



ISTRAŽIVANJE UTICAJA ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI I INTERNE
KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH
RESEARCH IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTERNAL
COMMUNICATION ON EMPLOYEE MOTIVATION

Tamara Majkić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Oblast – INDUSTRIJSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Ovaj rad bavi se značajem organizacione posvećenosti na motivaciju zaposlenih u preduzeću. Ljudski resurs je nešto što se konstantno mora razvijati i čuvati. U vreme kad je konkurencija velika, menadžment mora biti svestan da su ljudi koji čine preduzeće, odnosno koji će učiniti da to preduzeće bude konkurentno ili ne. Ljudski potencijal se mora negovati da bi se osnovala takva organizaciona klima u kojoj bi zaposleni bili posvećeni organizaciji u kojoj rade.*

Ključne reči: *Organizaciona posvećenost, motivacija, komunikacija, ljudski resursi.*

Abstract – *This paper focuses on the importance of organizational commitment to employee motivation in the company. Human resource is something that constantly needs to develop and maintain. At a time when competition is high, the management must be aware that the people who make the company, and to do that to be a competitive company or not. Human resources must be nurtured in order to set up such an organizational climate in which employees would be committed to the organization in which they work.*

Keywords: *Organizational commitment, motivation, communication, human resources.*

1. UVOD

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. Ono može biti glavni izvor poboljšanja produktivnosti. Ljudi se često navode kao najvažniji izvor kojim organizacija raspolaže.

Većina menadžera ima stav da je upravljanje ljudskim resursima, zanimanje, odnosno aktivnost u svetu poslovanja.

Kako u privatnom tako i u javnom sektoru menadžeri zavise od ljudskih izvora da bi bili uspešni. Velike korporacije, banke, univerziteti, proizvodna preduzeća i državne ustanove moraju da koriste potencijale svojih zaposlenih, ako hoće da ostvare svoje ciljeve.

Rukovodioci, odnosno lideri u bilo kojoj organizaciji – uspeće samo ako umeju da rade s ljudima.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ivana Katić vanr. prof.

2. MOTIVACIJA

Motivacione teorije organizacione ravnoteže Dž. Merča (J. March) i H. Sajmona (H. Simon) ukazuju da zaposleni koji nisu zadovoljni mogu:

- Napustiti taj posao;
- Prilagoditi se normama produktivnosti koje traži taj posao;
- Tražiti mogućnosti zadovoljstva i bez visoke proizvodnje (produktivnosti).

Posmatranjem ponašanja članova organizacije uočili smo njihovo ponašanje u odnosu na rad. Možemo takođe da uočimo i ponašanje ili stav zaposlenog u odnosu na organizaciju u celini. Tako dolazimo do motivacione teorije, koji su njeni tvorci Barnard (Barnard 1938) i Sajmon (Simon 1947) nazvali „organizaciona ravnoteža“. Suština ove teorije sastoji se u tome da organizacija treba da stvori uslove pod kojima može da navede svoje članove da nastave sa učestvovanjem u toj organizaciji i da na taj način ona osigura svoj opstanak. Menadžeri često postavljaju sledeća pitanja: zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće, kako kao menadžer mogu uticati na ponašanje i uspešnost svojih saradnika i zašto se ljudi promene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Odgovori na sedeća pitanja nalaze se u sferi motivacije i njenoga razumevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu.

Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog delovanja uz sposobnosti i znanja, sopstvena svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenih, posebno je bitna i motivacija menadžera. Mnogi autori smatraju da samo visoko motivisani menadžeri mogu uspešno obavljati svoj posao. Bitno je odrediti specifične motive vezane uz menadžment. Analiza motivacije za menadžere ima dve važne dimenzije, odnosno pitanja pragmatičnog značaja: Angažovanje menadžera u organizacijama je postalo nužno, kao i raspolaganje kapitalom ili pružanjem usluga. Postoji uverenje da je sam menadžment važniji. Zato je razumljivo da svaka organizacija pokušava osposobiti vlastite menadžere, jer bez njih je ugrožena trajnost poslovanja organizacije.

Druga dimenzija je vezana uz motivacijsku strukturu menadžerske uspešnosti.

3. SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije za rad su dobrim delom nastale kao rezultat napora da se utiče na ponašanje ljudi, aktivira, razvije i usmeri njihov potencijal ka uspehu poslovnih organizacija. U tom smislu postoji čitav niz teorija motivacije, ali se sve one mogu podeliti u dve grupe teorija.

U prvu grupu spadaju one koje nastoje da objasne zašto se ljudi na radu ponašaju na odgovarajući način. Druga grupa teorija čine one koje nastoje prvenstveno da objasne kako ljudi donose odluku da rade na odgovarajući način. Najznačajnije teorije motivacije iz ove grupe teorija su: Maslovljeva teorija hijerarhijske potreba, Herbergova dvofaktorska teorija motivacije i teorija "motivacije postignuća" Dejvida Mek Klilenda i Atkinsona.

4. KOMUNIKACIJA

Poslovno komuniciranje je usmeni ili pismeni kontakt između poslovnih partnera u cilju zaključenja nekih poslova. To je davanje i primanje poslovnih informacija radi ostvarivanja poslovnih rezultata. U poslovnom svetu, lično, pisano, telefonskom i elektronsko komuniciranje, kao vidovi opštenja, imaju određen pozitivan feedback, ako su realizovani znalački. Postoje određena pravila i uslovi poslovnog komuniciranja.

Osnovni elementi procesa komunikacije su:

Izvor – pošiljalac, primalac poruke, poruka, sadržaji, kanali, sredstva komuniciranja, fizički i socijalni kontekst, process povratne reakcije (feedback). Svaki od ovih elemenata ima svoju određenu funkciju u procesu komuniciranja i kvalitet komunikacija zavisi od svakog od njih.

4.1. Formalna i neformalna komunikacija

Kada se govori o komunikaciji u smeru realizacije plana preduzeća, onda se svakako trebaju razmatrati i smerovi komunikacije, pri čemu se razlikuju: vertikalna komunikacija prema gore, vertikalna komunikacija prema dolje, horizontalna i lateralna komunikacija. To su smerovi u menadžmentu još poznatiji kao formalna komunikacija.

Vertikalna komunikacija prema dole karakteristična je za komuniciranje ljudi na višim organizacijskim nivoima usmereno ljudima na nižoj organizacijskoj poziciji i odnosi se na autoritativnu atmosferu, dok vertikalna komunikacija prema gore uključuje povratnu informaciju na već opisani smer komunikacije.

Drugim rečima, komunikacija prema dole povezuje se sa komunikacijom menadžera sa zaposlenima, a komunikacijom prema gore menadžeri dobijaju određene informacije. Menadžerima je upravo ovaj smer komunikacije jako važan pri izvođenju promena. Horizontalna komunikacija odnosi se na tok komunikacije između osoba ili grupe iste organizacijske pozicije u preduzeću. Na taj način je osigurano obaveštavanje kolega o dešavanjima, odnosno: podela informacija, koordinacija, rešavanje problema.

5. KORPORATIVNA KULTURA

Korporativna kultura je identitet organizacije, specifičan skup zajedničkih stavova i verovanja zaposlenih u organizaciji. Ona je rezultat interakcije članova, a posebno ponašanja i stila vlasnika menadžera i preduzetnika. Stil rukovođenja daje unikatan pečat korporativnoj kulturi.

S obzirom na značaj direktora kao najvažnije poslovne figure industrijskog društva, njegov obrazac ponašanja i nametanja drugima, zahteva od podređenih prilagodavanja, kako bi se izbegli konflikti.

Karakterna svojstva rukovodilaca, stepen racionalnosti ličnog doživljaja biznisa su često odlučujući. Korporativna kultura učvršćuje i profit zaposlenih. Ona je u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva organizacije.

6. UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA ZAPOSLENE

Organizaciona kultura je nematerijalna sila koja može da ima dalekosežne posledice za organizaciju. Ona igra nekoliko vrlo važnih uloga u organizaciji. Kroz organizacionu kulturu zaposlenima je omogućeno da se identifikuju sa kolektivom i da se na taj način vežu za organizaciju, te da postanu posvećeni, a samim tim i motivisani za posao. Kroz organizacionu kulturu možemo najbolje izgraditi osećaj predanosti misiji organizacije i uskladiti sopstvene misije zaposlenih sa misijom organizacije.

Organizaciona kultura takođe precizira i ojačava standarde ponašanja. Njena uloga je vrlo važna naročito za socijalizaciju pridošlica. Svoje uloge organizaciona kultura može ostvariti u zavisnosti od sopstvene snage, koja može biti i slaba. U jakoj korporativnoj kulturi skoro svi menadžeri dele set relativno konzistentnih vrednosti i metoda za obavljanje poslova. Novi zaposleni prihvataju te vrednosti veoma brzo. U takvoj kulturi novi izvršilac je kao neki korektor sa svojim subordinacijama.

Organizacije sa jakom kulturom viđene spolja, imaju „način na koji se stvari rade“. Svoje deljene vrednosti, kao što su vizija i misija, organizacije sa jakom kulturom pretvaraju u iskaze i ozbiljno ohrabruju svoje menadžere da ih slede. Stil i vrednosti jake kulture ne menjaju se kada se promeni izvršni menadžer- njihovi koreni su mnogo dublji.

7. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Organizacija treba da redefiniše posvećenost zaposlenih na način koji će biti od koristi za obe strane. Zaposleni žele da se osećaju emotivno povezani sa svojim poslom i organizacijom, odnosno, žele da znaju da njihov posao kojim se bave organizacija ima i neki širi pozitivan smisao i posledice po društvenu zajednicu u celini. Organizaciona posvećenost je u centru pažnje velikog broja istraživanja koji se odnosi na radno mesto. Razlog toga se ogleda u opštem prepoznavanju da ova varijabla može biti odlučujuća odrednica organizacionog učinka i performanse kao i njene efikasnosti.

Kada su radnici nezadovoljni na poslu, oni će biti manje posvećeni i tragaće za drugim prilikama da nastave službu. Ukoliko nisu dostupne druge mogućnosti oni se mogu emocionalno ili mentalno povući iz organizacije. Dakle, organizaciona posvećenost je značajan stav pri ocenjivanju namera zaposlenih da napuste službu, kao i posvećenju doprinosa organizaciji. U današnjim uslovima tranzicije, kada su ugrožene osnovne ljudske potrebe i kada je novac sa dna prioriteta motivatora izbio na prvo mesto po važnosti, veoma je upitno da li postoji organizaciona posvećenost u onom smislu u kojem su je definisali autori, koji su prvi na nju ukazali. Poslednja istraživanja ukazuju na to da je neophodna nova definicija organizacione posvećenosti i lojalnosti i nova očekivanja od strane zaposlenih i lidera.

8. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

8.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je ispitivanje organizacione posvećenosti i interne komunikacije zaposlenih u preduzeću JGSP-a, kako organizaciona posvećenost i interna komunikacija utiču na motivaciju zaposlenih u preduzeću.

8.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je utvrditi da li su zaposleni u preduzeću JGSP posvećeni organizaciji, zadovoljni internom komunikacijom i da li je to razlog motivacije odnosno demotivacije. Koliko interna komunikacija i organizaciona posvećenost mogu da utiču na motivaciju u jednom preduzeću. Nezadovoljstvo poslom i svakidašnjom rutinom koji zaposleni obavljaju 8h na radnom mestu, ukoliko to nije ono što žele ili rade svoj posao mehanički može biti razlog mnogih negativnih pokretača koji će uticati na organizacionu posvećenost

8.3. Problem istraživanja

Da li nivo do kojeg su zaposleni posvećeni organizaciji u kojoj posluju utičen na motivaciju, kao i interna komunikacija?

8.4. Hipoteze istraživanja

H1: Zaposleni nisu motivisani za rad.

H2: Zaposleni nisu zadovoljni komunikacijom sa rukovodstvom.

H3: Organizaciona posvećenost je na niskom nivou.

8.5. Instrumenti istraživanja

Istraživanje se vršilo u preduzeću JSGP u Novom Sadu. Od ukupno 100 ispitanika koji su učestvovali u ovom istraživanju, šest je ženskog pola, dok je devedesetčetiri muškog pola. Instrument koji je korišćen u svrhu ovog istraživačkog rada jeste upitnik. Upitnik se sastojao iz šesnaest pitanja, odnosno tvrdnji. Ispitanici su imali mogućnost da odgovore na tvrdnje putem Likertovog sistema odgovora.

8.6. Diskusija rezultata

H1: Zaposleni nisu motivisani za rad. Dobijeni rezultati govore u prilog potvrđivanja hipoteze. 53,7% zaposlenih je odgovorilo na pitanja koja se odnose na hipotezu da

nisu motivisani za rad. Osim obrađivanja upitnika, usled razgovora sa velikim brojem vozača u ovom preduzeću, može se reći da je veliki broj zaposlenih nezadovoljno sa internom komunikacijom, jer kako kažu, nisu upućeni u viziju i većinu operativnih ciljeva. Nemaju komunikaciju sa menadžmentom onako kako bi hteli. Kada radite u preduzeću gde svakodnevno izlazete sebe i druge ljude riziku, mislite da oni koji sprovode ciljeve imaju predstavu kakav doprinos donose oni koji rade na izvršnom mestu i rade sve što je u njihovoj mogućnosti kako bi zaposleni bili motivisani, zadovoljni i radili u adekvatnim uslovima rada. S obzirom da je u ovom preduzeću većini radno mesto gradski autobus, podrazumeva se da će njima kao i onima koji sede među četiri zida, biti obezbeđeni adekvatni uslovi za rad. Da li će to biti grejanje za vreme hladnih dana ili klima za vreme toplih dana, sedište u kojem sede 8h svaki dan da bude udobno, da imaju adekvatnu opremu za rad, za izdavanje karata i ostale stvari koje se podrazumevaju da treba da bude pod određenim standardima kako bi mogli bez ometanja da obavljaju posao.

Kada toga nema, dešava se to da se ne zadovoljavaju očekivanja korisnika gradskog javnog prevoza. Nezadovoljstvom korisnika, dobijamo nezadovoljne radnike koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima i oni su ti koji su marketing tog istog preduzeća. Iako postoje razni motivi koji pokreću motivaciju, a kao glavni uglavnom se navodi novac, smatra se da je najveći pokretač motivacije taj da se svaki zaposleni oseća prihvaćeno, uvažavano i da se pre svega oseti kao čovek kada dođe na svoje radno mesto. Tamo gde će biti jasno da ga ostali cene, da vide njegov trud i rad koji doprinosi za svoju organizaciju. Da to ne bude novac što će ga pokrenuti svako jutro da dođe na svoje radno mesto, nego da to budu ljudi, prijatna atmosfera, organizaciona klima koja dozvoljava svakome da kaže svoje stavove, mišljenja i ideje. Da kada zaposleni dođe na svoje radno mesto bilo to u četiri zida ili u ovom slučaju gradski autobus, da zna zašto je tu, zašto obavlja svoj posao i da zna da kada razgovara sa svojim nadređenim ima poštovanje od njega za taj isti posao koji je obavljao 8h. Zaključeno je da je glavni problem u JGSP-u u Novom Sadu taj što zaposleni dolaze „mehanički“ da odrade svoj posao i u mnogo slučajeva koji su se dešavali nisu bili saslušani od strane svojih nadređenih.

H2: Zaposleni nisu zadovoljni komunikacijom sa rukovodstvom. Rezultati druge hipoteze takođe idu u prilog potvrđivanja hipoteze da zaposleni nisu zadovoljni komunikacijom sa rukovodstvom. 58,3% od ispitanika nije zadovoljno komunikacijom sa rukovodstvom. Zaposleni su uglavnom potvrđivali da nemaju dobru komunikaciju sa nadređenima, da nisu upućeni u ciljeve i vizije koji se tiču i njih. Kada se radi o jednoj savremenoj organizaciji, zna se da je ona uvek tu za svoje zaposlene i da kreće od toga da osnov svega bude dobra komunikacija, kako bi se izbegli nesporazumi i šumovi u daljim tokovima. Iz tog razloga je veoma bitno da zaposleni budu uključeni u misiju, viziju i ciljeve koje celo preduzeće sprovodi, kako bi mogli da daju svoje predloge, ideje, pozitivne i negativne kritike, kako bi oni koji su izvršio mogli što bolje da odrade svoj posao.

U ovom slučaju je došlo do toga da se ne funkcioniše na taj način i da je to ono što vozačima kao najvećem broju zaposlenih smeta. Ovakav problem je veoma veliki u ovom preduzeću, jer vozači čine 90% zaposlenih iako su oni ti koji su svakodnevno na terenu i u dodiru sa korisnicima gradskih autobusa, često se dešava da nisu shvaćeni od strane nadređenih i ostalih u rukovodstvu jer je to grupa zaposlenih koji uglavnom imaju srednje obrazovanje i smatra se da oni koji su nadređeni bolje znaju. Samim tim vozači se osećaju nipodištavano i nisu posvećeni ni poslu ni organizaciji jer su svesni da su oni koji prave profit svom preduzeću, a nisu uvažavani kao glavni ljudski resurs.

Još jedna bitna stvar koja utiče na to da zaposleni nisu posvećeni organizaciji jeste činjenica da se ne oseća timski rad i prijatna atmosfera kad se uđe u krug preduzeća. Kako navode nisu potrebne velike stvari kako bi se to ispravilo, nego sitne stvari koje svakome mogu da ulepšaju dan i svakome stave do znanja da su deo kolektiva, kao i činjenica da pripadaju svom preduzeću.

H3: Organizaciona posvećenost je na niskom nivou. 53,8% ispitanika potvrđuje ovu hipotezu. Problem kod posvećenosti je što rukovodstvo često zaboravi da je organizaciona klima jednako bitan motivator u radu, kao što je i novac ili drugi vid nagrađivanja. Bitno je osetiti prijateljsku atmosferu kad se uđe na radno mesto, jer tamo se provodi 8h, da li je to pozdrav na hodniku od strane kolege, pozdrav od strane nadređenog ili bilo koga ko je prisutan, ono što znači mnogima i ono od čega se počinje, jer ako se preduzeće zasniva na takvom okruženju, vrlo je verovatno da će kolege da dele mišljenja, da dele ideje i da svojim ujedinjavanjem u timove doprinose samo bolje i korist preduzeću. U ovom radu je ova hipoteza potvrđena i videli smo u rezultatima da zaposleni u jako niskom broju misle da je ovo preduzeće jedno koje motiviše na rad. Zaključeno je da je problem u rukovodstvu, od kojeg sve počinje i da ne daju dovoljno na znanje svojim zaposlenima koliko su bitni u svom poslu.

To može da se dokazuje nagrađivanjima, priznanjima za vozače, nagradnim putovanjima, slobodnim danima itd. Vozači kako navode često imaju problem sa rukovodstvom oko stvari koje su bitne njima za obavljanje svakodnevnog posla, imaju autobuse stare nekoliko godina, odnosno vozni park koji nije obnovljen nekoliko godina, koji nisu u potpunosti bezbedni za rad, u smislu ispuštanja nafta, u brzini vožnje, udobnosti sedišta za vozače, pa sve do udobnosti putnika.

Po njihovim rečima, sve im je obećavano, ali malo toga se ispunjavalo, zaposleni su ukazivali na problem, ali nisu bili saslušani.

9. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja ukazuju da je glavni problem u ovom preduzeću u rukovodstvu. Rukovodstvo je odgovorno za glavne probleme u procesu rada. Iz tog razloga je važno baviti se motivacijom zaposlenih na svim nivoima, jer postoje razni uticaji na motivaciju. Kako je već navedeno da je ljudski resurs najvažniji, takođe je važno dodati da je i najraznovrsniji, iz tog razloga je bitno

obuhvatiti razne segmente motivacije, jer ne deluje svaka motivacija isto na sve.

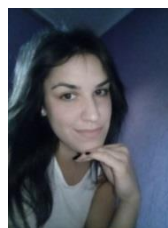
U preduzeću koje je analizirano, najpre je potrebno osmisliti organizacione strategije, procese planiranja razvoja koje nude neke od najboljih mogućnosti za sistematsko davanje značaja iskustvima u kompaniji. Na žalost mnoge organizacije nemaju ovu mogućnost, već se samo fokusiraju na poboljšanje radnih performansi na aktuelnim poslovima ili na obuke uključene u planove razvoja i ne podstiču razvoj na poslu.

Proces planiranja razvoja koji se koncentriše na sticanje ključnih iskustava usklađenih sa poslovnom strategijom, umanjuje mogućnost ovih nedostataka. Fokus je na stvaranju novih znanja, veština, treninga i obuka za rukovodstvo u Javnom gradskom saobraćajnom preduzeću, jer ukoliko postoji kompetentno i adekvatno rukovodstvo, koje je u mogućnosti da razume one koji rade na izvršnim pozicijama, zaposleni će biti motivisani i osećaću se prihvaćeno od strane organizacije

10. LITERATURA

- [1] Andevski M. (2008). *Umetnost komuniciranja*, „CEKOM“ – books d.o.o. Novi Sad.
- [2] Gavric G. Sormaz G. Ilic Dj. (2016). *The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company*. Katić I. (2017). *Upravljanje karijerom*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- [3] Kalajžić M. (2017). *Utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita*.
- [4] Konja V. (2014). *Uticaj komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih*.
- [5] Katić I. (2017). *Upravljanje karijerom*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- [6] Nikić G. (2009). *Uvod u psihologiju menadžmenta*, „CEKOM“ books d.o.o. Novi Sad.
- [7] Penić I. Jambrek I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991)*.
- [8] Ristić D. i saradnici, (2009). *Osnovi menadžmenta*, „CEKOM – books d.o.o. Novi Sad.
- [9] Ristić D. i saradnici, (2008). *Strategijski menadžment*, „CEKOM“ – books d.o.o. Novi Sad.
- [10] Suša B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*, „CEKOM“ books d.o.o. Novi Sad.
- [11] Vidaković M. (2008). *Sociologija*, „CEKOM“ books d.o.o. Novi Sad.
- [12] Vidaković T. (2012). *Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih*.
- [13] Zubanov V. Nosak T. (2013). *Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih*.

Kratka biografija



Tamara Majkić rođena u Novom Sadu 1991. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka na smeru Menadžment ljudskih resursa odbranila je u oktobru 2018. Godine.