

**PROFESIONALNA ADAPTACIJA ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJAMA**  
**PROFESSIONAL ADAPTATION OF EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS**Bojana Kecman, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I  
MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Profesionalna adaptacija zaposlenih je jedna od ključnih stavki koje utiču na njihovo zadovoljstvo poslom i čitavom kompanijom, kao i na njihovu posvećenost i želju da ostanu u istoj. U ovom radu se analiziraju rezultati istraživanja čiji je cilj utvrđivanje mere u kojoj kompanije u okviru privatnog sektora sa jedne strane, i državnog sa druge, uočavaju značaj adekvatne profesionalne adaptacije zaposlenih, kao i da li postoje razlike u tome među navedenim sektorima.

**Ključne reči:** profesionalna adaptacija, onboarding proces, trendovi u profesionalnoj adaptaciji zaposlenih

**Abstract** – Professional adaptation of employees is one of the key factors that affect their job satisfaction as well as satisfaction with the whole company, also, their commitment and desire to stay in it. This paper analyzes the results of research aimed at determining the extent to which companies within the private sector on the one hand, and the state sector on the other, see the importance of adequate professional adaptation of employees, as well as whether there are differences in it between these sectors.

**Keywords:** professional adaptation, onboarding process, trends of professional adaptation

**1. UVOD**

Najznačajniji resursi koje svaka kompanija poseduje jesu ljudski resursi. Oni, sa svojim znanjima, veštinama, sposobnostima, potencijalima i idejama, predstavljaju “mozak” svake kompanije, i “ključ” za vrata njenog uspeha. Oni su tvorci svih vizija, ideja i strategija, kao i sprovodioci istih u delo. Danas, kompanije postaju sve svesnije značaja uloge koju svaki pojedinac koji je u njima zaposlen ima, i sve više cene njihov doprinos. Ne očekuju da se samo zaposleni prilagođavaju njima, već traže način da se i one prilagode, konstantno idući u korak sa njihovim očekivanjima, željama i potrebama, kako bi privuke talentovane ljude, ali i još teže, kako bi ih zadržale.

Jedna od stvari koja ima vitalan značaj za zadržavanje zaposlenih, odnosno njihovu želju da ostanu u određenoj kompaniji, jeste proces profesionalne adaptacije zaposlenih.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Lepasava Grubić Nešić, red. prof.**

U ovom radu upoznaćemo se sa pojmom profesionalne adaptacije (u daljem tekstu navedena i kao onboarding proces), njenim sastavnim delovima, značajem, ciljevima i benefitima koje ima za kompaniju, ali i za zaposlene.

Ukoliko želi da opstane, svaka kompanija mora neprestano da prati promene koje se dešavaju u njenom okruženju i da im se prilagođava.

Poslovni svet i način na koji on funkcioniše se konstantno menja i postavlja sve veće kriterijume i zahteve koje kompanije moraju ispuniti ukoliko žele da ostanu konkurentne.

**2. PROFESIONALNA ADAPTACIJA**

Kako bi pronašla adekvatne i talentovane ljudske resurse koji su joj potrebni, kompanija mora pažljivo i efektivno da sprovede procese regrutacije i selekcije. Međutim, to nije dovoljno. Da bi te talente i zadržala, neophodan je efektivan proces profesionalne adaptacije [1]. Ovaj proces treba da bude prioritet sektoru za ljudske resurse, i nešto što ne sme da se preskoči, ili odradi polovično. Profesionalna adaptacija, odnosno onboarding proces je proces u kom novozaposleni stiču znanja, veštine, sposobnosti i ponašanja neophodna da bi se prilagodili izabranoj organizaciji i bili uspešni u istoj [2].

Profesionalna adaptacija je šansa da se novozaposleni od starta usmeri na pravi put, odnosno da od početka usvoji organizacionu kulturu, ponašanje, neophodne veštine, stavove, vrednosti i ciljeve kompanije, kako bi mogao da ide u pravcu njihovog ostvarenja i time pozitivno utiče na čitavo poslovanje kompanije.

Novozaposleni žele da znaju šta treba da rade, na koji način, kako da se ponašaju, obuku, kako da komuniciraju sa ostalim kolegama, i sve ostale specifičnosti koje su vrednovane u kompaniji i koje će im pomoći da se uklape i budu uspešni u istoj. Upravo to je ono što im efektivno sproveden proces profesionalne adaptacije može pružiti. Podršku da se osećaju sigurno u sebe u svakom smislu, kao i da se osećaju prijatno u svom novom okruženju, znajući sve pojedinosti koje su za to potrebne [3].

Profesionalna adaptacija je proces u kom novozaposleni stiču neophodna znanja, veštine, razmišljanja, ponašanja, poslovne veze i sve ostalo potrebno za postizanje maksimalne produktivnosti i uspeha u datoj organizaciji. [4]. Suština profesionalne adaptacije jeste da se novozaposleni poistovete sa kompanijom, njenim ciljevima, vrednostima i kulturom. Kao rezultat toga, javlja se njihova veća produktivnost i angažovanost, veće zadovoljstvo, motivisanost i posvećenost poslu i kompaniji.

## 2.1. Aspekti profesionalne adaptacije zaposlenih

Proces adaptacije u bilo kojoj organizaciji uključuje nekoliko aspekata:

- socio-psihološki;
- profesionalni;
- organizacioni;
- psihofiziološke;
- ekonomski.

**Socio-psihološka adaptacija** je usklađivanje sopstvenih vrednosti i normi sa normama i vrednostima organizacije, kao i ljudi unutar nje. Drugim rečima, to je usvajanje korporativnih normi. Stepem u kojoj meri je novozaposleni spreman da poistoveti svoje ciljeve, sa ciljevima organizacije.

Drugi važan aspekt je **profesionalna adaptacija**. Ona podrazumeva proces sticanje praktičnih znanja i vještina, tj. ovladavanje potrebnim znanjem za obavljanje službenih dužnosti na visokom nivou. Profesionalna adaptacija se odnosi na „prilagođavanje“ znanja i vještina zaposlenih organizacijskim zahtevima.

**Organizaciona adaptacija** zasniva se na razumevanju organizacione strukture i svoje uloge unutar nje.

**Psihofiziološka adaptacija** je adaptacija na novi fizički i psihološki stres, odnosno na fiziološke uslove rada. Različiti uslovi deluju različito na novozaposlene. Oni se prilagođavaju fizičkim i psihičkim naporima koje od njih iziskuje novo radno mesto.

**Ekonomska adaptacija** odnosi se na prilagođavanje novozaposlenih ekonomskim uslovima u novoj organizaciji, na primer, materijalni podsticaji (nivo naknade, vremenski okviri za isplatu plata, postojeći bonusi i drugi benefiti).

## 3. TRENDOVI U PROCESU PROFESIONALNE ADAPTACIJE ZAPOSLENIH (TRENDOVI ONBOARDING PROCESA)

Jedna od ključnih stvari koju kompanija mora da uradi da bi se sva ova očekivanja novozaposlenih ispunila, te da bi se oni odlučili za ostanak u njoj, jeste da formira kvalitetan onboarding proces, koji će konstantno usavršavati i činiti efektivnijim praćenjem savremenih trendova u onboardingu.

- Pre-bording
- Personalizacija
- Kulturna asimilacija

**Pre-bording** - Fridman tvrdi da je priprema jedna od ključnih stvari u onboarding procesu. Ona bi trebalo da obuhvata period između prihvatanja posla od strane novozaposlenih i njihovog prvog radnog dana, i to je upravo momenat kada onboarding proces počinje, odnosno kada se odvija pre-bording [5].

Kada je u pitanju trend **personalizacija**, onboarding zahteva personalizovan pristup svakom novozaposlenom u zavisnosti od njegovih znanja, veština, sposobnosti, interesa, potreba i ličnih karakteristika. Primenom takvog pristupa, zaposleni će se osećati kao da su zaista posebni i

važni za svoju kompaniju, a samim tim će želeti i da ostanu u takvom okruženju u kom su cenjeni, poštovani i u kom se osluškujaju njihove potrebe.

Mera u kojoj će se novozaposleni uklopiti u novo radno okruženje, atmosferu, klimu i kulturu određene kompanije, u velikoj meri utiče na njihovo zadovoljstvo i želju da ostanu u njoj. Iz tog razloga, **kulturna asimilacija** je jedan od trendova kom je definitivno potrebno posvetiti pažnju.

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja jeste utvrđivanje mere u kojoj postoje razlike u uočavanju važnosti profesionalne adaptacije zaposlenih u okviru kompanija u Srbiji koje su privatni sektor sa jedne strane, i državni sektor sa druge. Pitanje je koliko se primenjuju savremeni trendovi u procesu profesionalne adaptacije u kompanijama unutar navedenih sektora, kao i kakva je priroda odnosa između primene tih trendova i zadovoljstva zaposlenih, njihove motivacije, produktivnosti i želje da ostanu u datoj kompaniji.

### 4.2. Cilj istraživanja

Nakon identifikacije akutelnih trendova u procesu profesionalne adaptacije zaposlenih u organizacijama, primarni cilj ovog istraživanja jeste da ispitamo da li se utvrđeni trendovi zaista primenjuju u praksi, kao i koliko se njihova primena razlikuje u privatnom sektoru sa jedne strane, i državnom sa druge. Nakon toga, sekundarni ciljevi jesu:

- ispitivanje prirode odnosa između primene trendova u procesu profesionalne adaptacije zaposlenih i njihovog zadovoljstva izborom kompanije.
- ispitivanje prirode odnosa između primene trendova u procesu profesionalne adaptacije zaposlenih i njihovog zadržavanja u kompaniji.

### 4.3. Istraživačka pitanja

**IP1** – da li postoji razlika u primeni savremenih trendova tokom procesa profesionalne adaptacije zaposlenih, u privatnom sektoru sa jedne strane i državnom sektoru sa druge?

**IP2** – da li postoji povezanost između primene savremenih trendova tokom procesa profesionalne adaptacije zaposlenih i njihovog zadovoljstva izborom kompanije?

**IP3** – da li postoji povezanost između primene savremenih trendova tokom procesa profesionalne adaptacije zaposlenih i njihovog zadržavanja u kompaniji?

### 4.4. Način istraživanja

Anketno istraživanje sprovedeno je pomoću upitnika distribuiranog putem Google Form platforme, za zaposlene u softverskoj kompaniji, dok je zaposlenima u JGSP-u dat anketni upitnik u štampanoj formi. Upitnik za ovo istraživanje je kreiran od strane autora na osnovu

dostupne literature o trendovima u procesu profesionalne adaptacije zaposlenih. Upitnik je putem elektronske pošte poslat u periodu od 1. do 7. septembra 2020. godine, ispitanicima iz kompanije Levi9, dok je isti upitnik u štampanoj formi, ispitanicima iz JGSP-a dat u junu 2021. godine. U istraživanju je dobrovoljno učestvovalo 60 ispitanika, po 30 iz svake kompanije.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon uporedne analize odgovora zaposlenih u okviru ove dve kompanije, kada je u pitanju mera u kojoj se prate trendovi procesa profesionalne adaptacije, dolazimo do sledećih zaključaka:

Kada je u pitanju tvrdnja “Smatram da sam pre prvog radnog dana dobio/la dovoljno neophodnih informacije za početak svog rada u pisanom ili usmenom obliku”, na osnovu dobijenih rezultata se može reći da zaposleni u JGSP-u nisu bili adekvatno informisani, o čemu govori i prosečna ocena za ovu tvrdnju 3,7, dok su u kompanij Levi9 zaposleni bili saglasni da su dobili dovoljno potrebnih informacija pre prvog radnog dana.

Takođe, situacija je slična i kod tvrdnje “Pre prvog radnog dana sam bio/la upućen/a u aktivnosti koje me čekaju prve radne nedelje, u pisanom ili usmenom obliku”, pa možemo reći da u kompaniji JGSP nisu bili adekvatno upućeni ni u to.

Kada je u pitanju informisanost o kompaniji u svojoj ulozi u njoj, obe kompanije su prema rezultatima radile sve što je potrebno po tom pitanju.

Kada se radi o poruci dobrodošlice, kao i pripremljenom delu papirologije pre dolaska zaposlenih u kompaniju, na osnovu rezultata možemo reći da kompanija JGSP ne praktikuje navedeno, što nam govore ocene 2,5 i 3, dok su ispitanici iz Levi9-a jednoglasno rekli da su ove stvari odrađene pre njihovog dolaska.

Navedene tvrdnje ispituju praćenje trenda pre-bording, te na osnovu njih možemo reći da JGSP ne prati dosledno ovaj trend, dok Levi9 prati.

Naredne tvrdnje odnose se na trend personalizacije, a na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da je i tu situacija ista, odnosno da JGSP ne primenjuje ni ovaj trend, dok Levi9 većinski radi sve što je potrebno kako bi personalizovano pristupili svakom novozaposlenom.

U Levi9-u su svi ispitanici dobili svog mentora pri dolasku u firmu, dok u JGSP-u niko od ispitanih zaposlenih nije imao mentora

Kada su u pitanju redovne povratne informacije o radu i uspešnosti od strane nadređenih, u JGSP-u je najveći broj ispitanika izjavio da ih ne dobijaju redovno, dok je u Levi9-u situacija obrnuta.

Takođe, u JGSP-u primećujemo i problem u komunikaciji sa nadređenima, s obzirom na to da dobar deo ispitanika ne oseća dovoljno slobode i otvorenosti da priča o poteškoćama i problemima sa njima.

S druge strane, prema odgovorima ispitanika iz kompanije Levi9, možemo reći da zaposleni imaju poprilično otvorene odnose i dobru komunikaciju sa nadređenima.

Kada se radi o tvrdnji “Kompanija je bila fleksibilna po pitanju rasporeda aktivnosti i obuka kroz koje sam prolazio/la”, svi ispitanici iz Levi9-a se uglavnom slažu sa navedenim, dok u JGSP-u vidimo podeljena mišljenja i dosta zaposlenih koji smatraju da kompanija nije bila dovoljno fleksibilna.

Poslednji niz tvrdnji, odnosi se na praćenje trenda kulturne asimilacije, te su tu rezultati sledeći:

Kada je reč o jasno definisanim očekivanjima koje kompanija ima od zaposlenih, na osnovu odgovora ispitanika možemo reći da sa tim nije bilo problema ni u jednoj od ovih kompanija.

U Odgovorima na tvrdnju “Različita timska druženja su bila redovno organizovana u toku mog onboarding programa”, vidimo drastičnu razliku između ove dve kompanije. Ispitanici iz JGSP-a se nisu složili sa tvrdnjom, što potvrđuje ocena 1,8, dok na osnovu odgovora ispitanika iz kompanije Levi 9 i prosečne ocen 4,5, možemo reći da se u njoj organizuju redovna timska druženja.

Na pitanje o tome da li smatraju da im timska druženja pomažu u socijalizaciji, ispitanici iz obe kompanije su se složili da su im druženja značajna za proces adaptacije i socijalizacije, što potvrđuje značaj organizovanja istih.

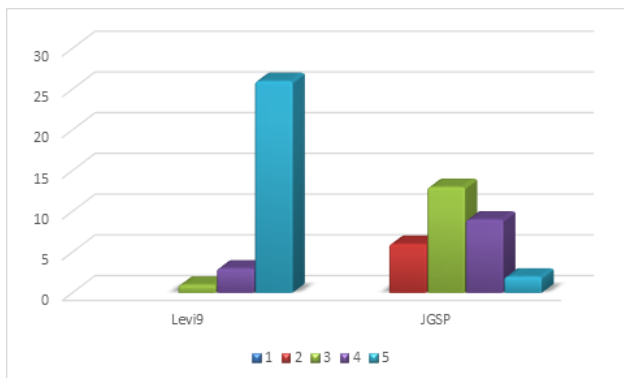
Takođe, ispitanici iz obe kompanije u najvećem broju smatraju da su na poslu stekli i prave prijatelje, ali su odgovori ispitanika iz Levi9-a ubedljiviji po pitanju toga, što možemo povezati upravo sa značajem timskih druženja koje smo videli da kompanija Levi9 uviđa.

Kada je u pitanju dodeljivanje kolege “*buddy-a*”, koji bi im pomogao da se lakše i brže integrišu u okruženje u tom početnom period, niko od zaposlenih u JGSP nije imao dodeljenog kolegu, te možemo reći da ova kompanija, kao i kada je u pitanju mentorstvo, ne uviđa veliki značaj istog za novozaposlene. S druge strane, u Levi9-u je *buddy* bio dodeljen svima.

Kada se radi o međuljudskim odnosima, odnosno odnosima sa nadređenima i ostalim kolegama, u obe kompanije su zaposleni zadovoljni istim, s tim da su ispitanici iz kompanije Levi9 dali nešto višu prosečnu ocenu tvrdnjama koje ispituju navedeno.

Kada se radi generalno o radnoj atmosferi u kompaniji, ispitanici iz JGSP-a su dali prosečnu ocenu 3,1, što nam ukazuje na to da postoje izvesni problemi po tom pitanju. Ispitanici iz kompanije Levi9 su se uglavnom složili sa tvrdnjom da je radna atmosfera u kompaniji dobra.

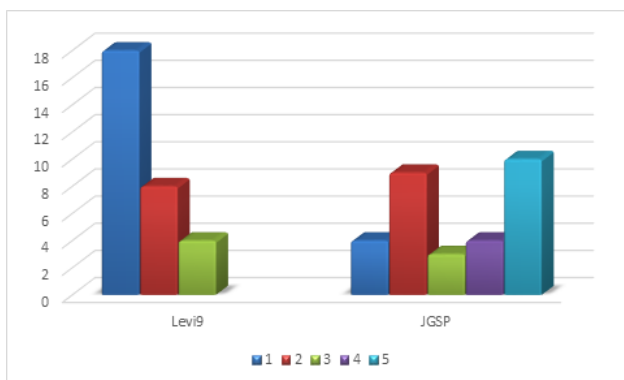
Kada sumiramo odgovore na sve navedene tvrdnje koje ispituju funkcionisanje procesa profesionalne adaptacije i praćenje trendova unutar istog, možemo da donesemo zaključak o generalnoj uspešnosti procesa profesionalne adaptacije u ove dve kompanije.



Grafikon 1. Zadovoljstvo izborom kompanije

Na osnovu rezultata prikazanih na ovom grafikonu, možemo primetiti da se kompanija Levi9 znatno ističe sa skoro stoprocentnim brojem ispitanika koji se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da je ta kompanija bila pravi izbor za njih.

U JGSP-u su primetna i drugačija mišljenja, pa je i prosečna ocena niža, odnosno iznosi 3,2. Vidimo najveći broj ispitanika koji nisu sigurni u vezi sa svojim zadovoljstvom izborom kompanije, kao i nezanemariv broj onih koji nisu zadovoljni, što ukazuje na postojanje problema.



Grafikon 2. Namera za napuštanje kompanije

Na ovom grafikonu prikazani su odgovori na tvrdnju: "Razmišljam o traženju drugog posla i odlasku iz ove kompanije".

Rezultati prikazani na ovom grafikonu predstavljaju logičan sled odgovora i mišljenja kada uzmemo u obzir i sva prethodna, te i u ovom slučaju prednjači kompanija Levi9, po broju ispitanika koji se ne slažu sa ovom tvrdnjom, odnosno onih koji ne razmišljaju o odlasku iz ove kompanije. Prosečna ocena koju su dali ispitanici iz ove kompanije iznosi 1,7, i na osnovu ovakvih rezultata i poprilično jednoglasnih mišljenja, možemo reći da su zaposleni u ovoj kompaniji zadovoljni istom, te ne žele da odu iz nje.

Kada je reč o odgovorima ispitanika iz kompanije JGSP, vidimo da se broj ispitanika koji nisu sigurni povodom ove tvrdnje, ili se slažu sa tim da žele da napuste kompaniju, ističe u odnosu na broj onih koji o tome ne razmišljaju. Prosečna ocena je 3,2, a ovakvi rezultati nam ukazuju na to da zaposleni u ovoj kompaniji ne ispoljavaju zadovoljstvo istom na visokom nivou, jer bi u suprotnom pokazali veću želju za ostankom u njoj.

## 6. ZAKLJUČAK

Proces profesionalne adaptacije zaposlenih je definitivno nešto što konstantno treba ispitivati i pratiti, kako bi se ustanovile njegove kritične tačke koje mogu ostaviti trajne posledice po kompaniju, i kako bi se utvrdile neophodne mere poboljšanja. Na osnovu ovog istraživanja, odnosno kompanija koje su uzete kao uzorak istog, možemo reći da se vidi jasna razlika između svesti o značaju profesionalne adaptacije, i doslednosti u primeni njenih trendova unutar kompanija u okviru državnog sektora sa jedne strane, i kompanija u privatnom sektoru sa druge. Kada smo posmatrali JGSP kao državnu firmu, mogli smo videti određena odstupanja u primeni i nedostatke u određenim segmentima onboardinga, koje kompanije ne bi trebalo da dozvole.

Možemo pretpostaviti da kada bismo uzeli u obzir više kompanija i više različitih industrija, da bismo takođe imali različita mišljenja, slaganja i neslaganja, te da bismo uočili još stvari koje je potrebno promeniti, a kojima kompanije ne pridaju toliki značaj. Na osnovu svega toga, možemo ustanoviti da je ipak potrebno podići svest u kompanijama, pogotovo u državnom sektoru, o značaju praktikovanja svega što može da poboljša i ubrza proces profesionalne adaptacije, s obzirom na to da vidimo koliko ona zaista utiče na zaposlene, a samim tim i na čitavu kompaniju.

## 7. LITERATURA

- [1] Bauer, T. N., (2010). Onboarding new employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- [2] Serbin, K.M., & Jensen, S. (2013). Recruiting, hiring, and onboarding case managers: Communication and setting expectations are keys to success. Professional Case Management, 18, 95-97. doi:10.1097/NCM.0b013e3182806a50
- [3] Sims, D. M. (2011). Creative onboarding programs: Tools for energizing your orientation program. New York: McGraw-Hill.
- [4] Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.
- [5] Friedman, L. (2006). Are you long potential new hires at hello? Organizations need strong new hire onboarding processes. TD, Novembar, 25-27.

### Kratka biografija:



**Bojana Kecman** rođena je u Novom Sadu 1997. god. Fakultet tehničkih nauka upisuje 2016. godine, smer inženjerski menadžment. Diplomirala je 2020. god. i iste godine upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka, smer Menadžment ljudskih resursa.