



ULOGA POVERENJA U ORGANIZACIONOM PONAŠANJU ZAPOSLENIH

THE ROLE OF TRUST IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES

Zdenka Maglovski, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj - U radu je predstavljen značaj poverenja u organizacionom ponašanju. Suština ovog istraživanja jeste da se utvrdi postojanje poverenja u organizaciji, kao i postojanje posvećenosti kao jednog od predstavnika organizacionog ponašanja zaposlenih i njihov međusobni uticaj.

Cljučne reči: Poverenje. Ponašanje zaposlenih. Organizaciono ponašanje. Posvećenost.

Abstract - The paper presents the importance of trust in organizational behavior. The essence of this research is to determine the existence of trust in the organization, as well as the existence of commitment as a representative of the organizational behavior of employees and their mutual influence.

Keywords: Trust, Employee behavior, Organizational behavior, Commitment

1. UVOD

Poverenje predstavlja osnovu za efikasnu komunikaciju, kako u privatnom tako i u poslovnom svetu. Poverenje ima veoma pozitivan uticaj na pojedinca, pored rezultata ljudima donosi dobar osećaj, osećaj ljudskosti i osećaj pripadanja.

Poverenje je dvosmerna ulica. To što tražimo u drugima očekujemo da će isto drugi tražiti u nama da bi poverenje izgradili. Izgradnja poverenja je vrlo kompleksan i dugotrajan proces. Ona treba da se odvija u malim akcijama tokom vremena kako bi poverenje bilo jako.

Poverenje omogućava kooperativno ponašanje, smanjuje konflikte, smanjuje troškove, olakšava brzo formulisanje ad hoc radnih grupa,...Ovo je samo deo organizacionog ponašanja na koji poverenje ima uticaj. Ono utiče na efektivnost i efikasnost rada, produktivnost zaposlenih i njihove rezultate, motivaciju i zadovoljstvo, posvećenost kako prema ostalim članovima, odnosno, svojim kolegama, tako i prema celokupnoj organizaciji i njenom rukovodstvu.

2. POJAM POVERENJA

Poverenje je verovanje u integritet, karakter i sposobnosti drugih ljudi sa kojima smo u komunikaciji [1]. Poverenje se zasniva na opažanju jedne strane u komunikaciji kroz sagledavanje kompetencije druge strane i njenih motiva.

NAPOMENA:

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

Procena kompetencije odnosi se na kompetencije i jedne i druge strane, tačnije posmatrača i druge strane, na taj način što se opaža vlastita sposobnost kao i sposobnosti onih sa kojima se saraduje, kao sposobnost da mogu da izvrše ono što data situacija od njih nalaže [2]. Prema Zafiru i Dolanu, poverenje predstavlja spremnost pojedinca da ulaže svoje napore u odnose sa drugim ljudima, uz očekivanja koja su pozitivna a koja predstavljaju posledicu prethodnih međusobnih interakcija [3].

3. ORGANIZACIONO POVERENJE

Organizaciono poverenje predstavlja mrežu organizacionih odnosa i ponašanja koja se događaju kada zaposleni osećaju da imaju poverenje u druge, ostale zaposlene, u grupu kojoj pripadaju, u svoje nadređene, menadžere, u kompletnu organizaciju u kojoj se nalaze. Poverenje se može definisati kao očekivanje zaposlenih prema preduzeću u celini, kao i prema upravi. Prema mnogim stručnjacima, nivo poverenja koje poseduju zaposleni u organizaciji predstavlja najrelevantniji element koncepta menadžmenta znanja. O poverenju se govori kao o esencijalnom elementu uspeha neke organizacije, njenu dugoročnu stabilnost ali i blagostanje njenih zaposlenih, odnosno članova te organizacije [4].

2.1. Dimenzije organizacionog poverenja [5][6]

Prva dimenzija je kompetencija.

Druga dimenzija je otvorenost i poštenje.

Treća dimenzija je briga za zaposlene.

Četvrta dimenzija je pouzdanost.

Peta dimenzija je identifikacija.

2.2. Poverenje u savremenim organizacijama, nasuprot tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama

Očigledne su mnogobrojne razlike između tradicionalnih organizacija i savremenih organizacija koje se više fokusiraju na timski radi i odbacuju tipične individualne pristupe. Savremene organizacije nastoje pokrenuti ono najbolje iz pojedinaca i stvoriti klimu u kojoj se znanje, sposobnosti i informacije dele među zaposlenima bez ograničenja. Ovakve organizacije stvaraju dobra i usluge koje su značajno većeg kvaliteta u odnosu na dobra i usluge koje stvaraju tradicionalne organizacije. Da bi se tradicionalna organizacija pretvorila u savremenu, u toj transformaciji, menadžment mora da shvati da u organizaciji linearna struktura mora svoje mesto da ustupi ravnoj organizacionoj strukturi. Time se otvaraju vrata za stvaranje poverenja između zaposlenih ali i između organizacije i zaposlenih [4].

2.3. Poređenje organizacija sa visokim i sa niskim stepenom poverenja

Prema Sejvidžu organizacije u kojima je stepen poverenja nizak ili poverenja uopšte nema izgledaju ovako:

- Konflikt ne postoji, ni destruktivni, ni konstruktivni,
- Na inovacije se gleda sumnjiva sa velikom dozom nepoverenja,
- Atmosfera je pretežno tiha, nivo energije i angažovanja je nizak,
- Zaposleni se osećaju zatvoreno,
- Upravljanje je hijerarhijsko, status je važan, odluke prolaz kroz čitav lanac provere.

Nasuprot tome, u organizacionoj klimi u kojoj vlada poverenje, zaposleni imaju slobodu da predlože svoje ideje, da slobodno iskažu svoja osećanja, svoje mišljenje, da se razvijaju, uče. Razvoj poverenja se događa u situacijama kada se pojedinci slobodno izražavaju tokom obavljanja njihovih svakodnevnih zadataka, bez preteranog nadgledanja i kontrole [4].

4. POVERENJE IZMEĐU LIDERA I SLEDBENIKA

Lider svojim ponašanjem doprinosi uspostavljanju poverenja između njega i njegovih sledbenika. Neki od preduslova u tom ponašanju su [7]:

1. Demokratičnost
2. Pouzdanosti
3. Jasna očekivanja
4. Učestvovanje
5. Slušanje
6. Vizija
7. Predanost

5. POVERENJE U TIMU

Kako bi smo za neki tim rekli da je uspešan, u tom timu mora da postoji visok nivo poverenja između članova istog. Jedan od osnovnih preduslova uspešnosti, efikasnosti i efektivnosti tima jeste zapravo poverenje. Poverenje u timu se ogleda u slobodi deljenja mišljenja između članova, znanja, sposobnosti, ogleda se u otvorenosti članova za određene inovacije, prihvatanje rizika,... U takvim timovima, njihovi članovi slobodno govore o svojim ali i tuđim greškama i nesigurnostima, pri čemu se oni u kratkom vremenu ispravljaju što zapravo dovodi do uspešnosti samog tima [1].

4.1. Nedostaci u radu tima

Prema Lensioniju, ne njegovoj piramidi nedostataka u radu tima, na prvoj lestvici se nalazi upravo odsustvo poverenja [1].

5. ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Definicija organizacionog ponašanja: Organizaciono ponašanje je primenjena naučna disciplina koja istražuje kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacija i zadovoljstva ljudi. Cilj organizacionog ponašanja kao naučne discipline je da menadžerima

obezbedi znanje o tome zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju i kako se to ponašanje može promeniti [8].

6. POVERENJE I MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ukoliko postoji visok nivo poverenja, atmosfera za rad je prijatna, svi međusobno saraduju, dele znanje između sebe, informacije, veštine, dobijaju ali i daju povratne informacije, zaposleni su motivisaniji, produktivniji pa samim tim ostvaruju bolje rezultate što dovodi do adekvatnog nagrađivanja za njihov uspeh. Nagrađivanje dalje utiče na njihovo zadovoljstvo poslom ali i kolektivom kome pripadaju.

7. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Organizaciona posvećenost predstavlja jedan veoma značajn oblik stavova u organizaciji. Ona bi se mogla predstaviti kao proširenje zadovoljstva poslom [9].

7.1. Objekti posvećenosti

Objekti posvećenosti mogu biti mogu biti na dva nivoa [9]:

- nivo radne grupe:
 - formalna ili neformalna grupa kolega,
 - neposredni rukovodilac
- nivo organizacije:
 - organizacija,
 - rukovodstvo organizacije.

7.2. Uzrok posvećenosti

Postoje 3 grupe uzroka posvećenosti[9]:

1. orijentacija na siguran ulog koja stvara tzv. kontinualnu posvećenost.
2. saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije
3. osećanje obaveze da ostane u organizaciji

7.3. Efekti organizacione posvećenosti

Osim pozitivnih efekata na organizaciju, utvrđen je i pozitivni efekat posvećenosti i na pojedinca. Posvećenost vodi ka uspešnijoj karijeri što rezultira boljim i većim nagradama ali i napredovanju i obavljanju kvalitetnijih poslova. Takođe, zadovoljstvo usled posvećenosti se odražava i na privatni život pojedinaca [9].

8. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

8.1. Predmet istraživanja

Prvi deo istraživanja se odnosio na poverenje, odnosno utvrđivanje da li postoji poverenje u organizaciji, dok drugi deo istraživanja se odnosio na posvećenost, tačnije, utvrđivanje, da li su zaposleni posvećeni prema svojoj organizaciji. Treći deo istraživanja se odnosio na ispitivanje da li poverenje ima uticaj na organizaciono ponašanje, tačnije da li postoji međusobna povezanost između poverenja i posvećenosti.

8.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi postojanje poverenja i njegova uloga u organizacionom ponašanju zaposlenih, što može da se vidi na osnovu rezultata koji ukazuju da li

postoji poverenje kod ispitanika kao i da li postoji njihova posvećenost organizaciji. S obzirom da i posvećenost predstavlja jedan deo organizacionog ponašanja zaposlenih, može se utvrditi njihova međusobna povezanost, na osnovu dobijenih rezultata.

8.3. Hipoteze istraživanja

Opšte hipoteze:

H1: Zaposleni imaju visok nivo poverenja prema ostalim zaposlenima i organizaciji u celosti.

H2: Zaposleni iskazuju visok nivo posvećenosti poslu i organizaciji.

H3: Poverenje predstavlja značajan faktor organizacionog ponašanja zaposlenih.

8.4. Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u kompaniji Carnex doo u Vrbasu.

U istraživanju je učestvovalo ukupno 37 zaposlenih

Njihov zadatak je bio da popune upitnike koji su im prethodno podeljeni.

Prvi deo upitnika se odnosio na opšta statistička pitanja o polu, starosti, godina radnog staža, stepena stručne sprema, o rukovodećem položaju na kome se nalaze, da li je njihovo radno mesto izvršno ili rukovodeće. Svoje odgovore su trebali da daju tako što su zaokruživali tačan odgovor ili dopisivali odgovor u prazno, za to predviđeno, polje.

Drugi deo upitnika se odnosio na 19 tvrdnji od kojih se 4 tvrdnje odnose na poverenje dok se ostalih 15 tvrdnji odnosi na posvećenost.

Pored svake tvrdnje nalazi se skala sa brojevima od 1 do 5. Ispitanici su imali zadatak da zaokruže jedan od tih brojeva za svaku tvrdnju u zavisnosti od toga u kojoj se meri slažu ili ne slažu sa navedenom tvrdnjom.

Brojevi imaju sledeće značenje:

1 – U potpunosti se ne slažem;

2 – Ne slažem se;

3 – Niti se slažem, niti se ne slažem;

4 – Slažem se,

5 – U potpunosti se slažem.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Dve tvrdnje sa najnižim ocenama su zapravo inverzne tvrdnje što ukazuje na pozitivan stav ispitanika prema organizaciji, odnosno ovako niske ocene ovakvih tvrdnji, ukazuju na postojanje posvećenosti ispitanika prema organizaciji.

Tvrdnje sa najvišim ocenama nisu inverzne što takođe ukazuje na to da su ispitanici pozitivno orijentisani ka organizaciji, ukazuje na to da je njima stalo do organizacije kojoj pripadaju. Sve to ukazuje na visok nivo posvećenosti ispitanika prema organizaciji.

Na osnovu ovoga možemo da kažemo da je

Hipoteza 2 (H2) - Zaposleni iskazuju visok nivo posvećenosti poslu i organizaciji – **potvrđena**.

Hipoteza 1 (H1) - Zaposleni imaju visok nivo poverenja prema ostalim zaposlenima i organizaciji u celosti. – **delimično potvrđena**.

Ova hipoteza je delimično potvrđena jer na osnovu ocena možemo da vidimo da zaposleni imaju više poverenja u svoje kolege, odnosno ostale članove organizacije, za razliku od poverenja prema organizaciji, odnosno rukovodstvu organizacije.

Hipoteza 3 (H3) – Poverenje predstavlja značajan faktor organizacionog ponašanja zaposlenih – je **potvrđena**.

Na osnovu ovog istraživanja možemo da zaključimo da postoji veza između postojanja poverenja i organizacionog ponašanja. To je zapravo veza između H1 i H2. Iz priloženog, vidimo da postojanje poverenja ima uticaj na postojanje posvećenosti. Ukoliko u organizaciji postoji poverenje, bilo prema kolegama ili prema organizaciji, postojaće i njihova posvećenost. Iz čega sledi da je poverenje važan faktor organizacionog ponašanja.

10. PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE:

1. Rukovodioci treba da znaju o čemu govore, ali ako ne znaju, treba to i da priznaju. Ukoliko nešto ne znaju, treba to da priznaju i da obećaju da će saznati kako bi svi dobili tačne informacije i na vreme. Ne treba da se pretvaraju da znaju i nude pogrešne informacije jer će to rezultirati smanjenim nivoom poverenja

2. U organizaciji treba da postoji tzv. Politika otvorenih vrata. Vrata svih rukovodilaca treba da budu otvorena za njihove podređene, kako bi zaposleni u svakom momentu mogli da dođu do njih i da ih rukovodioci saslušaju sa punim poštovanjem i punom pažnjom i da zajedno reše moguće postojeće probleme.

3. Iz prethodnog predloga izvlačimo sledeći predlog koji se odnosi na rešavanje problema. Ukoliko se uoči postojanje nekog određenog problema kod zaposlenog, potrebno je na vreme suočiti se sa tim problemom i rešiti ga na vreme.

11. ZAKLJUČAK

Kada je reč o poverenju u poslovnom smislu, ono u mnogome utiče na međuljudske odnose unutar sistema i svakako utiče na motivisanost za rad u takvom okruženju. O poverenju u poslovnom svetu nije se istraživalo mnogo, tako da je to svakako jedan od aspekata kojem se u budućnosti treba posvetiti više, jer povećanjem poverenja u timu, sektoru, organizaciji u celini, svakako sinergetski možemo dati bolje i veće rezultate.

12. LITERATURA

[1] Timski rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad;

[2] Tonga, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. Corporate Communications: An International Journal;

[3] Tzafirir, S. & Dolan, S. (2004). Trust Me: A Scale for Measuring Manager Employee Trust. Management

Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management;

[4] <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/4.14.pdf> ;

[5] Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research;

[6] Shockley-Zalabak, P. Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal;

[7] Leposava Grubić Nešić (2013), Znati biti lider, Novi Sad;

[8] Štengl Šušnjar G., Slavić A., Berber N. (2021), Organizaciono ponašanje, Subotica;

[9] Ratković Njegovan Biljana (2015), Organizaciona socijalizacija, skripta, Novi Sad;

Kratka biografija:



Zdenka Maglovski rođena je 04.05.1993. godine u Novom Sadu. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka Novi Sad 2019. godine. Master rad iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2021. godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu.