma velikoj meri, uslovljeno je adekvatnom motivacijom zaposlenih. Dakle, ne bilo kakvom motivacijom, već motivacijom koja ih podstiče na ponašanje koje omogućava iznalaženje uspešnih odgovora na izazove sve dinamičnijeg radnog okruženja. Značaj motivacije ogleda se u činjenici da preduzeća ostvaruju ciljeve i rezultate na osnovu radnih učinaka zaposlenih. Razumevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmeravanje ponašanja tako da se postignu organizacioni i individualni ciljevi. Podsticanje zaposlenih izuzetno je složena aktivnost, i da bi u tome uspeli, menadžeri moraju da poznaju prirodu, ulogu i značaj motivacije, da imaju adekvatna teorijska i praktična saznanja o tom fenomenu – o procesu i posledicama motivacije, da primenjuju adekvatne motive i procenjuju efekte svojih pokušaja da motivišu zaposlenog, te da uspostavljaju efikasan *feedback*. Motivacija se ne može videti, već se na osnovu ponašanja zaposlenih može izvesti zaključak. Ipak, motivacija i radni učinak nisu isto. To što neko dobro izvrši određeni zadatak ne mora značiti da je visoko motivisan, ili to što neko loše izvrši zadatak ne znači da nije uložio izvestan napor i trud u njegovo izvršenje. Ovdje treba istaći i razliku između motivacije i zadovoljstva. Motivisan zaposleni ne mora da bude i zadovoljan radnik, dok je zadovoljan radnik uvek motivisan. Druga važna stvar u vezi s motivacijom jeste da ona ima više lica. Ljudi mogu imati mnogo različitih motiva koji se javljaju istovremeno, a oni mogu da budu u sukobu. Na primer, motiv za dokazivanjem usmerava zaposlenog da radi više i da duže ostaje na poslu, dok ga lični motivi istovremeno navode da više vremena provodi s porodicom. U ovakvim okolnostima pobeđuje motiv koji je u određenom trenutku jači. Kao i svaka druga aktivnost, motivaciono delovanje na zaposlene ima svoju vremensku dimenziju.

Menadžerima na raspolaganju stoje različite strategije za motivisanje zaposlenih. Međutim, veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama.

Stil menadžmenta takođe predstavlja jedan od značajnih pokretača ljudskih resursa. Argumenti za prethodno navedeno mogu se pronaći u okviru rezultata rada Rensisa Likerta, poznatog teoretičara menadžmenta. Profesor Rensis Likert i njegovi saradnici sa Univerziteta u Mičigenu proučavali su načine i stilove vođstva nekoliko vrsta organizacija različite veličine. Pri tom se posebna pažnja usmeravala ka uticaju stilova menadžmenta na produktivnost grupa, odnosno ka organizaciji u

celosti. Istražujući performanse menadžmenta u različitim industrijskim granama, Likert je naglasak stavio na odnose između menadžera i izvršilaca posla, smatrajući ih ključnim za ostvarivanje efikasnosti menadžmenta, odnosno za povećanje produktivnosti grupa, to jest cele organizacije. Rezultat tridesetogodišnje analize jeste spoznaja da postoje različiti stilovi menadžmenta (autokratski, dobroćudno autokratski, konsultativni i participativni) te da se pomeranjem naniže – od stila jedan ka stilu četiri – ljudske potrebe unutar organizacije efikasnije zadovoljavaju. Tako organizacija koja se kreće prema stilu četiri pruža najveće mogućnosti za dobru motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, nacionalna kultura i ovde je od veoma velikog uticaja na izbor stila upravljanja, a samim tim i na uspešnost rukovođenja.

Zaključak

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju njihov savremeni osnov. Najvažniji među svim stavovima ljudi koji rade jeste stav prema sopstvenom poslu. Zadovoljstvo poslom složen je stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja (kognitivna komponenta), osećanja (afektivna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta). Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Summary

Most Important Factors Affecting Human Resources

Snežana Videnović, M.A.

Successful organisations in the world regard their employees as the most important development resource. Employee motivation and satisfaction have become their modern backbone. Attitude to one's own work is the most important of all employee attitudes. Job satisfaction is a complex attitude that includes particular assumptions and beliefs (cognitive component), feelings (affective component), and job evaluation (evaluative component). Job satisfaction is one of the most explored topics in the field of human resources.

Translated by: Jasna Popović