

Мр Небојша Петковић

КОМУНИКАЦИЈА КАО ФАКТОР РАЗВОЈА
МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Зајечар, 2021.

КОМУНИКАЦИЈА КАО ФАКТОР РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор
Проф. др Мирослава Марић

Кандидат
Мр Небојша Петковић

Зајечар, 2021.

*Мојој мајци Дафини,
за несебичну љубав поклоњену ми за кратко време њеног живота.*

Изјава о ауторству

Потписан: Мр Небојша Петковић

Број уписа: Д-009/14

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

КОМУНИКАЦИЈА КАО ФАКТОР РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Мр Небојша Петковић
Број уписа: Д-009/14
Студијски програм: Докторске студије менаџмента природних ресурса
Наслов рада: **КОМУНИКАЦИЈА КАО ФАКТОР РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ
У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Ментор: Проф. др Мирослава Марић, Факултет за менаџмент у Зајечару

Потписан _____

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао Факултету и Универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Мегатренд.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

САДРЖАЈ

АПСТРАКТ	9
ABSTRACT	11
УВОД	13
1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА	16
1.1. Предмет истраживања	16
1.2. Циљ истраживања	17
1.3. Основне хипотезе истраживања	17
1.4. Методе истраживања	17
1.5. Научни и друштвени допринос истраживања	18
2. КАРАКТЕРИСТИКЕ САВРЕМЕНОГ ОКРУЖЕЊА	20
2.1. Глобализација и глобално окружење	20
2.1.1. Појам и значај глобализације	22
2.1.2. Глобализација и десуверенизација	23
2.1.3. Позитивни и негативни аспекти глобализације	25
2.2. Утицај глобализације на промене у начину пословања	27
2.2.1. Глобализација светских токова	28
2.2.2. Нове тенденције у пословном окружењу	29
2.3. Кључни ресурси у глобалној светској економији	31
2.3.1. Знање и информације као кључни ресурс у глобалној светској економији	33
2.3.2. Улога и значај интелектуалног капитала у глобалној светској економији	34
2.4. Менаџмент знања у савременим пословним процесима	35
2.4.1. Liderство у условима глобалног пословања	36
2.4.2. Знање и менаџмент знања	38

3.	УЛОГА МОТИВАЦИЈЕ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	40
3.1.	Теорије мотивације	41
3.1.1.	Класификовање теорија мотивације	41
3.1.2.	Теорије садржаја	43
3.1.3.	Теорије процеса	46
3.2.	Фактори мотивације	47
3.2.1.	Материјални фактори мотивације	49
3.2.2.	Нематеријални фактори мотивације	50
3.3.	Стратегије мотивације	51
3.3.1.	Комуникација као стратегија мотивације	52
3.3.2.	Однос менаџера према запосленима као стратегија мотивације	53
3.3.3.	Дизајнирање посла као стратегија мотивације	54
3.3.4.	Модификација понашања као стратегија мотивације	54
3.4.	Стрес као супротност мотивацији	55
3.4.1.	Извори стреса у организацији	56
3.4.2.	Последице стреса	57
4.	УЛОГА КОМУНИКАЦИЈЕ У УПРАВЉАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈОМ	59
4.1.	Процес комуницирања	60
4.1.1.	Елементи процеса комуникације	62
4.1.2.	Врсте комуникације	65
4.2.	Смер и облици комуницирања	66
4.2.1.	Смер комуницирања	66
4.2.2.	Облици комуницирања	67
4.3.	Интерфункционална сарадња у процесу комуницирања	69
4.3.1.	Интерфункционална координација као фактор успеха организације .	71
4.3.2.	Унапређење интерфункционалне координације	73
4.4.	Конфликти и баријере у комуникацији	76
4.4.1.	Конфликти у комуникацији	77
4.4.2.	Баријере у комуникацији	79

5. УТИЦАЈ КОМУНИКАЦИЈЕ НА РАЗВОЈ МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ	81
5.1. Организациона култура као детерминанта мотивације	83
5.1.1. Утицај организационе културе на успех организације	85
5.1.2. Типови организационе културе	86
5.1.3. Формирање и промена организационе културе	87
5.2. Морал и пословна етика комуницирања	89
5.2.1. Пословни морал	90
5.2.2. Пословна етика	91
5.3. Улога лидерства у управљању комуникацијом	93
5.3.1. Лидерство и моћ у комуникацији	95
5.3.2. Утицај лидерства на организациону културу	98
5.4. Технике повећања мотивације запослених	100
5.4.1. Материјалне технике повећања мотивације	102
5.4.2. Нематеријалне технике повећања мотивације	104
6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА	107
6.1. Тестирање хипотеза	114
6.2. Дискусија резултата истраживања	201
6.3. Закључак емпиријског истраживања	207
6.4. Допринос и ограничења истраживања	208
6.5. Смернице за будућа истраживања	209
ЗАКЉУЧАК	210
ЛИТЕРАТУРА	212
ПРИЛОЗИ	225

АПСТРАКТ

У ери појачане турбуленције у свим сферама људског деловања, са све израженијим контрастима и нескривеним предаторским амбицијама најразвијенијих светских економија, транснационалне корпорације, вођене својим интересима, усмеравају економије читавог света у правцу укрупњавања, уједињавања и рађања нових облика колонијализма и доминације. У свету се одвија све отворенија борба развијених економија са економијама у успону за експлоатацију ресурса, контролу и доминацију.

Темпо техничко-технолошких иновација је у константном убрзању, подстичући стварање глобалне економије са светом без граница и универзалном културом. Промене у прекомпоновању геополитичких простора се дешавају „преко ноћи“, иновације у свим областима науке доводе до радикалних промена животних образаца и воде промени саме природе човека. Савремена економија се никада брже није померала са традиционалних метода производње, заснованих на физичком раду и поседовању материјалне имовине, на нематеријалну имовину која се манифестује кроз знање и информације.

Организације, у садашњем и будућем времену, одрживост на турбулентном и све мање предвидивом тржишту, морају да базирају на спремности запослених да констатно уче и непрекидно увећавају своја знања, иновативност и креативност. Окружење, у којој организације настају, расту и развијају се, карактеришу све беспопштеднија конкуренција и сталне промене, које запослени морају пратити и прилагођавати им се, употпуњујући своја знања и вештине.

Успешност прилагођавања организација променама које се дешавају у ширем и ближем окружењу али и у самим запосленима, који утичу али и трпе утицај средине, условљена је степеном вредновања људског фактора као значајног ресурса организације. Савремено друштво постаје друштво знања, на чему, у ситуацији када се необновљиви ресурси смањују или исцрпљују, економије морају да заснивају и граде конкурентску предност.

Запослени представљају интелектуални капитал организације од чијег управљања зависи квалитет пословања. Све већа улога и значај запослених, као фактора остварења циљева организације, води ка уверењу да је успех организације условљен мотивацијом и задовољством запослених. Развојем система вредновања доприноса запослених, преко материјалних и нематеријалних фактора мотивације, повећава се задовољство запослених и расте њихова мотивација за веће залагање на послу.

Утицање на понашање запослених како би се усмерио, подстакао и развијао њихов потенцијал али и потенцијал организације као целине, заснива се на комуникацији без које је функционисање организације незамисливо. Остваривање циљева организације у великој мери је условљено мотивисаношћу запослених на коју огроман утицај има комуникација у организацији. Носиоци комуникације, као основне стратегије повећања и развоја мотивације запослених у организацији, су лидери. Њихова улога је кључна у изградњи система комуницирања у организацији, развијању и неговању односа међу запосленима, стварању климе задовољства и припадности организацији, вођењу запослених и организације ка успеху.

Кључне речи: комуникација, мотивација, знање, лидерство, организација, глобализација.

ABSTRACT

In the era of growing turbulence in all spheres of human activities, with remarkable contrasts and evident predator ambitions of the most developed world economies the transnational corporations, led by their interests, direct the economies of the whole world to the further corporating, union, and birth of new forms of colonialism and domination. There is an open battle in the world between developed economies and those updating ones for the resource exploitation, control and domination.

The technic-technological tempo of innovations is in constant gear, encouraging the world of global economy without borders and universal culture. The changes in composing of geopolitical areas happen „per night“, innovations in all areas of science bring to the radical changes of human life and human nature. The contemporary economy has never moved faster from traditional methods of production based on physical work and possession of material goods towards immaterial assets manifesting through knowledge and information.

Organizations, in present and future life, as well as existence at turbulent and less predictive market have to be based on the employees constant knowledge growths, innovations and creativity. Environment surrounding certain organizations are characterized by severe concurrency with constant changes supposed to be adapted to by the employees broadening their knowledge and skills.

The progressive adaptability of organizations to the changes happening in wide and narrow environment or inside their characters influencing or suffering the pressure of environment is conditioned by the rate of evaluation of human factor as the remarkable resource of organization. The contemporary society becomes the society of knowledge where economies have to build their concurrent advantages while the unrevival resources are getting even more exhausted.

Employees represent the intellectual capital of organization whose governing determines the business quality. The growing role and importance of employees as the factor of goal reality confirms the belief that success of organization is conditioned by motivation and happiness of the employees. By developing of system of evaluation of contribution of the employees in organization

over the material and non-material factors of motivation, the happiness of the employees rises as well as the motivation for greater work efforts.

Influence to the behaviour of the employees in order to direct, encourage and develop their potentials and potentials of the organization as a whole is based on communication without which its functioning is unimaginable. Goal realization is mostly conditioned by employee motivation influenced by communicational skills. The main factors of communication and motivation strategy in organization are leaders. Their role is the key role in the system of communication, developing and good relationship amongst the employees as well as creating the climate of happiness and team work and leadership towards success of the organization as a whole.

Key words: communication, motivation, knowledge, leadership, organization, globalization.

УВОД

У свету беспоштедне конкуренције, организације које своје постојање граде на економским принципима не могу да дозволе стагнацију у пословању, јер тиме праве први корак ка нестанку са тржишта. Да би након обезбеђења нултог циља – опстанка на тржишту, организације обезбедиле стални раст и развој, неопходно је да буду задовољена, у прихватљивој мери, очекивања различитих интересних група – власника, менаџмента, запослених, добављача, државних институција, потрошача и друштва у целини, те се код доношења одлука, битних за њено пословање, морају узети у обзир очекивања, како финансијске, тако и нефинансијске природе.

Све оштрија конкуренција и све боља информисаност потрошача присиљава организације на значајне промене у стратешком размишљању и креирању понуде за тржиште. Изградња конкурентске способности на садашњим и будућим тржиштима, при чему се више и не први разлика у припреми понуде за домаће и страно тржиште, претпоставља промену начина размишљања, и на организацију се не гледа више као на издвојени систем који треба да се позиционира на тржишту што је могуће успешније, већ као на отворен динамичан систем који је у непрестаној итеракцији са околином и самим собом.

Промене изазване убрзаним развојем високих технологија воде ка радикалним променама живота људи, мењају се навике, ставови, избори, бришу разлике и усмерава мишљење. Модерно време људског живота и рада је време „цунамија“ информација, све што је научено кроз образовне системе и што су људи усвојили током свог искуства, постаје недовољно и непотпуно, често противуречно и збуњујуће. За голи опстанак у ери „константно дириговане муњевите и непредвидиве несигурности“, људи, као и организације, принуђени су да се брзо прилагођавају великом броју промена.

Кључ опстанка, како појединца, тако и организације је у праћењу промена, њиховом разумевању и прилагођавању перманентним улагањем у знање. При том, у условима мега конкуренције у свим сферама живота и пословања, не само да је веома тешко постићи успех, већ је још теже постигнуто задржати. Овакво стање је директна последица глобалистичких процеса стварања света без граница универзалне културе, преко процеса детериторизације и инфомационе, техничко-технолошке, друштвене и медијске умрежености света.

Пред појединцем и пред организацијом се постављају изузетни захтеви, везани за потребу да се брзо сналазе у ери „преинформисаности“, селектују, обраде и промптно искористе информације за доношење квалитетних одлука.

Без обзира на револуционарни развој технике и технологије, запослени су кључни ресурс у постизању циљева организације и превагни фактор конкурентске предности. Све више пажње се поклања мотивацији запослених, јер само јако мотивисани и задовољни запослени воде организацију ка жељеним циљевима. Мотивација запослених се огледа, како у материјалним, тако и у нематеријалним сатисфакцијама. Све активности менаџмента у организацијама усмерене су на постизање синергетског ефекта у раду запослених, у коју сврху се комбинују различите стратегије мотивисања запослених, сходно специфичностима организације, запослених и околности.

Функционисање организације је незамисливо без комуникације, преко које се утиче на понашање запослених како би се усмерио, подстакло и развијало њихов потенцијал али и потенцијал организације као целине. Комуникација је основна стратегија повећања и развоја мотивације запослених у организацији, а способност сарадње менаџера са члановима организације једна од најважнијих вештина.¹

Добра комуникација између менаџера и запослених омогућава задовољење базичних људских потреба. Наклоност менаџера према запосленима, спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају, обезбеђује запосленима осећаје сигурности, припадности организацији и самопотврђивања. Остваривање основних потреба чланова организације – потребе за сигурношћу, припадношћу и самопотврђивањем постиже се преко комуникације.

Комуникација, коју запослени посматрају кроз испреплетане механизме интерперсоналне комуникације у организацији, представља основну стратегију повећања и развоја мотивације запослених. Квалитетна комуникација, јасно усмерена и циљана, не представља само конкурентску предност већ и претпоставку успешног пословања.²

Докторска дисертација се састоји из шест поглавља, при чему су на почетку дати апстракти, на српском и енглеском језику, са кључним речима и садржај.

У првом поглављу дисертације изложени су предмет и циљ истраживања, методолошки концепт рада: представљене су генерална и посебне хипотезе, методе истраживања и очекивани научни и друштвени допринос истраживања.

Друго поглавље је посвећено карактеристикама савременог окружења и састоји се из четири дела. У првом делу се говори о глобализацији и глобалном окружењу – појашњава појам и значај глобализације, глобализација и десуверенизација и указује на позитивне и негативне аспекте глобализације. Други део се бави утицајем глобализације на промене у начину пословања – глобализацијом светских токова и новим тенденцијама у пословном

¹ Marić, M., (2018), „Unapređenje menadžerskih veština komunikacije promenom NLP metodologije“, *Proceedings, 2nd International Scientific Conference on Economics and Management, EMAN*, Ljubljana, Slovenia, стр. 411.

² Paunović, M., Radonjić, A., (2018), „Značaj komunikacije u savremenom poslovanju“, *Megabiznis*, Beograd, 2(1), стр. 84.

окружењу. У трећем делу се говори о кључним ресурсима у глобалној светској економији – знању и информацијама као кључном ресурсу у глобалној светској економији и улози и значају интелектуалног капитала у глобалној светској економији. Четврти део је посвећен менаџменту знања у савременим пословним процесима – лидерству у условима глобалног пословања и знању и менаџменту знања.

У трећем поглављу је обрађена улога мотивације у функционисању организације кроз четири дела. У првом делу су изложене теорије мотивације – класификовање теорија мотивације, теорије садржаја и теорије процеса. Други део је посвећен факторима мотивације – материјалним и нематеријалним. У трећем делу су изложене стратегије мотивације – комуникација као стратегија мотивације, однос менаџера према запосленима као стратегија мотивације, дизајнирање посла као стратегија мотивације и модификација понашања као стратегија мотивације. Четврти део је посвећен стресу као супротности мотивације – изворима стреса у организацији и последицама стреса.

Четврто поглавље се бави улогом комуникације у управљању организацијом и састоји се из четири дела. У првом делу је објашњен процес комуницирања – елементи процеса комуникације и врсте комуникације. Други део се бави смером и облицима комуницирања. У трећем делу је обрађена интерфункционална сарадња у процесу комуницирања – интерфункционална координација као фактор успеха организације и унапређење интерфункционалне координације. Четврти део је посвећен конфликтима и баријерама у комуникацији.

Кроз пето поглавље је обрађен утицај комуникације на развој мотивације у организацији и садржи четири дела. Први део садржи објашњење организационе културе као детерминанте мотивације – утицај организационе културе на успех организације, типове организационе културе и факторе организационе културе. Други део је посвећен моралу и пословној етици комуницирања. У трећем делу је анализирана улога лидерства у управљању комуникацијом – лидерство и моћ у комуникацији и утицај лидерства на организациону културу. Четврти део садржи материјалне и нематеријалне технике повећања мотивације запослених.

У шестом поглављу су изложени резултати емпиријског истраживања. Извршено је тестирање хипотеза, изложена дискусија резултата истраживања, изведен закључак емпиријског истраживања, приказани доприноси и ограничења истраживања и дате смернице за будућа истраживања.

На крају дисертације су дати закључак, литература и прилози.

1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

1.1. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања је улога комуникације у развоју мотивације у организацији и њеног утицаја на подизање ефикасности организације у нестабилном и интензивно променљивом пословном окружењу. Пословно понашање организација, у времену садашњем и времену будућем, подразумева прилагођавање техничко-технолошким променама и усвајање нових форми и образаца понашања.

Како су у глобалној економији средства, технологије, и информације свима доступни, организацијама се као фактор конкурентске предности намећу људски ресурси којима организација мора стратешки да управља, од дефинисања потреба за људским ресурсима, преко стварања климе пожељности ангажовања у организацији, до селекције и мотивисања за врхунске резултате.

Процес креирања и развоја колетива је изузетан феномен и у зависности од тога колико организација успе да обезбеди висок квалитет људских ресурса, а затим да организује и мотивише запослене, утолико ће успех у функционисању организације бити већи. Људски ресурси су специфичан ресурс организације јер су људи различити по структури личности, специфичних су знања и вештина, са различитим склоностима и интересовањима, потребама, жељама и очекивањима.

Ускладити различите људске карактере и очекивања, организовати их и мотивисати није једноставан задатак менаџмента организације, а комуникација може бити пресудан фактор успешног или неуспешног управљања људским ресурсима. Запослени су у непрестаној интеракцији, константно се одвија комуникација на свим нивоима и у свим правцима, чиме се ствара одређена клима у којој функционише организација.

За организацију је важно да утврди колико формирање комуникацијске климе, у којој се негује специфичан дух заједништва, посвећености и спремности за прегоран рад, доприноси развоју мотивације запослених и колико адекватна комуникација на свим нивоима доводи до развоја мотивације запослених, који онда остварују високе резултате, а организација последично високу ефикасност, чиме јача своју конкурентску позицију на променљивом и све неизвеснијем глобалном тржишту.

1.2. ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ истраживања улоге комуникације у развоју мотивације у организацији и њеног утицаја на подизање ефикасности организације у нестабилном и интензивно променљивом пословном окружењу је:

- установити у којој мери унапређење комуникације у организацији доприноси развоју мотивације запослених,
- утврдити колико развој интерперсоналне комуникације у организацији утиче на задовољство запослених,
- проучити утицај који има интерфункционална сарадња на ефикасност организације,
- истражити улогу лидера у посвећености запослених извршавању задатака.

1.3. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

Остваривање научних циљева, зацртаних предметом истраживања, базира се на следећим узрочно последичним везама у хипотезама.

Генерална хипотеза гласи: Унапређењем комуникације у организацији долази до развоја мотивације запослених.

За доказивање генералне хипотезе, у раду су коришћене следеће помоћне, односно посебне хипотезе:

H1: Што се више улаже у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима, то ће задовољство запослених бити веће.

H2: Што је виши ниво интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања, то ће и ефикасност организације бити већа.

H3: Што је лидер бољи комуникатор, то ће посвећеност запослених извршавању задатака бити већа.

1.4. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

За прикупљање основних информација, ради сагледавања утицаја комуницирања на развој мотивације у организацији, коришћена су дескриптивна и узрочно последична истраживања заснована на литератури из области менаџмента, маркетинга, комуникологије, психологије, социологије и других научних дисциплина.

Дедуктивни метод је коришћен да се од полазних хипотеза, које су коришћене у истраживању, дође до одговарајућих решења, док је индуктивни метод омогућио формирање и формулисање одговарајућих закључака. У циљу детерминисања основних појмова, полазних ставова и одговарајућих претпоставки, коришћен је метод генерализације.

Комапаративни метод је коришћен ради евидентирања разлика између појединих категорија, како би те категорије биле потпуније одређене једна у односу на другу, а методе анализе и дескрипције су коришћене у циљу евидентирања и разматрања кључних обележја одређених фактора.

Методе синтезе и логике су коришћене да би допринеле адекватнијој анализи утицаја фактора на понашање запослених. Емпиријско истраживање се заснива на примени методе испитивања улоге комуницирања у развоју мотивације у организацији с циљем да тестира значај појединих облика комуницирања у том процесу.

Квантитативни подаци су прикупљени применом технике анкетирања и обрађени у СПСС програму, а коришћење статистичких метода – дескриптивне статистике, χ^2 теста, корелационе анализе преко Спирменовог коефицијента корелације, Ман Витнијевог и Крускал Волисовог теста допринело је формулисању поузданих закључака. На основу свих анализа сачињена је SWOT анализа.

Истраживање је спроведено у периоду од почетка марта 2018. године до краја маја 2018. године у респектабилном броју организација нишавског округа на изабраном узорку од 500 испитаника. Провером конзистентности унетих одговора утврђено је да је за анализу погодна 412 уредно попуњених упитника.

1.5. НАУЧНИ И ДРУШТВЕНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Научно истраживање је спроведено са очекивањем следећих резултата:

- указивање да унапређење комуникације у организацији доводи до развоја мотивације запослених,
- идентификација кључних фактора интерперсоналне комуникације који доводе до повећања задовољства запослених,
- боље разумевање на који начин интерфункционална сарадња у организацији доприноси ефикасности организације,
- схватање да комуникација лидера утиче на посвећеност запослених извршавању задатака.

Научни допринос истраживања:

- прецизније одређивање значаја комуникације у процесу развоја мотивације запослених,
- наглашавање важности унапређења комуникације међу запосленима на свим нивоима у функцији повећања ефикасности организације,
- истицање неопходности развијања интерпесоналних и интерфункционалних односа и комуникације на свим нивоима,
- указивање на условљеност мотивације запослених интерпесоналном комуникацијом у организацији,
- указивање на директну повезаност комуникације усмерене на развој мотивације са успехом функционисања организације и њеном одрживошћу у нестабилном и неизвесном глобалном пословном окружењу.

Друштвени допринос истраживања:

- стварање научне основе за идентификацију кључних елемената повезаности мотивације запослених и комуникације у организацији,
- увећање базе података о улози комуникације у развоју мотивације запослених за теоријску анализу у областима које су повезане са људским понашањем,
- примена резултата истраживања у организацијама на свим нивоима комуникације,
- повећање свести лидера о значају комуникације за посвећеност запослених у извршавању задатака.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ САВРЕМЕНОГ ОКРУЖЕЊА

2.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ГЛОБАЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Убрзани развој светске економије и неконтролисано коришћење необновљивих ресурса повећава нарушавање склада човека и природе. Пред светом је императив усклађивања сопственог развоја са потребама људи и природе и свешћу да се ресурси морају сачувати, не само за садашњу већ и за будуће генерације. Садашња генерација мора пре свега да дође до прихватљиве равнотеже у потрошњи светских производа и ресурса, а затим и да обезбеди да садашња потрошња не спречава следећој и будућим генерацијама да наследе исте капацитете које има ова генерација.³

Привредни раст треба да се заснива на потребама и распложивим ресурсима, при чему је неопходно да се води рачуна о могућностима подмирења потреба, како садашњих тако и генерација које долазе.⁴ Фундаментални принцип моралне правде налаже данашњим генерацијама да потоњим оставе макар онолико шанси за развој колико их оне имају, користећи своје право на ресурсе и здраву животну средину, не угрожавајући исто такво право будућим генерацијама.⁵

Револуционарна дешавања у науци, која могу са појавом нано технологије у потрошачким производима да одреде пут даље еволуције човечанства, углавном су непримећена. Нано честице, нано цеви и карбонски нано кристали производе се у огромним количинама за комерцијалну употребу, са последицама које ће бити толико радикалне да ће се вероватно променити сама природа света и људских искустава. Већ је направљен пробој у светом гралу нанотехнологије - самокреирајућим системима који могу да расту и еволуирају попут људских ћелија.⁶

У обављању пословних активности организација успоставља односе размене с појединим субјектима и елементима из окружења, што подразумева размену елемената процеса производње и информација којима се регулишу ти односи. У савременом, турбулентном и предаторском глобалном окружењу, квалитетна информација представља

³ Achrol, R.S., Kotler, P., (2012), „Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, стр. 50.

⁴ Николић, Р., Михајловић, Д., (2017), *Економија природних ресурса*, Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 40.

⁵ Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), стр. 24.

⁶ Achrol, R.S., Kotler, P., (2012), „Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, стр. 40.

подстицајни и лимитирајући фактор пословног успеха организације због условљености организације да разменом информација комуницира са окружењем.

На основу успостављених односа и позиција у процесу размене, организација одређује своје интересе, циљеве и стратегије и позиционира их у систему окружења, што условљава смер и интензитет њеног реаговања.⁷ Успех организације је повезан са њеном способношћу да успостави и одржи равнотежу са окружењем и средином у којој обавља пословну активност.⁸

Окружење карактеришу бројне промене које није могуће увек предвидети. Да би се ублажило, смањило или елиминисало њихово негативно дејство на организацију, потребно је стално пратити утицај кључних фактора средине, прикупљати и анализирати информације како из екстерног, тако и из интерног окружења, са циљем да се разуме како поједини фактори утичу на промене у организацији у текућем и како би могли да утичу у будућем периоду.

Континуирано праћење промена у окружењу ствара претпоставке за идентификовање потенцијала тржишта, стања тражње, смера и интензитета промена у будућности. Промене у глобалном окружењу се посматрају као опасности или могућности са којима се организација суочава. Опасности се могу посматрати као претње, али и као изазови који настају из неповољних тржишних кретања. Значајна опасност се карактерише као она која може довести до смањења профита на дужи рок.

Могућности организације се посматрају у светлу атрактивне арене релевантних акција, где неке организације могу да освајају и одржавају трајну конкурентску предност. Значајна шанса се карактерише високим финансијским потенцијалом за организацију, уз одговарајућу вероватноћу да може да оствари успех.

Бурне промене у глобалном окружењу доводе до пораста броја фактора и смера и интензитета њиховог деловања на организацију, која све теже успоставља везе и односе у таквим околностима, и где се повећава њена зависност од окружења. Превазилажењем интерних слабости и комбиновањем интерних могућности са шансама и претњама из окружења, организације креирају понашање у односу на конкуренцију, уз дефинисање пожељног нивоа флексибилности⁹ који треба да омогући релативно брзо и успешно прилагођавање променама у глобалном окружењу.

⁷ Станковић, Љ., Аврамовић, М., (2006), *Пословно комуницирање*, Економски факултет, Ниш, стр. 25.

⁸ Михајловић, Д., Милетић, Д., Плавшић А., (2010), „Неопходност увођења стратегијских промена у савременим условима пословања“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, стр. 155.

⁹ Михајловић, Д., Живковић, С., (2010), „Супериорна конкурентност предузећа кроз процес стратегије развоја“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, стр. 692.

2.1.1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Реч „глобализација“ потиче од латинске речи *globus*, што значи Земља, земаљска кугла, округло или лоптасто небеско тело у свемиру, те сходно томе, глобализација обухвата све друштвене процесе и односе који имају планетарни карактер, који се манифестује у свим аспектима светских збивања.¹⁰ Глобализација је феномен који не мења само изглед света већ и поглед на свет.¹¹

Постоје веома хетерогена схватања глобализације, која се у основи могу сврстати на:

- 1) скептике – негирају постојање глобализације као друштвеног феномена,
- 2) глобалисте – прихватају глобализацију као објективни планетарни процес и историјску нужност,
- 3) антиглобалисте – познају само негативне аспекте глобализације и
- 4) трансформационалисте – заступају избалансирани приступ и посматрају глобализацију свеобухватно, као процес који има вишеструке узроке и који се огледа у свим друштвеним областима.¹²

Процес глобализације креира слику о свету као заједничком простору у коме се све брже успостављају политичке, економске, технолошке и еколошке везе, између свих и на свим нивоима. Технолошком револуцијом подржана глобална економија се ствара без граница и са универзалном матрицом понашања која релативизује културне, верске и националне разлике међу расама, народима, регионима, државама, „увозећи“ демократију у државе и неумољиво их увлачећи у процес хомогенизације и денационализације.

Глобализација је свесно организован, вођен и усмераван процес повезивања националних економија преко међународних посредника кроз денационализацију, детериторизацију, уситњавање економија, прекомпоновање географских, гео-политичких и економских простора. Глобална економија транснационалних корпорација је „економија планираног застаривање производа“, а опстанак глобалних корпорација у великој мери је могућ само уз ограничавање и скраћивање века употребе производа, снижавање њиховог квалитета и константно „иновирање“.¹³

Као збивање које обухвата све друштвене процесе и односе планетарног карактера и мења далекосежно природу националне државе и међународни поредак, глобализација се не

¹⁰ Медар, С., (2017), „Утопијски „прелудијум“ свеопште глобализације“, *Зборник радова*, Правни факултет, Ниш, 76, стр. 136.

¹¹ Јовановић, М., Ланговић Милићевић, А., (2012), „Глобализација и управљање културним разликама у развоју пословних система“, *Годишњак Факултета за културу и медије*, 4, 1-14.

¹² Дабовић, Д., (2008), „Усклађивање права у процесу глобализације“, *Анали*, Правни факултет, Београд, 1, стр. 168.

¹³ Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), стр. 25.

одвија добровољно, већ је често драматична и крвава јер се врши путем сукоба, разарања и ратова.¹⁴ Пројекат стварања глобалног монопола се спроводи рушењем држава и репродукцијом империјализма као начина успостављања друштвеног ауторитета и контроле.

Глобализацијом као инструментом преформатирања светског поретка кроз поделу држава и народа на одвојене територије, народе и личности, институционално се намеће образац понашања познат као „прописивање живота“ до најситњих детаља.¹⁵ Разорене суверене државе, са људима без домовине, идентитета и вредности, представљају погодан простор за изградњу нове глобалне империје у виду „новог светског поретка“ помоћу стратегије „одрживог развоја”.

Универзална матрица за читаво човечанство у лику „глобалистичке цивилизације“ разара породицу која представља темељ људске цивилизације. Породица је сметња капиталистичкој глобализацији јер је „потрошач–самац“ или „потрошач из непотпуне породице“ повољнији за тржиште. Градска „жена-потрошач“, која је запослена, један је од главних темеља глобализације јер управо је она главни купац. Активно промовисање родне идеологије, која покушава да створи нове „полове“ и да учини „природним“ њихов избор и мењање, заснива се на одрицању од своје природе већ на физичком нивоу.

2.1.2. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ДЕСУВЕРЕНИЗАЦИЈА

Сведоци смо времена отворене борбе корпоративизма за доминацију у свету кроз укрупњавање и уједињавање моћних и великих, на једној страни, и поделу, уситњавање и распарчавања малих и недовољно способних да се одупру, на другој. Никада већом брзином нису нестајале читаве економије, разарале и распарчавале државе, рађали нови облици колонијализма, експлоатације и доминације.

Предаторска борба за експлоатацију ресурса, контролу и доминацију никад није била отворенија, дрскија и безобзирнија. Свесно се, зарад сопствених циљева, не бирајући средства, велики број националних држава доводи у услове перманентне кризе. Државна криза је пре свега криза државне суверености. Појавом нових играча који се више ни не крију – транснационалних корпорација, (полу)тајних друштава, (затворених) клубова и међународне бирократије, националне државе су изгубиле моћ.¹⁶

¹⁴ Медар, С., (2017), „Утопијски „прелудијум“ свеопште глобализације“, *Зборник радова*, Правни факултет, Ниш, 76, стр. 136.

¹⁵ Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), стр. 25.

¹⁶ Милошевић, З., (2014), „Транснационалне корпорације и држава“, *Зборник радова: (Дез)интеграција држава и национални идентитет на почетку 21. века*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 113.

Глобализацију пре свега треба посматрати као економски процес, а тек онда као политички или културни. Глобалистичка експанзија је усмерена на националне економије настојећи да се оне све више удаље од државе пропагирањем и реализовањем јавно-приватних партнерстава и јавних интереса. О елементарним економским, социјалним, културним, образовним, здравственим или безбедоносним потребама грађана не води рачуна ни сама, до јуче национална, а сада све више и неповратно анационална раздржављена држава.

Транснационалне корпорације су одавно постале главни економски субјект у свету, прерастајући државне оквире. Велики број њих има приходе који далеко превазилате чак и развијене економије света. Великом брзином сламају и отклањају сваку препреку њиховом ширењу, размештању производње и пласману њихових производа вођени сопственим профитним интересима. Националне државе се разграђују и развашћују под спољним притиском и унутрашњим пристанком политичког и економског фактора.

Унутар самих држава долази до различитог приступа феномену глобализације. Богатији региони су углавном заговорници глобалне економије и покушавају, зарад сопствених интереса, често занемарујући интерес државе као заједнице, да избегну прописе сопствене државе која се тиме као економска заједница дезинтегрише до распада.

Капитални национални ресурси се продају у бесцење, богатство које су стварале генерације се деградира и уништава, а становништво све више доводи до економског и сваког другог незнања. Становништво од сопствене државе не може да очекује да им помогне да се из катастрофалне ситуације извуче. Тврдоглавим истрајавањем политичких квази елита на моделу неолибералног концепта економије, који узгред одговара само и искључиво великима и моћнима, националне економије се доводе до банкротстава. Отварањем националних граница, укидањем било каквог облика царинске заштите омогућава се уплив гомиле роба сумњивог квалитета чиме се незаштићена домаћа економија излаже уништењу, а земља доводи у финансијску презадуженост и у неоколонијално ропство.¹⁷

Под налетом глобализације мења се карактер националних економија. По дефиницији, мање или више затворени и заштићени системи, националне економије се трансформишу у елементе подређене интересима неолибералног светског поретка, односно транснационалним корпорацијама. Светски токови глобалистичког освајања света ни на који начин не доприносе развоју слабијих, поготово не слободних националних економија којих је све мање у свету. Глобализација води ка прекомпоновању читавих геополитичких

¹⁷ Ракић, М., (2014), „Десуверенизација националне државе, економије и безбедности у условима глобализације“, *Мегатренд ревија ~ Megatrend Review*, 11(4), стр. 410.

простора и претварању држава у „шаховска поља“, где су „поља“ богате и сиромашне области.¹⁸

Глобалистичке тенденције у развоју економија и потреба да се национална држава „ослободи терета“ у управљању глобалних државних предузећа домаћој јавности се пласирају као модернизација која треба да доведе до успешнијег управљања ресурсима. Истина је сасвим супротна, јер се истинска модернизација може остварити само у условима јаке суверене националне државе.

Ни национална безбедност није поштеђена нових трендова повезивања и умрежавања са међународним системима, под изговором заједничке борбе против тероризма и свеобухватне колективне безбедности, где се упливом стране, најчешће непроверене, технике и технологије, као и допуштањем „међународном фактору“ перманентног „надгледања“ отварањем „канцеларија за сарадњу“, омогућава увид у национални систем безбедности знаним и незнаним институцијама. Значајне системске одлуке доносе се у међународним центрима политичке, војне и финансијске моћи, а у томе их здушно помажу корумпиране и поданичке владе које представљају веома лоше савезнике сопственом народу и националној држави.¹⁹

2.1.3. ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ АСПЕКТИ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Мишљења о глобализацији и њеним ефектима су подељена. Док једни глобализацију схватају као планетарни процес који се не може зауставити, други сматрају да је то незаустављиво ширење и доминација западњачке цивилизације по читавом свету.²⁰ Глобализација је динамичан процес, изузетно сложен у свим његовим главним компонентама – економској, политичкој и социјалној, са све већим утицајем на економски раст и на друштвене и политичке процесе у друштву и све израженијим негативним аспектима, посебно последњих година изазваних утицајем политичких снага.²¹

Присталице глобализације, који осећају „благодети“ тог процеса, сматрају да је то процес у правцу друштвеног прогреса и повећања благостања, док противници глобализације сматрају да је то деструктиван пројекат који продубљује јаз између богатих и сиромашних,

¹⁸ Владимирова, М., А., (2012), „Криза националне државе у епохи глобализације“, *Национални интерес*, 13(1), Институт за политичке студије, Београд, стр. 18.

¹⁹ Ракић, М., (2014), „Десуверенизација националне државе, економије и безбедности у условима глобализације“, *Мегатренд ревија ~ Megatrend Review*, 11(4), стр. 413.

²⁰ Трамошљанин, Б., (2012) „Глобализација и механизми њеног остваривања“, *Социолошки дискурс*, Бања Лука, 3, 37-50.

²¹ Долгов, С. И., Савинов, Ю.А., (2017) „Глобализација: алтернативы нет“, *Российский внешнеэкономический вестник*, Москва, 9, 3-26.

стварајући услове да богати буду још богатији, а сиромашни још сиромашнији. Вођен интересима транснационалних корпорација, пројекат глобализације се развија у правцу укрупњавања и уједињавања, доминације и контроле светског тржишта. Суштински, овај пројекат креира нове суптилне облике колонијализма. Процес потчињавања светске економије правилима глобализације је неумољив и тешко заустављив јер се спроводи применом политичке, економске и војне силе. Земље које му се супротстављају бивају у значајној мери маргинализоване.²²

Код истицања позитивних аспеката, глобализација се представља као процес са великим могућностима применом економских принципа на основу: приватизације, дерегулације финансијских и трговинских токова, максималне интеграције светског тржишта и мобилности радне снаге, уједначавања регулативе и услова домаћих и страних улагања; подизања нивоа образовања и квалификованости радне снаге; пораста могућности за запошљавање; већег протока робе, радне снаге и капитала; повећања страних директних инвестиција у профитабилне гране и делатности; подизања нивоа конкуренције; развоја инфраструктуре.

Као негативни аспекти глобализације истичу се: укидање економског и политичког суверенитета земаља; пораст моћи – посебно новца; дисциплиновано спровођење одлука донетих у међународним центрима економске и политичке моћи у земљама чланицама; прописивање и наметање модела друштвеног развоја, културног обрасца и прописивање начина живота; избегавање пореских обавеза у земљи домаћину применом трансферних цена; универзализам за богате и моћне је империјализам за сиромашне и слабе; изазивање, ширење и преливање финансијских и шире економских криза по читавом свету – што је свет више повезан то је лакше деструктивне процесе изазивати и њиме манипулисати.

Свеобухватно посматрано, глобализација са собом носи позитивне али и бројне негативне последице, које изазивају снажан отпор, пре свега у неразвијеним али и у неким развијеним земљама. Како је процес глобализације неумољив и тешко заустављив, њему се, више под притиском економских нужности него добровољним избором, приклањају и земље које га критикују. У незавидној су ситуацији неразвијене и земље у развоју и транзицији. Оне су пред избором: да остану изван међународног тржишта или да се отворе за утицај глобализације који подразумева препуштање судбине државе и нације међународним центрима моћи, које у крајњем доводи до губитка економског и политичког суверенитета.

²² Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), стр. 25.

2.2. УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА ПРОМЕНЕ У НАЧИНУ ПОСЛОВАЊА

Беспошtedна трка транснационалних корпорација, концерна и банака за профитом повећава експлоатацију људи, уништава животну средину и девалвира демократски систем у националним државама.²³ Савремена економија конкуренције високог интензитета, изражених тенденција укрупњавања капитала и ефикасног коришћења концепта економије знања, условљава непрекидно усавршавање, улагања у модерне индустрије, адекватну научно-технолошку и културну политику друштва и управљање економским променама у складу са глобалним променама.²⁴

Захваљујући научно-технолошкој револуцији, померању домета информатичке технологије, све бржем развоју међународне поделе рада, бришу се националне границе и умрежују економије у јединствену целину преко светског тржишта. Уколико организација није спремна да адекватно реагује и да се прилагоди променама може да изгуби позицију на тржишту и временом буде истиснута са њега. Организација може да смањи неизвесност остварења планираних резултата уколико претходно прикупи информације о очекиваним или могућим правцима промена у окружењу, при чему је неопходан опрез, јер у обиљу информација које добија, треба да препозна оне које су кључне за даљи развој.

Да би организације у ери глобалне економије могле да продају производе и услуге морају да ураде више од производње добрих производа, одређивања атрактивних цена, омогућавања њихове доступности, потпомогнуте маркетиншким активностима. Морају непрекидно да буду у току са напретком у свету, да уче и усавршавају се, како би могле да прилагоде сопствену структуру и активности сталним променама, јер број производа и услуга непрестано и убрзано расте. Истовремено, понуде организација, цене, циљне групе, системи дистрибуције, политике маркетинг комуницирања, а са њима и политике организација, све се више приближавају и тиме умањују разлике између конкурената.

Пут ка конкуренцији организације проналазе у новој тржишној философији израженој кроз TQM – систем управљања тоталним квалитетом који прописује три кључне области: запослени, технологије и структура који, да би био усмерен на квалитет, мора да буде заснован на учешћу свих чланова организације, на њиховој способности, знањима, вештинама и мотивисаношћу за рад и перманентно усавршавање.²⁵

²³ Вернер-Лобо, К., Вајс, Х., (2016), *Црна књига корпорација*, Лагуна, Београд, стр. 17.

²⁴ Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), стр. 25.

²⁵ Стојановић, Д., Марић, М., (2010), „Тотално управљање квалитетом (TQM) – Формула за 21. век“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, стр. 262.

2.2.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА СВЕТСКИХ ТОКОВА

Глобализацију светских токова носе транснационалне корпорације ширећи по свету своја удружења, филијале, огранке, експозитуре, увек вођене сопственим интересима. То је симултани економски, политички и културни процес, омогућен брзим развојем комуникација и транспорта, често вођен жељом великих транснационалних корпорација за освајањем нових тржишта. Глобализација светских токова истовремено је и контроверзан процес који заговорницима представља тријумф тржишта и конкуренције, најбољу идеологију која доноси добро, док противницима представља „повампирени“ империјализам, преобучен и преименован, који уништава „национално“ и „лично“.

У основи се глобализација светских токова може посматрати кроз економску, политичку и културну димензију. Посматрамо с економског аспекта, узроци и подстицаји глобализације су капиталистички начин производње, техничко-технолошки напредак и међународна регулатива. За економску глобализацију се може рећи да пре свега означава стварање и утврђивање правила јединственог светског тржишта са слободним протоком робе, радне снаге и капитала преко државних граница.

За заговорнике економске глобализације слободно кретање капитала благотворно утиче на конкуренцију и развој, док за противнике прилику за велике транснационалне корпорације да, захваљујући својој величини и моћи, униште постојећу конкуренцију у националним државама и онемогуће стварање нове. Услед глобализације све више долази до изражаја диспропорција у развоју развијених и неразвијених земаља, интензивира се сукоб између богатих који постају још богатији и сиромашних чије се сиромаштво повећава.

С економском глобализацијом тесно је повезана политичка глобализација. Доминантан је либерални концепт друштва у коме је све подређено интересима капитала транснационалних корпорација и политичке моћи. Земље, које прихвате концепт јединственог светског тржишта и његова правила, губе могућност да штите и директно подстичу развој властите економије доношењем прописа који штите и фаворизују домаће фирме.

У новим условима одлуке се доносе у наднационалним, често неизабраним, институцијама које поседују огромну моћ, чиме становништво губи могућност да преко својих представника утиче на сопствену судбину. Процес глобализације доноси прераспodelу светске економске и политичке моћи, заоштрава се питање личног, националног и социјалног идентитета и државе традиционалног модела организације улазе у процес бурних промена и велике неизвесности.

Насупрот „извозу“ и „ширењу“ демократије, у политичкој сфери долази до стварања наднационалних институција моћи које својим утицајем поништавају улогу националне државе и постају субјект одлучивања које не подлежу било каквој контроли. Афирмишући своје интересе стратегијом новог светског поретка под паролом „хуманог интервенционизма“ и „борбе против тероризма“ долази до отвореног мешања и доминације сила моћи над неразвијеним подручјима – деловима суверених држава или читавих држава. Иако је огољена идеја такве помоћи и евидентно да се ради о отимачини и плјачки ресурса, доминацији и контроли, осуде се могу чути само из земаља које су таквим чиновима „помоћи“ погођене али и тада не из свих сегмената друштва, јер постоје и они делови друштва којима таква ситуација одговара и који здушно у томе учествују.

Под термином мултикултурализма провлачи се идеја брисања културних разлика и стапање у једну „културу“, добрим делом потпомогнуту информатичком и телекомуникационом револуцијом. За поборнике мултикултурализма то је позитиван процес који обогаћује постојећу културу док је за противнике то претња традиционалним вредностима и правилима чије напуштање води ка деградацији породице и друштва у целини. Несумњиво је да глобализација светских токова отвара могућност развоја компјутерске цивилизације која полако исисава раднике из фабрика и носи симболе новог доба – информационе системе, банке података и компјутерски контролисане процесе, чиме добијамо канцеларије „информативне ере“.²⁶

2.2.2. НОВЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

Нова научно-технолошка револуција и развој информатичке технологије утиче на брз развој међународне поделе рада, повезујући националне економије у јединствену целину преко светског тржишта. Процес глобализације је узео маха и незаустављиво „притиска“ економије малих држава за чије ресурсе се боре моћне и велике економије оличене у транснационалним корпорацијама које, пре свега преко финансијског капитала, успевају да повежу сваку тачку на Земљи у једно „глобално село“.²⁷ Интересовање готово свих земаља света пребацује се са идеолошко-политичког и војног комплекса на економско-техничко-технолошки развој.²⁸

Организације које су профитно оријентисане, уколико нису већ суочене са оштром међународном конкуренцијом, свакако ће под налетом процеса глобализације бити пред

²⁶ Gruenfelder, A. M., (2002), „Mnoga lica globalizacije“, *Habitus*, Novi Sad, 3-4.

²⁷ Печујлић, М., (2002), *Глобализација – два лика света*, Гутенбергова Галаксија, Београд, стр. 126.

²⁸ Drucker, P., (1995), *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, стр. 32.

великим изазовом опстанка на „отвореном“ домаћем тржишту и све оштријој конкуренцији на иностраном. Национална држава губи или се свесно, по избору, одриче атрибута моћи, саморазвлашћује и минимизира своју улогу у економији. Прихватањем наметнутих „правила игре“ под изговором „демократичности“, „транспарентности“ и „ефикасности“, национална држава је, с једне стране, све мање у стању да заштити домаће произвођаче и извознике, а с друге, притиснута „споља“ преко разних центара моћи да максимално подржава увознике. Без уважавања нове реалности и трагања за начинима парирања великим и моћним корпорацијама, пре свега тражењем тржишних ниша које су великим играчима на тржишту незанимљиве, бар не у неком будућем времену, немогућ је опстанак организација на тржишту.

Присутна је тенденција у пословању да се кроз законску регулативу практично онемогућава свака иницијатива предузетника и мањих организација прописивањем минималних количина за производњу или за пласман. Због жеље за апсолутном контролом производње и потрошње може се у наступајућем периоду очекивати још ригорознија регулатива која смањује могућности људског слободног деловања и економске активности до кажњавања одузимањем имовине због покушаја производње чак и за сопствене потребе.

Може се очекивати поштравање законске процедуре, не само у пословању већ и у понашању становништва. Интереси транснационалних корпорација чак више нису у економској сфери, већ у сфери моћи и контроле човечанства. Оне уклапају свој интерес у државни интерес кад год је то могуће и у мери у којој то њима одговара, мада често постоји сукоб интереса. Оне не само да све више имају аутономије у односу на националну власт већ често националне државе нису у могућности да спроводе мере економске политике уколико пре тога нису уважиле интересе ових корпорација. Када се говори о светској привреди онда се заправо говори о привреди транснационалних корпорација које још од 80-их година 20. века, контролишу преко 1/2 светске производње, 2/3 светске трговине, 3/4 међународног трансфера технологије и тај тренд раста се наставља.

Феномен глобализације неминовно намеће велике промене у начину одлучивања у организацијама, које се пре свега огледају у појави нових субјеката одлучивања, процедура доношења одлука, технолошким иновацијама у ширењу могућности комуницирања, радикализацији брзине размене информација, извршавања и контроле. Технолошке иновације погодују ширењу глобализације, посебно у сегменту контроле запослених. Развој и константно унапређење информационих и комуникационих технологија кључне су детерминанте развоја глобализације која повратно поспешује њихов интензиван развој, тако да се може говорити о двосмерном процесу који је резултат и детерминанта оног другог.

Процес комуницирања и одлучивања је радикално бржи, запослени су скоро тренутно информисани о донетим одлукама и то оним које су селективно намењене одређеном запосленом, а с друге стране надређенима се повећавају могућности надзирања и контроле до неслућених размера. Примена нове технологије брише разлике у простору и времену, мултинационалне корпорације могу готово тренутно да остварују комуникацију између делова система из читавог света, долази до појачаног развоја експертских система чиме се поверење у људе замењује поверењем у системе, а интеракције у организацији се издижу са локалног на глобални ниво.²⁹

И поред огромних могућности у креирању комуникације применом нових технолошких решења у ери глобализације, јављају се и препреке у доношењу одлука које се односе на окружење, етичка начела и моралне норме, релативну ограниченост ресурса, традицију организације и супротстављеност интереса учесника у доношењу одлука.³⁰

Организација као уређен скуп људских, материјалних, финансијских и информационих ресурса послује као економски субјект који настоји да оствари задовољавајућу висину профита. При том, активно комуницирање организације и њеног окружења је изузетно важно. У понашању организације имамо оне који чине да се ствари десе, оне који гледају како се ствари дешавају и оне који се са закашњењем питају шта се десило.³¹

У ери глобализације проблем управљања организацијом се испољава у адекватном опредељењу њеног односа према окружењу и изради конзистентног плана реализације зацртаних активности. Неопходно је спознати и антиципирати факторе ближег и даљег окружења, коректно валоризовати ресурсе организације, идентификовати шансе и опасности, сагледати критичне факторе пословног успеха и открити компетентности и услове за стицање конкурентских предности.³²

2.3. КЉУЧНИ РЕСУРСИ У ГЛОБАЛНОЈ СВЕТСКОЈ ЕКОНОМИЈИ

Поред базичних ресурса за развој економије, попут енергената, земље и воде, савремена глобална економија незамислива је без знања и информација. Средишње питање

²⁹ Haralambos, M., Holborn, M., (2002), *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, стр. 1075.

³⁰ Петковић, М., (2002), *Организација*, Економски факултет, Београд, стр. 442.

³¹ Тодоровић, Ј., Буричин, Д., Јаношевић, С., (1998), *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, стр. 134.

³² Тодоровић, Ј., Буричин, Д., Јаношевић, С., (1998), *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, стр. 512.

пословне конкурентности је питање људских ресурса.³³ Савремене економије су факторе развоја са материјалних помериле ка нематеријалним – знању запослених који имају пресудну улогу за успех организације.³⁴

У ери „економије знања“ кључну улогу, у стварању и одржавању конкурентске предности компанија, имају интелектуални ресурси. Њихова ефикасна употреба је детерминанта креирања и коришћења осталих нематеријалних и материјалних ресурса компаније.³⁵ За ефикасно коришћење концепта економије знања неопходно је улагање у модерне индустрије и константно усавршавање, уз адекватну научно-технолошку и културну политику друштва и управљање економским променама у корак са глобалним променама.

Развој телекомуникационих и информационих система доводи до глобалних промена у карактеру самог друштва – настаје „информатичко друштво“ у коме организације настоје да опстану. Ново глобално друштво је изазов организацијама због:³⁶

- обиља информација (приступ информацијама је све мање ограничен, а знање за проналажење и употребу информација добија на значају);
- смањења разлика у циљевима и специфичним карактеристикама појединих друштава (културне и цивилизацијске вредности постају опште прихваћене и услов су друштвеног напретка);
- реализације иновација и производње на глобалном нивоу (проток информација је далеко слободнији од протока капитала, робе и људи, а информатички сектор доминира);
- заснивања друштва на знању и на коришћењу информација као основном фактору друштвеног развоја, промена и напретка (трајно и непрестано образовање постаје услов не само за обављање радних процеса, већ и саставни део свакодневног живота);
- мрежног уместо хијерархијског модела организације (мрежно организовање друштва је све више повезано са комуникационим мрежама за пренос података);
- декомпозиције бројних централизованих и хијерархизованих структура друштва (нове структуре карактеришу процеси сталне динамике, промена и рекомпозиције на основу нових знања и информационих токова).

³³ Ное, Р. А., Холенбек, Ј. Р., Герхарт, Б., Рајт, П. М., (2006), *Менаџмент људских потенцијала*, Мате, Загреб, стр. 567.

³⁴ Михајловић, Д., Трандафиловић, И., Видановић, М., (2009), „Менаџмент, маркетинг концепт и интелектуални капитал“, *Маркетинг*, Београд, 40(1), 45-49.

³⁵ Крстић, Б., (2007), „Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања вредности и конкурентске предности предузећа“, *Теме*, Економски факултет, Ниш, 37/2, 315-328.

³⁶ Штамбук, В., (2007), *Информатика*, Факултет политичких наука, Београд, стр. 116-117.

2.3.1. ЗНАЊЕ И ИНФОРМАЦИЈЕ КАО КЉУЧНИ РЕСУРС У ГЛОБАЛНОЈ СВЕТСКОЈ ЕКОНОМИЈИ

Све оштрија међународна конкуренција на глобалном тржишту је резултат све бржег раста технолошког знања и с тим повезаним променама и иновацијама у организацији, начину производње, производима, услугама, пласману и транспорту. У таквој пословној клими организације су суочене са неминовношћу да на изазове реагују све брже, креативније и флексибилније.

С друге стране, организације кроз драматичне промене на нивоу међународне политике, социјалних тензија у друштву и захтева за еколошку одговорност, трпе додатни притисак. Функционисање организација у сложеном и врло турбулентном системском окружењу тражи од запослених све виши ниво знања. Знање је постало основни економски ресурс и главни фактор успешности, уз услов да се стално комбинују нове вештине, знања и способности применом концепта формалног и неформалног целоживотног образовања. Знање представља информацију комбиновану с искуством и размишљањем.

Развој високих технологија доводи до радикалних промена у животу како појединца тако и организација. Проток информација кроз системе се убрзава чиме је опстанак организација које не могу да се прилагоде доведен у питање. Да би опстале, организације морају да прате, разумеју и прилагођавају непрекидним улагањем у знање.

Организације су пред изазовом да се брзо сналазе у „мору“ информација – селекутују, обраде и одмах искористе информације за доношење пословних одлука. И поред револуционарног развоја технологије, запослени остају кључни ресурс за остваривање циљева организације који, да би водили организацију ка успеху, морају бити мотивисани. Константно увећање знања и његова примена временом доноси све веће ефекте како на нивоу појединца тако и на нивоу организације. У модерном „друштву знања“ предуслов конкурентности на глобалном тржишту су знање, оспособљеност и компетенције запослених.

Главни фактори који раздвајају развијене земље од неразвијених су разлике у знању и његовој операционализацији. Знање је неограничен и самосталан фактор привређивања за који не постоји могућност супституције и који са високом технологијом, развијеном информацијско-комуникацијском инфраструктуром, информацијама и идејама замењује класичне ресурсе попут земље и капитала.

Окружење са глобалном економијом нуди напредак организацијама које своју конкуретску предност граде на знању и иновацијама, константно улажући у истраживање и развој. Пред организацијама се као ургентан проблем поставља обезбеђење доступности

информација преко све развијеније и повезаније информацијско-комуникацијске инфраструктуре. Интелектуални капитал постаје фактор повећања ефикасности функционисања организације, квалитетнијег коришћења потенцијала запослених и саме организације.

2.3.2. УЛОГА И ЗНАЧАЈ ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА У ГЛОБАЛНОЈ СВЕТСКОЈ ЕКОНОМИЈИ

Све брже и неизвесније промене у глобалном пословном окружењу натерале су организације да преиспитају факторе конкурентске предности и како парирати конкуренцији. Одговор нуди сам процес убрзане глобализације – предност могу стећи само организације које су схватиле шта знају, како употребљавају знање и колико су спремне да брзо науче нешто ново. У садашњем времену глобализације, знање има стратешку улогу напретка и развоја. Савремени свет одликују производи/услуге који постају аутпути засновани на знању, које представља кључ остваривања конкурентске предности. Процеси управљања знањем и учење су процеси у којима треба да се искористе потенцијали запослених да би били посвећенији и ефикаснији у раду.³⁷

У ери економије знања стварање и одржавање конкурентске предности организације заснива се на ефикасном управљању интелектуалним ресурсима. Потребе изборљивих потрошача све је теже задовољити. На такве променљиве захтеве тржишта одговарајућу понуду може да пружи организација која константно улаже у свој интелектуални капитал и покушава да га максимално искористи.

Интелектуални капитал представља скуп људских ресурса попут знања, вештина, мотивисаности и нематеријалних ресурса попут технолошког знања, репутације, ефикасних пословних процеса, корпоративне културе, информационих система, интелектуалне својине. Управљање интелектуалним капиталом, који чине хумани, структурни и релациони капитал, посматрано као процес, обухвата три фазе: управљање знањем, управљање иновацијама и управљање интелектуалном својином.³⁸

Интелектуални капитал усмерава организацију у условима динамичних промена у окружењу. За организацију није довољно да поседује интелектуални капитал већ је неопходно да тај капитал користи. Неискоришћен потенцијал ће остати у организацији у којој запослени поседују високе компетенције али који нису у довољној мери мотивисани на

³⁷ Крстић, Б., Крстић, И., (2012), „Комплементарност примене концепата управљања знањем и интерног маркетинга“, *Маркетинг*, Београд, 43(4), 253-263.

³⁸ Крстић, Б., (2009), *Интелектуални капитал и конкурентност предузећа*, Економски факултет, Ниш, стр. 95.

максимална постигнућа и нису посвећени организацији. С друге стране, неће бити довољно ако се у организацији постиже максимална посвећеност и мотивисаност запослених за извршење задатака али им недостају компетенције. Њихов труд ће бити неадекватно тржишно валоризован.

За стицање и одржавање конкурентске предности у глобалној светској економији неопходно је да организација има високо компетентне запослене који су истовремено и високо мотивисани и посвећени циљевима организације. Стечене компететивности запослених не могу ни на средњи, а камоли на дужи рок, да буду гаранција опстанка организације на бурно променљивом и тешко предвидивом глобалном тржишту. Неопходно је константно улагање у побољшање перформанси запослених, подстицање иновативности и креативности како би се тржишне позиције сачувале и побољшале. При том, неопходно је да у организацији постоји свест о неопходности перманентног учења као предуслов адекватном прилагођавању променама.

Најбољи вид инвестирања у време глобализације и бурних промена на светском тржишту је улагање у знање – неопипљив капитал помоћу којег организација креира своју вредност мање зависну од вредности физичке имовине, а више од способности запослених да знањем стварају вредност користећи физичку имовину. Интелектуални капитал у савременој глобалној економији постоји уколико знање ствара нову вредност.

За организацију је много значајнија њена способност да на прави начин искористи своје нематеријалне ресурсе него инвестирање и управљање физичком имовином. Све бржи процеси глобализације доводе до ширења тржишта, јачања конкуренције, пораста неизвесности, развоја технологија, скраћења животног века производа/услуга. У таквим условима успешне организације могу бити оне које су способне да константно усвајају али и да креирају нова знања, да их брзо имплементирају на свим нивоима организације и уграде у нове технологије, процесе, производе/услуге.

2.4. МЕНАѢМЕНТ ЗНАЊА У САВРЕМЕНИМ ПОСЛОВНИМ ПРОЦЕСИМА

Савремени пословни процеси се одвијају у условима све оштрије конкуренције и све боље информисаности потрошача што утиче на организације да значајно мењају стратешко размишљање у креирању понуде за тржиште. Одговор на есенцијално питање да ли организације раде праве ствари уместо што ствари раде на прави начин даје менаѢмент знања. То је оквир унутар којег се одвијају сви процеси на стварању, ширењу, репродукцији и примени знања у функцији остваривања циљева организације. Управљање знањем у

организацији је сложен и одговоран процес којим се баве менаџери. Менаџер је професионални руководилац, школовањем или кроз праксу оспособљен за вршење функције менаџмента коју обавља у виду сталне професије.³⁹

Организације настоје да сачувају позиције на тржишту уважавајући промене глобалног друштва. Прилагођавање у складу са брзим променама је императив опстанка у глобалном друштву. Процеси глобализације суочавају организације са новим правилима, процедурама и начинима рада што намеће стицање, у што краћем року и што већој количини, новог знања.

Успешно ношење са новим тенденцијама подразумева изградњу јасне стратегије управљања знањем. Стратегија се може дефинисати као методика активности појединаца или групе која треба да обезбеди што рационалније остварење постављених циљева.⁴⁰ Организације могу применити једну од две стратегије управљања знањем – генеричку када се модификује знање из једног облика у други или општу која се своди на то како остварити конкурентске предности употребом знања. Управљање знањем води ка унапређењу комуникације и обогаћивању и продубљивању сарадње међу запосленима.

2.4.1. ЛИДЕРСТВО У УСЛОВИМА ГЛОБАЛНОГ ПОСЛОВАЊА

С краја прошлог века свет је суочен са повећањем инензитета размене добара и услуга, повећаном мобилношћу људи, капитала и технологије, што је повезано са убрзањем процеса глобализације и покушаја наметања новог светског поретка. Сви ти бурни процеси убрзавају повезаност и међузависност различитих земаља. Стварањем глобалног тржишта, од стране транснационалних корпорација, границе губе значај у пословним ограничењима.

Нови услови пословања доводе до промене у управљању организацијама. Према ставовима менаџера у погледу управљања организацијом, могу се извојити три приступа⁴¹:

- етноцентрични приступ – заснива се на ставовима да је за организацију најбоље ако се у иностране департмане пресликају домаћи стандарди у пословању, примене принципи пословне политике и критеријуми мерења перформанси из централе и да се у непромењеном облику користе у свим деловима организације; у попуњавању менаџерских позиција предност се даје менаџерима из матичне земље; кандидати за менаџерске позиције се регрутују у земљи у којој се налази

³⁹ Михајловић, Д., (2008), *Лексикон појмова о менаџменту*, Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 129.

⁴⁰ Михајловић, Д., (2008), *Лексикон појмова о менаџменту*, Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 166.

⁴¹ Perlmutter, H.V., (1969), „The Tortuous Evolution of Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, January-February, 9-18.

центра, а потом селе у иностранство, како би преузели ново радно место и тамо пословали (овакав приступ може бити последица недовољно квалитетних кандидата на локалном тржишту или центра жели једнообразност у пословању, у складу са принципима њеног рада);

- полицентрични приступ – заснива се на ставовима да је за организацију најбоље да се у што већој мери прилагоди локалном тржишту; полази се од става да се стандарди и критеријуми успешности разликују од земље до земље и да морају бити прилагођени локалним условима; у попуњавању менаџерских позиција предност се даје кандидатима из земље домаћина; у формулисању појединих политика највећи значај имају локална култура и пословни обичаји; организација показује спремност да се прилагоди условима који владају на локалном тржишту рада;
- геоцентрични приступ – претпоставља да супериорност није подређена националности; у складу с политичким и правним ограничењима, менаџмент настоји да примени принцип „прави човек на правом месту“, без обзира на његову националну припадност; крајњи циљ коме се тежи је да организација у целини, као и њени делови, усвоји глобалну оптику; порекло кандидата није битно у процесу регрутације, већ његове вештине и способности; кандидати могу бити регрутовани из неке треће земље, односно независно од матичне земље компаније и земље домаћина.

Организацијама које послују на глобалном тржишту није довољна једна категорија менаџера попут глобалног, већ типа специјалиста: регионални менаџери, менаџери бизниса и функционални менаџери. Изнад специјалиста се налази топ менаџмент који поседује вештину управљања знањем у организацији и координира рад специјалиста преко флексибилног процеса управљања мрежом коју формирају менаџери специјалисти. Предуслов успешног управљања таквом мрежом је константно унапређење способности свих запослених и менаџера диференцираним приступом тренингу и развоју њихових вештина. Најуспешнији начин усклађивања интереса локалног окружења са глобалним стратешким циљем организације је преко повећања посвећености локалних менаџера глобалној визији.⁴²

Организација преузима улогу за даљи развој ка глобалном лидеру када карактеристике личног развоја појединца показују његов потенцијал за даље напредовање применом техника:

⁴² Алексић, А., (2007), „Улога и значај лидерства у условима глобалног пословања“, *Социологија*, Београд, XLIX(2), стр. 150.

- путовања и трансфера – спремност запослених да прихвате промене места боравка у директној је вези са њиховом старошћу, брачним статусом и типом личности;
- тимског рада – извршни директор преузима улогу лидера извршног тима и заједно с осталим члановима ради на антиципирању промена у окружењу, доношењу и спровођењу стратегије глобалног наступа (извршни тимови су хетерогени, а лидер извршног тима је особа веома посвећена организацији);
- обуке – руковођење и вођење подразумевају стално учење и развој нових вештина.⁴³

Глобализација је довела до промене улоге коју поједини нивои менаџмента обављају. Тако менаџери првог нивоа истражују нове пословне могућности и шансе захваљујући својој специјализацији, док менаџери средњег нивоа постају тренери, анализирају могућности примене предлога менаџера првог нивоа и дају или им ускраћују подршку. Нова улога топ менаџера – корпоративних лидера је бављење стратегијом којом ће се усмеравати понашање организационих делова, као и дефинисање стандарда перформанси на основу којих се сагледава остваривање постављених циљева.⁴⁴

2.4.2. ЗНАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ ЗНАЊА

Концепт менаџмента знања представља способност да се за релативно кратко време дође до информације која ће омогућити свакоме у организацији да донесе најбољу одлуку, било да се ради о условима на тржишту, производу, услузи, процесу, планираним активностима конкурената или неким другим информацијама важним за успех организације.⁴⁵

Пресудну конкурентску предност у глобалној економији може да представља способност организације да учи и да се мења брже од других и да научно брзо претвори у акцију. Земља и капитал губе на значају као фактори економских активности на глобалном тржишту, а знање све више добија на значају. Опстанак појединаца, организација и нација зависи од њихове способности да искористе потенцијале којима располажу и начина на који стечено знање и вештине примењују у реализацији зацртаних циљева.

⁴³ Алексић, А., (2007), „Улога и значај лидерства у условима глобалног пословања“, *Социологија*, Београд, XLIX(2), стр. 154-158.

⁴⁴ Алексић, А., (2007), „Улога и значај лидерства у условима глобалног пословања“, *Социологија*, Београд, XLIX(2), стр. 159.

⁴⁵ Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2005), „Менаџмент знања – концепт за креирање конкурентске предности у новој економији“, *Montenegrin Journal of Economics*, 1(2), 71–85.

Управљање знањем је динамичан процес. За константан успех потребно је знати више, боље и пре конкуренције. Скраћује се време за развој и лансирање производа на тржиште, захтева квалитет, иновација и брзина. Према томе колико успеју да користе информације и подижу ниво знања запослених и организације у целини организације ће се изборити за опстанак. Посебно су рањиве мале организације којима је управљање знањем потребније због недостатка ресурса и тржишне снаге попут великих. Њихова је шанса у коришћењу дубоко архивираног знања унутар саме организације које је недирнуто и неискоришћено.⁴⁶

Менаџмент знања представља максимизацију предности организацијског знања, прикупљање и селектовање информација, правовремено коришћење и развијање сазнајних капацитета организације. То је процес селективне примене знања стеченог из претходних искустава с циљем повећања ефикасности организације. Менаџмент знања омогућава брже долажење до квалитетних решења, смањивање проблема, минимизирање трошкова, повећање креативности и иновативности, јачање репутације организације, конкурентску предност.

Нова глобална економија заснована на знању и организацији, која непрестано учи настаје под утицајем: а) глобализације која поништава националне границе и светско тржиште чини глобалним селом и б) комуникација које постају све јефтиније и савршеније, уз тренутно претраживање и анализе информација. У глобалној економији између развоја процеса глобализације и побољшања брзине и количине информација кроз комуникације, знање се користи и као input и као output.

У организацијама које уче знање као ресурс представља основни фактор увећања успешности пословања, а успешност ће зависити од креативности, иновативности, примене иновативне технологије, креирања, развоја и коришћења нових процеса и идеја. Поред тога, биће неопходно и перманентно високо инвестирање у знање и вештине и тај тренд ће се само убрзавати и појачавати. Невидљиви ресурси у организацији постоје у виду прећутног знања које је садржано у запосленима и које није документовано и архивирано попут експлицитног знања, а чије коришћење и умножавање би могло да омогући организацији посебне бенефите и повећа конкурентску предност.

⁴⁶ Марковић, Ј., Павловић, М., (2014), „Одлике менаџмента у савременим компанијама“, *Економија – теорија и пракса*, Нови Сад, 2, стр. 101.

3. УЛОГА МОТИВАЦИЈЕ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Мотивација се дефинише као процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу⁴⁷. Она представља психосоматски процес који усмерава људе да се понашају и реагују на начин који им помаже да задовоље одређене незадовољене потребе⁴⁸ и пружа подстицаје и правац према којем могу да извршавају обавезе организације⁴⁹. Мотивација се посматра и као скуп начина који се односе на јачање перформанси и усмеравању ка оствривању дефинисаних циљева.⁵⁰ Три основна елемента процеса мотивације су: а) потреба, која представља осећај недостатка, б) акција, која представља кретање ка сатисфакцији и в) сатисфакција, која представља стање задовољства као резултат отклањања недостатка.

Као психо-социолошка категорија мотивација проистиче из односа појединца према раду и његове спремности да се посвети остваривању циљева рада⁵¹. Мотивација обухвата енергију појединца која изазива упорност у предузимању активности према постизању одређених циљева. Она представља управљачки процес којим се утиче на понашање људи, процес остваривања организационих циљева радом са људима и ресурсима организације⁵².

Савремени економски процеси се убрзавају, промене су нагле и непредвидиве. Организације постају свесне да је људски фактор кључни ресурс у остваривању циљева организације и пресудан фактор конкурентске предности. Из наведених разлога организације све више поклањају пажњу и изражавају интерес за мотивацију запослених. Сазрева уверење да мотивисани и задовољни запослени воде организацију ка жељеним резултатима. Пораст успешности у извршавању задатака запослених директно доприноси порасту укупне успешности организације и њеној конкурентској способности.⁵³

Систем мотивације запослених у организацији се дизајнира на основу захтева за задовољењем потреба и жеља већине запослених, полазећи од става да мотивација запослених представља усмеравање активности запослених ка жељеном циљу помоћу њихових незадовољених потреба. Адекватан и ефикасан систем мотивације користи више

⁴⁷ Маслов, А. Х., (1982), *Мотивација и личност*, Нолит, Београд, стр.14.

⁴⁸ Latham, G. P., (2012), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Los Angeles, Sage Publications Inc.

⁴⁹ Lauby, S., (2005), *Motivating Employees: Career Planning & Talent Management*, Washington DC, American Society for Training and Development.

⁵⁰ Manzoor, Q. A., (2012), „Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness“, *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.

⁵¹ Dobre, O., (2013), „Employee motivation and organizational performance“, *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-61.

⁵² Certo, S. C., Certo, S. T., (2012), *Modern Management: Concepts and Skills*, New Jersey, Pearson Education, Inc.

⁵³ Чукановић-Каравидић, М., Јованчевић, Д., (2014), „Мотивациони фактори задовољства запослених у функцији побољшања успешности запослених“, *Анали пословне економије*, 11, 62-68.

различитих материјалних и нематеријалних облика сатисфакције. Праведност при расподели награда запосленима је веома важан моменат. Висина мотивисаности и степен задовољства запослених представљају важне параметре оцене адекватности система мотивације у организацијама. Мотивација и задржавање запослених су две веома важне стратегије менаџмента људских ресурса у стварању боље радне атмосфере и помажу у остваривању организационе ефикасности.⁵⁴

3.1. ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Организацијама је познато да су запослени конкурентски ресурс чије потенцијале организација треба да развија и увећава. У том смислу повећање задовољства запослених и јачање мотивисаности представљају посебно важне аспекте успеха организације. Мотивација као сложен феномен, може да се посматра као резултат активности три фактора: 1) вредности које запослени преферира, 2) очекивања да ће претпостављено понашање резултирати повољним исходом и 3) покретачке силе која настаје из очекивања и вредности.

Због своје важности мотивација је одувек била у жижи интересовања теоретичара менаџмента па је, као резултат трагања за теоријом мотивације која би представљала ослонац менаџерима у комуникацији са особљем организације, настао велики број теорија.

3.1.1. КЛАСИФИКОВАЊЕ ТЕОРИЈА МОТИВАЦИЈЕ

Систем мотивације запослених у организацији се дизајнира на основу захтева за задовољењем потреба и жеља већине запослених, полазећи од става да мотивација запослених представља усмеравање активности запослених ка жељеном циљу помоћу њихових незадовољених потреба.

У литератури постоје различити приступи у класификовању теорија мотивације коришћењем различитим критеријумима. Тако се могу разврстати:

а) према приступима мотивацији на:

- класичне теорије,
- теорије међуљудских односа,
- теорије међуљудских ресурса,
- типолошке теорије и

⁵⁴ Sushil, S., (2013), „Motivation and Retention: HR Strategies in Achieving Quality of Work Life“, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(7), 763-768.

- интегративне теорије;
- б) према изворима мотивације на:
 - садржајне теорије и
 - процесне теорије;
- в) према критеријуму мотивационих тензија на:
 - проактивне теорије (теорија очекивања, теорија самоефикасности и теорија циљева),
 - пратеће теорије (теорије акције и контроле, теорије саморегулације),
 - топле теорије (теорије емоција и расположења),
 - хладне теорије (теорије потреба, теорија диспозиција),
 - теорије социјално обликоване нормама (теорија праведности),
 - теорије социјално обликоване поткрепљењем (теорија поткрепљења) и
 - теорије обликоване задатком (теорије пословног дизајна).⁵⁵

Постоји подела теорија мотивације на:

- теорије потреба мотивације (Масловљева теорија, ЕРГ теорија, Мек Леландова теорија и Херцбергова теорија) и
- теорије процеса мотивације (теорија праведности, теорија очекивања, теорија поткрепљења и теорија одређивања циљева).⁵⁶

Теорије мотивације се могу посматрати као:

- теорија инструменталности - полази од става да су награде или казне у функцији усмеравања понашања или деловања људи у жељеним правцима;
- теорије садржаја - заснивају се на ставу да се мотивација у основи своди на предузимање активности на откривању основних потреба које изазивају понашање и на њиховом задовољавању;
- теорије процеса - усредсређене су према психолошким процесима који утичу на мотивацију.⁵⁷

Постоји приступ теоријама мотивације који их разврстава у шест група:

- класична теорија мотивације
- теорија људских односа
- теорија људских ресурса

⁵⁵ Машећ, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 346-347.

⁵⁶ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 460.

⁵⁷ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 92.

- садржајне теорије мотивације (теорија хијерархије потреба, теорија два фактора, теорија постигнућа, теорија мотивације улога)
- процесне теорије мотивације (теорија очекивања, теорија праведности, теорија одређивања циљева, интегративна теорија мотивације)
- теорија појачавања.⁵⁸

Суштина настанка бројних теорија мотивације је у покушају да се утиче на људско понашање на начин да се усмерава, подстиче и развија потенцијал појединца и организације као целине како би се остварио максималан успех организације. Покушаји примене разних теорија мотивације имале су за циљ да подстакну запослене да добровољно повећају напор у постизању веће продуктивности и ефикасности у обављању посла чиме се повећава и успех читаве организације.

3.1.2. ТЕОРИЈЕ САДРЖАЈА

Теорије садржаја мотивације су фокусиране на откривање фактора људског понашања. Полазе од става да се у основи мотивација своди на предузимање активности на откривању основних потреба које изазивају понашање и на њиховом задовољавању. Истраживачи људског понашања имају за циљ да сазнају шта покреће људску активност, како би на одговарајући начин могли да утичу на повећање додатних напора запослених у обављању задатака.

Најзначајније теорије садржаја мотивације су.

- теорија хијерархије потреба Абрахама Маслоуа
- теорија тростепене хијерархије потреба Клејтона Алдерфера
- теорија мотивације за постигнућем Дејвида Мек Клиленда
- двофакторска теорија Фредерика Херцберга.

Највећи утицај у истраживању понашања људи у организацији имала је теорија хијерархије потреба Абрахама Маслоуа (Abraham Harold Maslow) са моделом људског понашања у организацији које покреће пет група хијерархијски уређених потреба:

- физиолошке потребе
- потребе за сигурношћу
- потребе за припадањем и љубављу
- потребе за цењењем
- потребе за самоостваривањем.⁵⁹

⁵⁸ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, стр. 236-260.

Док физиолошке потребе представљају природне потребе сваке јединке као биолошког бића, попут потреба за храном, водом, кисеоником, одмором и егзистенцијално су важне за живот, потребе сигурности подразумевају физичку и сигурност радног места, те психолошку сигурност од различитих врста напада, неугодности, фрустрација или стреса. Потребе за припадањем и љубављу произилазе из људског карактера као друштвеног бића и односе се на човекову жељу да буде прихваћен и вољен од стране организације којој припада и да се осећа уваженим чланом, потреба за цењењем подразумева човекову потребу да има самопоштовање и буде поштован и од стране других у организацији, док потреба за самоостваривањем полази од потребе појединца да оствари своје потенцијале и постигне успех у послу којим се бави.

Полазна претпоставка теорије хијерархије потреба је у постојању редоследа у задовољавању потреба што подразумева модел понашања у коме се не могу задовољавати потребе вишег нивоа док се не задовоље потребе нижег. У основи се може прихватити овакав став али не за сваког појединца и не у свакој ситуацији.

Клејттон Пол Алдерфер (Clayton Paul Alderfer) развио је теорију тростепене хијерархије потреба (ERG модел) полазећи од става да не постоји претпоставка о хијерархијском односу људских потреба већ да људе у организацији покрећу три врсте потреба:

- егзистенцијалне (плата, радни услови, исхрана)
- потребе за повезаношћу (пријатељства, дружења, припадност групама)
- потребе раста (каријера, креативност, развој).⁶⁰

У односу на модел хијерархије потреба Абрахама Маслова, може да се уочи да егзистенцијалне потребе из ERG модела одговарају физиолошким потребама и потребама за сигурношћу, док су потребе за повезаношћу заправо потребе за припадањем и љубављу. И поред велике сличности ове две теорије, постоје значајне разлике које се тичу начина активације појединих потреба као мотиватора код појединца. ERG модел показује да без обзира на чињеницу да људи имају у основи сличне потребе, релативан је њихов значај за појединца што подразумева приступ сваком запосленом као интегралној личности са за њега доминантним потребама.

Дејвид Мек Клиленд (David Mc Cleland) развио је теорију мотивације за достигнућем која претпоставља постојање три основне потребе:

- потребу за достигнућем
- потребу за припадањем

⁵⁹ Маслов, А. Х., (1982), *Мотивација и личност*, Нолит, Београд, стр. 92-102.

⁶⁰ Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 356.

– потребу за моћи.⁶¹

У основи ове теорије је потреба човека да избегне неуспех и буде успешан остварујући жељу за натпросечним достигнућем, постизањем високих стандарда и контролом других. Како се потреба за достигнућем сматра индивидуалном предиспозицијом ова теорија се може користити за разумевање менаџерске мотивације где поједине потребе варирају у свом интензитету од ситуације до ситуације.

Двофакторска теорија Фредерика Херцберга (Frederick Irving Herzberg) представља резултат истраживања фактора који утичу на задовољство и незадовољство запослених као посебне категорије и факторе који спречавају незадовољство назвао хигијенским факторима, а факторе који доприносе задовољству мотиваторима.⁶² Ова теорија, која се означава и као мотивацијско-хигијенска теорија, је поред теорије хијерархија потреба Абрахама Маслоу најпопуларнија и најпознатија.

Мотивацијско-хигијенска теорија је заснована на претпоставци да задовољство и незадовољство послом не представљају супротне крајеве једног континуума, већ два одвојена континуума повезана различитим факторима и претпоставци постојања две различите категорије мотивацијских фактора - хигијенских и мотиватора. Док хигијенски фактори, као награде или извори сатисфакције потреба, проистекли из организацијског контекста, немају директан утицај на мотивацију запосленог, мотиватори који су у вези са послом запосленог, имају директан утицај на мотивацију запосленог.

У покушају да да интегрисану слику мотивације за рад, полазећи од става да менаџери имају различите погледе на природу човека и да њихов став одређује начин мотивисања запослених, Даглас Мек Грегор (Douglas McGregor) је развио теорију мотивације супротстављених гледишта – теорију X и теорију Y.

Став менаџера теорије X је да су просечни запослени лењи и раде минимално, немају амбиције, избегававају одговорност, пружају отпор свакој промени, равнодушни за потребе организације те је неопходна контрола рада, запослене треба осуђивати за грешке у раду и не може се у њих имати поверења, док менаџери теорије Y имају потпуно супротне ставове – запослени су способни, воле да раде, амбициозни су, креативне и динамичне личности, за чију мотивацију су одговорни менаџери који треба да нађу исправан приступ запосленима.⁶³

⁶¹ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 97.

⁶² Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 356.

⁶³ Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 362.

3.1.3. ТЕОРИЈЕ ПРОЦЕСА

Теорије процеса мотивације усредсређене су према психолошким процесима који утичу на мотивацију, означавају се као когнитивне теорије мотивације које покушавају да открију како се покреће људско понашање.

Најзначајније теорије процеса мотивације су.

- теорија очекивања Виктора Врума
- теорија праведности Џона Адамса
- теорија постављених циљева Едвина Лока
- теорија поткрепљења Фредерика Скинера.

Теорија очекивања Виктора Врума (Victor Vroom) полази од претпоставке да је највећи део понашања запослених у организацији резултат њиховог слободног избора између различитих врста понашања и истиче два кључна елемента мотивације: а) вредност награде за запосленог и б) очекивања запосленог. Према овој теорији, мотивација представља производ вредности одређене награде за запосленог и његових очекивања.⁶⁴

Мотивација запослених се заснива на трима врстама односа: а) перцепцијом запосленог да ће уложивши довољно напора остварити одређене резултате, б) перцепцијом запосленог да ће претходно остварени резултати довести до додатних резултата и в) личним циљевима запосленог. Ова теорија претпоставља да менаџери познају запослене на начин познавања награда које за одређеног запосленог имају вредност али и да понашање менаџмента буде конзистентно у смислу испуњавања обећања награда за претпостављени резултат.

Џон Адамс (John Stacey Adams) развио је теорију која посматра однос између запосленог и организације као специфичан однос размене где запослени улаже себе, а као компензацију добија награду од организације и назвао је теорија праведности. Према Џону Адамсу полазна основа конципирања мотивације је перцепција једнакости/неједнакости при чему се као кључни фактор мотивације запосленог јавља правичност плата запослених који пореди своју плату са платама осталих запослених.⁶⁵

Запослени у размену са организацијом улаже образовање, обученост, стручност, залагање, напор и сл. док за узврат, као компензацију, добија разне облике материјалне и нематеријалне сатисфакције: плату, поштовање, признање, похвале, повластице, напредовање у каријери и сл. Суштина приступа ове теорије је да посматра мотивацију као

⁶⁴ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 464.

⁶⁵ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 468.

феномен на који не утиче само однос напора које запослени улаже, с једне стране и награде за компензацију за уложени напор, с друге стране, већ и поређење личних напора и награда са напорима и наградама других запослених у организацији.

Теорија постављања циљева коју је развио Едвин Лок (Edwin Lock) сматра се најпопуларнијом и највише истраживаном теоријом мотивације у организационој психологији. Ова теорија полази од претпоставке да је суштина механизма мотивације у постављању циља и да, када запослени има јасно дефинисан циљ чијем остварењу тежи, у позицији је да пореди своје могућности и способности са онима које су му неопходне да би циљ постигао и може да процени колико му је потребно да уложи напора како би циљ остварио.⁶⁶

Да би дошло до остварења везе између зацртаног циља и напора који запослени предузима на путу његовог остварења, потребно је да постоји неопходно знање и вештина запосленог, фокусираност и посвећеност поствљеном циљу и повратна информација којом се прати ток остварења циља.

Фредерик Скинер (Frederic Skinner) је развио теорију поткрепљења која полази од става да последице прошлог понашања утичу на будуће понашање у цикличном процесу учења.⁶⁷ Поткрепљење утиче на учвршћивање наученог понашања на начин да добровољно понашање запосленог у одређеној ситуацији, које је резултирало последицама које он оцењује као позитивне, може да се очекује у будућности, односно ако их оцени као негативне, настојаће да их избегне.

Ова теорија проучава понашање запослених полазећи од претпоставке да ће запослени, памтећи прошле стимулансе–акције–последнице, исказати доследност у понашању. У основи се могу примењивати два типа поткрепљења: а) финансијски и б) нефинансијски.

3.2. ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ

Савремена глобална економија појачава улогу мотивације запослених која се подједнако огледа, како у материјалним, тако и нематеријалним наградама. Без обзира на развој технологије и механизацију производње, човек је и даље остао кључни фактор у раду сваке организације.

⁶⁶ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 109.

⁶⁷ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 466.

У процесу изградње система мотивације, уважавајући чињеницу да на рад запослених утичу како мотиви, тако и анти-мотиви, постоји схватање да девет фактора мотивације појединца одлучујуће утиче на његов став према раду, па самим тим и на ефикасност рада:

- 1) плата
- 2) раст каријере
- 3) психолошка клима у колективу
- 4) самоостварење
- 5) садржај обављеног посла
- 6) социјални пакет
- 7) услови рада
- 8) стил руковођења руководиоца вишег нивоа
- 9) перспектива организације.⁶⁸

Детаљнијом анализом можемо доћи до 22 фактора мотивације - 4 фактора који представљају материјалну сатисфакцију запослених и 18 фактора нематеријалне природе⁶⁹:

- 1) већа плата
- 2) уредна исплата плате
- 3) учешће у добити
- 4) праведно награђивање према уложеном раду
- 5) јасни и прецизно дефинисани радни задаци
- 6) побољшање радних услова
- 7) креативност и занимљивост посла
- 8) посао који је одговорнији и представља изазов
- 9) посао који доприноси ширем друштвеном циљу
- 10) тимски рад
- 11) добар приступ надређених
- 12) могућност изношења идеја надређенима
- 13) могућност професионалног и личног усавршавања
- 14) учешће у одлучивању
- 15) флексибилно радно време
- 16) аутономија у обављању посла
- 17) овлашћење за самостално доношење одлука
- 18) признање за добро обављени посао

⁶⁸ Кошелев, А. Н., (2015), *Эффективная мотивация торгового персонала*, Издательско-торговая корпорация Дашков и К, Москва, стр. 224.

⁶⁹ Наведена 22 фактора мотивације, који представљају резултат истраживања и дефинисања аутора, коришћена су у емпиријском истраживању у процесу израде дисертације.

- 19) слободни дани
- 20) друштвено признање и статус
- 21) учествовање у различитим семинарима и обукама
- 22) неформалне активности (излети, спортске активности...).

3.2.1. МАТЕРИЈАЛНИ ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ

Добро мотивисани и задовољни запослени су услов за успешно функционисање организације. Зато су организације у сталном трагању за адекватним и ефикасним системом мотивације запослених. Стално се преиспитују и дограђују системи сатисфакције запослених који могу бити у виду материјалних или нематеријалних награда. Организациона пракса мотивације запослених се пре свега заснива на материјалној сатисфакцији која зависи од саме организације, њене политике и праксе.

Материјална сатисфакција је састављена од различитих облика мотивисања који су усмерени на осигурање и побољшање материјалног положаја запослених и финансијских компензација за рад. Према степену материјалних примања, постоје две основне врсте компензација: а) директни финансијски добици, које запослени добија у новцу и б) индиректни материјални добици, који доприносе подизању материјалног стандарда запослених, а које запослени не добијају у облику новца.⁷⁰

На материјалном награђивању, као темељу, додаје се широка структура мотивационих подстицаја да би се повећао укупни мотивациони потенцијал и привлачност радне ситуације. Иако су материјалне сатисфакције неопходан, оне нису и довољан услов за развијање широке мотивационе основе различитог понашања унутар организације.⁷¹

Искуства показују да свако повећање материјалне сатисфакције не доводи до већих ефеката на раду. Да би се успоставила узрочно-последична веза потребно је:

- повезати материјалне награде са показатељима радног извршења на које појединац може утицати;
- успоставити јасну везу између резултата рада и награда;
- заснивати систем награђивања више на позитивним него на негативним последицама радног понашања;

⁷⁰ Черовић, С., (2013), *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 212.

⁷¹ Јовановић, Г., Божиловић, С., (2017), „Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији“, *Техника-Менаџмент*, Београд, 67(1), 117-125.

- повећати материјалне награде до нивоа који оправдава додатни напор који се улаже;
- повећање плате директно везати и уследити са повећањем радног учинка и побољшањем радне успешности;
- материјалне накнаде ускладити уложеном раду и праведно одмерити у поређењу с другима;
- разлике у плати између добрих и лоших радника учинити знатним да би стимулисале.⁷²

Предуслов за успешност система материјалних сатисфакција запослених је да они имају поверење у целокупни систем награђивања и његову правичност. Систем праћења резултата, оцењивања и награђивања мора да буде у функцији афирмације добрих међуљудских односа. Сваки део који се додаје на плату у сврху подстицања успешности и одређених облика понашања запосленог, мора да буде заснован на јасној основи и прецизним критеријумима да би се мотивисало жељено понашање. Жељени ефекти изабраног система стимулације се могу постићи ако је систем јасан, једноставан, специфичан, остварљив, мерљив и праведан.⁷³

Зарада запослених се може посматрати кроз више компоненти: основну зараду, бонусе, дугорочне стимулансе, бенефиције и погодности. Основну зараду запослени прима на основу уложеног напора, рада и професионалних перформанси; бонусе као краткорочне стимулације у циљу мотивисања менаџмента за остваривање што бољих перформанси; дугорочне стимулансе са основном сврхом да мотивише менаџере да у дугом року повећавају вредност организације; бенефиције расту са нивоом хијерархије у организацији; погодности према статусном обележју везане су за рад менаџера у канцеларији, ван организације и личне погодности које имају посебне пореске третмане.⁷⁴

3.2.2. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ

Са подизањем нивоа развоја привреде и животног стандарда нематеријални фактори мотивације добијају на значају. Људи имају разноврсне потребе али их на ниском нивоу привредног развоја и ниског животног стандарда потискују. Како се повећава успех и расте

⁷² Черовић, С., (2013), *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 212.

⁷³ Јовановић, Г., Божиловић, С., (2017), „Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији“, *Техника-Менаџмент*, Београд, 67(1), 117-125.

⁷⁴ Мартиновић, М., Танасковић, З., (2014), *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, стр. 95.

благостање шире се могућности за веће и потпуније задовољење потреба запослених, а како се повећава њихово задовољство расту и могућности за јачи, разноврснији и успешнији стимуланс запослених да успешније остварују циљеве организације.

Потребе запослених нису само и искључиво материјане природе. Човек је друштвено биће које има потребу властитог раста и развоја, потребу да му друштво призна способности, статус, има потребу за сарадњом и социјалним контактима, потребу за сигурношћу и заштитом. Неисцрпан је резервоар активности којима се могу стимулирати различите индивидуалне и колективне потребе. Потреба да се запослени осети важним фактором организације је јако изражена и може се задовољити партиципацијом у постављању циљева и одлучивању, аутономности и одговорности, обликовању послова у међуљудској сарадњи запослених.⁷⁵

Организације могу да користе више нематеријалних стимуланса који доприносе већем задовољству запослених, осећају уважености и припадности организацији: јасне и прецизно дефинисане радне задатке, побољшање радних услова, креативност и занимљивост посла, посао који је одговорнији и представља изазов запосленом, посао који доприноси ширем друштвеном циљу, тимски рад, добар приступ надређених, могућност изношења идеја надређенима, могућност професионалног и личног усавршавања, учешће у одлучивању, флексибилно радно време, аутономију у обављању посла, овлашћење за самостално доношење одлука, признање за добро обављени посао, слободне дане, друштвено признање и статус, учествовање у различитим семинарима и обукама, неформалне активности попут излета, забава или спортских активности.

3.3. СТРАТЕГИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Стратегија се може дефинисати као сагледавање перспективе организације у развоју нових идеја, као и разматрање различитих могућности реаговања на промене у окружењу које настају превасходно у сукобу различитих култура.⁷⁶ У сврху мотивације менаџери користе различите стратегије како би постигли одговарајуће организационо понашање. Не постоји јединствена стратегија за све ситуације и сваку организацију. Стратегије се мењају, комбинују и допуњују како би у свакој ситуацији била примењена адекватна.

⁷⁵ Јовановић, Г., Божиловић, С., (2017), „Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији“, *Техника-Менаџмент*, Београд, 67(1), 117-125.

⁷⁶ Јовановић, М., Ланговић, А., (2001), *Стратегијски менаџмент*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 64.

Користе се четири стратегије мотивације запослених⁷⁷:

- 1) стратегија комуникације – наклоност менаџера према запосленима и спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају доводи до осећаја сигурности и припадности организацији, а самим тим и осећаја самопотврђивања;
- 2) однос менаџера према запосленима – заснива се на позитивном ставу менаџера да су радници вредни, пожртвовани, да се идентификују са организацијом и да ће такав став сигурно деловати мотивационо на раднике;
- 3) дизајнирање посла – има за циљ смањење уобичајене рутине радног места, али и постизање веће ефикасности на радном месту;
- 4) модификација понашања – односи се на подстицање одређеног понашања и зависи од последица које такво понашање производи.

3.3.1. КОМУНИКАЦИЈА КАО СТРАТЕГИЈА МОТИВАЦИЈЕ

Основна стратегија мотивисања запослених је комуникација. Услов задовољења елементарних људских потреба је добра комуникација између менаџера и запослених где су, по дефиницији, носиоци добре комуникације менаџери. Наклоност менаџера према запосленима, њихова спремност да сазнају проблеме запослених и да их решавају, обезбедиће да се запослени осећају сигурније, имају осећај припадности организацији, а самим тим и осећај самопотврђивања. Управо су потребе за сигурношћу, припадношћу и самопотврђивањем основне потребе запослених у организацији, чије задовољење је условљено квалитетом комуникације који успоставе менаџери.

За човека као друштвено биће комуникација чини основу његовог опстанка због сталног контакта са другим људима. Људи се разликују према вештини комуницирања, а свакако да је менаџерима та вештина потребнија него другим запосленим у организацији. Како комуникација представља размену информација, осећаја и идеја вербалним и невербалним средствима, да би постигла циљ мора бити прилагођена друштвеној природи ситуације.

Основно правило у комуникацији је да порука мора бити потпуна, јасна и недвосмислена. Комуникација коју жели да оствари менаџер са запосленима неће бити ефикасна нити изазвати мотивацију код њих уколико су његове поруке неразумљиве или непотпуне. Комуникацијске вештине менаџера обухватају спонтано, увежбано и планирано понашање где се спонтано понашање карактерише одсуством свесног планирања или

⁷⁷ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 84.

вођења, увежбано захтева размишљање и вођење, а планирано је увек свесно вођено понашање.

Претпоставка успешне комуникације менаџера са запосленима је постојање јасних и прецизно дефинисаних радних задатака. Иако је менаџерима јасно шта захтевају од запослених, није довољно да претпостављају да запослени знају шта се од њих тражи. Зато је ефикаснији приступ менаџера: питати и појаснити, него наређивати без повратне информације да ли су захтеви схваћени на жељени начин.

Посебно је важно у комуникацији менаџера са запосленима да се прати рад и напредак запослених у извршавању радних задатака како би се спречило да мали проблеми у настајању прерасту у велике. У ту сврху се понекад могу користити и конструктивне и усмеравајуће критике како би запослени могао да исправи погрешно понашање и развија своје компетенције на послу.

3.3.2. ОДНОС МЕНАѢРА ПРЕМА ЗАПОСЛЕНИМА КАО СТРАТЕГИЈА МОТИВАЦИЈЕ

Однос менаџера према запосленима је стратегија мотивације која полази од става да менаџери имају различите погледе на природу човека и да начин мотивисања запослених зависи од њиховог става према запосленима. Ова стратегија се заснива на теорији супротстављених гледишта – теоријама X и Y Дагласа Мек Грегора, односно на негативним (теорија X) и позитивним (теорија Y) претпоставкама које менаџери имају према запосленима у организацији.

На једној страни су менаџери са ставом да су просечни запослени лењи и да раде минимално, немају амбиције, избегававају одговорност, пружају отпор свакој промени, равнодушни су за потребе организације те је неопходна контрола рада, запослене треба осуђивати за грешке у раду и не може се у њих имати поверења. На другој страни су менаџери потпуно супротног става - запослени су способни, воле да раде, амбициозни су, креативне су и динамичне личности, за чију мотивацију су одговорни менаџери који треба да нађу исправан приступ запосленима.⁷⁸

Стратегија односа менаџера према запосленима фаворизује позитиван став менаџера о запосленима као вредним и пожртвованим, спремним да се идентификују са организацијом и верују да ће такав однос према запосленима деловати мотивационо на раднике.

⁷⁸ Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 362.

3.3.3. ДИЗАЈНИРАЊЕ ПОСЛА КАО СТРАТЕГИЈА МОТИВАЦИЈЕ

Технолошки развој и напредак довео је до високе поделе посла и уске специјализације чије се негативне стране огледају у монотонији, досади и апатији запослених. Стратегија дизајнирања посла има за циљ да кроз осмишљавање и обогаћивање посла смањи уобичајену рутину, односно досаду радног места и постизање веће ефикасности на радном месту. Досада радног места се најједноставније може елиминисати ротирањем запослених са једног на друго радно место, након протока одређеног времена током кога се запослени налазио на једном радном месту.

Предуслов за ротирање, односно сељење запослених са једног на друго радно место је поседовање вишеструких квалификација запослених, уколико се ради о потпуној ротацији на радно место за које су потребне друге квалификације. Уколико се запослени премешта на радно место за које су потребне исте или сличне квалификације ради се о делимичној ротацији. И у једном и у другом случају тежња менаџера је да разбије „монотонију“ радног места са претпоставком да ће то довести до веће мотивисаности запосленог у извршавању радних задатака.

Осим ротације запослених са једног на друго радно место, где се планирано и временски ограничено мења посао запосленог и он кружи од једног до другог радног места у складу с његовом способностима и стручношћу, може се:

- проширити постојећи посао или доделити нови, чиме се повећава одговорност запосленог и његова заинтересованост за посао или
- обогатити посао давањем већих овлашћења запосленом у смислу одлучивања о методама и начину рада, повећању одговорности запосленог, повећању сарадње с колегама, сагледавању улоге коју запослени има у стварању додатне вредности организације као целине.

3.3.4. МОДИФИКАЦИЈА ПОНАШАЊА КАО СТРАТЕГИЈА МОТИВАЦИЈЕ

Модификација понашања као стратегија мотивације заснива се на подстицању одређеног понашања, а у зависности од последица које такво понашање производи. Ова стратегија полази од теорије поткрепљења Фредерика Скинера која полази од става да последице прошлог понашања утичу на будуће понашање у цикличном процесу учења.⁷⁹

⁷⁹ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 466.

Полази се од претпоставке да ће, памтећи прошле стимулансе–акције–последике, запослени исказати доследност у понашању. Добровољно понашање запосленог у одређеној ситуацији, које је резултирало последицама које он оцењује као позитивне, може да се очекује у будућности, односно ако их оцени као негативне, настојаће да их избегне.

Услов да стратегија модификације понашања има позитивне ефекте на радну мотивацију је јасна и прецизна информисаност запослених о понашању на послу. Да би могли да модификују понашање запослених, менаџери морају претходно да сагледају последице модификованог понашања.⁸⁰

3.4. СТРЕС КАО СУПРОТНОСТ МОТИВАЦИЈИ

Цивилизацијски напредак и „убрзање“ живота изнедрило је појаву стреса као одговор организма појединца на негативне утицаје окружења. Свуда у свету тежиште је на превентиви, односно спречавању развоја стресних реакција које могу имати негативне последице.⁸¹ Стрес се може дефинисати као однос између особе и околине, у оквиру кога особа процењује да неки аспект околине укључује претњу, губитак или изазов за њене снаге, при чему се јављају карактеристичне промене психофизиолошке равнотеже.⁸²

Један од најважнијих узрока многих проблема у организацији је управо стрес јер повећава отпор на промене, а то у коначном смањује конкурентску способност организације.⁸³ Објашњења стреса се свде на указивање низа, по запосленог штетних, физиолошких и психолошких реакција на ситуације у којима захтеви посла нису у складу са његовим способностима, могућностима и потребама. Стрес представља адаптивни одговор запосленог на ситуације или догађаје из окружење који превазилазе психолошке и физичке могућности запосленог да их на уобичајен начин доживи. Ниво стреса је индивидуалан и неће се исте ситуације на идентичан начин одразити и доживети код свих запослених.

Сагледавање стреса подразумева анализу три фактора: а) објективне околности које пред запосленог постављају превелике захтеве – стресори; б) личне карактеристике запосленог које условљавају различите перцепције и доживљаје ситуације; в) реакција као

⁸⁰ Робинс, С. П., Џац, Т. А., (2009), *Организацијско понашање*, Мате, Загреб, стр. 85.

⁸¹ Бабић, Б., (2011), „Стрес и последице стреса на радном месту“, *Војно дело*, Београд, пролеће 2011, 329-345.

⁸² Зотовић, М., (2002), „Стрес и последице стреса: Приказ трансакционистичког теоријског модела“, *Психологија*, Београд, 35(1-2), 3-23.

⁸³ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 96.

адаптивни одговор на изазов окружења – психичка и физичка реакција запосленог на ситуацију у којој се налази.⁸⁴ Стрес се посматра са аспекта:

- 1) трајања стресора - веома дуготрајни или краткотрајни;
- 2) изненадности - неочекиване појаве стресног догађаја који утиче на јачину негативних ефеката и
- 3) интензитета претње:
 - а) трауме - веома опасни, угрожавајући догађаји, који излазе из домена уобичајених људских искустава,
 - б) животни догађаји - ситуације чији је интензитет угрожавања мањи него код траума, ситуације које не представљају непосредну опасност по живот,
 - в) хронично оптерећење - ситуације мањег интензитета претње, догађаји чије је трајање по правилу дуже, немају јасан почетак и крај,
 - г) дневни микростресори - догађаји веома малог интензитета претње, велике учесталости.⁸⁵

3.4.1. ИЗВОРИ СТРЕСА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Стресори, односно извори стреса на раду могу се поделити на индивидуалне и организацијске. Индивидуални директно и специфично делују на сваког запосленог у организацији и везани су за: а) посао (захтеви посла, притисак времена, радна преоптерећеност, одговорност за људе, физички услови рада); б) улоге у организацији (конфликт улоге, нејасноћа и двосмисленост улоге, статусна неконзистентност улоге) и в) развој каријере (прениско напредовање, превисоко напредовање, несигурност посла).⁸⁶

Стресори делују појединачно, али могу у великом броју случајева и удружено. Истовремено деловање већег броја стресора брже исцрпљује адаптивне механизме и доводи брже до штетних последица.⁸⁷ Као организацијски стресори могу се навести стресори чије деловање произилази из карактеристика и понашања организације:

- организацијска структура (формализација, стандардизација, централизација);
- дизајн посла (специјалистички приступ обликовању радног места чија је последица коришћење само малог сегмента потенцијала извршиоца);

⁸⁴ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 97.

⁸⁵ Бабић, Б., (2011), „Стрес и последице стреса на радном месту“, *Војно дело*, Београд, пролеће 2011, 329-345.

⁸⁶ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 97-99.

⁸⁷ Бабић, Б., (2011), „Стрес и последице стреса на радном месту“, *Војно дело*, Београд, пролеће/2011, 329-345.

- стил лидерства (начин понашања лидера према запосленима који су му непосредно одговорни);
- партиципација (обим у ком се знања, вештине, мишљења и идеје запослених укључују у процес одлучивања о послу);
- организацијска култура и клима (култура улога у којој доминирају правила и процедуре, занемарују се људи, њихови потенцијале и потребе, те и њен саставни део клима неповерења и лоших односа);
- менаџмент људских ресурса (неадекватна селекција, лош распоред људи, лош систем праћења радне успешности, неадекватно мотивисање и награђивање, нејасни критеријуми напредовања и развоја запослених).⁸⁸

Стресори не делују једнако на све запослене јер људи су различити и индивидуално ће реаговати зависно од карактеристика личности.

3.4.2. ПОСЛЕДИЦЕ СТРЕСА

Производећи стресне услове за своје запослене организације смањују своју успешност, флексибилност и конкурентску способност. Осим што стрес доводи до великих трошкова и на крају губитака због смањене продуктивности, смањеног квалитета и нерационалне употребе ресурса, он доводи до неспособности адекватног реаговања на промене у окружењу и искоришћавања могућности за стварање конкурентске предности.

Последице стреса се манифестују у свим подручјима индивидуалног и организацијског понашања, па се могу и поделити на индивидуалне и организацијске. Индивидуалне последице или ефекти стреса могу се сврстати у шест категорија:

- 1) субјективни ефекти (анксиозност, депресија, агресија, фрустрираност, ниско самопоштовање);
- 2) бихејвиорални ефекти (импулсивно понашање, склоност несрећама, изливи емоција, алкохолизам, прекомерно једење, претерана употреба лекова);
- 3) когнитивни ефекти (слаба концентрација, ментална блокада, преосетљивост на критику, неспособност да се доносе добре одлуке);
- 4) физиолошки ефекти (убрзање рада срца, повишен крвни притисак, знојење, повишен ниво шећера у крви, сушење уста);
- 5) организацијски ефекти (апсентизам, флукуација, ниска продуктивност, незадовољство послом, мала организацијска приврженост);

⁸⁸ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 99-100.

б) здравствени ефекти (обољења срца, обољења органа за варење, главобоље, дерматитиси и менталне болести).⁸⁹

Без обзира што се за стрес вежу негативне последице он може имати и позитивне ефекте када у нижем облику може да мобилише унутрашње снаге и енергију и да произведе позитивне ефекте у обављању задатака. Посебно је то изражено код неких менаџера којима стрес у одређеним ситуацијама може да буде додатни стимуланс.⁹⁰

Организацијске последице стреса се огледају кроз:

а) непосредне трошкове: апсентизам, флукуација, кашњење, штрајкови, смањени квалитет и квантитет учинка, несреће на послу, нерационално трошење ресурса, непланирани прекиди рада и

б) посредне трошкове: низак морал, ниска мотивација, незадовољство, смањени контакти, искривљена порука, неповерење, неуважавање, лоше одлучивање.⁹¹

⁸⁹ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 101.

⁹⁰ Зџелко, А. С., (2009), „Проблема детерминации психологического стресса у руководителей“, *Вестник Российской государственной университета им. И. Канта*, Вып. 11, 103—106.

⁹¹ Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 102.

4. УЛОГА КОМУНИКАЦИЈЕ У УПРАВЉАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈОМ

Комуникација потиче од латинске речи *commūnicāre*, што значи делити, саопштавати, објавити, бити у вези, дописивати се.⁹² Комуникација представља пресудни фактор који одређује да ли ћемо успети или не јер постоје само четири начина остваривања контакта са светом и на основу којих нас свет процењује и класификује: а) на основу онога шта радимо, б) како изгледамо, в) шта говоримо и г) како говоримо.⁹³

Комуникација је основни елемент социјализације сваког појединца са кључном улогом у стварању односа на приватном и пословном плану и важан фактор утицаја на задовољство запослених које резултира већом продуктивношћу и успеху пословања. Тешко је замислити пословне активности без комуникације, па су природно организације упућене на комуникацију за чији успех је потребна успешна комуникација међу запосленима у организацији. Комуникација међу запосленима у организацији је снажан фактор задовољства послом.⁹⁴

Од ефикасности и ефективности комуникације у великој мери зависи успех сваке организације не само у локалном окружењу, већ и на глобалном нивоу⁹⁵, при чему се мисли на комуникацију између свих учесника у контакту организације са окружењем и унутар ње саме. Комуникацијом се подстиче „живот“ организације и њен главни циљ је да покреће на акцију, доприноси избору, развоју и оцењивању чланова организације, вођењу, усмеравању, мотивисању и креирању организационе климе како би запослени допринели остварењу циљева организације.⁹⁶ Остварује се са сврхом давања инструкција, интеграције, информисања, вредновања, усмеравања, обуке, утицања, изградње имица, оријентације запослених.

⁹² Вујаклија, М., (1980), *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, стр. 455.

⁹³ Карнеги, Д., (2010), *Комуникацијом до успеха*, Admiral Books, Београд, стр. 5.

⁹⁴ Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. C., (1997), „An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction“, *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98. Користећи податке прикупљене на узорку од 302 запосленика у две произвођачке фирме, модерираним регресионим анализама аутори су истражили утицај комуникације међу запосленима у организацији на однос између радног учинка и задовољства послом и утврдили да хоризонтална комуникација усмерава однос између задовољства платом и учинком, док је тачност информација показала да усмерава везу између задовољства послом и учинком, а комуникационе димензије са највећим утицајем биле су тачност информација, жеља за интеракцијом, оптерећење комуникацијом, поверење у надређеног, утицај надређеног и задовољство комуникацијом.

⁹⁵ Добријевић, Г., (2008), „Растући значај интерне комуникације за пословни успех компанија“, *Истраживања и пројектовања за привреду*, 6(19), стр. 33.

⁹⁶ Рауновић, М., Радонић, А., (2018), „Значај комуникације у савременом пословању“, *Megabiznis*, Београд, 2(1), стр. 84.

Да би дошло до комуникације потребно је да постоји сврха, изражена као порука која треба да се пренесе. Зато се може рећи да је комуницирање процес преноса информација од једне особе другој са намером да се мотивише и утиче на њено понашање, па комуникација међу људима представља преношење одређеног садржаја и осећаја о садржају саговорнику и самоме себи.⁹⁷

Према психолошким истраживањима 7% емоционалног значења се изрази речима, 38% преноси коришћењем тона гласа, а 55% емоционалних порука невербалним знаковима - држањем тела, гестикулацијама, гримасама, изразима лица. Вербалним начином се углавном преносе информације, а невербалним ставови и емоционални однос према информацијама које примамо, или однос према особи са којом комуницирамо.

Степен задовољства комуникацијом у организацији може да се посматра кроз 10 аспеката:

- 1) комуникацију запослених са надређенима
- 2) комуникацију надређених са запосленима
- 3) хоризонталну комуникацију - комуникацију истог хијерархијског нивоа
- 4) комуникацијску климу
- 5) неформалну комуникацију - која некада може бити изузетно утицајна
- 6) организацијску информисаност
- 7) проток информација у организацији
- 8) повратне информације - чији изостанак може да изазове неочекиване и нежељене ефекте по организацију
- 9) квалитет медија комуникације
- 10) комуникације на састанцима.⁹⁸

4.1. ПРОЦЕС КОМУНИЦИРАЊА

Комуникација је основ људског деловања, односа међу људима и обављања било које активности или процеса у које је укључен човек. Као најважнија животна вештина за човека, заступљена у готово свим људским активностима, комуникација је неодојива од рада и представља предуслов успешности у сваком послу. Она је основ заједничког рада запослених, омогућава успостављање веза и односа међу запосленима и обављање управљачких активности.

⁹⁷ Fox, R., (2006), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 44.

⁹⁸ Наведених 10 аспеката задовољства комуникацијом у организацији, који представљају резултат истраживања и дефинисања аутора, коришћени су у емпиријском истраживању у процесу израде дисертације.

Комуникација се посматра као процес у коме се преносе мисли и идеје од једне особе до друге на начин да буде исказана у форми у којој је прималац може правилно разумети. Она је најчешће средство размене информација између запослених на послу и између организације и пословног окружења. Разменом информација, између запослених у организацији и између организације и пословног окружења, успостављају се односи међу људима у којима међусобно размењују смисаоне и јасне поруке од значаја онима којима су намењене. Улога комуникације у организацији није само у осигуравању размене информација унутар организације међу запосленима него и у омогућавању размене информација са окружењем која је у релативно кратком временском периоду доживела револуционарне промене.⁹⁹

Сам процес комуницирања је веома сложен и садржи велики број подпроцеса, фаза и појединачних активности, укључује одређене елементе и учеснике, а може се одвијати на различите начине и уз помоћ различитих метода и техника. Основне функције менаџмента: планирање, организовање, мотивисање, вођење и контролисање ослањају се на процес комуницирања¹⁰⁰ преко кога се утиче се на понашање запослених како би се усмерио, подстакло и развијало њихов потенцијал али и потенцијал организације као целине.

Постоји мишљење да су култура и стратегија два основна појма која одређују пословну комуникацију, култура, као израз националних вредности и других разлика која ствара основ за комуникацију, док имплементација дефинисане стратегије ствара услов за конкурентску предност организације на тржишту.¹⁰¹ Како запослени представљају интелектуални капитал предузећа, њихово усмеравање представља значајан фактор квалитета пословања организације. Зато је неопходно успоставити добру комуникацију између запослених у оба смера, како са надређенима, тако и са подређенима.

Главни проблем сваке организације је у изградњи и одржавању процеса ефикасне комуникације¹⁰² при чему менаџери и запослени имају различите ставове о квалитету комуникације.¹⁰³ Комуникација међу запосленима постоји и онда када се не говори што указује да је феномен комуникације много сложенији него што би се могло закључити само на основу онога што се изговори.

Процес комуницирања се одвија и када се мисли да се некомуницирањем не комуницира. Комуникација је често компликован процес који се не одвија у вакууму већ на

⁹⁹ Владимирович, К. Д., Евгеньевна, Я. Н., (2016), „Иновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента“, *Клиенториентированный менеджмент*, Москва, 1, 51-60.

¹⁰⁰ Михаиловић, Д., Ковачевић, И., (2008), „Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера“, *Психологија*, 41(2), 237-249.

¹⁰¹ Rouse, M. J., Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Masmedia, стр. 15.

¹⁰² Пауновић, М., (2016), *Стратегија радне мотивације као функција руковођења*, дис., Факултет за менаџмент, Зајечар, стр. 34.

¹⁰³ Торингтон, Д., Хал, Л., Тејлор, С., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, стр. 104.

њу утиче велики број фактора у окружењу попут: етичких и правних ограничења, изазова разноликости, тимског окружења и промена у технологији.¹⁰⁴

Етичка и правна ограничења	Изазови разноликости	Тимско окружење	Промене у технологији
Међународни закони	Културолошке разлике	Поверење	Питања тачности и безбедности
Домаћи закони	Језичке баријере	Тимске улоге	Телекомуникације
Етички кодекс	Полна питања	Заједнички циљеви и очекивања	Софтверске апликације
Интереси стејкхолдера	Ниво образовања	Синергија	Питања „високог домета“
Етички оквири	Фактори старосне доби	Групне заслуге	Обављање послова путем компјутера од куће
Личне вредности	Невербалне разлике	Дистрибуирано лидерство	Базе података

Слика 1: Екстерни фактори који утичу на пословну комуникацију

Извор: Lehman, C. M., DuFrene, D. D., (2015), *Poslovna komunikacija – BCOM*, Data status, Beograd, стр. 11.

До проблема у управљању организацијом долази најчешће због лоше комуникације - прималац не мора увек да разуме оно што је пошиљалац поруке хтео да саопшти, имајући у виду да они имају сопствена ограничења и да постоји много утицаја на поруку током преноса између њих. Пожељна је комуникација која је успостављена на задовољавајућем нивоу између запослених на свим нивоима хијерахије и у оба смера - како са надређенима тако и са подређенима. Да би порука била адекватно схваћена претпоставка је да пошиљалац и прималац имају заједничку основу¹⁰⁵, попут образовања, искуства, порекла, система вредности, ставова.¹⁰⁶

4.1.1. ЕЛЕМЕНТИ ПРОЦЕСА КОМУНИКАЦИЈЕ

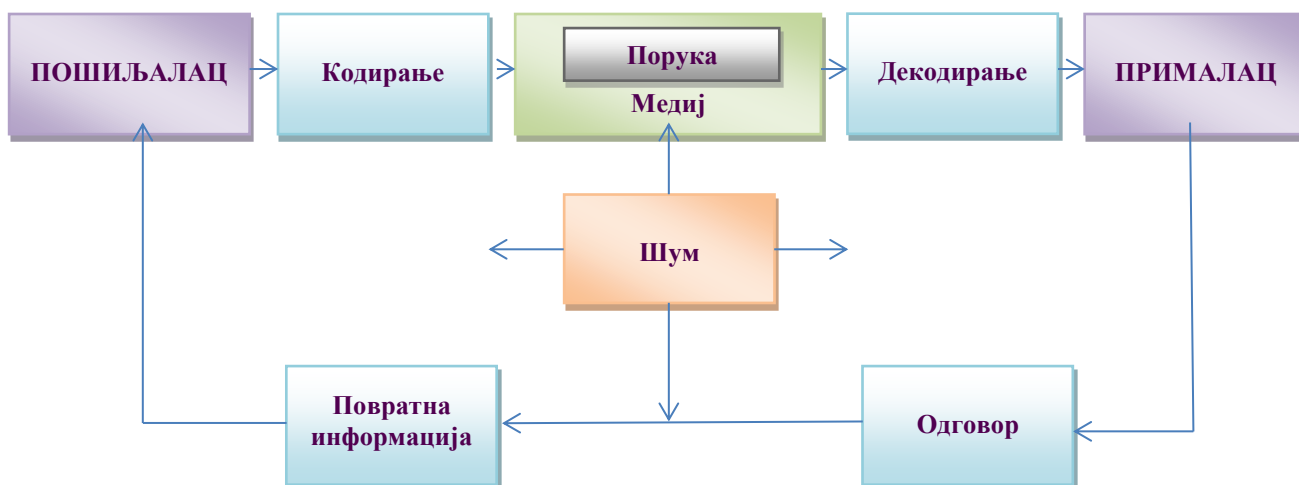
Процес комуницирања организације се може посматрати кроз девет елемената, од којих два представљају основне стране у комуникацији – *пошиљача* и *примача*; два представљају основна средства комуникације – *поруку* и *медије*; четири представљају

¹⁰⁴ Lehman, C. M., DuFrene, D. D., (2015), *Poslovna komunikacija – BCOM*, Data status, Beograd, стр. 10.

¹⁰⁵ Clark, H. H., Brennan, S. E., (1991), *Grounding in communication: Perspectives on socially shared communication*, Washington: American Psychological Association. (цитирано у Thomas, C. D., (2008), *Cross - Cultural Management - Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).

¹⁰⁶ Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., (2013), „Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja i implikacije za menadžment ljudskih resursa“, *Ekonomске теме*, 51(2), 273-292.

основне функције комуникације – кодирање, декодирање, одговор и повратну информацију и последњи елемент представља шум – сметње у комуникацији.¹⁰⁷



Сл. 2: Елементи процеса комуникације

Извор: Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, стр. 539.

Процес комуникације представља сет активности помоћу којих људи покушавају да се споразумеју преношењем симболичких порука применом девет принципа ширења информација: принципа облика, квалитета, континуитета, сукцесије, компатибилности, концентричних кругова, функционалне сродности, контактеног диференцијала и комуникативности.¹⁰⁸

Процес комуникације се одвија кроз шест фаза:¹⁰⁹

- 1) селекцију информација
- 2) кодирање
- 3) пренос поруке
- 4) пријем поруке
- 5) декодирање и
- 6) успостављање повратне спреге.

У зависности од броја учесника у комуникацији могуће је разликовати пет нивоа комуникације:¹¹⁰

¹⁰⁷ Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, стр. 539.

¹⁰⁸ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 478.

¹⁰⁹ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, стр. 200.

¹¹⁰ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 490.

- интраперсонални ниво - „разговор са самим собом“
- интерперсонални ниво - комуницирање између две или више особе
- мултиперсонални ниво - комуницирање унутар групе, између група и већих организационих делова
- ниво отвореног система - комуницирање групе или читаве организације са окружењем
- технолошки ниво - примена информационих технологија.

Између осталог, успех у комуницирању зависи и од испуњености следећих услова:¹¹¹

- Да ли је порука обликована и емитована да изазове пажњу примаоца?
- Да ли порука користи знакове који одговарају искуству пошиљаоца и примаоца?
- Да ли порука побуђује неки облик потребе код примаоца и сугерише начин задовољења те потребе?
- Да ли порука сугерише такав начин задовољења потребе који је прихватљив са становишта социјалне групе којој прималац припада или он жели да припада у моменту када је порука упућена?

Први услов успешног комуницирања подразумева да порука постоји, да изазива пажњу и да је дата у тренутку када је прималац „расположен“ да је прими, што значи да се говори довољно гласно да би слушалац могао чути и да се порука саопштава у психолошки повољним условима, како не би довела до нежељене реакције.

Други услов захтева да порука користи оне знакове који одговарају искуственом пољу заједничком за пошиљаоца и примаоца, јер је садржајно везан за успостављање процеса комуницирања. Полази се од тога да пошиљалац и прималац поседују одговарајући ниво знања који може бити предмет комуницирања. До комуницирања може доћи само у оквиру поља заједничког искуства, те уколико је оно веће, утолико је шири простор за успостављање успешног комуницирања.

Трећи услов захтева да порука мора бити усмерена на неку потребу до чијег је задовољења примаоцу стало. Да би порука привукла пажњу, неопходно је усмерити је на одређену групу личних потреба и сугерисати начин како да се оне задовоље.

Четврти услов подразумева да порука сугерише такав начин задовољења потребе који је прихватљив са становишта социјалне групе којој прималац припада, или он жели да припада, у моменту када је порука упућена. Човек, као припадник одређене друштвене средине, учи од ње саме и стиче искуства, а своја понашања уклапа у стандарде заједничког понашања. Као припадник групе, човек остварује комуникацију унутар групе па је одбојан према порукама које су усмерене на профил акција које се не уклапају у сет акција

¹¹¹ Врачар, Д., (2005), *Стратегије тржишног комуницирања*, Економски факултет Београд, стр. 39.

прихватљивих тој групи. Ово указује на потребу усаглашавања поруке са ставовима групе којој прималац припада или жели да припадне, како би се избегле конфликтне ситуације.

4.1.2. ВРСТЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Најчешћа активност која се одвија у организацијама је комуницирање и запослени највећи део свог радног времена проводе у тим процесима који могу имати разноврсне форме, изразе, посреднике, врсте и типове. У оквиру радног времена које запослени проведу обављајући послове и до 80% проводе у комуникацији: у писању 9%, читању 16%, слушању 45% и разговорима са другим запосленима 30%.¹¹²

Комуникација се може посматрати са различитих аспеката, тако да се може говорити о:

- једносмерној и двосмерној комуникацији (једносмерна када се пласира информација примаоцу до кога информација треба да допре, а када се очекује повратна информација или реакција у питању је двосмерна комуникација);
- вертикалној и хоризонталној комуникацији (вертикална комуникација се одвија у хијерархијском односу субординације, а хоризонтална на истом хијерархијском нивоу међу запосленима у организацији);
- интерној и екстерној комуникацији (интерна комуникација представља размењивање информација и идеја унутар организације, а екстерна се одвија са окружењем и утиче на имиџ и репутацију организације у окружењу);
- вербалној и невербалној комуникацији (порука која се током комуникације преноси састоји се од вербалног дела, тона гласа којим је изговорена и визуелне импресије - вербалним начином углавном се преносе информације, а невербалним ставови и емоционални однос према информацијама које се примају или према особи са којом се комуницира);
- формалној и неформалној комуникацији (поред преноса информација унапред утврђеним каналима у организацији - силазним, узлазним, хоризонталним, дијагоналним у оквиру организације постоје и неформални начини комуницирања - комуникације које се срећу изван формалних канала организације, ван „званичних путева“).

¹¹² Kaser, K., (2013), *Advertising and Sales Promotion*, South-Western, Mason.

4.2. СМЕР И ОБЛИЦИ КОМУНИЦИРАЊА

Глобална економија информатичког доба захтева све брже кретање информација. У ери „информисаности“ и реалтивно лаке доступности „информација“ као проблем се поставља идентификовање релевантних информација. У организацији се комуникација одвија у следећим правцима:

- 1) комуникација према доле - од запослених на вишим организацијским нивоима ка онима на нижим нивоима у организацијској хијерахији;
- 2) комуникација према горе - од подређених ка надређенима и наставља се уздуж организацијске хијерархије;
- 3) бочна комуникација - хоризонтални проток информација између запослених истих или сличних организацијских нивоа и
- 4) дијагонални проток информација између различитих организацијских нивоа који се не налазе у директном односу хијерархијске повезаности.¹¹³

Када је реч о смеру комуницирања онда се комуникација може посматрати као:

- а) једносмерна и двосмерна комуникација;
- б) вертикална и хоризонтална комуникација;
- в) интерна и екстерна комуникација.

Ако је реч о облицима комуницирања онда се говори о:

- а) вербалној и невербалној комуникацији;
- б) формалној и неформалној комуникацији.

4.2.1. СМЕР КОМУНИЦИРАЊА

Једносмерна комуникација се одвија када се пласира информација примаоцу до кога информација треба да допре и не очекује повратна информација. Спроводи се у форми наредбе, заповести или исказивање става без жеље пошиљаоца да добије информацију као реакцију на његову. Прави смисао и пун ефекат комуникације постиже се када постоји двосмерно кретање информација: од пошиљаоца до примаоца и повратна информација од примаоца до пошиљаоца.

Вертикална комуникација се одвија у хијерархијском односу субординације, стране у комуникацији су на различитим хијерархијским нивоима док се хоризонтална комуникација односи на комуникацију међу запосленима који се налазе на истом хијерархијском нивоу.

¹¹³ Благојевић, С., (2015), „Стварање ефективне комуникације између организације и спољашње средине“, *Инжењерски менаџмент*, Бор, 1(1), 13-20.

Хоризонтална комуникација, код које се могу лакше остварити контакти, је најчешћи комуникацијски ток у организацији и омогућава координацију и интеграцију организационих делова који обављају релативно независне задатке.

Комуникациони токови код хоризонталне комуникације најчешће нису прописани већ су препуштени иницијативи сваког појединачног запосленог. Код вертикалне комуникације најчешће постоје одређене процедуре и правила субординације, посебно у комуникацији запослених са надређенима.

Интерна комуникација представља размењивање информација и идеја унутар организације. Информације се размењују у личном контакту, путем телефона (фиксних и мобилних), SMS порука, путем Facebook-а, Tviewer-а и других друштвених мрежа, Viber-а, Skyp-а, писаним путем, електронском поштом путем интернета, интранетом. Интерна комуникација, која може да се оствари како у формалном, тако и у неформалном виду, помаже запосленима у обављању њиховог посла, развијању јасног осећаја мисије организације и идентификовању и брзом реаговању на потенцијалне проблеме.

У екстерној комуникацији која се, као и интерна, може остварити на формалан и неформалан начин, информације се уносе у организацију и износе ван ње. Организација стално размењује информације са окружењем (купцима, добављачима, дистрибутерима, конкурентима, власницима, представницима државних инситутција, медијима). Организације су заинтересоване за ефикасност екстерне комуникација јер она представља први корак у стварању одговарајућег имица организације.¹¹⁴

Сви запослени у организацији представљају важан неформални канал комуникације са окружењем које формира мишљење о организацији на основу суптилних, несвесних сигнала које запослени емитују.

4.2.2. ОБЛИЦИ КОМУНИЦИРАЊА

Вербалном комуникацијом, која представља само један део размене информација међу запосленима, преноси се порука која се састоји од вербалног дела, тона гласа којим је изговорена и визуелне импресије. Вербалним начином углавном се преносе информације, а невербалним ставови и емоционални однос према информацијама које се примају или према особи са којом се комуницира. Вербална комуникација се може остварити усмено и писаним путем.

¹¹⁴ Кравец, М. А., (2013) „Коммуникационный аспект организационных способностей“, *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, Саратов, 5(49), 74-78.

Усмена комуникација подразумева изговорену реч у личном контакту, путем телефона или видео разговора. Предности овакве комуникације су у могућности добијања повратне информације, установљавању да ли су поруке схваћене на прави начин, а код разговора лицем у лице могуће је додатно ценити комуникацију преко невербалних знакова. На вербално комуницирање негативно могу да утичу шумови током комуникације, одсуство трајног записа о комуникацији, излагање пред већим скупом људи, пребрзо изречене мисли.

Код писане комуникације постоји трајни запис тако да пошиљалац има могућности да пре слања поруке размисли о садржини и провери да ли ће написана порука бити исправно схваћена од примаоца, а прималац има времена да детаљно анализира примљену поруку. Негативна страна писане комуникације је у чињеници да одузима време како пошиљаоцу тако и примаоцу.

Под невербалном комуникацијом се сматра свака комуникација осим комуникације речима. Помоћу знакова који се шаљу окружењу изгледом, облачењем, држањем тела, гестикулацијама, мимиком лица, тоном разговора, погледом, шаљу се поруке најчешће несвесно. Познаваоци говора тела могу да оцене да ли је оно што је изговорено и потврђено знацима невербалне комуникације. Неподржавање реченог невербалном комуникацијом може да утиче на измену даљег тока комуникације.

У процесу комуникације, утицај изговорене речи је 10%, утицај тона гласа је 40%, а утицај израза лица и говор тела 50% јер се сматра да је утицај невербалних компоненти у процесу комуникације толико јак, да ће прималац поруке више веровати у невербалне знакове, а не речи, уколико су тон гласа или говор тела у супротности са изговореним речима.¹¹⁵

Формалном комуникацијом се преносе информације унапред утврђеним каналима у организацији - силазним, узлазним, хоризонталним, дијагоналним. Остварује се преко познатих учесника, уходана је, стабилна и једном успостављена непроменљива за одређени период. Постоји јасна шема и хијерархијска структура, а код потпуног комуницирања неизоставне су повратне информације које успостављају интеракцију између запослених на различитим нивоима хијерархије, као и на хоризонталном нивоу. Информације теку између познатих учесника, по унапред испланираним и дефинисаним каналима тако да су и информације које њима теку стабилније и мање подложне варијацијама.

За разлику од формалних, неформалне комуникације се срећу изван формалних канала организације. Неформалне информације су мањег значаја за организацију и представљају допуну формалног система комуницирања. Овим обликом комуницирања се

¹¹⁵ Павић, Ж., (2011), *Етика и пословне комуникације*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 34.

задовољавају потребе за дружењем, међуљудским односима и разменом података мање важних за посао.

4.3. ИНТЕРФУНКЦИОНАЛНА САРАДЊА У ПРОЦЕСУ КОМУНИЦИРАЊА

Комуникација, која се остварује између свих учесника унутар организације и кроз контакте организације са окружењем, утиче на задовољство запослених послом и самим тим на успешност организације. Понашање запослених у организацији се усмерава на начин да остваре сопствене потребе уз задовољење циљева организације јер људи постају део организације вођени личним интересима у задовољењу одређених потреба.¹¹⁶ Комуникација утиче на повећање задовољства послом и последично развија радну мотивацију¹¹⁷, постоји веза између задовољства комуникацијом у организацији и задовољства послом и учинком посла¹¹⁸, са повећањем ефикасности комуникације између запослених долази до повећања мотивације запослених и увећања њихових радних капацитета.¹¹⁹

Мотивација и задовољство запослених зависи од укупног односа организације према њима. Организација која је више оријентисана на запослене, њихове аспирације, жеље и потребе, ствара добре основе за изграђивање бољих односа са њима. Разумевање потреба и проблема запослених значи стварање атмосфере задовољства, хармоније и сигурности.

Запослени имају различита очекивања од својих комуникационих односа са непосредним руководиоцима и руководиоцима вишег нивоа.¹²⁰ Комуникација менаџера са запосленима, изражена кроз спремност да чују њихове проблеме и да им помогну да их реше, довешће до осећаја сигурности код запослених, повећаног осећаја припадности заједници и самопотврђивања. Слањем подстицајних порука запосленима менаџери подстичу њихово самопоуздање и ефикасност.¹²¹ Највећи утицај на осећај запослених да организација показује

¹¹⁶ Stepanov, S., Paspalj, D., Butulija, M., (2016), „Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom“, *Ekonomija, teorija i praksa*, IX(2), 53-67.

¹¹⁷ Milanović, V., Dragičević-Radičević, T., (2019), „Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine“, *CM: Communication and Media*, XIV(46), 89-120.

¹¹⁸ Pincus, J. D., (1986), „Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance“, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. Pincus је теренском студијом, спроведеној на узорку од 327 болничких сестара, истраживао везу између запаженог задовољства комуникацијом у организацији и задовољства послом и учинком посла и открио значајне позитивне везе између: а) задовољства комуникацијом и задовољства послом и б) задовољства комуникацијом и учинком посла.

¹¹⁹ So, I. G., Noerlina, Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., Ruangkanjanases, A., (2018), „Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance“, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 26(2), 1133-1142.

¹²⁰ Pincus, J. D., Ravfield, R. E., (1987), „The relationship between top management communication performance and job satisfaction“, *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 6(2), 14-26.

¹²¹ Mihajlov, S., Mihajlov, N., (2010), „Inspirativna komunikacija lidera i njen uticaj na motivaciju zaposlenih“, *BizInfo*, 2, 59-67.

поштовање према њиховом залагању и резултатима рада има увођење напредних технологија и савремених средстава за рад, уз повећање зарада и праведнију расподелу дохотка.¹²²

Задовољство послом и коректан однос менаџмента према запосленима смањује тензију и притиске, а повећава њихову приврженост организацији и везивање за њу. Приврженост запослених организацији зависи од бројних фактора: задовољства конкретним радним местом, односа претпостављених, економских користи, унапређења и континуираног усавршавања, безбедности на раду, технологије као подршке раду.¹²³

Перципирана улога	Значење
Формирање тимова	Образовање запослених Помоћ у сарадњи између дивизија
Побољшање контроле	Превенција грешака у комуникацији Забрана лоших вести Смањење песимизма
Подизање морала	Стварање поверења Повећање мотивације
Укљученост	Уважавање мишљења запослених Дељење вредности/проблема
Управљање променама	Веће разумевање потреба за променама Тестирање нових идеја Однос према окружењу
Циљеви	Координисање одлука Фокус на корпоративне циљеве

Сл. 3: Укључивање запослених у процес одлучивања

Извор: Ђукић, С., Станковић, Љ., (2007), „Улога интерног маркетинга у процесу поновног освајања изгубљених потрошача“, *Зборник Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет, Ниш, стр. 159-174.

Значајна активност у организацији усмерена је на уважавање аспирација и сугестија запослених и шире укључивање у пословне проблеме. Давање већих овлашћења запосленима

¹²² Rakić, T., Živković, S., (2017), „Hierarchy of Needs and Correlation Connections as an Important Element of Successful Employees' Motivation“, *Ekonomika*, 63(4), 61-73.

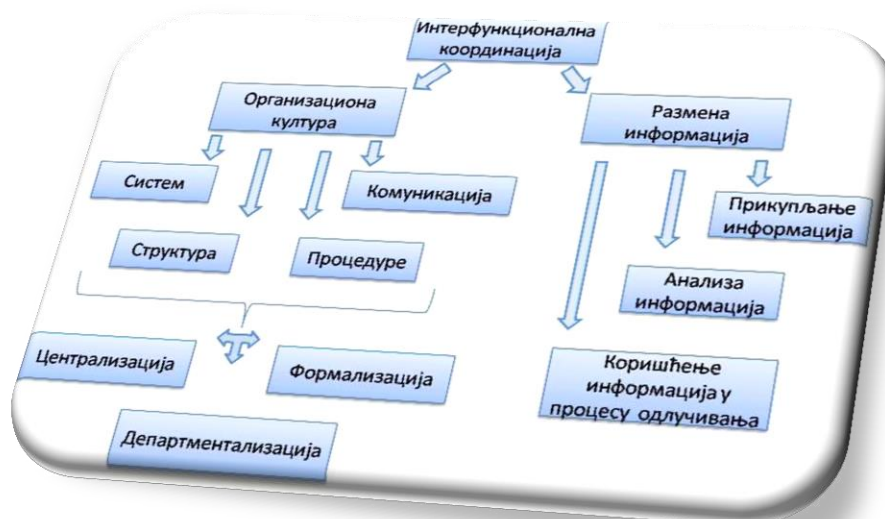
¹²³ Ђукић, С., Станковић, Љ., (2007), „Улога интерног маркетинга у процесу поновног освајања изгубљених потрошача“, *Зборник Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет, Ниш, стр. 159-174.

представља знак поверења у њихове способности за обављање одговорних задатака, у новије време перципира се као важан фактор смањења тензије између запослених и менаџера.

Укључивањем запослених у процес давања сугестија и идеја, учешће у одлучивању, смањење директног надзора и контроле, јачање самоконтроле и самосвести, неки су од начина на које се то може остварити. На овакав приступ менаџмента, запослени узвраћају већим ангажовањем у послу и већом продуктивношћу.

4.3.1. ИНТЕРФУНКЦИОНАЛНА КООРДИНАЦИЈА КАО ФАКТОР УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Интерфункционална координација је један од најзначајнијих принципа тржишне оријентације која се може посматрати као хармонизација свих интерних функција и процеса у организацији. Састоји се из два дела: а) организационе културе и б) координације информација. Интерфункционална координација подразумева постојање одређеног степена кооперације између различитих функција и организационих делова у организацији. Недостатак интерфункционалне координације може да доведе до баријера за имплементацију тржишне оријентације организације.¹²⁴



Слика 4: Интерфункционална координација и повезане баријере

Извор: Tomaskova, E., (2009), „Internal Barriers of Market Orientation Application“, *Economic and Management*, Kaunas, 14, p. 538.

¹²⁴ Tomaskova, E., (2009), „Internal Barriers of Market Orientation Application“, *Economic and Management*, Kaunas, 14, 535-540.

Баријере повезане са организационом културом су систематске, структурне, процедуралне и комуникацијске. Веома је важно елиминисати слабости у систему, структури, процедурама и комуникацији у организацији. Могу се јавити и препреке у виду централизације, формализације и департаментализације. Друга група баријера интерфункционалне координације повезана је са разменом информација. Велики значај се придаје прикупљању, анализи и коришћењу информација у процесу доношења одлука у организацији.¹²⁵

Могуће је користити три начина за остваривање ефективне интерфункционалне координације:

- 1) Свака организација усмерава своје активности ка тржишту. Задатак сваке функције, организационог дела и организације у целини је да потрошачима на тржишту понуде супериорну вредност. Интерфункционална координација треба да развије мотивацију код свих функција и делова система да стварају супериорну вредност за потрошаче.
- 2) Креирање интерфункционалне међузависности усмерава све организационе делове да пронађу предности ближе сарадње са осталима и повећава ниво координације.
- 3) Интерфункционална координација представља енергију организације, подразумева праве одговоре на перцепције, жеље и потребе сваког организационог дела у организацији.¹²⁶

Иако је интерфункционална координација усмерена ка интерном окружењу, њени ефекти утичу и на екстерно окружење. Она представља једну од неизоставних карактеристика тржишне оријентације организације. Међусобним интеракцијама и релацијама, сви запослени формирају ланац односа који је од фундаменталног значаја за успех организације на тржишту. Важно је успостављање интерних стандарда и система, који ће обезбеђивати адекватну стимулацију и мотивацију запослених. На интерфункционалну координацију истовремено делују силе кооперације и силе конкуренције. У нормалним условима пословања, различите пословне функције су подстакнуте да сарађују и деле знања о тржишту како би се остварили циљеви на нивоу целе организације.¹²⁷

¹²⁵ Kanovska, L., Tomaskova, E., (2012), „Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms“, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Kaunas, 23(1), 70-76.

¹²⁶ Tay, J. Y. W., Tay, L., (2007), „Market Orientation and the Property Development Business in Singapore“, *International Journal of Strategic Property Management*, Vilnius Gediminas Technical University, 11(1), 1-16.

¹²⁷ Strese, S., Meuer, W. M., Flatten, C. T., Brettel, M., (2016), „Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation“, *Industrial Marketing Management*, Elsevier Inc., Philadelphia, 53, 42-55.

Интензитет интерфункционалне сарадње описује степен учесталости и блискости интеракција између различитих организационих делова што утиче на побољшање трансфера знања између делова и прилагођавања комплексним ситуацијама, а интерфункционална конкуренција описује степен у којем организациони делови конкуришу за опипљиве и неопипљиве ресурсе. С једне стране, интерфункционална конкуренција отежава процес доношења одлука и интерфункционални конфликти могу смањити квалитет интеракција док, с друге стране, конкуренција мотивише на разумевање позиције других организационих делова. Кључна детерминанта интерфункционалне координације је организациона инфраструктура.

4.3.2. УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕРФУНКЦИОНАЛНЕ КООРДИНАЦИЈЕ

Обликовање понашања запослених и њихово усмеравање на задовољавање потреба и захтева потрошача, комплексан је посао организације, који захтева бројне активности и одговарајућу интерфункционалну сарадњу. Селекција је важна активност у циљу правилног распоређивања запослених, сходно њиховим способностима и компетенцијама. Интензивна комуникација помаже изграђивању поверења и унапређује интерне односе.

За постизање високих пословних перформанси организације важан је квалитет запослених, њихове компетенције, лојалност и посвећеност. Од изградње лојалности и посвећености запослених послу који обављају зависи да ли ће и у којој мери запослени постати део конкурентске предности организације, а на то може пресудно да утиче начин комуницирања у организацији.¹²⁸ На поједине димензије задовољства комуникацијом у организацији значајан утицај имају социо-демографске карактеристике запослених.¹²⁹ У оцени задовољства послом и комуникацијом унутар и између подређених и надређених група нема разлика¹³⁰

¹²⁸ Auer Antoncic, J., Antoncic, B., (2011), „Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth“, *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1), 81-88.

¹²⁹ Nedeljković-Knežević, M., Mijatov, M., Nedeljković, S., (2019), „The importance of sociodemographic characteristics and personality dimensions for communication satisfaction“, *Economic Horizons*, 21(3), 239-262. Резултати истраживања значаја социо-демографских карактеристика и димензија личности запослених за задовољство комуникацијом, на узорку од 119 запослених показали су да, изузев полне структуре испитаника, све остале испитиване социо-демографске карактеристике имају утицај на поједине димензије задовољства комуникацијом.

¹³⁰ Steele, G. A., Plenty, D., (2015), „Supervisor–subordinate communication competence and job and communication satisfaction“, *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294-318. Студија је испитала комуникацијску компетенцију, задовољство комуникацијом и разлике у задовољству послом унутар и између група у односу супервизор – подређени, као и однос између три феномена комуникације и задовољства на узорку од 152 подређена и 20 надређених у јавном предузећу.

Комуникација на радном месту може имати трајни ефекат на мотивацију запослених: добром комуникацијом се подиже квалитет ангажовања запослених, осећај задовољства послом, посвећеност организацији и повећава поверење на радном месту.¹³¹ Интерна комуникација има значајан позитиван ефекат на задовољство запослених, а интерна комуникација и задовољство запослених значајно утичу на унутрашњу интеграцију, која накнадно утиче на спољну интеграцију са пословним партнерима.¹³²

Процес интерне комуникације директно утиче на изградњу међусобних односа између менаџера и запослених, ефикасна комуникација побољшава климу у радном окружењу, повећава свест запослених о активностима и плановима организације, путем повратних информација менаџери добијају сугестије запослених чиме организација у потпуности користи акумулирано искуство свих својих запослених, побољшава улогу менаџера и даје позитивнији став према променама у организацији, повећава могућности за решавање проблема пре него што постану кризе, ствара и одржава посвећеност запослених и концентрише напоре на задатке који су у току, истовремено постижући циљеве организације.¹³³ Добра интерна комуникација зависи од познавања и узимања у обзир мишљења запослених; ако се занемари, може да резултира недостатком мотивације, резигнацијом и на крају напуштањем организације у корист конкуренције.¹³⁴

Задовољство комуникацијом међу запосленима у организацији има значајну улогу у повећаном ангажовању запослених, интерна комуникација и ангажовање запослених се „напајају“ у непрекидном виртуелном кругу.¹³⁵ Добра комуникација помаже да се повећа задовољство послом и међуфункционална координација. Менаџмент има јак утицај на интерфункционалну координацију и запослене, а унапређење стила менаџмента води ка унапређивању интерфункционалне координације. Руководјење као ужи процес од управљања представља алокацију понашања појединаца и група усмерен ка дефинисаним циљевима

¹³¹ Rajhans, K., (2012), „Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance“, *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2). У закључку студије се истиче да постоји захтев за ефикасном комуникацијом као резултатом управљања односима међу запосленима јер комуникација у организацији игра виталну улогу у мотивацији и учинку запослених; савремене организације се суочавају са новом реалношћу - повећаним оптерећењем запослених, дужим радним временом, већим нагласком на учинку и ризику, а комуникација међу запосленима има пресудну улогу у управљачким напорима да преусмери запослене збуњене променама и информисе и мотивише оне који се лакше прилагођавају.

¹³² Jacobs, M. A., Yu, W., Chavez, R., (2016), „The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration“, *International Journal of Production Economics*, 171(1), 60-70.

¹³³ Hola, J., (2012), „Internal communication in the small and medium sized enterprises“, *EaM: Ekonomie a Management*, 15(3), 32-45.

¹³⁴ Constantin, E. C., Baiasa, C. C., (2015), „Employee Voice - Key Factor in Internal Communication“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.

¹³⁵ Tkalac-Verčić, A., Pološki-Vokić, N., (2017), „Engaging employees through internal communication“, *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. Резултати студије су показали да су запослени најзадовољнији повратним информацијама, ноформалном комуникацијом и комуникацијом током састанака.

организације.¹³⁶ Заједничко управљање са људским ресурсима уместо управљање људским ресурсима повећава задовољство запослених када учествују у процесу доношења одлука.¹³⁷ Побољшања у интерним процесима постају евидентна након кратког периода и запослени веома брзо могу да примете промене, док побољшања у екстерном окружењу долазе нешто касније.

Запослени у различитим пословним функцијама се често суочавају са међусобним и међуорганизационим сукобима. Да би се обезбедила спремност и способност запослених да управљају конфликтима, менаџмент мора да имплементира комплексну комбинацију стратегија. Функције зависе једне од других због експертиза и ресурса које једна функција треба да обезбеди за несметано одвијање процеса, а у исто време свака функција има специфичности које је разликују од других. Тензије могу настати приликом процеса алокације ресурса када организација мора да одлучи које активности имају већи или мањи приоритет. Проблем се може решити интерфункционалном координацијом путем усаглашавања свих учесника на начин који омогућава успех не само сваком организационом делу понаособ већ и организацији као целини.

Комуницирање представља неопходну активност у функционисању свих процеса и потребно је да се одвија на различитим нивоима у организацији. Током времена утиче на знање, став, понашање запослених и побољшање њихових радних учинака као и остваривање циљева организације. Скуп интеракција између конкурентских јединица у групи мора бити адекватно координиран како би се обезбедила стратегијска и оперативна кохезија и како би се смањиле или елиминисале тензије.

Захваљујући интерној комуникацији отклањају се тренутне или потенцијалне тензије и конфликти између пословних функција. Смањење тензија и стварање пријатне пословне климе у организацији је последица утицаја менаџмента на запослене кроз поруке које утичу на емоције запослених и подстичу њихов feedback. Интерактивна комуникација доприноси отклањању неспоразума на релацији менаџмент - запослени али и између запослених.

Norman Crouse сматра да је за менаџере од пресудне важности: да могу брзо да разлуче код запослених проблем „може“ од проблема „урадиће“; да одреде тачну дијагнозу мотивације запослених; да искористе снаге запослених за повећање њихове посвећености; да промене начин на који запослени размишљају о послу и покрену ефективне визије

¹³⁶ Јовановић, М., (2004), *Интеркултурни менаџмент*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 92.

¹³⁷ Михајловић, Д., Пауновић, М., Плавшић А., (2011), „Улога људских ресурса у стварању стратегије“, *Зборник радова VII Мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем*, Технички факултет из Бора, Зајечар, стр. 78.

запослених о будућности; да дубински зароне у скривене мотиве запослених и користе повратне информације за подстицање мотивације.¹³⁸

Улога менаџера за Anne Bruce је да помогне запосленима да постигну своје циљеве и циљеве организације, тако што ће: запосленима омогућити да се осећају као партнери уместо као радници; показати им како доприносе „великој слици“ и од ње профитирају; подстаћи их на интелигентно ризиковање и показати његове позитивне ефекте; развијати организацију са двосмерном комуникацијом од врха до дна; запослити људе које желе да задрже и изграде културу због које желе да остану; претворити групу појединаца у јединствени тим који је усмерен на резултате.¹³⁹

4.4. КОНФЛИКТИ И БАРИЈЕРЕ У КОМУНИКАЦИЈИ

Комуницирање је веома осетљив процес ометан бројним тешкоћама и препрекама, посебно у сегменту адекватне перцепције поруке. Тешкоће у комуникацији долазе из саме организације, учесника комуникације и начина на који се комуникација одвија. Да би се тешкоће у комуникацији отклањале потребно је познавати их. На тешкоће у комуницирању утичу организационе препреке, препреке у дефинисању информација и психолошки профил учесника комуницирања.

Чест разлог искривљавања и ометања порука може да буду организационе препреке у виду губљења од значаја иницијалне информације током кретања кроз канале комуницирања у организацији. Са повећањем неорганизованости канала комуницирања повећава се степен искривљавања информација. Велики проблем настаје и због непрецизности у одговорности за информације, нејасних улога учесника комуницирања и активности које прате пренос информација.

Због чињенице да речи као елементи порука немају исто значење за учеснике комуникације, долази до различитог тумачења. То може бити случај и са тешкоћама у тумачењу невербалних знакова којима се често размењује већи број информација него самим речима. При различитим расположењима учесника комуникације исти гест се може у различитим приликама потпуно супротно протумачити.

Профил личности учесника комуникације изазива највеће тешкоће у процесу комуникације. Поред црта личности и професионалних опредељења, на појаву тешкоћа у

¹³⁸ Crouse, N., (2005), *Motivation Is An Inside Job: How to really get your employees to deliver the results you need*, New York: iUniverse, Inc.

¹³⁹ Bruce, A., (2002), *How to Motivate Every Employee: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace*, New York: McGraw-Hill.

комуникацији могу да утичу личне карактеристике учесника где у значајној мери може да утиче емотивно стање учесника и његове потребе и мотиви када прима или шаље информације вођен својим интересима. Осим тога, исти садржај поруке или информације, пренесен на исти начин, не изазива исти ефекат код прималаца поруке који припадају различитим друштвеним групама, а нарочито не различитим културним системима и моделима.¹⁴⁰

4.4.1. КОНФЛИКТИ У КОМУНИКАЦИЈИ

Како се у свакодневном животу веома често појављују ситуације у којима две особе не могу истовремено да задовоље своје жеље, конфликти су нормална појава. Непостојање конфликта би значило да је целокупна моћ у рукама једне стране која има власт и постоји само једна - њена истина. Већина људи ће се повући када процени да се комуникација не одвија на жељени начин како не би дошло до конфликта. Зато је уважавање саговорника, његових ставова и емоција предуслов успешне комуникације.¹⁴¹

Сукоб или конфликт између две особе настаје онда када се између њих појави разлика у мишљењу. Иако разлика јесте неопходна да би настао конфликт, она није довољна: стране у конфликту морају да имају и супротне интересе. Конфликт, као ситуацију у којој постоје две жеље које се међусобно искључују, не треба поистовећивати са начинима на које људи покушавају да разреше конфликт у своју корист.¹⁴²

У сваком конфликту прва алтернатива је прихватање решења првог саговорника, а друга алтернатива саговорниковог. Углавном ће до сукоба доћи око тога чија је алтернатива исправна. Решење подразумева компромис или удовољавање које спречава да до сукоба дође. Трећа алтернатива решења конфликта подразумева трагање за решењем обе стране не одричући се сопствених жеља.¹⁴³

Односи међу запосленима у организацији представљају извор различитих отпора, сукоба, неспоразума, наметања личних интереса и интереса формалних и неформалних група. Конфликт треба правовремено решавати како не би прерастао у отворени сукоб откривајући узроке и њихове облике. До конфликта у организацији долази када постоји неслагање у пословним циљевима, разлика у интерпретацији чињеница и очекивањима.

¹⁴⁰ Петковић, С. Ј., (2012), „Култура и масовно комуницирање у контексту глобалних промена савременог друштва“, *Култура полуса*, 9(17), 147-164.

¹⁴¹ Fox, R., (2006), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 100.

¹⁴² Миливојевић, З., (2012), „Конфликти“, <https://www.politika.rs/> 05.11.2018.

¹⁴³ Kavi, S., (2013), *Treća alternativa*, Vulkan, Beograd, стр. 386.

Конфликти се могу јавити у различитим интензитетима - од отвореног, са великим антагонизмом, до притајеног неслагања, где је присутно скривање антагонизма. Конфликт сам по себи не мора нужно бити негативан, он може имати и позитивне резултате. Бројни су разлози који утичу на конфликте:

- 1) ниска плата,
- 2) слаба организација посла,
- 3) лоша подела задатака,
- 4) неједнак третман запослених од стране надређеног,
- 5) лоши међуљудски односи,
- 6) недисциплина,
- 7) необавештеност,
- 8) нејасна комуникација.¹⁴⁴

Има мишљења да сукоби у организацији међу члановима групе могу настати из следећих разлога:

- 1) недостатак ресурса (готовине, информација, залиха),
- 2) нејасно раздвајање дужности (нејасна подела радних задатака или радних обавеза),
- 3) криза у комуникацији (грешке у комуникацији),
- 4) лични аспекти („судар личности“ - понекад запослени не могу да се слажу једни са другима, не налазе заједнички језик ни по једном питању, што је узроковано основним разликама у личностима, вредностима, ставовима),
- 5) разлике у моћи и статусу (такве разлике настају када се поступци и наредбе појединца оспоравају од стране других чланова тима),
- 6) разлике у циљевима (врло често до сукоба долази зато што чланови тима имају различите функционалне циљеве што је природна ситуација за организације).¹⁴⁵

Развојем медија за пренос информација могућност појаве конфликта се повећава. Медији су данас не само средство комуникације, већ и инструмент за вођење информационих ратова, „испирања мозга“ и манипулисања јавним мњењем.¹⁴⁶ Успешност

¹⁴⁴ Наведених 8 разлога који утичу на конфликте међу запосленима представљају резултат истраживања и дефинисања аутора, коришћени су у емпиријском истраживању у процесу израде дисертације.

¹⁴⁵ Дафт, Р. Л., (2006), *Менеджмент*, Москва: Питер, стр. 703-704.

¹⁴⁶ Шайхитдинова, С. К., (2004), *Информационное общество и „ситуация человека“ (Эволюция феномена отчуждения)*, дис., Казанский государственный университет, Казань, стр. 5.

у спречавању конфликта расте уколико се користи предвиђање и превентива, при чему се организација руководи принципом „боље спречити него лечити“.¹⁴⁷

4.4.2. БАРИЈЕРЕ У КОМУНИКАЦИЈИ

Процес комуникације се одвија уз бројне и разноврсне тешкоће, сметње и девијације структуралног и функционалног порекла. Све оне негативно утичу на ефикасност комуникационог процеса и представљају баријере ефикасног комуницирања:

- а) баријере општег карактера (двосмисленост поруке, бука у окружењу, удаљеност актера, језик, жаргон, недостатак интереса примаоца, недостатак знања, искривљавање поруке, недостатак времена, превелика дужина комуникационог ланца, постојање „информационих вратара”);
- б) психолошке баријере (разлике у перцепцијама, емоције, страх, анксиозност, неповерење);
- в) културне баријере (разлике у систему вредности пошиљаоца и примаоца, статус, осетљивост која се мења, прерано закључивање, различита очекивања, прва импресија, стереотипи, поларизација, тенденција за (пре)рану евалуацију без стварног слушања).¹⁴⁸

Како у комуникацији не би долазило до погрешног тумачења порука неопходно је да иста буде фонетски чиста, семантички прецизна и стилски коректна.¹⁴⁹ Успешно комуницирање међу запосленима, посебно на релацији менаџери - особље може бити ометано баријерама кроз начин њиховог понашања и у специфичностима организације. У првом случају се ради о индивидуалним баријерама а у другом о организационим.

Потенцијалне баријере ефикасног комуницирања у организацији могу представљати одсуство потребних комуникационих вештина и неодговарајуће понашање менаџера. До комуникационих баријера може доћи и на нивоу организације као последица успостављене организационе мреже кроз коју се остварује пренос порука.

Уколико организација, која је свесна постојања комуникационих баријера, жели да их превазиђе потребно је да дефинише принципе, одреди методе и технике за превазилажење

¹⁴⁷ Бекоева, М. И., (2017), „Организационо-управленческие условия предупреждения конфликтов в коллективе“, *Азимут научных исследований: педагогика и психология*, Институт направленного профессионального образования, Тольятти, Т. 6, 4(21), 277-280.

¹⁴⁸ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, стр. 223-224.

¹⁴⁹ Мухадинов, В. Р., Слугина, Т. И., (2011), „Способы преодоления коммуникативных барьеров в межличностном общении“, *Вестник Мордовского университета*, Мордовский государственный университет, Саранск, 2, 123-127.

комуникационих баријера, предузме активности којима се превазилазе комуникационе баријере и успостави повратне информације.¹⁵⁰ Ово из разлога што превазилажење комуникационих баријера не би смео да буде стихијски процес, већ организован коришћењем поједностављеног речника, обуздавањем емоција, опрезношћу са невербалним порукама, коришћење повратне спреге и гласина. За превазилажење комуникационих баријера неопходно је смањити број порука, отклонити комуникационе сметње, унапредити комуникационе вештине, смањити број организационих нивоа, користити модерну технологију.¹⁵¹

У складу са местом, улогом и одговорностима за одвијање комуникационог процеса свих учесника, предузимају се благовремене и адекватне акције које обухватају примену одабраних мера како би био постигнут циљ - елиминисање комуникационих баријера. Успешност у отклањању комуникационих баријера повезана је са успостављањем ефикасног система повратних информација који подразумева праћење процеса и ефеката, њихово валоризовање, идентификовање одступања и разлога одступања, као и предузимање корективних акција.¹⁵²

¹⁵⁰ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, стр. 226.

¹⁵¹ Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 332-336.

¹⁵² Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, стр. 227.

5. УТИЦАЈ КОМУНИКАЦИЈЕ НА РАЗВОЈ МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Као најважнија животна вештина човека, који је по природи односа са другим људима, упућен да у већој или мањој мери током целог свог живота буде у одређеним интеракцијама, комуникација представља основни елемент социјализације сваког појединца и има кључну улогу у стварању односа са породицом, пријатељима, сарадницима и пословним партнерима.¹⁵³ Скоро је немогуће замислити људске активности без комуникације, посебно ако се посматра људска активност везана за рад где је битан предуслов успешности у сваком послу.

Функционисање организације без комуникације је незамисливо па су организације природно на њу упућене, пре свега на комуникацију између запослених у организацији.¹⁵⁴ Њоме се утиче на понашање запослених како би се усмерио, подстакло и развијало њихов потенцијал али и потенцијал организације као целине. Комуникација не само да доприноси изградњи добрих односа међу запосленима и представља важан фактор утицаја на задовољство запослених које резултира већом продуктивношћу и успеху пословања¹⁵⁵, већ је и основа успешне комуникације са окружењем.¹⁵⁶ Комуникација као врло важан део пословања организације и управљачког система може да се реализује на два начина: у првом у комуникацији учествују сви чланови организације - унутар организације, док у другом у комуникацији учествују само неки чланови организације - изван организације.¹⁵⁷

Најчешће средство размене информација између запослених у организацији и између организације и њеног окружења је управо комуникација, као процес преноса мисли и идеја између учесника¹⁵⁸ у коме пошљалац води рачуна о форми у којој ће изразити мисли да би их прималац на правилан начин разумео. Да би порука која се преноси могла да буде

¹⁵³ Bolfek, B., Milković, V., Lukovac, M., (2017), „Утицај интерне комуникације на задовољство запосленика радним мјестом“, *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.

¹⁵⁴ Kolev, D., Tadić, D., (2017), „Корпоративна интерна комуникација као фактор ефикасног пословања мерена „think-feel-do“ методом (Case study)“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 7(2), 213-234.

¹⁵⁵ Bolfek, B., Milković, V., Lukovac, M., (2017), „Утицај интерне комуникације на задовољство запосленика радним мјестом“, *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.

¹⁵⁶ Смиљковић, Ј. С., Стојановић, Н. А., (2015), „Улога интерне комуникације у компанији“, *Токови осигурања*, 2, 84-92.

¹⁵⁷ Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008), *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet, Osijek, стр.18.

¹⁵⁸ Francesco, M. A., Gold, A. G., (2005), *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall, p. 70.

схваћена на правилан начин претпоставка је да пошиљалац и прималац поруке имају заједничку основу.¹⁵⁹

Када организација успостави добру комуникацију између запослених избегава ситуације да запослени буду неангажовани, неорганизовани, неактивни, неинформисани, несвесни, незаинтересовани, инертни, немотивисани, незадовољни, док се истовремено бројним облицима комуникације обликује перцепција и умањује могућност погрешног разумевања порука или погрешне интерпретације идеја.¹⁶⁰ Комуникациона клима која се успоставља између запослених у организацији позитивно утиче на креативност и унутрашњу мотивацију, додатно подстакнута спољном мотивацијом.¹⁶¹

Људи током живота стичу јединствен и непоновљив систем искуства са дефинисаним менталним филтером короз који перципирају импULSE окружења. Различити су по структури личности, са специфичним знањима и вештинама, различитим склоностима и интересовањима, потребама и жељама. Пред менаџерима се увек поставља ни мало једноставан задатак да ускладе различите људске карактере и очекивања, организују их и мотивишу, посебно ако се има у виду да у организацији могу постојати и неформални процеси руковођења којима не управљају менаџери већ неформални лидери¹⁶², као и понашање социјалног утицаја где појединци природно теже да остваре своје интересе, који могу, али не морају неизоставно, да буду у складу са циљевима организације.¹⁶³

Као носиоци добре комуникације менаџери креирају културу организације на начин да охрабрује сарадњу и поверење међу запосленима како би комуникација између њих била успешна. Суштина вођења запослених ка успеху кроз висок ниво мотивације је у изградњи система комуницирања у организацији, развијању и неговању односа заједништва и припадности међу запосленима. Да би запослени имали осећај сигурности, припадности организацији, а самим тим и осећај самопотврђивања потребно је да менаџери искажу наклоност према запосленима и спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају.

Како се као основне потребе чланова организације јављају сигурност, припадност и самопотврђивање то интеракције у комуникацији представљају једно од основних средстава за задовољење ових потреба. Са повећањем ефикасности комуникације између запослених

¹⁵⁹ Clark, H. H., Brennan, S. E., (1991), *Grounding in communication: Perspectives on socially shared communication*, Washington: American Psychological Association. (цитирано у Thomas, C. D., (2008), *Cross - Cultural Management - Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).

¹⁶⁰ Kolev, D., Tadić, D., (2017), „Korporativna interna komunikacija kao faktor efikasnog poslovanja merena „think-feel-do“ metodom (Case study)“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 7(2), 213-234.

¹⁶¹ Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., Chen, H. G., (2016), „Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity“, *Journal of Management*, 44(5).

¹⁶² Simić, I., (2020), „Are managers and leaders one and the same?“, *Ekonomika*, 66(3), 1-13.

¹⁶³ Jovanović, M., (2019), „The political behavior of managers and employers as an instrument for advancing career: Influence and factors on individual and organizational effectiveness“, *Ekonomika*, 65(4), 87-105.

долази до повећања мотивације запослених и њихових перформанси.¹⁶⁴ Комуникација у организацији утиче на стварање трајног ефекта на мотивацију запослених: уколико запослени перципирају комуникацију руководства ефикасном, то може да доведе до осећаја задовољства послом, веће посвећености организацији и повећаног поверења на радном месту.¹⁶⁵

5.1. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА КАО ДЕТЕРМИНАНТА МОТИВАЦИЈЕ

Култура се дефинише као основни систем вредности својствен одређеној групи или друштву¹⁶⁶, као колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге и у односу на људски колективитет представља исто оно што је личност за појединца¹⁶⁷, као скуп варијабли одраз је друштва услед многобројних социјалних, историјских, економских и политичких фактора¹⁶⁸.

Култура никада није статична већ је у сталном развоју, чије последице су промене у вредностима, ставовима и веровањима, посебно под утицајем све присутније глобализације пословања.¹⁶⁹ Она усмерава и одређује свест и понашање људи у организацији на начин да запослени на приближно идентичан начин доживљавају појаве у организацији. Полазне вредности, ставови и веровања потичу од оснивача организације да би, током времена, долазило до еволуирања као последица гомилања искуства запослених и нових вредности које доносе лидери и нови запослени. Култура утиче на начин уређивања односа између социјалних партнера, партиципацију запослених, уважавање човека и његове личности, појачање потребе организације да се мења и прилагођава окружењу и потребу запослених да се образују, мењају и развијају, на визију, стратегију и структуру организације, на мотивацију, продуктивност и ефекте пословања, на стил управљања, начин напредовања и начин уређивања међуљудских односа.¹⁷⁰ Култура обликује когнитивне схеме које приписују

¹⁶⁴ So, I. G., Noerlina, Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., Ruangkanjanases, A., (2018), „Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance“, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 26(2), 1133-1142.

¹⁶⁵ Rajhans, K., (2012), „Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance“, *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2).

¹⁶⁶ Mueller, S. L., Thomas, A. S., (2001), „Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness“, *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 51-75.

¹⁶⁷ Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 9.

¹⁶⁸ Бербер, Н., (2013), „Утицај културе на менаџмент људских ресурса: компензације и бенефиције“, *Анали Економског факултета*, Суботица, 49(29), 105-117.

¹⁶⁹ Мојић, Д., (2010), „Класификације култура и њихов значај за проучавање организација“, *Теме*, Ниш јануар - март, 34(1), 299-315.

¹⁷⁰ Кулић, Ж., Милошевић, Г., (2012), „Фактори управљања људским потенцијалима“, *Култура полиса*, 9(17), 217-236.

значење и вредност мотивационим варијаблама и управљају изборима појединца, нивоом посвећености и стандардима понашања.¹⁷¹

Национална култура је један од главних детерминишућих фактора пословне климе у једној земљи, посредник је између економских и институционалних услова, са једне стране, и пословања са друге стране¹⁷², која се испољава кроз пет димензија:¹⁷³ 1) дистанцу моћи, 2) избегавање неизвесности, 3) индивидуализма, 4) агресивних вредности и 5) дугорочне оријентације.¹⁷⁴ У свакој култури одређени фактори функционишу као мотиватори, а други као демотиватори. Специфични мотиватори и њихов релативни значај јединствени су за сваку културу посебно, а често и за сваку ситуацију посебно¹⁷⁵, па се менаџери служе различитим техникама и стратегијама у награђивању запослених.¹⁷⁶ Од велике помоћи менаџерима у глобалним условима пословања може да буде познавање различитости локалне средине које доприноси бољем разумевању различитости у начину комуницирања, преговарања, мотивације.¹⁷⁷

Организациона култура представља систем вредности, ставова, идеја, веровања, очекивања и понашања које деле запослени у организацији.¹⁷⁸ Може да се посматра као скуп релативно униформних и трајних вредности, веровања, обичаја, традиција и пракси, које чланови организације међусобно деле, а потом их преносе на нове чланове и још даље, са генерације на генерацију запослених.¹⁷⁹

Култура води једну организацију и њене активности, показује како запослени размишљају, раде и како се осећају.¹⁸⁰ Организациона култура прожима све активности организације и утиче на начин организовања, карактеристика је организације, а не индивидуе, иако се манифестује и мери помоћу вербалних и невербалних понашања појединаца који чине ту организацију.¹⁸¹

¹⁷¹ Мојић, Д., (2009), „Утицај културе на мотивацију у радним организацијама“, *Годишњак за социологију*, V(5), 39-52.

¹⁷² Liñán, F., Chen, Y. W., (2009), „Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 571-814.

¹⁷³ Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 98, 161, 225, 297, 359.

¹⁷⁴ Hofstede, G., Bond, M. H., (1988), „The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth“, *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.

¹⁷⁵ Alrawi, K., (2008), „Различите реакције радника на стимулације менаџера - студија случаја“, *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 13(47-48), 28-38.

¹⁷⁶ Hutchings, K., Mohanna, K. K., (2005), *Knowledge Management in Developing Economies: A Cross Cultural and Institutional Approach*, Cheltenham: Elvar Edgar Publishing Limited.

¹⁷⁷ Konopaske, R., Ivancevich, J., (2004), *Global Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill, NY, p. 45.

¹⁷⁸ Лојић, Р., (2010), „Организациона култура“, *Војно дело*, Београд, стр. 276.

¹⁷⁹ Schein, E. H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁸⁰ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 290.

¹⁸¹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw-Hill Companies (UK).

Формирање организационе културе настаје као резултат утицаја бројних фактора из окружења, посебно политичког и привредног система у чијим границама послује, док од фактора унутар организације утичу личне особине менаџера. Организациона култура се дефинише на основним вредностима система и етичким принципима који се морају поштовати и примењивати.

5.1.1. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Организациона култура представља најважнији фактор у одређивању успешности сваке организације¹⁸² и заузима најзначајније место међу оним факторима који утичу на радну мотивацију запослених.¹⁸³ Када организација има устаљену културу одређених карактеристика повећава се продуктивност запослених и осећај припадности и приврженост организацији. Под утицајем организационе културе ствара се модел пожељног понашања који се награђује, одређују начини мерења учинака запослених и материјалне и нематеријалне компензације запосленима.

Пресудну улогу у конституисању и развоју организационе културе имају менаџери. Они доносе стратешке одлуке у организацији, успостављају правила којима се регулишу односи међу запосленима, креирају систем награђивања запослених, дефинишу захтеве у селекцији кандидата. Обликовање организационе културе започиње избором, за организацију пожељних, кандидата коришћењем различитих метода: анализа докумената, интервју, моделирање, посматрање, тестирање, експеримент.¹⁸⁴

Као вид нагомиланог искуства организациона култура помаже запосленима у организацији да се лакше сналазе у комплексном и неизвесном окружењу, а истовремено представља ефикасан механизам контроле понашања запослених кроз наметање одређених културних вредности, ставова и веровања запосленима. Важна компонента успеха организације је смањење конфликта на чије умањење значајно утиче управно организациона култура. Кроз јаку организациону културу подстиче се и доприноси поистовећивању запослених са организацијом, а самим тим до задовољења потреба запослених за припадањем.

Вредност корпоративне културе је последица утицаја на запослене као фактор мотивације и способна је да задовољи потребе запослених за социјалним статусом и

¹⁸² Семиков, В. Л., (2003), *Теорија организацији*, Москва: Академија ГПС МЧС Русије, стр. 143.

¹⁸³ Магура, М. И., Курбатова, М. Б., (2007), *Секрети мотивацији*, Москва: Управление персоналом, стр. 518.

¹⁸⁴ Щёкин, Г. В., (1999), *Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента*, Киев: МАУП, стр. 16-18.

припадношћу организацији. На успех организације утичу многи елементи организационе културе попут: система вредности, ставова, модела понашања, претпоставки, церемонија, обичаја, етике, веровања, начина обављања послова, посвећености, образаца комуникације - језика и жаргона, климе, очекивања, навика, анегдота, историје, митова, ритуала, идентитета, значења, осећања, идеологије, симбола, визије, кодекса облачења, физичких објеката, традиције, неформалних правила. Као најважнији елементи организационе културе издвајају се:

- симболи - различити предмети, радње или догађаји са одређеним значењем;
- традиције - њихова основа су стварни догађаји који се одвијају у организацији;
- хероји - људи специфичних подвига, различитих дела и атрибута корпоративне културе;
- слогани - паролe потребне за размишљање у облику кратких формулација основних вредности корпоративне културе;
- свечаности - планирани догађаји који се спроводе у посебним приликама са задатком да пренесу свим члановима тима најупечатљивије примере испољавања корпоративних вредности.¹⁸⁵

5.1.2. ТИПОВИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Најпознатија класификација организационе културе је на:

- културу моћи (Power Culture)
- културу улога (Role Culture)
- културу задатка (Task Culture)
- културу подршке (People Culture).¹⁸⁶

Култура моћи је заправо култура апсолутизма где се на челу организације налази свезнајући и свемогући лидер који брине о свим запосленима, а од њих добија послушност и поверење. Негативна верзија ове културе је дикаторски режим менаџера који почива на страху запослених.

Култура улога је култура статуса у којој доминирају правила и процедуре. Тежња је да се сваки процес, свако понашање и сви односи у организацији стандардизују и формализују. Поента ове културе је да сви запослени буду заменљиви део организације. Као

¹⁸⁵ Агафонова, М. С., Толмачёва, А. С., (2017), „Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации“, *Научно-методический электронный журнал „Концепт“*, 39, 191-195, <https://e-koncept.ru/> 05.11.2018.

¹⁸⁶ Арсенијевић, О., Димић, М., Булатовић, Љ. Љ., (2017), „Дијагностификовање типа организационе културе у компанији Телеком“, *Одитор*, Центар за економска и финансијска истраживања, Београд, III(01), 23-36.

добре стране се могу навести постојаност и предвидљивост, а као негативне недовољна флексибилност, затвореност и успореност реаговања.

Култура задатка је култура навођеног пројектила - систем вредности и веровања који као највећу вредност организације сматра остварени успех и постигнуће. Премиса на којој култура задатка почива је да организација постоји да би решавала задатке, а највише се уважавају независност запосленог, брзо реаговање и адаптација. Негативна страна културе задатка је сувише ослањање на одређене запослене и њихове способности.

Култура подршке је култура индивидуализма која полази од претпоставке да организација функционише ради пружања могућности запосленима да испуне личне потребе док су интреси организације у другом плану. Са оваквом културом дугорочни опстанак организације је под знаком питања. Карактерише је демократски карактер, креативност и мали број правила и процедура али је стално изложена могућем распаду.¹⁸⁷

5.1.3. ФОРМИРАЊЕ И ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Како организациона култура ствара спољашњу слику организације, формира њен имиџ, дефинише карактер односа са добављачима, клијентима и партнерима, омогућава концентрисање напора на главне стратешке правце одређене мисијом, то је свакој организацији неопходно да формира сопствени изглед кроз дефинисање: циљева и вредности, стратегије квалитета производног програма и услуга, цивилизованих правила понашања, моралних начела радника, одржавања високог угледа организације у пословном свету.¹⁸⁸

Формирање организационе културе се одвија у дужем временском периоду акумулирањем индивидуалних искустава запослених у заједничком решавању задатака чиме се постиже специфичност организације. На формирање организационе културе утиче структура запослених као интерна сила и окружење као екстерна сила утицаја. Највећи почетни утицај на формирање организационе културе има оснивач организације, да би се током времена организациона култура мењала под утицајем комуникације унутар организације и комуникације са окружењем.

Настанак, развој и одржавање организационе културе је процес који на различите начине укључује све запослене. Важни аспекти су следећи:¹⁸⁹

¹⁸⁷ Лојић, Р., (2010), „Организациона култура“, *Војно дело*, Београд, стр. 266-267.

¹⁸⁸ Чернопятов, А. М., Попова, В. В., (2015), *Теорија организацији*, Москва: Русајнс, стр. 170.

¹⁸⁹ Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, стр. 309-310.

- културу стварају лидери организације;
- запослени се идентификују са лидерима, начином на који се понашају и посматрају их као моделе улога;
- култура се формира око критичних догађаја, из којих се учи која понашања су пожељна, а која не;
- култура се развија из потребе да се одрже ефективни радни односи између чланова организације;
- култура је под утицајем окружења које је најчешће променљиво и динамично.

Организациона култура има читав низ карактеристика које су значајне за пуно разумевање њене природе и односа са другим елементима организације.¹⁹⁰ Пре свега, треба истаћи њен социјални карактер јер настаје у процесу социјалне интеракције запослених и испољава се на нивоу организације, а не на нивоу појединца.

За формирање организационе културе потребно је извесно време да би тек у релативно дужем временском периоду процес социјалне интеракције довео до креирања претпоставки вредности организације. Свака организациона култура је уникатна јер настаје као резултат искуства запослених у организацији на решавању проблема са којима се среће и истовремено садржи уникатна правила схватања окружења и односа са њим. Она тежи стабилности и не мења се лако јер је део садржаја подсвестан и самим тим мање подобан за промене.¹⁹¹

Управо због дуготрајности стварања организационе културе, процес њене промене је отежан и успорен. Уколико се утврди да је доминантан облик организационе културе у раскораку са интерним потребама и потребама окружења, или у супротности са захтевима времена, то је сигнал лидерима организације да неодложно приступе осмишљавању процеса мењања организационе културе како би се прилагодила новонасталој ситуацији, а са мењањем културе долази и до промене руководства у организацији.¹⁹²

Промена организационе културе је дуг и тежак процес који пролази кроз дијагнозу, планирање, анализу и реализацију, а разлози за промене су у флукуацији радне снаге, организационим променама изазваним интеграцијама и аквизицијама и у свесним планираним активностима на променама.

¹⁹⁰ Martin, J., (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage.

¹⁹¹ Јанићијевић, Н., (2011), „Утицај лидерства на организациону културу“, *Економика предузећа*, Београд, 59(5-6), 215-226.

¹⁹² Лојић, Р., (2010), „Организациона култура“, *Војно дело*, Београд, 258-277.

5.2. МОРАЛ И ПОСЛОВНА ЕТИКА КОМУНИЦИРАЊА

Термин морал води порекло од латинских речи *mos* - обичај, *mores* - владање, *moralis* - моралан, док на грчком *ethos* значи обичај, а *ethikos* моралан.¹⁹³ Морал представља систем моралних правила, скуп норми које одређују човеково понашање у друштву - према друштву у целини, другим члановима друштва и самом себи.¹⁹⁴

Оличење морала је добро као врховна вредност и најшира конкретизација и друштвена норма која се најпотпуније остварује, обухвата све аспекте људског понашања полазећи од тога да свака људска радња треба да буде остварена на моралу сагласан начин те одређење доброг и одређује шта је морал и прописују моралне норме.¹⁹⁵

Етика представља скуп моралних правила, принципа доброг и лошег понашања и указује нам када је неко понашање морално, односно неморално. Комуникација се остварује применом или изостанком етике при чему је етична комуникација исправна, а неетична може да донесе штету организацији. Пословна етика је настала из разматрања односа између економије и морала, моралног статуса економских поступака и пракси и моралних својстава тржишних односа, карактеристичних за економију у којој велики значај има приватна својина и широка економска слобода.¹⁹⁶

Комбинацијом источне и западне сфере пословне културе дошло се до седам основних принципа међународног пословања:

- 1) пословна одговорност: од добробити акционара ка добробити његових кључних партнера;
- 2) економски и друштвени утицај пословања: ка напретку, правди, светској заједници;
- 3) пословна етика: од слова закона до духа поверења;
- 4) поштовање правних норми;
- 5) подршка мултилатералним трговинским односима;
- 6) брига о животној средини;
- 7) одбијање незаконитих радњи.¹⁹⁷

¹⁹³ Кангрга, М., (1993), „Морал“ у: *Енциклопедија политичке културе*, Београд, стр. 698.

¹⁹⁴ Михајловић, Д., Стојановић, Д., (2010), „Пословна етика и морал у бизнису“, *Економске теме*, Ниш, (48)2, стр. 242.

¹⁹⁵ Лукић, Р., (1992), *Систем филозофије права*, Савремена администрација, Београд, стр. 210.

¹⁹⁶ Babić, J., (2000), *Uvod u poslovnu etiku*, Virtus-Software Localization, Translations, Prag, стр. 14.

¹⁹⁷ Емельянова, Е. А., (2014), *Деловые коммуникации: учебное пособие*, Томск: Эль Контент, стр. 93.

5.2.1. ПОСЛОВНИ МОРАЛ

Пословни морал је саставни део пословне етике и представља скуп неписаних општих, за појединца карактеристичних моралних норми и вредности које одређују његово понашање у пословним односима током времена, развија се и мења током времена под утицајем спољне средине и унутрашњих подстицаја, развоја и сазревања. Представља добровољно прихватање одређених пословних навика, које уз средином одређеном културом доводе до важећег стандарда процене понашања запослених.

Темељне претпоставке савременог успешног пословања чине поштовања основних људских вредности: искреност, поверење и поштење.¹⁹⁸ Инкорпорирање ових вредности у организациону културу предузећа води ка високом нивоу продуктивности и повећању респектабилности организације на глобалном тржишту. На изградњу идентитета организације утиче став и понашање запослених, правовремено давања прецизних података, адекватан и коректан однос према конкуренцији и осталим интересним групама и стратешка усмереност на одрживи развој и друштвено одговорно пословање.¹⁹⁹

Карактеристике пословног морала изражавају се пре свега у моралним особинама личности - чињењу онога што је праведно, а не онога што није, у поседовању интелектуалних способности за брзо учење и прилагођавање променама, поштеним и правичним односима са сарадницима.²⁰⁰ Пословни морал је тесно повезан са социо-културним, друштвено-економским и техничко-технолошким односима.²⁰¹

Садржај норми пословног морала исказује се путем пожељних понашања која морална личност осећа као своју унутрашњу потребу. Основне карактеристике пословног морала односе се на: поштовање личности; узајамно поштовање и поверење; поштовање различитости; савладавање разлика и уважавање интереса других; заштиту достојанства; одговорност и дужност према другима; узајамну помоћ; држање обећања и дате речи; поштовање добрих пословних обичаја и намера; пословни компромис и хуманост.²⁰²

Мајкл Џозефсон (Michael Josephson) из Josephson Institute of Ethics идентификовао је 12 етичких принципа у пословању: 1) искреност; 2) интегритет; 3) испуњавање обећања; 4) лојалност; 5) бити фер у свему; 6) брига за друге; 7) поштовање других; 8) поштовање

¹⁹⁸ Abramov, I. Y., Johnson, K. W., (2004), „Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies“, Washington D.C, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, p. 66.

¹⁹⁹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojid, B., (2012), *Poslovna etika i multikultura*, Опатија: Факултет за менаџмент у туризму и угостителјству, Свеучилиште у Ријечи, стр. 30.

²⁰⁰ Михајловић, Д., Стојановић, Д., (2010), „Пословна етика и морал у бизнису“, *Економске теме*, Ниш, (48)2, стр. 245.

²⁰¹ Михајловић, Д., Стојановић, Д., (2010), „Пословна етика и морал у бизнису“, *Економске теме*, Ниш, (48)2, стр. 245.

²⁰² Михајловић, Д., Стојановић, Д., (2010), „Пословна етика и морал у бизнису“, *Економске теме*, Ниш, (48)2, стр. 244.

закона; 9) посвећеност изузетности; 10) лидерство; 11) репутација и морал; 12) одговорност.²⁰³

5.2.2. ПОСЛОВНА ЕТИКА

Принципи етике пословних односа могу да се представе као скуп моралних захтева развијених у моралној свести друштва који одређују правила понашања људи у систему пословних односа.²⁰⁴ Етика представља важан сегмент пословања коме организације показују већу или мању пажњу изразом писаних правила за етичко понашање која, сама по себи, не представљају гаранцију да ће се организација етички и понашати. Економске, техничко-технолошке и друштвене промене намећу организацијама поштовање основних принципа етичког пословања заснованих на кључним вредностима друштва. Етика уређује и одређује избор решења у сагласностима са нормативним принципима друштва.²⁰⁵ Зачеци пословне етике с краја 60-их година XX-ог века односе се на неке друштвене послове у привреди, као што су права радника на одговарајућу зараду, задовољавајући услови рада и коректност у пословним односима.²⁰⁶

Пословна етика је у суштини примењена етика у бизнису, под којом се подразумевају све врсте економских трансакција размене између појединаца, профитабилних организација и других организација исте врсте.²⁰⁷ То је вишедимензионалан појам под којим се подразумева пре свега обавеза да се посао обави на одговарајући начин уз одговорност, како личне тако и корпоративне друштвене и за успех и за неуспех;²⁰⁸ организациона култура која обухвата правила етичког понашања, основне вредносне системе, етичке принципе и специфична правила која организација настоји да примени кроз држање обећања, добронамерност, давање помоћи другим људима, поштовање других људи и уважавање власничких права;²⁰⁹ скуп принципа и правила понашања заснованих на општој и пословној култури, доминантних посебно у интерперсоналној комуникацији;²¹⁰ вредности моралног

²⁰³ Josephson Institute of Ethics, <https://josephsononbusinessethics.com/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/> 05.11.2018.

²⁰⁴ Емельянова, Е. А., (2014), *Деловые коммуникации: учебное пособие*, Томск: Эль Контент, стр. 91.

²⁰⁵ Миловановић, Д., Миловановић, С., (2005), „Етика савременог света на почетку XXI века“, *Српски архив за целокупно лекарство*, 133(1-2), 111-114.

²⁰⁶ Дужанић, М., (2003), „Poslovna etika u funkciji managementa“, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 21(1), 53-63.

²⁰⁷ De Džordž, R. T., (2003), *Poslovna etika*, Филип Вишњић, Београд, стр. 35.

²⁰⁸ Вуковић, М., Воза, Д., Вуковић, А., (2010), *Пословна етика*, Технички факултет, Бор, стр. 71.

²⁰⁹ Суботић, Д., Лазић, Ј., (1997), *Пословна етика - одабрана поглавља из етике, морала, социологије рада и културе пословања*, КИЗ Центар, Београд, стр. 15.

²¹⁰ Вуковић, М., Воза, Д., Вуковић, А., (2010), *Пословна етика*, Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду, стр. 71.

понашања, као и норме етичког понашања садржане у кодексу професионалног или пословног понашања, односно у пословном бонтону; пословна комуникација која настаје као резултат односа пословне културе и етике у пословању, при чему се пословна култура темељи на општој култури, култури говора и лепог понашања, култури усмене и писане комуникације, што је од огромне важности за пословне контакте, уз уважавање односа с јавношћу као посебно важног елемента пословног комуницирања.²¹¹

У савременом глобалном окружењу пословна етика добија стратешко значење јер у организацији ствара систем управљања заснован на етичким принципима који омогућује организацији да квалитетно одговори на захтеве свих интересних група - од акционара, запослених и купаца до друштва у целини, а успешне ће бити организације које не одвајају етичност од профитабилности већ их успешно усклађују у свом пословању.²¹² Пословна етика, као један од вечних оријентира философије рада, битан је сегмент корпоративне културе и етичких принципа, који је све више у глобалној економији уграђен у управљачке системе организација, без обзира на њихову делатност, величину, стил лидерства и број запослених, као преко потребно средство за постизање зацртаних стратешких пословних циљева.²¹³

Етика управљања обавезује лидере да се ангажују у разјашњавању значења вредности организације и принципа понашања, спровођења корпоративне обуке, развијања и усвајања етичких кодекса.²¹⁴ На етичко понашање запослених у организацији, поред индивидуалних и организационих фактора, утичу и етичка политика, кодекси и организациона култура.²¹⁵ Поштовање етичких принципа у организацији је у вези са постојањем етичке политике и етичког кодекса. Етички кодекс представља службену изјаву која служи као водилја у понашању запослених у организацији, помаже код доношења одлука²¹⁶ и садржи опште моралне императиве:

- Доприносите друштву и људској добробити!
- Клоните се наносења штете другима!
- Будите искрени и поуздани!
- Будите фер и спречите дискриминацију!

²¹¹ Ракас, С., (2006), *Увод у пословну етику*, Мегатренд - Универзитет примењених наука, Београд, стр. 113.

²¹² Aleksić, A., (2007), „Poslovna etika - element uspešnog poslovanja“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5, 419-429.

²¹³ Радовановић, В., Савић, Љ., Бешић, Ц., (2016), „Пословна етика и корпоративна култура - детерминанте пословне ефикасности“, *Анали Економског факултета у Суботици*, 52(36), 267-280.

²¹⁴ Громова, Л. А., (2007), *Етика управљачког система*, Санкт-Петербург: РГПУ им. А. И. Герцена, стр. 76

²¹⁵ Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, стр. 257.

²¹⁶ Павловић, Н., (2016), *Пословна култура и етика*, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, стр. 140-141.

- Уважавајте туђу имовину, укључујући ауторска права, патенте и интелектуалну својину!
- Поштујте приватност других!
- Будите од поверења и части!²¹⁷

5.3. УЛОГА ЛИДЕРСТВА У УПРАВЉАЊУ МОТИВАЦИЈОМ

Лидерство је процес путем кога појединац врши утицај на групу или организацију у целини да остваре заједничке циљеве²¹⁸, а лидер је особа која запосленима намеће значења реалности и помаже им да разумеју свет око себе.²¹⁹ Многи од запослених немају довољно менталних способности, интереса или времена да интерпретирају све догађаје и појаве око њих, промишљајући те догађаје и самостално им одређујући значења или једноставно не желе.²²⁰

У суштини лидерство захтева способност да се утиче на понашање других. Од лидера се тражи да организује рад запослених, даје им јасна упутства, конструктивно их критикује, показује интересовање за њих. Предуслов за успешно остваривање задатака и циљева је познавање вештина комуницирања са запосленима, да зна да говори али и да слуша, како не би и сам постао уско грло у комуникацији. Добра комуникација лидера са запосленима доприноси задовољењу базичних потреба запослених који примарно улазе у организацију и „савез“ са другим људима како би обезбедили сигурност, припадност и самопотврђивање као основне потребе. Комуницирање управо и представља једно од основних средстава за задовољење ових потреба, а комуникациона клима међу члановима тима позитивно утиче на креативност и унутрашњу мотивацију, додатно подстакнута спољном мотивацијом.²²¹

Лидери се међусобно разликују у зависности од тога како извршавају одређене функције лидерства:

- постављање циљева;
- афирмација и регенерација битних групних вредности;
- мотивација других да остваре циљеве;
- управљање процесима путем којих се остварују колективни циљеви;
- остварење јединства напора у оквиру контекста плурализма и различитости;

²¹⁷ Treece, J., (1998), „Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code“, *Automotive News*, 5, p. 49.

²¹⁸ Northouse, P. G., (2007), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: Sage, p. 24.

²¹⁹ Smircich, L., (1983), *Organizations as shared meanings* in Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T., (eds.) *Organizational symbolism*, Greenwich, CT: JAI, 55-65.

²²⁰ Geertz, C., (1973), *The Interpretation of cultures*, New York: Basic Books.

²²¹ Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G., (2016), „Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity“, *Journal of Management*, 44(5).

- креирање атмосфере заједничког поверења;
- образовање и учење;
- служење као симбол групног идентитета;
- репрезентовање интереса групе према споља;
- обнављање и прилагођавање организације променама у средини.²²²

Лидери су личности превасходно окупирани визијом, намерама, људима и ефективношћу организације са следећим карактеристикама:

- узор су запосленима
- познају своје јаке и слабе стране и реални су према себи
- потпуно реално сагледавају тренутне ситуације
- визионари су
- не плаше се промена и посматрају их као властите шансе за остварење конкурентске предности
- непрестано уче и усаваршавају своја знања и вештине
- друштвено су одговорни и етички мотивисани
- поседују способност изградње интерперсоналних односа и адекватног преношења порука кроз стварање и одржавање комуникацијске мреже у организацији
- непрестано изналазе нове могућности и дају креативне одговоре на проблеме у позитивном, оптимистичком ставу
- ентузијастички су са истинском вером у оно што раде и говоре и повећаном вољом да остваре зацртане циљеве
- целовито размишљају и одлучно доносе одлуке.²²³

Лидер је човек који може интелигентно да употреби знање које поседује нека друга особа и много је образованији од човека који има то знање, али не зна шта са њим да ради.²²⁴

Према људској природи и односу према раду могуће је предвидети стил руковођења.²²⁵

Постоје три групе лидера:

- 1) ауторитарни лидери - одређују шта подређени треба да ураде да би циљеви били остварени,
- 2) трансформациони лидери - својом визијом и енергијом инспиришу подређене да остваре своје и циљеве организације и

²²² Милисављевић, М., (1999), *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд, стр. 10-11.

²²³ Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 419-421.

²²⁴ Инић, П. Б., (2004), *Менаџмент 2 - лидери*, Факултет за трговину и банкарство Јанићије и Даница Карић, Београд, стр. 26.

²²⁵ Митрић-Аћимовић, Д., Вујић, Д., Достанић, Ј., (2012), „Релације схватања о људској природи и раду и преференције стила руковођења“, *Примењена психологија*, 5(4), 375-392.

3) харизматични лидери - имају висок степен самопоуздања и чврсто верују у моралну исправност својих уверења.²²⁶

Лидери су свесни да успех организације зависи од адекватног вредновања и мотивисања запослених и да постоји директна позитивна веза између нивоа остваривања циљева организације, с једне стране и мотивисаности и задовољства њихових запослених, с друге стране.²²⁷ Лидери се не могу сматрати ефективним ако немају задовољне и привржене запослене којима су надређени.²²⁸ Организација остварује боље резултате уколико се у њој развија ентузијазам код запослених који фокусирају своје напоре на постизање циљева организације.²²⁹ Осим тога, старање о заштити на раду и заштити здравља запослених доприноси већем задовољству запослених, већој продуктивности и већој заинтересованости за остваривање организационих циљева и интереса.²³⁰

Посвећивањем пажње запосленима повећава се ниво задовољства послом и задовољење потреба преко награда за постигнуте резултате, јер је у природи човека да за обављене активности очекује награду.²³¹ Лидери распоређују запослене на она радна места на којима њихове особине могу најбоље да дођу до изражаја, чиме се повећава ефикасност управљања²³² и настоје да „обогате“ посао запосленима кроз: креативност, иновације, већу аутономију у раду, флексибилност радног времена, тимски рад.²³³ Лидерство као процес неприсилног утицаја на запослене обликује циљеве организације, мотивише њихово понашање на постизање циљева и помаже у изграђивању организационе културе.

5.3.1. ЛИДЕРСТВО И МОЋ У КОМУНИКАЦИЈИ

Кључни фактор ефикасности лидерства је комуникација. Успешна комуникација између менаџера и запослених има за последицу спремност запослених да се одрекну

²²⁶ Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд, стр. 543.

²²⁷ Танасијевић, З., (2007), „Задовољство запослених – извор или резултат мотивације запослених“, *Фестивал квалитета 2007 – 34 национална конференција о квалитету*. Крагујевац, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, стр. 1.

²²⁸ Хаџић, О., Мајсторовић, Н., Недељковић, М., (2009), „Перцепција подршке руководиоца, димензије личности запослених и њихово задовољство појединим аспектима посла“, *Психологија*, 42(3), 375-392.

²²⁹ Vorina, A., Simonić, M., Vlasova, M., (2017), „An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement“, *Economic Themes*, 55(2), 243-262.

²³⁰ Јовановић, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 270.

²³¹ Vroom, V. H., (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

²³² Петковић, Т., Станковић Р., (2011), *Стратегијски менаџмент*, Висока пословна школа струковних студија, Чачак.

²³³ Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., Jerotijević, Z., (2019), „Modern approaches to employee motivation“, *Ekonomika*, 65(2), 121-133.

сопствених привилегија у корист добробити осталих чланова организације.²³⁴ Значај комуникације у организацији је у њеној контролној функцији поштовања хијерархије ауторитета, подстицања мотивације, омогућавања емоционалног изражавања осећања и испуњавања друштвених потреба, те пружања информација за доношење одлука.²³⁵ Када шаљу позитивне и подстицајне поруке којима шире ентузијазам и оптимизам у могућност достизања зацртаних циљева организације, лидери исказују поверење у знање и способност запослених и подстичу њихово самопоуздање и ефикасност.²³⁶ Менаџери треба да препознају шта мотивише запослене и како да им на најбољи начин пренесу поруку, односно унапреде свој однос за запосленима кроз унапређење начина комуникације.²³⁷

Комуникација помаже организацији да успешно остварује задатке, а лидеру да доноси исправне одлуке чији квалитет зависи пре свега од расположивих информација, ефикасности система комуницирања и спремности запослених да комуницирају.²³⁸ Менаџери, који морају да поседују особине лидера, међусобно се разликују у зависности од тога како извршавају одређене функције лидерства:

- постављање циљева;
- афирмацију и регенерацију битних групних вредности;
- мотивацију других да остваре циљеве;
- управљање процесима путем којих се остварују колективни циљеви;
- остварење јединства напора у оквиру контекста плурализма и различитости;
- креирање атмосфере заједничког поверења;
- образовање и учење;
- служење као симбол групног идентитета;
- репрезентовање интереса групе према споља;
- обнављање и прилагођавање организације променама у средини.²³⁹

Анализирајући за American Management Association, четири фактора мотивације: 1) стил лидерства, 2) систем награђивања, 3) организациону климу и 4) структуру посла, Brian Tracy²⁴⁰ издваја стил лидерства као кључни фактор у односу запослених према организацији

²³⁴ Bećirović, S., Ljajić, S., Elfić Zukorlić, E., Smailović, S., (2020), „Значај комуникације са запосленима и њен утицај на мотивацију“, *Lingua Montenegrina*, XIII/1(25).

²³⁵ Robbins, S. R., Judge, T. A., (2013). *Organizational Behavior*, Pearson, Boston.

²³⁶ Михајлов, С., Михајлов, Н., (2010), „Инспиративна комуникација лидера и њен утицај на мотивацију запослених“, *БизИнфо*, 2, 59-67.

²³⁷ Marić, M., (2018), „Унапређење менаџерских вештина комуникације променом NLP методологије“, *Proceedings, 2nd International Scientific Conference on Economics and Management, EMAN*, Ljubljana, Slovenia, стр. 410.

²³⁸ Никезић, С., Владетић, С., Вучковић, Ј., (2012), „Лидерске комуникације: услов за ефикасно лидерство“, *Зборник радова Правног факултета у Нишу*, 63, 261-280.

²³⁹ Милисављевић, М., (1999), *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд, стр.10-11.

²⁴⁰ Brian Tracy, председник и извршни директор компаније Brian Tracy International, специјализоване за обуку и развој појединаца и организација, један је од најбољих светских говорника и ауторитета. Био је консултант у преко 1.000 компанија и обратио се више од 5.000.000 људи у 5.000 разговора и семинара широм САД и преко

и њиховој мотивисаности. Наглашава да измена стила лидерства доводи до промене психолошке климе организације и последично побољшава целокупан учинак запослених, а да код структуре посла, успех организације претпоставља усклађивање природе посла са природом.²⁴¹ У неизвесном и ризичном пословном окружењу не постоји један исправан приступ лидерству, одређен је стањем и нивоом развоја организације, као и спремности за суочавање са изазовима окружења.²⁴²

Специфичност језика лидера, његове реторичке вештине или способност преношења порука употребом прича, метафора, аналогија, утичу на емоције запослених попут пропагандних апела захваљујући великој повезаности менталних слика и емоција.²⁴³ Запослени снажније испољавају емоционалне реакције на поруке које се преносе симболима и зато лидери настоје да изазову емоције код запослених како би их подстакли на одређену активност или их чинили пасивним.²⁴⁴

Да би мотивисао запослене, комуникација лидера треба да буде обојена оптимизмом, пуна поверења у запослене и заснована на основним вредностима организације, уз истицање позитивних будућих изазова и могућности.²⁴⁵ Инспиративна комуникација лидера претпоставља избор оних речи које попут реторичких техника, прича, метафора стварају ентузијазам и повећавају мотивисаност међу запосленима преко упечатљивих и животних слика и симбола.²⁴⁶ Комуникација у различитим друштвеним интеракцијама и одређеним пословним ситуацијама утолико је успешнија уколико лидери боље разумеју како на њу утиче култура, да је комуникација међу културама у значајној мери одређена националном културом²⁴⁷, да се људи из различитих земаља и култура различито понашају, да је потребно развити уметност комуникације са припадницима других култура²⁴⁸ и да су најбољи извори

60 земаља света. Написао је 65 књига и произвео више од 500 програма за учење, аудио и видео записа о управљању, мотивацији и личном успеху.

²⁴¹ Tracy, V., (2019), „The Four Factors of Motivation”, American Management Association, from <https://www.amanet.org/articles/the-four-factors-of-motivation/> 06.04.2021.

²⁴² Berber, N., Slavić, A., Miletić, S., Simonović, Z., Aleksić, M., (2019), „A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia“, *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), 167-184.

²⁴³ Emrich, G. C., Brower, H. H., Feldman, M. J., Garland, H., (2001), „Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness“, *Administrative Science Quarterly*, 46, 527-557.

²⁴⁴ Миливојевић, З., (2007), *Емоције*, Психополитска институција, Нови Сад, стр. 24.

²⁴⁵ Mio, S. J., Riggio, E. R., Levin, S., Reese, R., (2005), „Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor“, *Leadership Quarterly*, 16, 287-294.

²⁴⁶ Yukl, G., Seifert, C. F., (2002), „Preliminary validation research on the extended version of the influence behaviours questionnaire“, paper presented at the *Society for Industrial and Organizational Psychology annual conference*, Toronto. По наводима Charbonneau, D., (2004), „Influence tactics and perceptions of transformational leadership“, *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.

²⁴⁷ Browaеys, M. J., Price, R., (2011), *Understanding Cross-Cultural Management*, Second Edition, Prentice Hall, p. 45.

²⁴⁸ Ting-Toomey, S., Chung, L. C., (2005), *Understanding intercultural communication*, Roxbury publishing company, Los Angeles, p. 25.

за добијање информација о култури и правилима понашања пословног комуницирања у некој земљи интернет и акредитована дипломатска представништва.²⁴⁹

5.3.2. УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ

Организациона култура, која је као феномен организационог понашања обележила област менаџмента у последњој декади XX и првој декади XXI века, представља динамичну категорију која се временом мења под утицајем технолошког улагања и проширивања знања запослених. Она усмерава и одређује свакодневно понашање и активности људи у организацији.²⁵⁰

Организациона култура се схвата као скуп техника и правила за решавање проблема спољне адаптације и унутрашње интеграције запослених, правила која су се оправдала у прошлости и потврдила своју актуелност у садашњости.²⁵¹ Поставља се питање: Да ли лидер организације обликује њену културу коју чине заједничке вредности, обичаји, церемоније, ритуали, начини организовања и комуницирања запослених у организацији или организациона култура обликује лидера и његов стил? Ако се прихвати тврдња да лидер више обликује културу организације него што организација обликује лидера, поставља се питање: Како лидер организације ствара и обликује њену културу?²⁵² Управљање организационом културом врши се помоћу таквих мера као што је:

- контрола стања културе од стране менаџера;
- пропаганда и обука кадрова потребним вештинама;
- одабир кадрова који одговарају формираној култури и отклањање оних који се у њу не уклапају;
- широка употреба симбола, церемонија, ритуала;
- промена друштвених улога чланова организације и система подстицаја.²⁵³

Лидерство, као процес утицаја појединца на групу или организацију у целини, да остваре заједничке циљеве представља социјални феномен јер се увек дешава у одређеном социјалном окружењу.²⁵⁴ Суштина лидерства је у способности лидера да креира и артикулише визију и да утиче на запослене да раде на остварењу те визије, чиме се уносе

²⁴⁹ Базић, М., (2005), *Пословна комуникација*, Мегатренд универзитет, Београд, стр. 247.

²⁵⁰ Лојић, Р., (2010), „Организациона култура“, *Војно дело*, Београд, стр. 258.

²⁵¹ Schein, E. H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 18.

²⁵² Јанићијевић, Н., (2011), „Утицај лидерства на организациону културу“, *Економика предузећа*, 59 (5-6), стр. 215.

²⁵³ Веснин, В. Р., (2006), *Менедџмент*, Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, стр. 213.

²⁵⁴ Northouse, P. G., (2007), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: Sage, p. 24.

промене у организацију.²⁵⁵ Организациона клима коју намеће лидер један је од најважнијих фактора који утиче на комуникацију. Први њихов корак у побољшању комуникације чији су носиоци лидери је обезбеђивање добре радне атмосфере.

Сваки запослени интерпретира одређени догађај на себи својствен начин у складу са сопственим искуственим обрасцима. Лидер утиче на обрасце интерпретације запослених и детерминише им избор значења реалности²⁵⁶, он креира и намеће значење члановима организације јер многи не желе или једноставно немају довољно менталних способности, интереса или времена да интерпретирају све догађаје и појаве око њих анализирајући их и самостално им одређујући значења²⁵⁷, већ се радије ослањају на неког ко ће уместо њих одредити значења света и појава у њему, што управо лидери и раде намећући сопствена значења реалности запосленима тако да они виде свет кроз призму свог лидера.²⁵⁸

У основи постоје два објашњења утицаја лидерства на организациону културу: а) когнитивно и б) интерпретативно.

а) Когнитивно објашњење се заснива на моћи лидера да доноси одлуке и дизајнира функционисање организације користећи своју ресурсну моћ и креира културу тако што пресудно утичу на решавање два основна проблема са којима се организације суочавају: екстерна адаптација и интерна интеграција. Култура организације се ствара кроз процес колективног учења и тако се постепено, у зависности од начина решавања проблема, формирају и одређене претпоставке, веровања, вредности, норме и ставови као елементи организационе културе.²⁵⁹

б) Интерпретативно објашњење почива на утицају лидера на интерпретацију реалности, у ком случају лидер користи интерпретативну, а не ресурсну моћ. Креирањем и наметањем значења реалности следбеницима, лидер постепено обликује њихове интерпретативне шеме кроз које они разумеју свет око себе²⁶⁰ чиме пресудно утиче на дефинисање колективних значења која обезбеђују да сви чланови организације исте појаве, догађаје или односе у организацији и ван ње разумеју на исти начин и да се, сходно томе, понашају према њима на исти начин. Колективна значења се формирају у виду вредности, веровања, ставова, норми и претпоставки које чланови организације усвајају, што представља друго име за организациону културу.²⁶¹

²⁵⁵ Bennis, W. G., Nanus B., (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.

²⁵⁶ Smircich, L., (1983), „Organizations as shared meanings“ in Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. (eds), *Organizational symbolism*, Greenwich, CT: JAI, 55 – 65.

²⁵⁷ Geertz, C., (1973), *The Interpretation of cultures*, New York: Basic Books.

²⁵⁸ Јанићијевић, Н., (2011), „Утицај лидерства на организациону културу“, *Економика предузећа*, 59 (5-6), стр. 216.

²⁵⁹ Schein, E. H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

²⁶⁰ Fiske, S. T., Taylor, S. E., (1991), *Social cognition* (2nd ed.), New York: McGraw Hill.

²⁶¹ Martin, J., (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage.

5.4. ТЕХНИКЕ ПОВЕЋАЊА МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Комплексан и креативан задатак менаџера се састоји у детаљном проучавању потреба, вредности, интереса и приоритета запослених и формирању метода за активирање њиховог пуног потенцијала.²⁶² Мотивисање запослених једна је од политика менаџера на повећању ефикасности управљања послом у организацији.²⁶³ Успешност менаџера огледа се у способности распоређивања запослених на она радна места на којима њихове особине могу најбоље да дођу до изражаја и тиме дају максималан допринос ефикасности организације.²⁶⁴

У ери економије знања, интелектуални ресурси организације постају важна детерминанта стварања и унапређења конкурентности предузећа²⁶⁵ као последице процеса глобализације и развоја информационих и комуникационих технологија²⁶⁶, а на менаџерима је одговорност ефективног управљања интелектуалним перформансама предузећа и велики изазов да постигну и задрже ефикасност организације у изразито хетерогеном, комплексном, неизвесном и непредвидивом окружењу.²⁶⁷

За успех организације у глобалној економији много је важније да запослени поседује опште компетенције које ће му омогућити да обавља различите сложене послове унутар организације као целине, да је мобилан и флексибилан у промени посла и организација, него да испуњава традиционалне захтеве способности које подразумевају вештине и знања неопходна за обављање конкретног посла.²⁶⁸

Код процене радног учинка полази се од формалног система управљања који омогућава евалуацију квалитета радног учинка запосленог у организацији²⁶⁹, при чему је потребно изградити критеријуме за оцењивање перформанси према јединственој ситуацији

²⁶² Притворова, Т. П., Тасбулатова, Б. К., (2019), „Мотивација как инструмент управления человеческими ресурсами в современных организациях“, *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*, БелГУ, 5(4), 49-56.

²⁶³ Shadare, O. A., Hammed, T. A., (2009), „Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees` performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State. Nigeria“, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.

²⁶⁴ Petković T., Stanković R., (2011), *Strategijski menadžment*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak.

²⁶⁵ Krstić, B., (2009), „Upravljanje intelektualnim performansama preduzeća“, *Ekonomске теме*, 47(2), 59-72.

²⁶⁶ Zlatković, M., (2018), „An Econometric Analysis of the Effects of Human Resources and other Factors on Firm Creation“, *Economic Themes*, 56(4), 453-473.

²⁶⁷ Domanović, V., Janjić, V., (2018), „Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment“, *Economic Themes*, 56(3), 321-334.

²⁶⁸ Ivancevich, J., (2010), *Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill y Vujić, D., (2015), „Kompetencije – odgovor na nove izazove upravljanja ljudskim resursima“, *International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 16-17, стр. 687.

²⁶⁹ Гроут, Д., (2008), *Процена и унапређење радног учинка, менаџерски приручник за преживљавање*, АСЕЕ, Нови Сад, стр. 21.

сваке зависне организације у земљи домаћина, уважавајући економски, политички и културни систем земље.²⁷⁰

У организацији се систем мотивације запослених дизајнира на основу захтева за задовољење потреба и жеља већине запослених, полазећи од става да мотивација запослених представља усмеравање активности запослених ка жељеном циљу помоћу њихових незадовољених потреба. Не постоји универзално решење за израду плана мотивације запослених у предузећу већ свака организација креира план, полазећи од својих специфичних ресурса.

Корпоративни консултант и аутор тренинг програма за развој мотивационог менаџмента код бројних корисника (Ford Motor Co, AT&T, the United States armed forces) Alexander Hiam нуди 17 начина за повећање мотивације и побољшање квалитета рада:

- 1) препознајте чиме подређени могу бити мотивисани што није директно повезано са њиховим радом;
- 2) подучите подређене да мере степен успешности обављеног посла;
- 3) пратите ниво мотивације;
- 4) сазнајте шта подређени желе;
- 5) питајте запослене о њиховом раду;
- 6) објасните својим подређенима систем награђивања који сте усвојили;
- 7) јачајте интеракције;
- 8) направите банку идеја;
- 9) мотивишите знањем;
- 10) наградите појединце за групне доприносе;
- 11) подржавајте позитивну размену информација између подређених;
- 12) сазнајте да ли подређеном одговара његов посао;
- 13) тражите људе са унутрашњом мотивацијом;
- 14) награђујте подређене мањим наградама али чешће;
- 15) мотивишите смањењем контроле;
- 16) постављајте питања очекујући детаљне одговоре;
- 17) задатке постављајте јасније.²⁷¹

Правилно постављен систем награђивања треба да усклади и обезбеди а) постизање различитих индивидуаних потреба запослених уз већу продуктивност и б) постизање дефинисаних циљева организације уз веће резултате. Праведан систем награђивања подстиче

²⁷⁰ Woods, P. R., Barker, M. C., Troth, A. C., (2012), „Cross-cultural management performance elements in the expatriate context“, *International Journal of Business Research*, 12(3), 95-108.

²⁷¹ Hiam, A., (2002), *Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance*, New York: AMACOM.

у запосленима већу мотивацију и снажнији подстицај у извршењу радних обавеза, а организацији могућност да се привуку и задрже запослени одговарајућих вештина и способности. Систем награђивања састоји се из различитих материјалних и нематеријалних компензација.²⁷²

5.4.1. МАТЕРИЈАЛНЕ ТЕХНИКЕ ПОВЕЋАЊА МОТИВАЦИЈЕ

Ако се пође од чињенице да свако живи од продаје нечега, очекивања су везана за адекватно материјално награђивање на које се надограђују мотивацијски утицаји да би се искористио укупан мотивацијски потенцијал појединца и организације као целине. Задовољни запослени повећавају ниво лојалности организацији, а последично се повећава ефикасност рада организације.

Задовољство запослених зависи од њихових очекивања и мере у којој су она остварена. Оно се мери разликом између очекиваног и оствареног. Квалитет оцене задовољства запослених условљен је дефинисањем приоритета њихових потреба²⁷³, а задовољство послом у директној је вези са задовољством живота.²⁷⁴ Значајне факторе задовољства послом представљају четири димензије организационе климе: 1) оријентација на награде, 2) одговорност, 3) структура и 4) учешће.²⁷⁵

Материјална мотивација представља један од основних фактора организационе праксе мотивисања рада на коју директно утиче организација, њена политика и пракса. Могућности напредовања, статусни симболи, признања, зарада и друге материјалне компензације, видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар политике и праксе сваке организације.²⁷⁶ Материјалне компензације за рад, које се састоје од различитих облика мотивације усмерених на финансијску компензацију за рад и осигурање и побољшавање материјалног положаја запослених, изражавају се кроз директна примања

²⁷² Vidaković, T., (2012), „Nematerijalne nagrade i njihovo uticaj na motivaciju zaposlenih“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, Banja Luka, 2(1), стр. 166.

²⁷³ Танасијевић, З., (2007), „Задовољство запослених – извор или резултат мотивације запослених“, *Фестивал квалитета 2007 – 34 национална конференција о квалитету*. Крагујевац, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије.

²⁷⁴ Stepanov, S., Paspalj, D., Butulija, M., (2016), „Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom“, *Ekonomija, teorija i praksa*, IX(2), 53-67.

²⁷⁵ Pangil, F., Yahya, K. K., Johari, J., Md Isa, M. F., Daud, Z., (2011), „The relationship between organizational climate and job satisfaction: The case of a government agency in Malaysia“, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(12), 152-160.

²⁷⁶ Јовановић, Г., Божиловић, С., (2017), „Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији“, *Техника-Менаџмент*, Београд, 67(1), стр. 121.

запослених у новцу и индиректних која подижу материјални стандард запослених али их не примају у новцу.²⁷⁷

Директне материјалне компензације: а) на нивоу појединца су: зараде, стимулације, накнаде за иновације и побољшања, накнаде за ширење знања и флексибилност, бонуси; б) на нивоу организације су: бонуси везани за резултате и добитак, учешће у профиту, учешће у власништву, док су индиректне материјалне компензације: а) на нивоу појединца: стипендије, студијска путовања, специјализације, плаћена одсуства и слободни дани, коришћење службеног аутомобила, менаџерске бенефиције; б) на нивоу организације су: пензијско осигурање, здравствена заштита, животна и друга осигурања, накнада за незапосленост, образовање, годишњи одмори, брига о деци (сл. 5).²⁷⁸

	Директне материјалне компензације	Индиректне материјалне компензације
Појединац	<ul style="list-style-type: none"> - Зарада - Стимулације - Накнаде за иновације и побољшања - Накнаде за ширење знања и флексибилност - Бонуси 	<ul style="list-style-type: none"> - Стипендије - Студијска путовања - Специјализације - Плаћена одсуства и слободни дани - Коришћење службеног аутомобила - Менаџерске бенефиције
Организација	<ul style="list-style-type: none"> - Бонуси везани за резултате и добитак - Учешће у профиту - Учешће у власништву 	<ul style="list-style-type: none"> - Пензијско осигурање - Здравствена заштита - Животна и друга осигурања - Накнада за незапосленост - образовање - Годишњи одмори - Брига о деци

Сл. 5: Класификација материјалних компензација запослених

Извор: Прилагођено према: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik, Varaždin*, 7(1), стр. 60.

Да би компензације, које запослени добијају за успешно обављене послове и посебна залагања, имале мотивациону снагу морају да буду усклађене са потребама запослених. Потребе запослених су различите и на менаџерима је да их препознају и дефинишу одговарајући систем награђивања²⁷⁹ који кроз материјалне компензације обухвата све материјалне награде које послодавац даје запосленима у замену за уложени рад.²⁸⁰

²⁷⁷ Черовић, С., (2013), *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 212.

²⁷⁸ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik, Varaždin*, 7(1), стр. 60.

²⁷⁹ Đorđević, A., Đukić, M., (2005), „Sistem nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu u funkciji motivacije“, *Turizam*, 9, 146-148.

²⁸⁰ Bogićević, M. B., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Београд, стр. 268.

Од своје појаве, новац у успостављеном монетарном систему има огромну моћ у људским животима. Најстарији је и најуниверзалнији начин радне и друге стимулације. Иако постоји директна веза зараде и радних активности запослених, свако повећање зараде не доводи до повећања продуктивности рада, из којих разлога је потребно дефинисати основу деловања система материјалне компензације и ефеката рада:

- материјалне награде морају да буду у вези са радним извршењем на које запослени може да утиче, а дефинисани стандарди достижни;
- мора да постоји директна веза између резултата рада и награда;
- систем награђивања мора да буде заснован више на позитивним него на негативним последицама радног понашања запосленог;
- повећање материјалне накнаде мора да буде довољно велико да оправда додатни напор који запослени улаже;
- повећање зараде мора директно и непосредно да следи повећање радног учинка и побољшање радне успешности;
- материјалне накнаде морају да буду адекватне уложеном раду и праведне у поређењу са другим запосленима;
- разлике у заради између добрих и лоших радника морају да буду значајне да би стимулисале добар рад.²⁸¹

5.4.2. НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ТЕХНИКЕ ПОВЕЋАЊА МОТИВАЦИЈЕ

Обављање послова који запослени не воле доводи до незадовољства, фрустрације, неостварености, апатије, зависти и читавог низа других негативних стања и осећања. По мишљењу аутора постоје три категорије запослених: 1) они који раде оно што воле - задовољни и остварени (1%), 2) они који воле оно што раде - релативно задовољни и остварени (9%) и 3) они који раде оно што не воле - незадовољни и неостварени (90%).

Самоостваривање и самопотврђивање запослених увећава њихово задовољство, повећава се ефикасност и успешност организације, успешна организација улаже у развој потенцијала запослених кроз адекватно комуницирање, а запослени додатно подижу ефикасност обављања посла. У зависности од тога колико организација успе да обезбеди висок квалитет запослених, а затим да их организује и мотивише, утолико ће успех у функционисању организације бити већи. Уколико је у организацији више запослених из прве и друге категорије утолико ће успех организације бити и већи и лакше достижан.

²⁸¹ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik, Varaždin*, 7(1), стр. 60-61.

Поред материјалне стимулације, као једног од основних фактора на коме се базира организациона пракса мотивисања, на коју директно утиче организација, њена политика и пракса, у организацијама се користи читав низ нематеријалних стимулација. Оне представљају приступ повећању мотивације запослених кроз задовољавање њихових потреба које нису везане за новац или друге облике материјалних компензација већ се односе на задовољење потреба вишег реда: могућност напредовања, уважавање и поштовање, симболи статуса, аутономија, потврђивање и развој личних способности и потенцијала. Међу најчешће коришћеним нематеријалним стратегијама мотивације су обликовање посла, стил менаџмента, партиципација запослених у одлучивању, управљање помоћу циљева, флексибилно радно време, различите врсте признања, повратне информације о раду.²⁸²

Како се мотивација запослених према послу све више помера од материјалног аспекта ка нематеријалном, а рутина и специјализација посла временом воде ка незаинтересованости запослених према послу, апатији, досади и опадању мотивације²⁸³, менаџери се труде да обликовањем посла „обогате“ посао запосленима кроз: креативност, иновације, већу аутономију у раду, флексибилност радног времена, тимски рад²⁸⁴, комуникацију са поверењем, спремност да се саслуша и разуме саговорник, емпатичност у комуникацији, уважавање и поштовање, награђивање чак и малог успеха, некажњавање ситних грешака, нуђење могућности за напредак²⁸⁵ и избегну нејасно дефинисане улоге чланова тима, недостатак поверења између њих, неадекватан систем награђивања.²⁸⁶

Обликовањем посла се одређује који послови и у ком обиму се обављају на одређеном радном месту, која знања и вештине су за то потребна, какву одговорност имају запослени за њихово обављање и како се тај посао повезује са другим пословима у организацији.²⁸⁷ Да би се незаинтересованост запослених према послу, апатија, досада и опадање мотивације превазишли развијени су различити методи обликовања посла попут ротације посла, проширивање посла и обогаћивање посла.²⁸⁸

Уколико се запосленима омогући да сами постављају циљеве, оствариће веће учинке него када им циљеве постави организација. Аутономија у раду повећава самопоуздање и

²⁸² Vidaković, T., (2012), „Nematerijalne nagrade i njihovo uticaj na motivaciju zaposlenih“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, Banja Luka, 2(1), стр. 166-167.

²⁸³ Vidaković, T., (2012), „Nematerijalne nagrade i njihovo uticaj na motivaciju zaposlenih“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, Banja Luka, 2(1), стр. 167.

²⁸⁴ Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., Jerotijević, Z., (2019), „Modern approaches to employee motivation“, *Ekonomika*, 65(2), 121-133.

²⁸⁵ Bećirović, S., Ljajić, S., Elfić Zukorlić, E., Smailović, S., (2020), „Značaj komunikacije sa zaposlenima i njen utjecaj na motivaciju“, *Lingua Montenegrina*, XIII/1(25).

²⁸⁶ Lazarević, S., Lukić, J., (2018), „Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study“, *Economic Themes*, 56(3), 301-319.

²⁸⁷ Кулић, Ж., Васић, М., (2007), *Менаџмент људских ресурса*, Завод дистрофичара, Бања Лука, стр. 354.

²⁸⁸ Vidaković, T., (2012), „Nematerijalne nagrade i njihovo uticaj na motivaciju zaposlenih“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, Banja Luka, 2(1), стр. 167.

доводи до постављања циљева који се брже постижу него када се ти циљеви намећу од стране надређених. Мања је вероватноћа да запослени, који је превише спутан и ограничен, буде мотивисанији од запосленог коме је препуштено да учествује у процесима постављања циљева и доношења одлука.²⁸⁹ Највећи утицај на осећај запослених да организација показује поштовање према њиховом залагању и резултатима рада има увођење напредних технологија и савремених средстава за рад, уз повећање зарада и праведнију расподелу дохотка.²⁹⁰

²⁸⁹ Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J., (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.

²⁹⁰ Rakić, T., Živković, S., (2017), „Hierarchy of Needs and Correlation Connections as an Important Element of Successful Employees' Motivation“, *Ekonomika*, 63(4), 61-73.

6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

Основа успешног процеса истраживања је дефинисање предмета и циља истраживања. У пословању организације свакодневно су присутни проблеми које треба решавати и чије решавање се одражава на ефективност и ефикасност управљања. Задатак истраживања је да помогне у сагледавању последица деловања фактора који условљавају пословне одлуке, а често су ван домена контроле организације.

Циљеве истраживања одређују потребе корисника за информацијама које могу бити различите, у зависности од приступа, нивоа одлучивања у организацији или од тога да ли се ради о одлуци важној за организацију, организациони део или функцију. Када се у организацији сагледа проблем поставља се хипотеза о могућим узроцима проблема и факторима који утичу на исте.

Истраживања је могуће, у зависности од сврхе, обухватности и научне заснованости, поделити на фундаментална и примењена. Фундаментална истраживања проширују границе сазнања о истраживаном феномену и представљају смернице за развој и уобличавање теорије, док су примењена истраживања усмерена на решавање специфичних пословних проблема.²⁹¹ Полазећи од циља истраживања могуће је разликовати три врсте истраживања: експлоративно, дескриптивно и каузално.

Експлоративно истраживање се спроводи ради стицања бољег увида у суштину проблема који се истражује у ситуацијама када истраживач не познаје довољно проблем. Суштина је у откривању идеја и постављању хипотеза. Експлоративна истраживања се користе:²⁹²

- приликом дефинисања проблема ради прецизнијег истраживања или постављања хипотезе истраживања,
- приликом дефинисања приоритета у наставку истраживања
- приликом прикупљања података о конкретним проблемима у спровођењу истраживања,
- у ситуацијама када истраживач настоји да се боље упозна са проблемима,
- приликом разјашњавања концепција.

²⁹¹ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 10.

²⁹² Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М., (2007), *Основи маркетинга*, Економски факултет, Београд, стр. 95.

Како се ради о прелиминарном истраживању могуће је користити постојећу литературу, испитивање лица која имају одређена искуства о предмету истраживања, фокус групе и анализу одабраних случајева.

Дескриптивна истраживања се предузимају када је потребно добити детаљан опис проблема и сагледати могуће правце акције. Усмерена су на мерење појава које се истражују јасним дефинисањем ко, шта, како, када и где. Примењују се када се жели описати особина или изразити понашање неке групе, као и када се жели дати прогноза појаве у будућности.²⁹³ Процес прикупљања и обраде података у дескриптивном истраживању је прецизно дефинисан, добро структуриран и формализован, а добијени резултати намећу закључке, ставове и сугестије за акцију.

За идентификовање узрочно-последичних веза између варијабли и проверу хипотеза, формулисаних у процесу експлоративног истраживања, користе се каузална истраживања. Ова истраживања омогућавају да се објасни како и зашто се одређена појава манифестује на тржишту и њен утицај на успех предузећа. Након дефинисања проблема и циљева истраживања потребно је утврдити хипотезе као основне путоказе при реализацији истраживања.²⁹⁴

За потребе овог рада, чији је предмет сагледавање улоге комуникације у развоју мотивације у организацији и њеног утицаја на подизање ефикасности организације у нестабилном и интензивно променљивом пословном окружењу, а циљ да допринесе разумевању: значаја унапређења комуникације у организацији у доприносу развоја мотивације запослених, утицаја интерперсоналне комуникације у организацији на задовољство запослених, утицаја интерфункционалне сарадње на ефикасност организације и улоге лидера у посвећености запослених извршавању задатака, спроведено је кабинетско и теренско истраживање.

Код прикупљања примарних података неопходно је коришћење научног метода и уважавање основних принципа попут: објективности, поузданости, систематичности, свеобухватности, континуелности, прецизности мерења и др. За прикупљање примарних података најчешће се користе: компаративни метод, метод испитивања, метод посматрања, експериментални метод, мотивациона истраживања.²⁹⁵

У складу са постављеним циљем истраживања, за прикупљање основних информација коришћена су дескриптивна и узрочно последична истраживања заснована на литератури из области менаџмента, психологије, социологије и других научних дисциплина. Дедуктивни

²⁹³ Churchill, G. A., (1979), *Marketing Research*, The Dryden Press, Hinsdale III, стр. 31.

²⁹⁴ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 11.

²⁹⁵ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 16.

метод је коришћен да се од полазних хипотеза, које су коришћене у истраживању, дође до одговарајућих решења, док је индуктивни метод омогућио формирање и формулисање одговарајућих закључака.

Емпиријско истраживање се заснива на примени метода испитивања улоге комуникације у развоју мотивације у организацији и њеног утицаја на подизање ефикасности организације у нестабилном и интензивно променљивом пословном окружењу. Метод испитивања пружа велике могућности и често се користи за прикупљање примарних података који се односе на чињенице, мишљења, ставове и мотиве.

Начини прикупљања података методом испитивања су различити, од личног, преко дописног и телефонског, до комуницирања путем рачунара. Када су испитивач и испитаник физички присутни у процесу испитивања, ради се о личном комуницирању. Код осталих начина испитивања то није случај.

Комуницирање се може реализовати као структурирано и неструктурирано. За реализацију структуриране комуникације користи се упитник као средство за прикупљање података који се састоји од низа питања на која треба одговорити и простора за уписивање одговора. Састављање упитника је веома значајна активност од чијег исхода зависи квалитет добијених података. Најчешће упитник садржи следеће елементе:²⁹⁶

- позив на сарадњу са кратким образложењем циљева истраживања,
- објашњења у вези са попуњавањем,
- податке који се траже (општа и посебна питања) што представља најобимнији део упитника,
- податке о испитанику.

Код састављања упитника полази се од информација које желимо да добијемо истраживањем. У процесу израде упитника одређује се садржај питања којом приликом је неопходно сагледати:²⁹⁷

- да ли је питање потребно,
- да ли је уместо једног потребно формулисати више питања,
- да ли ће испитаник желети да одговори на постављено питање,
- да ли ће испитаник моћи да одговори на постављено питање.

Приликом састављања упитника потребно је придржавати се одређених правила:²⁹⁸

- постављати питања само у односу на оне податке које испитаник зна и који не захтевају његов додатни напор код одговора,

²⁹⁶ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 18.

²⁹⁷ Салаи, С., Божидаревић Д., (2002), *Маркетинг истраживања*, Савремена администрација, Београд, стр. 162.

²⁹⁸ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 19.

- употребљавати једноставне и разумљиве речи и изразе, а избегавати вишесмислене,
- избегавати сугестивна, као и питања која задиру у интиму испитаника,
- свако постављено питање треба да омогући и условни одговор,
- постављати питања логичним редоследом.

Имајући у виду карактер информација које је требало прикупити, испитивање је реализовано коришћењем структурираног упитника.

Након сагледавања проблема и дефинисања циљева истраживања, неопходно је одредити изворе из којих ће бити прикупљени подаци. У процесу прикупљања података постоји могућност коришћења екстерних и интерних, секундарних и примарних података. Правило које треба поштовати у истраживању је да се, из разлога рационалности истраживања, прво прикупљају секундарни подаци, а прикупљању примарних података теренским истраживањем се приступа када расположиви секундарни подаци нису довољни за решавање проблема.

Карактеристика секундарних података је да постоје у моменту истраживања негде објављени и да их је потребно прикупити, средити, анализирати и дефинисати закључке и препоруке. Предности ових података у односу на примарне су бројне:²⁹⁹

- прикупљање ових података је рационалније,
- краће је време њиховог прикупљања,
- расположиви су за неке појаве за које не би било могуће прикупити примарне податке,
- већа је објективност података,

а недостаци су:

- проблем проналажења података који одговарају потребама конкретне студије,
- начин изражавања и груписања података не одговара увек захтевима конкретног истраживања,
- подаци се односе на прошле појаве што указује на њихову неактуелност,
- тачност и поузданост ових података није увек могуће проверити.

Секундарни подаци могу бити обезбеђени из интерних извора, односно у самом предузећу и екстерних извора попут међународних организација; домаћих и страних организација и институција; националних извора преко службених статистичких података, привредне коморе и осталих удружења, научно-истраживачких институција и осталих професионалних извора; организација које се професионално баве истраживањима;

²⁹⁹ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 14.

Интернета. Када секундарни подаци не могу да обезбеде доношење ваљаних закључака у одлучивању, потребно је прикупити примарне податке који могу бити у виду чињеница, мишљења и ставова или мотива.

За реализацију постављеног предмета и циља истраживања неопходно је дефинисати изворе из којих ће бити прикупљене информације. Због објективности у успостављању одређених релација и формирању закључака, прво су прикупљени секундарни подаци кабинетским истраживањем изучавањем релевантне литературе и Интернет. Прикупљени су примарни подаци о ставовима и мишљењима испитаника са територије нишавског округа.

Прикупљање примарних података углавном захтева примену одговарајуће стратегије узорковања због масовности појаве која се истражује. Поузданост примарних података који се прикупљају на основу узорка детерминисана је планом узорковања којим се утврђују:³⁰⁰

- јединице узорковања,
- величина узорка и
- поступак узорковања.

Свако истраживање захтева избор узорка који ће уравнотежити величину грешке узорка и трошкова, уважавајући принцип случајности или неки субјективни критеријум када се ради о намерном избору. Случајни узорак може бити прост, систематски, стратификован, узорак групе, вишестепни, вишефазни и регионални, а намерни може бити пригодни, типичних јединица, snowball и квота узорак.³⁰¹

Узорак се односи на сегмент популације који је изабран за истраживање ради представљања популације у целости.³⁰² Идеално, узорак може бити репрезент скупа, тако да истраживање даје параметре који одговарају параметрима скупа. Уобичајено је истраживање случајним узорком, али се користе и различите форме намерног узорка.

У прикупљању примарних података примењено је структурирано испитивање на основу анкетног упитника. Код израде упитника избором врсте питања, њиховој формулацији и редоследу, пошло се од прихваћених принципа, уобичајене праксе и карактеристика испитаника. Код избора конкретног питања и одређивања садржаја коришћен је следећи „филтер“:³⁰³

- Да ли је питање потребно?
- Да ли је уместо једног, потребно формулисати више питања?
- Да ли ће испитаник моћи да одговори на постављено питање?

³⁰⁰ Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш, стр. 28.

³⁰¹ Ханић, Х., (2003), *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*, Економски факултет, Београд, стр. 217.

³⁰² Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2007), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, стр. 352.

³⁰³ Ханић, Х., (2003), *Истраживање тржишта*, Економски факултет, Београд, стр. 321-322.

- Да ли је садржај питања прилагођен претходном искуству испитаника?
- Да ли ће испитаник моћи да се сети података?
- Да ли испитаник треба да уложи посебан напор да одговори на постављено питање?
- Да ли ће испитаник желети да одговори на постављено питање?

Ради бољег сагледавања општих карактеристика испитаника у узорку, њихове идентификације, и обављања анализа и веза између одређених варијабли и одговора, анкетни упитник садржи одређени број општих питања која се односе на демографске и социолошке карактеристике испитаника док су посебна питања креирана на основу дефинисаног циља истраживања, како би се добиле информације које су у функцији расветљавања дефинисаног предмета истраживања.

Прикупљени подаци су обрађени у СПСС програму, а за формулисање поузданих закључака коришћене су статистичке методе – дескриптивна статистика, Хи квадрат (χ^2) тест, Спирменов коефицијент корелације ранга (Charles Edward Spearman), Ман-Витнијев У тест (Henry Berthold Mann and Donald R. Whitney) и Крускал-Волисов тест рангова (William Kruskal and W. Allen Wallis). Након свих спроведених статистичких анализа сачињена је SWOT анализа.

Дескриптивна статистика садржи методе и процедуре за презентовање и сумирање података. Сврха дескриптивне статистике је да помоћу неколико бројева опише значење података који стоје иза њих, добијених на основу опсервација скупа различитих случајева. Дескриптивна статистика је обично први корак у анализи података, а служи за описивање прикупљених података. Обично претходи статистичком закључивању и предвиђању, али може бити и крајњи циљ статистичке анализе. Најчешће коришћене процедуре у дескриптивној статистици су графичко и табеларно приказивање података и израчунавање мера централне тенденције и варијабилитета.

Хи квадрат (χ^2) тест је статистички тест којим се испитује постојање повезаности (зависности) две променљиве. Овим тестом се проверава да ли остварене (реализоване, опсервиране) учестаности, у ознаци n_{ij} , одговарају теоријским (очекиваним) учестаностима, у ознаци e_{ij} . Теоријске (очекиване) учестаности се одређују под претпоставком да између две посматране променљиве не постоји повезаност. На основу остварених учестаности се рачуна хи квадрат статистика која у себи садржи информацију о величини одступања остварених учестаности од очекиваних учестаности. Што је зависност већа, то ће разлике бити веће, па ће вредност хи квадрат статистике бити већа, а статистичка значајност теста ће бити мања, што ће бити знак да треба прихватити хипотезу о постојању повезаности две променљиве.

$$\chi_0^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Ман Витнијев У тест је статистички тест којим се проверава да ли између две независне групе постоји значајна разлика у изражености неке особине. Овај тест представља непараметарску замену за Студентов т тест за поређење средњих вредности две независне групе. Овај тест уместо аритметичких средина упоређује просечне рангове две групе. Као такав је идеалан за податке који потичу са ординалне мерне скале – податке у којима постоји рангирање. Израчунава се по обрасцу:

$$U = \min(U_1, U_2)$$

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - R_i, \quad i = 1, 2$$

где је:

n_1, n_2 број елемената у првој и другој групи

R_1, R_2 сума рангова на јединственој ранг листи елемената из прве и друге групе

Крускал Волисов тест рангова је статистичка процедура којом се испитује да ли између више група (две или више) постоји значајан разлика у изражености неке особине. Овај тест представља непараметарску замену анализе варијанси (ANOVA). Као и Ман Витнијев У тест, и овај тест је идеалан за податке који потичу са ординалне мерне скале – податке у којима постоји рангирање. Израчунава се по обрасцу:

$$H = \left[\frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} \right] - 3(n+1)$$

где је:

n укупан број елемената у свим групама

n_i број елемената у i -тој групи

R_i сума рангова елемената из i -те група на јединственој ранг листи свих елемената

Спирменов коефицијент корелације ранга је статистика којом се оцењује усклађеност монотоне промене вредности две променљиве. Користи се за податке који потичу бар са ординалне мерне скале – податке у којима постоји рангирање. У узорку се рангирају вредности једне променљиве, а посебно се рангирају вредности друге променљиве. За одређивање коначне вредности статистике на сваком од елемената узорка користи се образац:

$$R_S = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^3 - n}$$

где је:

n укупан број елемената у узорку

$d_i = rang(X_i) - rang(Y_i)$ разлика рангова две променљиве на i -том елементу.

SWOT анализа је ефикасан алат за разумевање и доношење одлука у најразличитијим ситуација у раду организације. Творац SWOT анализе (Strengths – снаге, Weaknesses – слабости, Opportunities – могућности, Threats – претње) је Albert S Humphrey. Основна идеја анализе је да омогући развојно понашање организације које обезбеђује максимално коришћење шанси и способности и да нађе начина да се минимизирају слабости и претње. Омогућава препознавање позитивних и негативних фактора и даје могућност да се на њих благовремено утиче. SWOT анализа омогућава да се утврди где се у садашњој ситуацији организација налази, које су јој главне предности и слабости и какве су јој шансе али и препреке да се стигне до планираних циљева у будућности. SWOT анализа се заснива на претпоставци да ће организација постићи највећи стратешки успех максимизирањем сопствених снага и могућности у околини уз истовремено минимизирање претњи и слабости, односно најбољом употребом унутрашњих снага у коришћењу могућности из околине.

6.1. ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗА

За остваривање научних циљева, зацртаних предметом истраживања, пошло се од узрочно последичних веза у хипотезама:

X1: Што се више улаже у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима, то ће задовољство запослених бити веће;

X2: Што је виши ниво интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања, то ће и ефикасност организације бити већа;

X3: Што је лидер бољи комуникатор, то ће посвећеност запослених извршавању задатака бити већа;

како би била доказана генерална хипотеза:

Унапређењем комуникације у организацији долази до развоја мотивације запослених.

Након спроведеног анкетног истраживања за потребе овог рада, на територији нишавског округа, у периоду март – мај 2018. године, на изабраном узорку од 500 испитаника, провером конзистентности унетих одговора утврђено је да је за анализу погодно 412 уредно попуњених упитника. Од укупног броја испитаника 58,01% су мушког пола, а 41,99% женског пола (Табела 1).

Табела бр. 1: Пол испитаника

Пол	Број испитаника	% испитаника
а) мушки	239	58,01
б) женски	173	41,99
Укупно	412	100,00

Прикупљени подаци о старости испитаника груписани су у групе погодне за даљу анализу. Од укупног броја испитаника 2,18% је до 25 година старости, 18,46% од 26-35 година, 35,19% од 36-45 година, 25,00% од 46-55 година и 19,17% је старости преко 55 година. Старост испитаника показује да је огромна већина у најпродуктивнијим годинама (Табела 2).

Табела бр. 2: Старост испитаника

Старост испитаника	Број испитаника	% испитаника
до 25	9	2,18
26-35	76	18,46
36-45	145	35,19
46-55	103	25,00
55 и више	79	19,17
Укупно	412	100,00

Подаци о укупној дужини радног стажа испитаника груписани су у групе са распоном стажа од по 10 година стажа. Од укупног броја испитаника 23,30% је са стажом до 10 година, 34,71% са стажом од 11-20 година, 21,36% са стажом од 21-30 година и 20,63% испитаника је са стажом преко 30 година. (Табела 3).

Табела бр. 3: Укупна дужина радног стажа испитаника

Укупни радни стаж	Број испитаника	% испитаника
до 10	96	23,30
11-20	143	34,71
21-30	88	21,36
30 и више	85	20,63
Укупно	412	100,00

Прикупљени подаци о дужини радног стажа у организацији у којој су испитаници тренутно запослени груписани су, као и код укупног радног стажа, у групе са распоном стажа од по 10 година стажа. Од укупног броја испитаника 49,51% је са стажом до 10 година,

27,43% са стажом од 11-20 година, 16,51% са стажом од 21-30 година и 6,55% испитаника је са стажом преко 30 година (Табела 4).

Табела бр. 4: Дужина радног стажа испитаника у организацији у којој тренутно раде

Радни стаж у организацији у којој тренутно раде	Број испитаника	% испитаника
до 10	204	49,51
11-20	113	27,43
21-30	68	16,51
30 и више	27	6,55
Укупно	412	100,00

Структура испитаника према стеченом образовању је следећа: Нема испитаника само са основном школом, са средњом школом је 54,61% испитаника, са вишом и високом школом – двогодишњим и трогодишњим струковним или академским студијама је 14,32% испитаника, са факултетом – основне и мастер студије је 29,37% испитаника и са магистратуром и докторатом 1,70% испитаника (Табела 5).

Табела бр. 5: Стечено образовање испитаника

Стечено образовање	Број испитаника	% испитаника
а) основна школа	0	0,00
б) средња школа	225	54,61
в) виша и висока школа – двогодишње и трогодишње струковне или академске студије	59	14,32
г) факултет – основне и мастер студије	121	29,37
д) магистратура и докторат	7	1,70
Укупно	412	100,00

Према социјалном пореклу родитеља 8,74% испитаника је земљорадничког порекла, 64,08% испитаника је радничког порекла, 23,54% испитаника је чиновничког порекла и 3,64% испитаника је занатско/предузетничког порекла (Табела 6).

Табела бр. 6: Социјално порекло родитеља

Социјално порекло родитеља	Број испитаника	% испитаника
а) земљорадничко	36	8,74
б) радничко	264	64,08
в) чиновничко	97	23,54
г) занатско/предузетничко	15	3,64
Укупно	412	100,00

Према броју чланова домаћинства структура испитаника је следећа: 3,15% испитаника живи у једночланом домаћинству, 9,47% испитаника живи у двочланом домаћинству, 26,21% испитаника живи у трочланом домаћинству, 33,74% испитаника живи у четворочланом домаћинству и 27,43% испитаника живи у петочланом и више домаћинству (Табела 7).

Табела бр. 7: Број чланова домаћинства испитаника

Број чланова домаћинства	Број испитаника	% испитаника
а) једночлано	13	3,15
б) двочлано	39	9,47
в) трочлано	108	26,21
г) четворочлано	139	33,74
д) петочлано и више	113	27,43
Укупно	412	100,00

Од укупног броја испитаника, 1,94% живи у земљорадничком, 60,92% у радничком, 27,19% у чиновничком и 9,55% у занатско/предузетничком домаћинству (Табела 8).

Табела бр. 8: Тип домаћинства испитаника

Тип домаћинства	Број испитаника	% испитаника
а) земљорадничко	8	1,94
б) радничко	251	60,92
в) чиновничко	112	27,19
г) занатско/предузетничко	41	9,95
Укупно	412	100,00

Статус запослења испитаника је следећи: 91,26% испитаника је стално запослен, на одређено време (на замену, испомоћ због тренутно повећања обима посла) је 8,74% испитаника, док сезонски запослених нема међу испитаницима (Табела 9).

Табела бр. 9: Статус запослења испитаника

Статус запослења	Број испитаника	% испитаника
а) стално запослен	376	91,26
б) сезонски запослен	0	0,00
в) на одређено време (замена, испомоћ због тренутног повећања обима посла)	36	8,74
Укупно	412	100,00

Према тренутној позицији у организацији 8,50% испитаника је у топ менаџменту, 13,83% испитаника је на средњем ниивоу менаџмента, 14,81% испитаника је у менаџменту првог ниова што укупно чини 37,14% укупног броја испитаника. Од укупног броја испитаника у позицији особља је 62,86% и то на позицији административног особља 31,07% испитаника и на позицији техничког особља 31,79% испитаника (Табела 10).

Табела бр. 10: Тренутна позиција у испитаника у организацији

Тренутна позиција у организацији	Број испитаника	% испитаника
а) топ менаџмент	35	8,50
б) средњи ниво менаџмента	57	13,83
в) менаџмент првог ниова	61	14,81
г) административно особље	128	31,07
д) техничко особље	131	31,79
Укупно	412	100,00

Од укупног броја, 23,55% испитаника је запослено у организацији која има до 50 запослених, 38,59% испитаника је запослен у организацији која има од 51 – 250 запослених и 37,86% испитаника је запослен у организацији која има 251 и више запослених (Табела 11).

Табела бр. 11: Број запослених у организацији испитаника

Број запослених у организацији	Број испитаника	% испитаника
а) до 50	97	23,55
б) 51 – 250	159	38,59
в) 251 и више	156	37,86
Укупно	412	100,00

Претежна делатност којом се организација испитаника бави је следећа: 30,83% испитаника је у организацији која се претежно бави производњом, 10,68% је у трговини, 6,80% је у банкарству и осигурању, 2,91% је у телекомуникацијама, 1,21% је у саобраћају и 47,57% је у услугама (Табела 12).

Табела бр. 12: Претежна делатност којом се организација испитаника бави

Претежна делатност којом се организација бави	Број испитаника	% испитаника
а) производња	127	30,83
б) трговина	44	10,68
в) банкарствои осигурање	28	6,80
г) телекомуникације	12	2,91
д) саобраћај	5	1,21
ђ) услуге	196	47,57
Укупно	412	100,00

Према облику организовања организације у којој су испитаници запослени 37,14% је у друштву са ограниченом одговорношћу, 9,95% је у акционарском друштву и 52,91% у јавном предузећу (Табела 13).

Табела бр. 13: Облик организовања организације испитаника

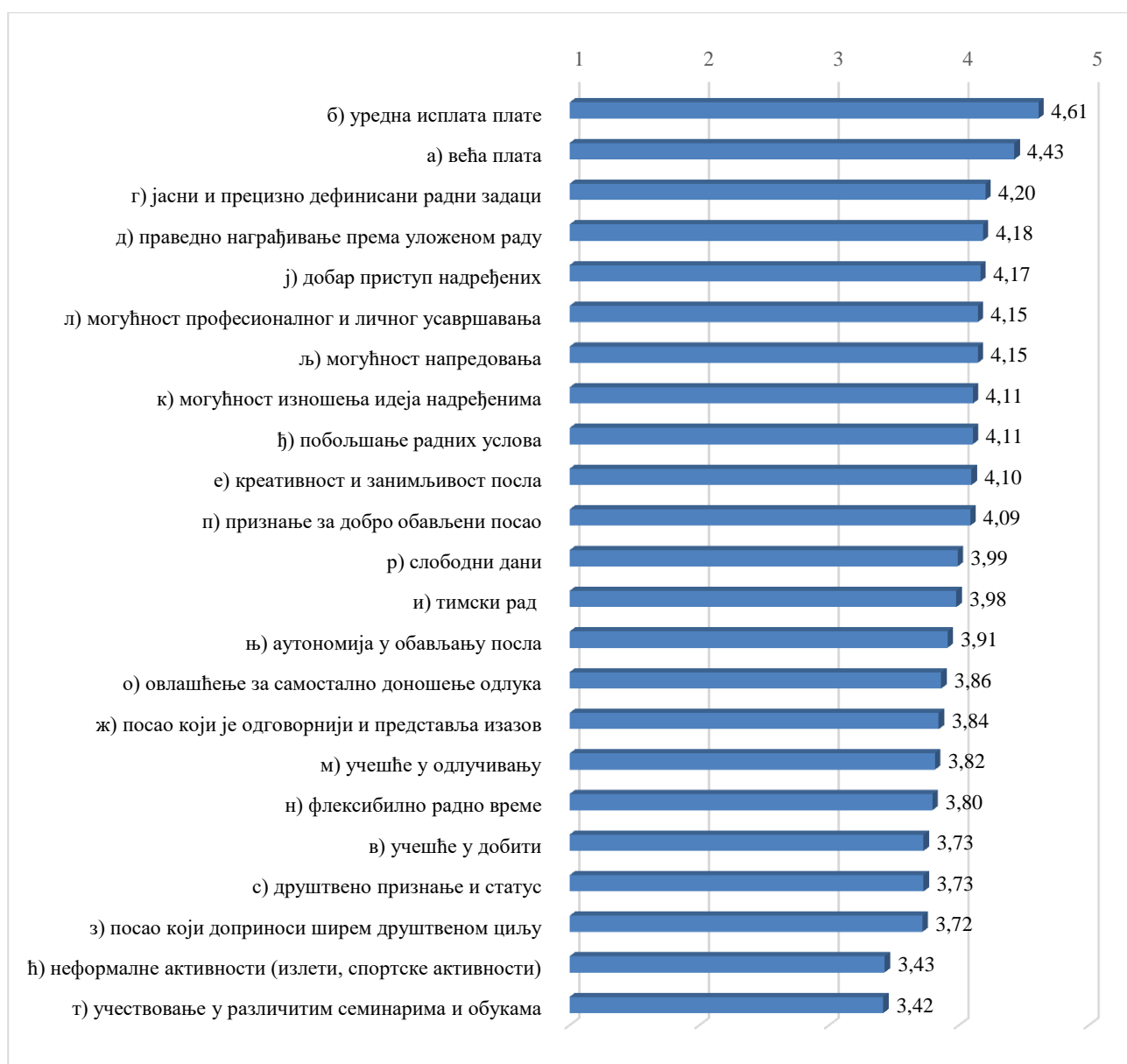
Облик организовања организације	Број испитаника	%
а) друштво са ограниченом одговорношћу	153	37,14
б) акционарско друштво	41	9,95
в) јавно предузеће	218	52,91
Укупно	412	100,00

Просечне вредности оцена значаја сваког од понуђена 23 фактора који испитанике мотивишу за повећање залагања на послу, садржане у одговору на питање бр. 12 из анкетног упитника, у распону оцена од 1 до 5, при чему оцена 1 означава ниску мотивацију, а оцена 5 високу мотивацију, приказане су са коефицијентима стандардне девијације у табели бр. 14.

Табела бр. 14: Оцена фактора мотивације испитаника за повећање залагања на послу

Оцена фактора мотивације повећања залагања	Мин.	Макс.	Прос. вр.	Ст. дев.
а) већа плата	1	5	4,43	1,05
б) уредна исплата плате	1	5	4,61	0,74
в) учешће у добити	1	5	3,73	1,41
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	1	5	4,20	1,02
д) праведно награђивање према уложеном раду	1	5	4,18	1,18
ђ) побољшање радних услова	1	5	4,11	1,10
е) креативност и занимљивост посла	1	5	4,10	1,03
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	1	5	3,84	1,11
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	1	5	3,72	1,10
и) тимски рад	1	5	3,98	1,07
ј) добар приступ надређених	1	5	4,17	1,08
к) могућност изношења идеја надређенима	1	5	4,11	1,10
л) могућност професионалног и личног усавршавања	1	5	4,15	1,09
љ) могућност напредовања	1	5	4,15	1,11
м) учешће у одлучивању	1	5	3,82	1,21
н) флексибилно радно време	1	5	3,80	1,19
њ) аутономија у обављању посла	1	5	3,91	0,99
о) овлашћење за самостално доношење одлука	1	5	3,86	1,08
п) признање за добро обављени посао	1	5	4,09	1,13
р) слободни дани	1	5	3,99	1,23
с) друштвено признање и статус	1	5	3,73	1,25
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	1	5	3,42	1,31
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности)	1	5	3,43	1,34

На основу просечних вредности фактора мотивације повећања залагања испитаника на послу, сачињен је ранг значаја фактора мотивације за повећање залагања на послу из кога је могуће уочити да су као најзначајније факторе испитаници означили: уредну исплату плате, већу плату, јасне и прецизно дефинисане радне задатке, праведно награђивање према уложеном раду, добар приступ надређених, могућност професионалног и личног усавршавања и могућност напредовања, односно као најмање значајне факторе: учествовање у различитим семинарима и обукама, неформалне активности (излети, спортске активности), посао који доприноси ширем друштвеном циљу, друштвено признање и статус, учешће у добити, флексибилно радно време и учешће у одлучивању (Гр. приказ 1).



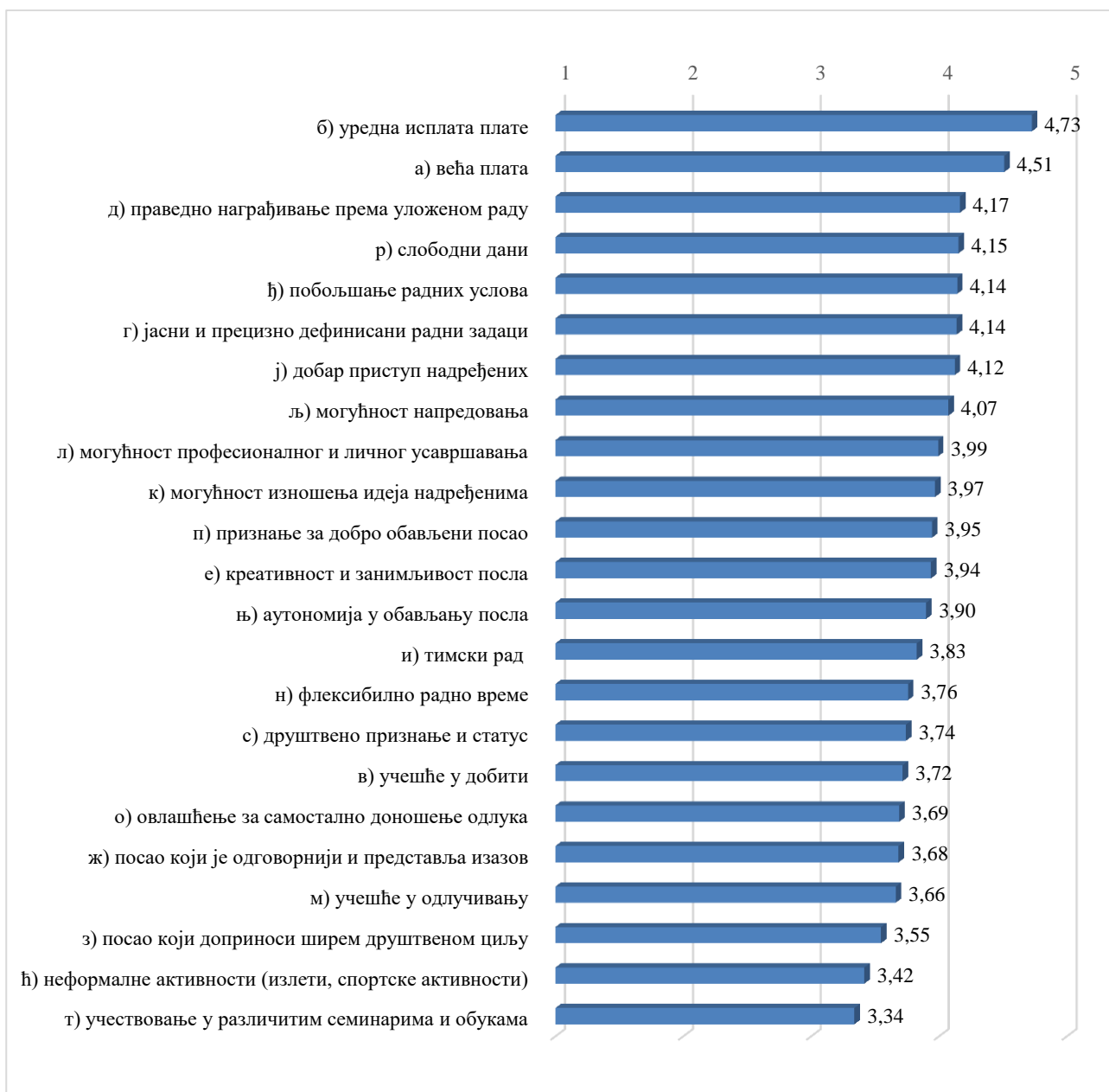
Гр. приказ бр. 1: Ранг значаја фактора мотивације испитаника за повећање залагања на послу

Да би се утврдило да ли има разлике у факторима мотивације повећања залагања на послу између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља издвојили су као најзначајније факторе мотивације повећања залагања на послу: уредну исплату плате, већу плату, праведно награђивање према уложеном раду, слободне дане, побољшање радних услова, јасне и прецизно дефинисане радне задатке и добар приступ надређених.

Као најмање значајне факторе мотивације повећања залагања на послу испитаници су означили: учествовање у различитим семинарима и обукама, неформалне активности (излети, спортске активности), посао који доприноси ширем друштвеном циљу, учешће у одлучивању, посао који је одговорнији и представља изазов, овлашћење за самостално доношење одлука и учешће у добити (Табела 15, Гр. приказ 2).

Табела бр. 15: Процена особља значаја фактора мотивације за повећање залагања на послу

Фактори мотивације повећања залагања	Мин.	Макс.	Прос. вр.	Ст. дев.
б) уредна исплата плате	1	5	4,73	0,68
а) већа плата	1	5	4,51	0,99
д) праведно награђивање према уложеном раду	1	5	4,17	1,25
р) слободни дани	1	5	4,15	1,19
ђ) побољшање радних услова	1	5	4,14	1,12
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	1	5	4,14	1,12
ј) добар приступ надређених	1	5	4,12	1,15
љ) могућност напредовања	1	5	4,07	1,23
л) могућност професионалног и личног усавршавања	1	5	3,99	1,18
к) могућност изношења идеја надређенима	1	5	3,97	1,19
п) признање за добро обављени посао	1	5	3,95	1,24
е) креативност и занимљивост посла	1	5	3,94	1,07
њ) аутономија у обављању посла	1	5	3,90	1,03
и) тимски рад	1	5	3,83	1,13
н) флексибилно радно време	1	5	3,76	1,23
с) друштвено признање и статус	1	5	3,74	1,29
в) учешће у добити	1	5	3,72	1,40
о) овлашћење за самостално доношење одлука	1	5	3,69	1,18
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	1	5	3,68	1,23
м) учешће у одлучивању	1	5	3,66	1,33
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	1	5	3,55	1,21
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности)	1	5	3,42	1,47
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	1	5	3,34	1,44

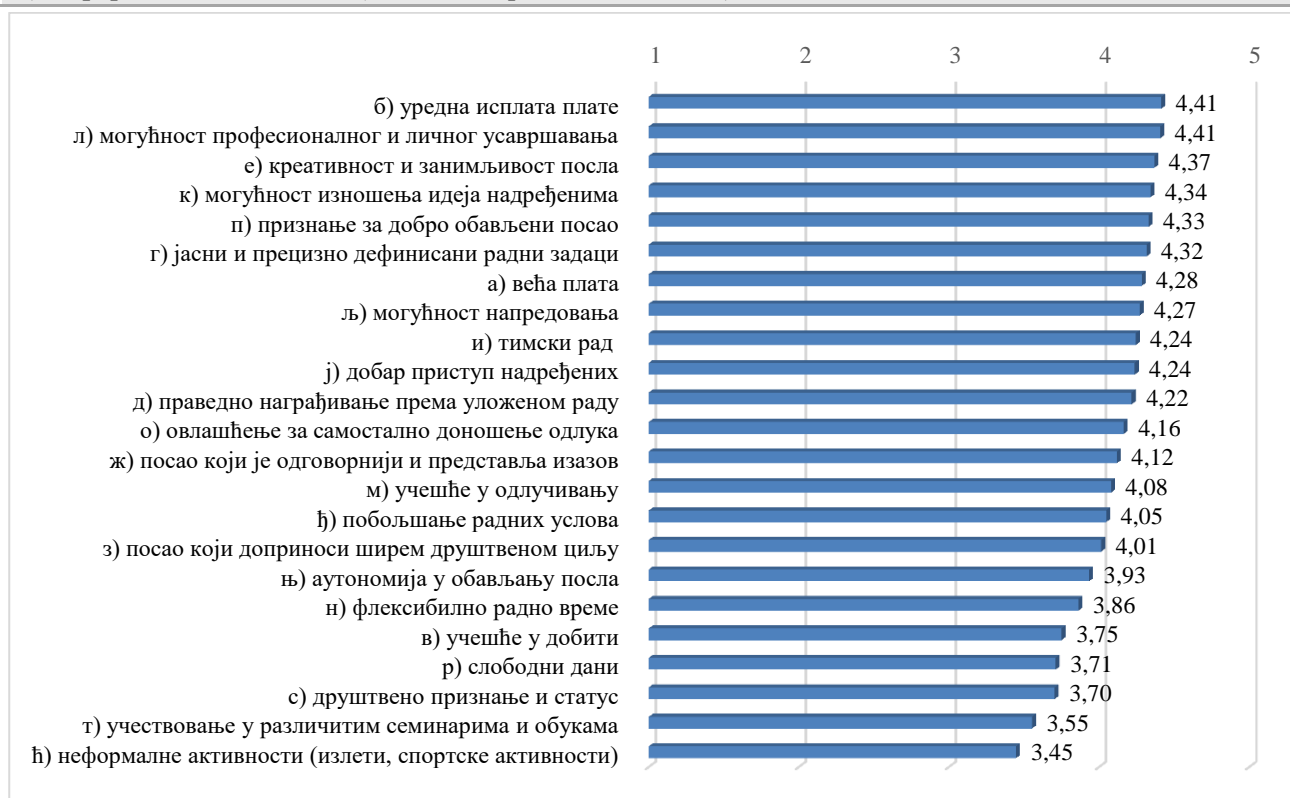


Гр. приказ бр. 2: Процена особља значаја фактора мотивације за повећање залагања на послу

Испитаници на позицији топ менаџмента, менаџмента средњег нивоа и менаџмента првог нивоа издвојили су као најзначајније факторе: уредну исплату плате, могућност професионалног и личног усавршавања, креативност и занимљивост посла, могућност изношења идеја надређенима, признање за добро обављени посао, јасно и прецизно дефинисане радне задатке и већу плату, односно као најмање значајне факторе: неформалне активности (излети, спортске активности), учествовање у различитим семинарима и обукама, друштвено признање и статус, слободне дане, учешће у добити, флексибилно радно време и аутономију у обављању посла (Табела 16, Гр. приказ 3).

Табела бр. 16: Процена менаџера значаја фактора мотивације за повећање залагања на послу

Фактори мотивације повећања залагања	Мин.	Макс.	Прос. вр.	Ст. дев.
б) уредна исплата плате	3	5	4,41	0,80
л) могућност професионалног и личног усавршавања	2	5	4,41	0,86
е) креативност и занимљивост посла	1	5	4,37	0,89
к) могућност изношења идеја надређенима	2	5	4,34	0,88
п) признање за добро обављени посао	1	5	4,33	0,89
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	2	5	4,32	0,80
а) већа плата	1	5	4,28	1,14
љ) могућност напредовања	2	5	4,27	0,87
и) тимски рад	2	5	4,24	0,91
ј) добар приступ надређених	1	5	4,24	0,95
д) праведно награђивање према уложеном раду	1	5	4,22	1,05
о) овлашћење за самостално доношење одлука	3	5	4,16	0,80
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	2	5	4,12	0,77
м) учешће у одлучивању	2	5	4,08	0,90
ђ) побољшање радних услова	1	5	4,05	1,06
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	2	5	4,01	0,81
њ) аутономија у обављању посла	2	5	3,93	0,90
н) флексибилно радно време	2	5	3,86	1,13
в) учешће у добити	1	5	3,75	1,42
р) слободни дани	1	5	3,71	1,24
с) друштвено признање и статус	1	5	3,70	1,19
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	1	5	3,55	1,06
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности)	1	5	3,45	1,10



Гр. приказ бр. 3: Процена менаџера значаја фактора мотивације за повећање залагања на послу

Да би се утврдило да ли постоји статистички значајна разлика између особља и менаџера у оцени важности фактора мотивације за повећање залагања на послу извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 17).

Табела бр. 17: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена фактора мотивације залагања на послу између особља и менаџера

Фактори мотивације повећања залагања	Особље		Менаџери		sig
	Пр. вр.	Ст. дев.	Пр. вр.	Ст. дев.	
а) већа плата	4,51	0,99	4,28	1,14	0,037
б) уредна исплата плате	4,73	0,68	4,41	0,80	0,000
в) учешће у добити	3,72	1,40	3,75	1,42	0,760
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	4,14	1,12	4,32	0,80	0,565
д) праведно награђивање према уложеном раду	4,17	1,25	4,22	1,05	0,762
ђ) побољшање радних услова	4,14	1,12	4,05	1,06	0,203
е) креативност и занимљивост посла	3,94	1,07	4,37	0,89	0,000
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	3,68	1,23	4,12	0,77	0,003
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	3,55	1,21	4,01	0,81	0,000
и) тимски рад	3,83	1,13	4,24	0,91	0,000
ј) добар приступ надређених	4,12	1,15	4,24	0,95	0,732
к) могућност изношења идеја надређенима	3,97	1,19	4,34	0,88	0,004
л) могућност професионалног и личног усавршавања	3,99	1,18	4,41	0,86	0,000
љ) могућност напредовања	4,07	1,23	4,27	0,87	0,533
м) учешће у одлучивању	3,66	1,33	4,08	0,90	0,013
н) флексибилно радно време	3,76	1,23	3,86	1,13	0,506
њ) аутономија у обављању посла	3,90	1,03	3,93	0,90	0,884
о) овлашћење за самостално доношење одлука	3,69	1,18	4,16	0,80	0,000
п) признање за добро обављени посао	3,95	1,24	4,33	0,89	0,009
р) слободни дани	4,15	1,19	3,71	1,24	0,000
с) друштвено признање и статус	3,74	1,29	3,70	1,19	0,532
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	3,34	1,44	3,55	1,06	0,387
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности)	3,42	1,47	3,45	1,10	0,587

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена фактора мотивације за повећање залагања на послу између особља и менаџера, може се рећи да статистички значајна разлика између особља и менаџера постоји у оценама следећих фактора мотивације:

- већа плата (sig = 0,037), уредна исплата плате (sig = 0,000), слободни дани (sig = 0,00) - који су више вредновани од стране особља него од стране менаџера;
- креативност и занимљивост посла (sig = 0,000), посао који је одговорнији и представља изазов (sig = 0,003), посао који доприноси ширем друштвеном циљу (sig = 0,000), тимски рад (sig = 0,000), могућност изношења идеја надређенима (sig

= 0,004), могућност професионалног и личног усавршавања (sig = 0,000), учешће у одлучивању (sig = 0,013), овлашћење за самостално доношење одлука (sig = 0,000), признање за добро обављени посао (sig = 0,009) - који су више вредновани од стране менаџера.

За утврђивање разлика у просечним вредностима оцена фактора мотивације за повећање залагања на послу између испитаника различитих позиција у организацији коришћен је Крускал Волисов тест (Табела 18).

Табела бр. 18: Просечне вредности оцена фактора мотивације за повећање залагања на послу за сваку од позиција у организацији

Фактори мотивације	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.	
а) већа плата	4,44	4,00	4,40	4,47	4,58	0,008
б) уредна исплата плате	3,89	4,43	4,73	4,63	4,82	0,000
в) учешће у добити	4,00	3,29	4,07	3,47	3,94	0,005
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	4,56	4,29	4,33	3,97	4,24	0,136
д) праведно награђивање према уложеном раду	4,22	4,00	4,53	4,13	4,15	0,012
ђ) побољшање радних услова	4,22	4,00	4,13	4,06	4,15	0,637
е) креативност и занимљивост посла	4,56	4,14	4,53	3,97	3,88	0,000
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	4,78	3,93	4,00	3,78	3,55	0,000
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	4,33	3,86	4,07	3,59	3,45	0,000
и) тимски рад	4,33	4,36	4,20	3,81	3,79	0,001
ј) добар приступ надређених	4,00	4,21	4,53	4,03	4,15	0,007
к) могућност изношења идеја надређенима	4,56	3,93	4,73	4,00	3,88	0,000
л) могућност професионалног и личног усавршавања	5,00	4,00	4,60	4,09	3,82	0,000
љ) могућност напредовања	4,11	4,21	4,53	4,03	4,06	0,128
м) учешће у одлучивању	4,56	3,79	4,20	3,50	3,76	0,000
н) флексибилно радно време	3,89	3,71	4,07	3,78	3,70	0,556
њ) аутономија у обављању посла	4,22	3,57	4,20	4,00	3,76	0,000
о) овлашћење за самостално доношење одлука	4,44	4,14	4,20	3,69	3,61	0,000
п) признање за добро обављени посао	4,56	4,07	4,47	4,03	3,85	0,006
р) слободни дани	3,00	3,64	4,20	4,00	4,30	0,000
с) друштвено признање и статус	4,11	3,36	3,87	3,91	3,55	0,007
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	3,67	3,14	3,87	3,56	3,12	0,001
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности)	3,00	3,50	3,67	3,34	3,48	0,173

На основу добијених значајности може се закључити да статистички значајна разлика између категорија испитаника према позицијама у организацији постоји у оценама следећих фактора мотивације:

- већа плата ($\text{sig}=0,008$) - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа;
- уредна исплата плате ($\text{sig}=0,000$), слободни дани ($\text{sig}=0,000$) - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера највишег нивоа,
- учешће у добити ($\text{sig}=0,005$), праведно награђивање према уложеном раду ($\text{sig}=0,012$), учествовање у различитим семинарима и обукама ($\text{sig}=0,001$) - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа;
- креативност и занимљивост посла ($\text{sig}=0,000$), посао који је одговорнији и представља изазов ($\text{sig}=0,000$), посао који доприноси ширем друштвеном циљу ($\text{sig}=0,000$), тимски рад ($\text{sig}=0,001$), могућност изношења идеја надређенима ($\text{sig}=0,000$), овлашћење за самостално доношење одлука ($\text{sig}=0,000$), признање за добро обављени посао ($\text{sig}=0,006$) - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране техничког особља;
- добар приступ надређених ($\text{sig}=0,007$) - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера топ нивоа;
- учешће у одлучивању ($\text{sig}=0,000$) - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране административног особља;
- аутономија у обављању посла ($\text{sig}=0,000$), друштвено признање и статус ($\text{sig}=0,007$) - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа.

Резултати χ^2 тестом анализираног утицаја позиције испитаника у организацији на однос према факторима мотивације за повећање залагања на послу везани за комуникацију приказани су у табели бр. 19.

Табела бр. 19. Резултати χ^2 теста утицаја позиције у организацији на вредновање фактора мотивације

Фактор мотивације	Оцена	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		χ^2	sig
		топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.		
добар приступ надређених	1	0	4	0	7	8	55,39	0,000
	2	4	0	0	4	8		
	3	0	4	8	21	12		
	4	23	21	12	40	32		
	5	8	28	41	56	71		
могућност изношења идеја надређенима	1	0	0	0	12	0	80,60	0,000
	2	0	4	0	5	19		
	3	4	16	4	19	28		
	4	7	17	9	28	32		
	5	24	20	48	64	52		
признање за одобро обављен посао	1	0	5	0	9	7	64,92	0,000
	2	0	0	0	4	16		
	3	0	8	12	20	28		
	4	15	20	9	40	16		
	5	20	24	40	55	64		
јасно и прецизно дефинисани радни задачи	1	0	0	0	8	3	56,41	0,000
	2	0	4	0	8	4		
	3	0	0	12	24	24		
	4	16	29	16	29	24		
	5	19	24	33	59	76		
тимски рад	1	0	0	0	4	4	35,07	0,004
	2	0	0	4	9	16		
	3	8	9	12	43	36		
	4	7	20	13	24	24		
	5	20	28	32	48	51		

Из резултата χ^2 теста може се закључити да постоји повезаност вредновања посматраних мотивационих фактора везаних за комуникацију и позиције испитаника у организацији. На основу приказаних учестаности види се да свих пет категорија запослених више вреднују већим оценама свих пет фактора мотивације везаних за комуникацију, али оно што прави разлику је податак да је проценат менаџера са вишим оценама много већи него проценат особља са високим оценама.

За проверу чињенице да запослени на свим позицијама у организацији више вреднују већим оценама свих пет фактора мотивације везаних за комуникацију и да је проценат менаџера са вишим оценама много већи него проценат особља са високим оценама коришћен је Спирменов коефицијент корелације (Табела 20).

Табела бр. 20: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и фактора мотивације за повећање залагања на послу везаних за мотивацију

Корелација позиције и фактора мотивације		Добар приступ надређених	Могућност изношења идеја надређенима	Признање за одобрено обављено посао	Јасни и прецизно дефинисани радни задаци	Тимски рад
Позиција у организацији	Rs	0,020	-0.173	-0.135	-0,019	-0,184
	sig	0,662	0,000	0,006	0,702	0,000

Негативна вредност коефицијента корелације је узрокована чињеницом да су више позиције у организацији означене мањим бројевима. То значи да са повећањем позиције у организацији расте и оцена вредновања фактора „могућност изношења идеја надређенима“, „признање за одобрено обављено посао“ и „тимски рад“.

У одговору на питање какво је њихово мишљење о комуникацији међу запосленима, 16,50% испитаника је изјавило да је веома добра, 17,48% да је добра, 40,29% је заузела неутралан став изразивши мишљење да је комуникација међу запосленима задовољавајућа, 18,69% да је слаба, док је 7,04% испитаника мишљења да је комуникација међу запосленима веома лоша (Табела 21).

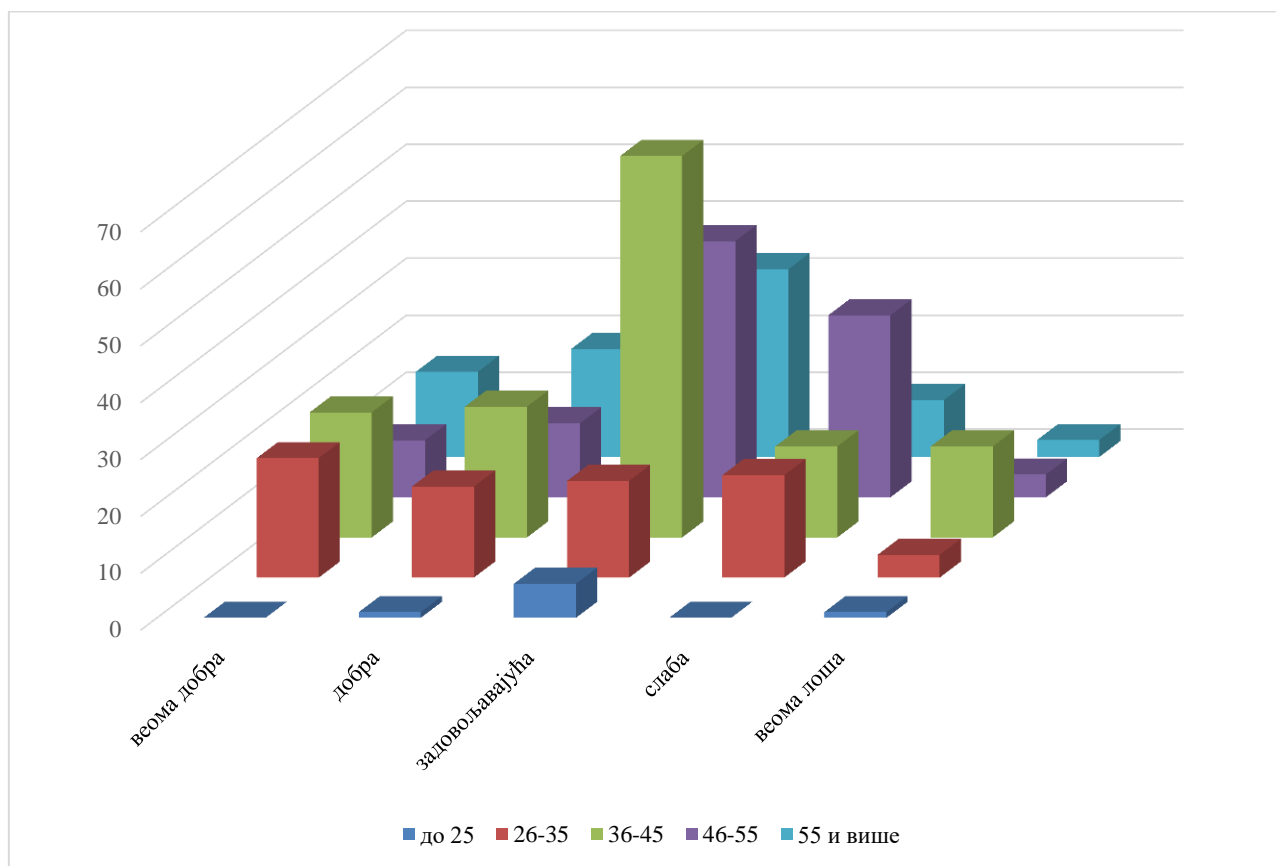
Табела бр. 21: Мишљење испитаника о комуникацији међу запосленима

Оцена комуникације међу запосленима	Број испитаника	% испитаника
а) веома добра	68	16,50
б) добра	72	17,48
в) задовољавајућа	166	40,29
г) слаба	77	18,69
д) веома лоша	29	7,04
Укупно	412	100,00

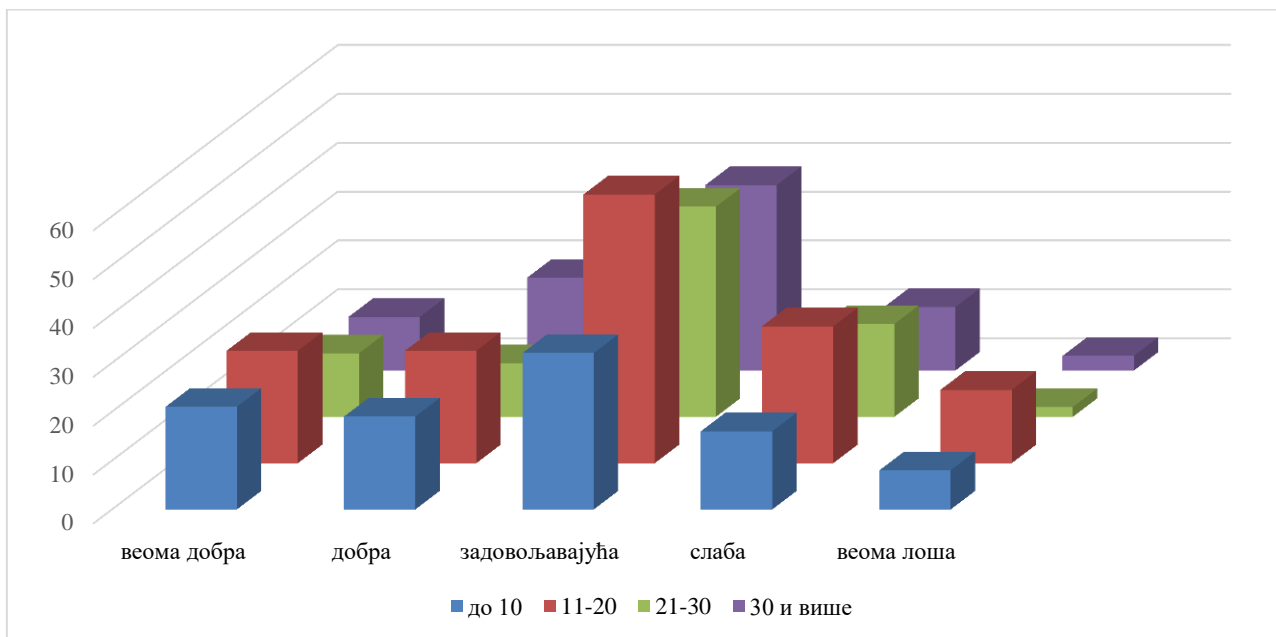
Применом χ^2 теста испитивана је повезаност оцене задовољства комуникацијом у организацији са годинама старости и годинама радног стажа, како укупног тако и стажа у тренутној организацији (Табела 22, Гр. приказ 4, 5, 6).

Табела бр. 22: Резултати χ^2 теста условљеношћу задовољства комуникацијом годинама старости и годинама радног стажа

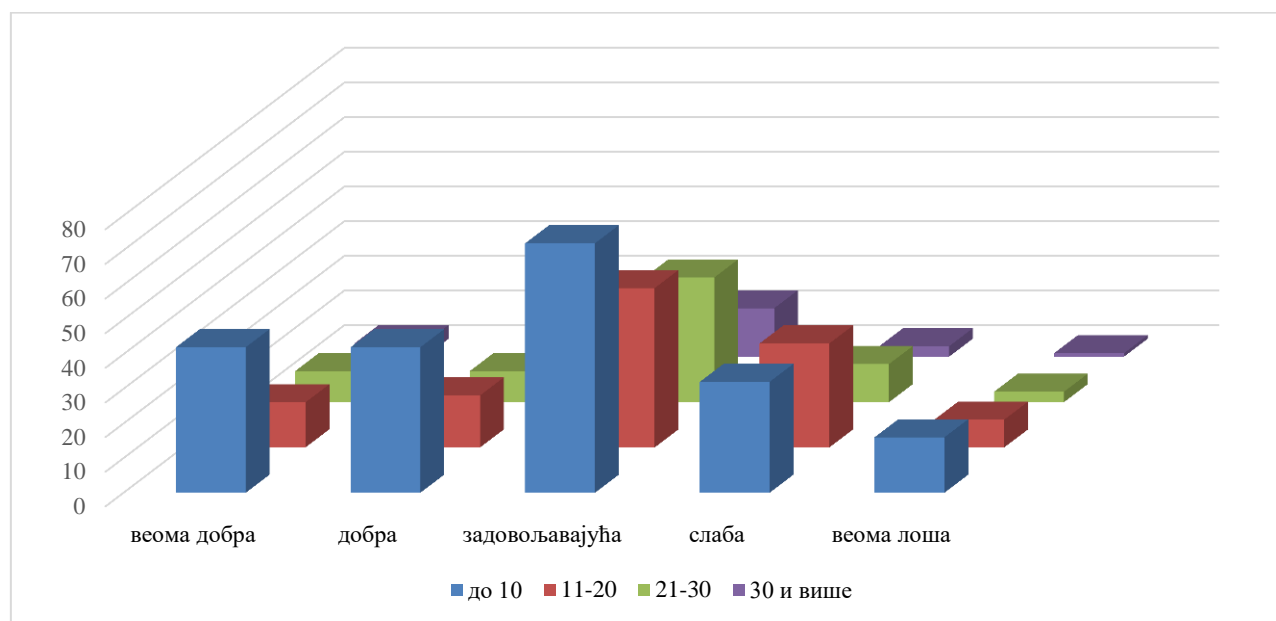
Године старости и године стажа	Распон година	Оцена задовољства комуникацијом у организацији					χ^2	sig
		веома добра	добра	задовољав.	слаба	веома лоша		
године старости	до 25	0	1	7	0	1	48,38	0,000
	26-35	21	16	17	18	4		
	36-45	22	23	67	17	16		
	46-55	10	13	45	31	4		
	55 +	15	19	33	9	3		
године стажа у тренутној организацији	до 10	21	19	32	16	8	16,98	0,150
	11-20	23	22	55	28	15		
	21-30	13	11	43	19	2		
	30 +	12	19	38	13	3		
године стажа укупно	до 10	42	42	72	32	16	19,43	0,079
	11-20	13	15	47	30	8		
	21-30	9	9	36	11	3		
	30 +	4	6	13	3	1		



Гр. приказ бр. 4: Оцене задовољства комуникацијом у зависности од година старости



Гр. приказ бр. 5: Оцене задовољства комуникацијом у зависности од година радног стажа у тренутној организацији



Гр. приказ бр. 6: Оцене задовољства комуникацијом у зависности од година укупног радног стажа

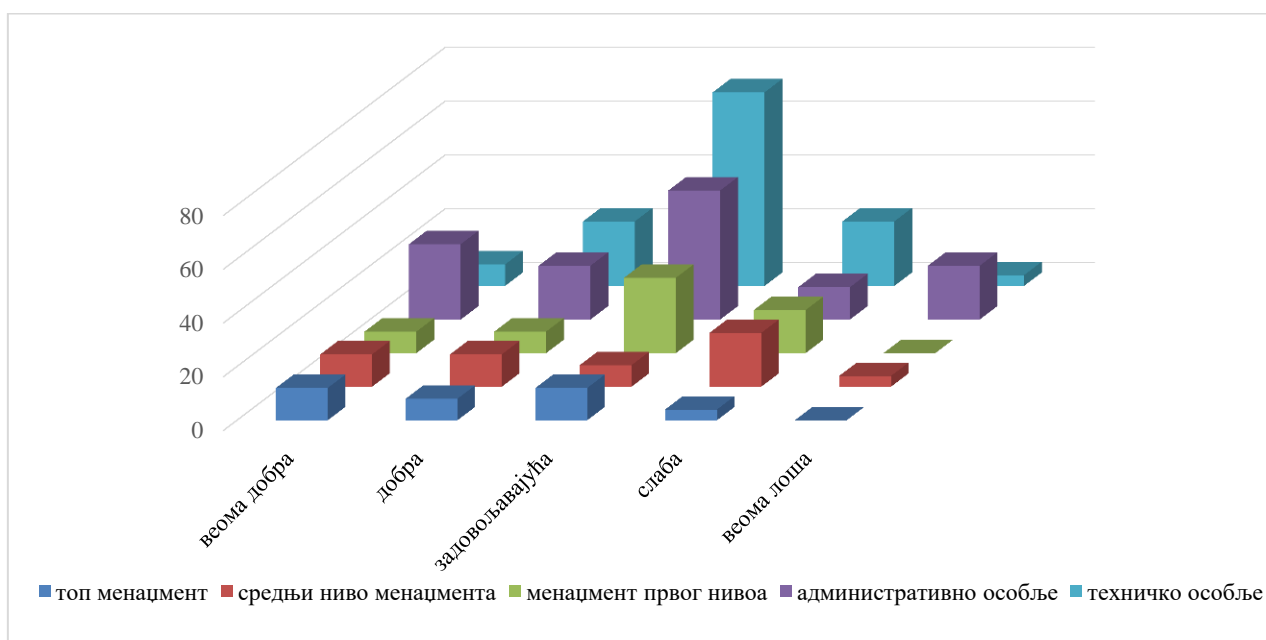
Статистички значајна повезаност става о задовољству комуникацијом у организацији постоји једино са годинама старости ($\text{sig}=0,000$). Године стажа, тренутне ни укупне, немају утицај на суд о задовољству комуникацијом.

Може се приметити да код година старости у свакој од старосних категорија доминира средња оцена, док су добре и лоше оцене ређе. Од оваквог шаблона одступају испитаници од 26-35 година код којих су све оцене, сем најслабије, равномерно заступљене. У случају година стажа, како тренутног, тако и укупног, може се видети да у свакој категорији доминирају средње оцене, док су добре и лоше оцене ређе.

Помоћу χ^2 теста је проверавано да ли постоји значајна повезаност између оцене задовољства комуникацијом у организацији и позиције запосленог у организацији (Табела 23, Гр. приказ 7).

Табела бр. 23: Резултати χ^2 теста повезаности задовољства комуникацијом и позиције у организацији

Позиција у организацији	Оцена задовољства комуникацијом у организацији					χ^2	sig
	веома добра	добра	задовољав.	слаба	веома лоша		
топ менаџмент	12	7	11	5	0	79,26	0,000
средњи ниво менаџмента	13	12	7	21	4		
менаџмент првог нивоа	8	9	27	17	0		
административно особље	27	20	49	12	20		
техничко особље	7	25	72	23	4		



Гр. приказ бр. 7: Оцене задовољства комуникацијом у зависности од позиције у организацији

На основу значајности повезаности између оцене задовољства комуникацијом у организацији и позиције запосленог у организацији, може да се уочи да постоји статистички значајна повезаност ($\text{sig}=0,000$). У категоријама менаџера првог нивоа, административног и техничког особља, примећује се шаблон да доминира средња оцена, док су добре и лоше оцене ређе. Од оваквог шаблона одступају топ менаџери код којих су у подједнакој мери заступљене веома добре и задовољавајуће оцене, као и код менаџера средњег нивоа код којих је најзаступљенија слаба оцена.

На питање да процене да ли је комуницирање међу запосленима боље са мушким члановима, женским члановима организације или је подједнако, 21,12% испитаника је изјавило да је комуницирање боље са мушким члановима организације, 16,50% са женским члановима организације док је 62,38% испитаника проценило да је комуницирање подједнако и са једним и са другим полом (Табела 24).

Табела бр. 24: Процена комуникације између полова

Процена да ли је комуницирање боље са мушким или женским члановима организације	Број испитаника	% испитаника
а) са мушким	87	21,12
б) са женским	68	16,50
в) подједнако	257	62,38
Укупно	412	100,00

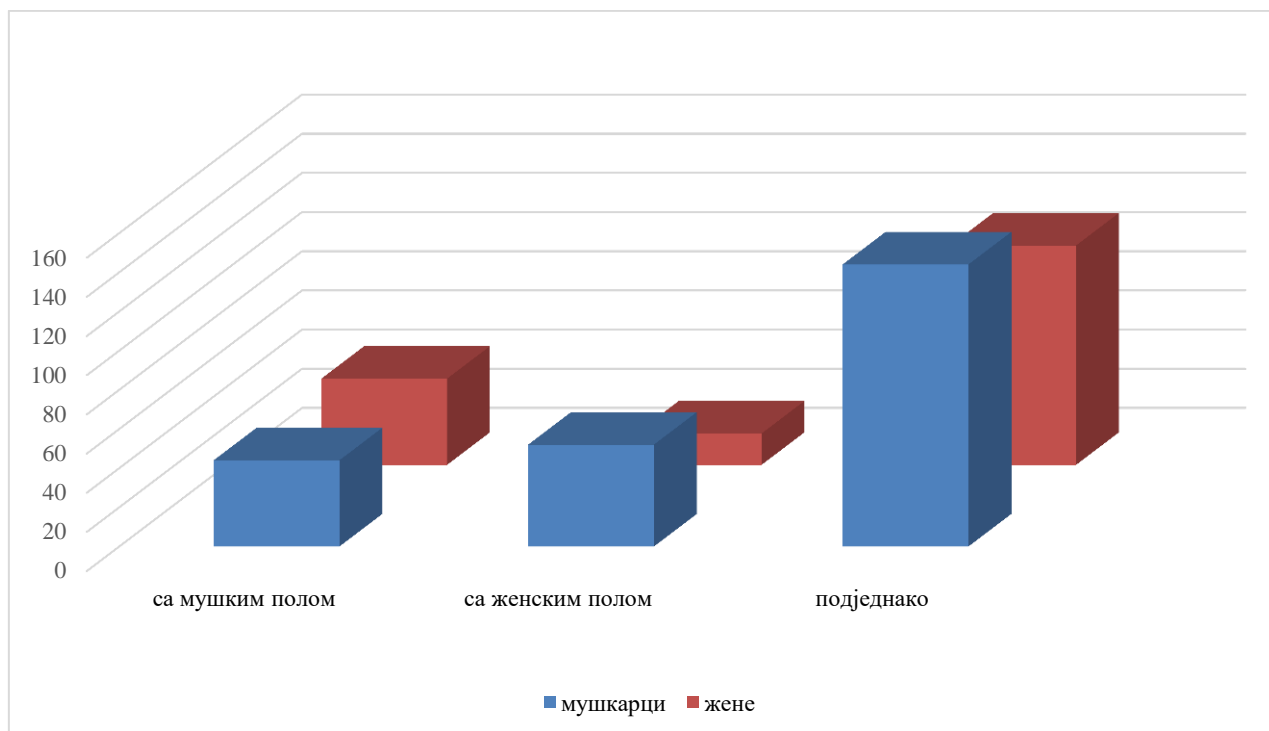
Помоћу χ^2 теста је испитивано да ли постоји утицај пола саговорника на комуникацију, односно да ли је комуницирање боље са мушким или женским члановима, при чему су испитаници имали и неутралну опцију где пол није од утицаја – подједнако (Табела 25, Гр. приказ 8).

Табела бр. 25: Резултати χ^2 теста утицаја пола саговорника на комуникацију

Пол	Процена комуникације у зависности од пола	Процена квалитета комуникације по полу			χ^2	sig
		са мушким	са женским	подједнако		
	мушки	44	52	144	12,167	0,002
	женски	43	16	113		

Највећи број испитаника, како мушког тако и женског пола, става је да је комуникација подједнака и са једним и са другим полом. Статистички значајна повезаност зависности пола саговорника постоји ($\text{sig}=0,002$). Испитаници и једног и другог пола

фаворизују комуникацију са супротивним полом али је то далеко израженије код испитаника женског пола ($43:16=2,69$) у односу на испитанике мушког пола ($52:44=1,18$).



Гр. приказ бр. 8: Комуникација у зависности од пола саговорника

Испитаници најчешће комуницирају са колегама лично – 74,03% испитаника, телефоном 15,29% и путем е-поште 10,68% док са колегама на послу не комуницирају путем SMS порука, Facebook-а, Tviter-а, Viber-а или Skyp-а (Табела 26).

Табела бр. 26: Начин најчешће комуникације испитаника са колегама

Начин најчешће комуникације са колегама	Број испитаника	% испитаника
а) лично	305	74,03
б) телефоном	63	15,29
в) путем е-поште	44	10,68
г) путем SMS порука	0	0,00
д) путем Facebook-а, Tviter-а	0	0,00
ђ) путем Viber-а, Skyp-а	0	0,00
Укупно	412	100,00

Огромна већина испитаника (72,33%) остварују контакте са колегама ван радног места понекад, 12,62% се дружи често, 5,10% се дружи веома често, док 9,95% испитаника се никада не дружи са колегама ван радног места (Табела 27).

Табела бр. 27: Учесталост дружења испитаника са колегама ван радног места

Учесталост дружења са колегама ван радног места	Број испитаника	% испитаника
а) веома често	21	5,10
б) често	52	12,62
в) понекад	298	72,33
г) никада	41	9,95
Укупно	412	100,00

У одговору на питање да ли са колегама причају о својим личним проблемима, 63,35% испитаника је изјавило да дели личне проблеме са неким колегама, 8,74% дели личне проблеме са већином колега, док 27,91% испитаника не прича са колегама о личним проблемима (Табела 28).

Табела бр. 28: Дељење личних проблема испитаника са колегама

Дељење личних проблема са колегама	Број испитаника	% испитаника
а) са већином колега	36	8,74
б) са неким колегама	261	63,35
в) не причам	115	27,91
Укупно	412	100,00

Од укупног броја испитаника 35,68% сматра да одговарајућа комуникација у великој мери може да повећа мотивацију за рад, а 43,93% сматра да одговарајућа комуникација може прилично да повећа мотивацију за рад. С друге стране, 17,48% испитаника сматра да комуникација не утиче превише на мотивацију за рад, а 2,91% испитаника сматра да комуникација уопште не може да утиче на мотивацију за рад (Табела 29).

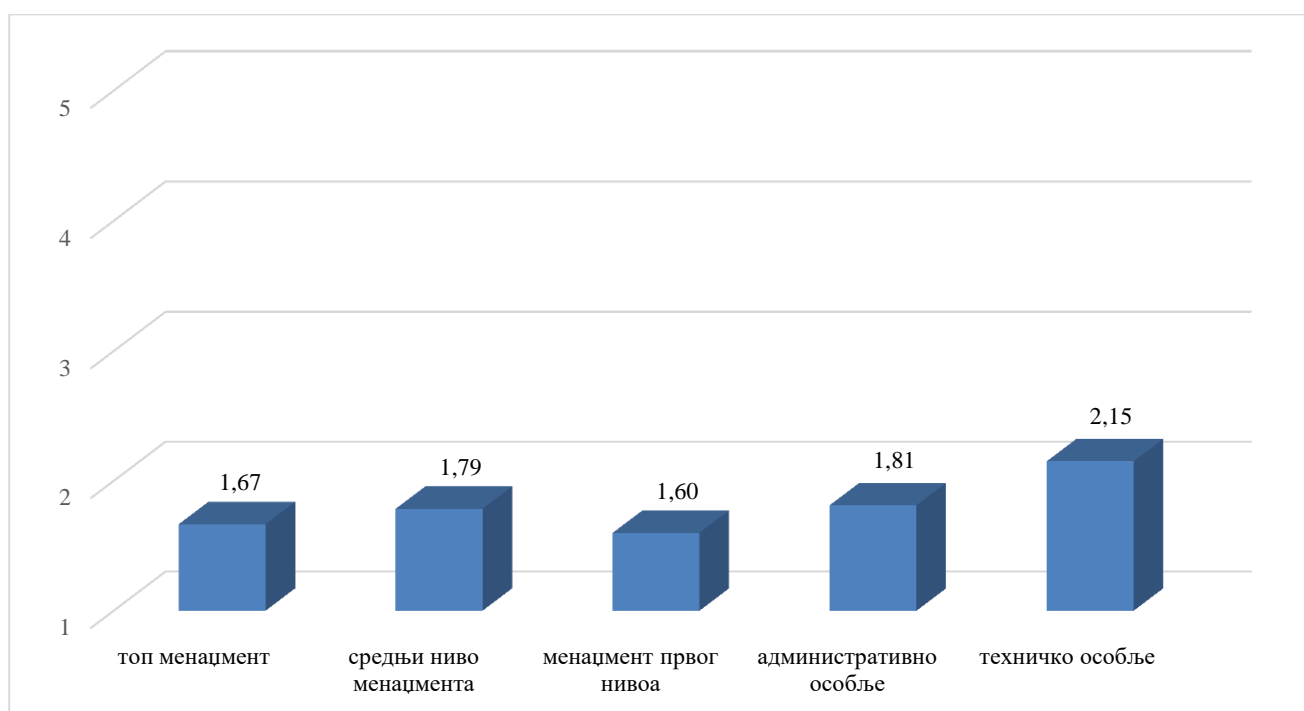
Табела бр. 29: Оцена комуникације као фактора повећања мотивације за рад

Оцена комуникације као фактора повећања мотивације за рад	Број испитаника	% испитаника
а) у великој мери	147	35,68
б) прилично	181	43,93
в) не превише	72	17,48
г) уопште не може	12	2,91
Укупно	412	100,00

За испитивање разлика у мишљењу о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад између испитаника на различитим позицијама у организацији коришћен је Крускал Волисов тест (Табела 30, Гр. приказ 9).

Табела бр. 30: Просечне вредности ставова о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад испитаника различитих позиција

Позиција у организацији	Просечна вр.	Ст. дев.	sig
а) топ менаџмент	1,67	0,68	
б) средњи ниво менаџмента	1,79	0,68	
в) менаџмент првог нивоа	1,60	0,72	0,000
г) административно особље	1,81	0,85	
д) техничко особље	2,15	0,79	
Укупно	1,87	0,80	



Гр. приказ бр. 9: Просечне вредности ставова о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад испитаника различитих позиција

На основу добијених значајности може да се уочи да између испитаника на различитим позицијама постоји значајна разлика ($\text{sig}=0,000$) у односу на мишљење о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад. Из просечних вредности се види да менаџери имају позитивнији став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад него особље. Притом се види да менаџери првог нивоа имају најпозитивнији, а техничко особље најнегативнији став.

За анализу утицаја позиције у организацији на став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад коришћен је χ^2 тест (Табела 31).

Табела бр. 31: Резултати χ^2 теста утицаја позиције у организацији на став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад

Комуникација повећава мотивацију за рад	Менаџмент			Особље		χ^2	sig
	топ	ср. ниво	први ниво	админист.	техничко		
а) у великој мери	16	21	32	52	28	44,93	0,000
б) прилично	15	28	20	56	59		
в) не превише	4	8	9	12	40		
г) уопште не може	0	0	0	8	4		

На основу резултата χ^2 теста се може уочити да постоји повезаност вредновања утицаја одговарајуће комуникације на мотивацију за рад са позицијом испитаника у организацији. Из приказаних учестаности се види да свих пет категорија испитаника према позицијама у организацији углавном позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на мотивацију за рад, али оно што прави разлику јесте да је проценат менаџера са позитивним мишљењем знатно већи него проценат особља са високим оценама.

За проверу чињенице да запослени на свим позицијама у организацији углавном позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на мотивацију за рад и да је проценат менаџера са позитивним мишљењем много већи него проценат особља са високим оценама коришћен је Спирменов коефицијент корелације (Табела 32).

Табела бр. 32: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и оцене утицаја одговарајуће комуникације на мотивацију за рад

Корелација позиције у организацији и оцене комуникације као фактора мотивације за рад	Комуникација повећава мотивацију за рад	
Позиција у организацији	Rs	0,225
	sig	0,662

Вредност Спирменовог коефицијента корелације је статистички значајна и позитивна. То потврђује чињеницу да са повећањем позиције испитаника у организацији позитивније постаје и мишљење о комуникацији као мотивационом фактору.

Код оцене адекватности комуникације у организацији, 40,05% испитаника мисли да је комуникација у организацији одговарајућа, 36,16% испитаника мисли да комуникација у организацији није одговарајућа док 23,79% не зна да ли је комуникација у организацији одговарајућа (Табела 33).

Табела бр. 33: Оцена адекватности комуникације у организацији

Оцена адекватности комуникације у организацији	Број испитаника	% испитаника
а) да	165	40,05
б) не	149	36,16
в) не знам	98	23,79
Укупно	412	100,00

Мишљење испитаника о потреби похађања обуке о комуникацији је садржано у одговору на питање бр. 20 из анкетног упитника. Од укупног броја испитаника 26,46% мисли да има потребу да похађа обуку о комуникацији, 47,57% испитаника мисли да нема потребу да похађа обуку о комуникацији, а 25,97% испитаника не зна да ли има потребу за обуком о комуникацији (Табела 34).

Табела бр. 34: Мишљење испитаника о потреби похађања обуке о комуникацији

Мишљење о потреби похађања обуке о комуникацији	Број испитаника	% испитаника
а) да	109	26,46
б) не	196	47,57
в) не знам	107	25,97
Укупно	412	100,00

Важне информације испитаници добијају најчешће од надређеног (33,74%), преко е-поште (22,08%), преко интернета (18,69%) или из неформалне комуникације с колегама (16,75%), док 8,74% испитаника важне информације добија са огласне табле (Табела 35).

Табела бр. 35: Медији најчешћег добијања важних информација

Медији најчешћег добијања важних информација	Број испитаника	% испитаника
а) са огласне табле	36	8,74
б) преко интранета	77	18,69
в) преко е-поште	91	22,08
г) од надређеног	139	33,74
д) из неформалне комуникације са колегама	69	16,75
Укупно	412	100,00

Анализирајући оцене испитаника о врстама комуницирања у организацији оценама у распону од 1 до 5, при чему оцена 1 означава веома лоше а оцена 5 веома добро комуницирање, уз опцију са оценом 0 уколико одређену врсту комуницирања не користе у организацији, уочава се да испитаници користе све врсте комуницирања при чему највише формално (98,06%), неформално 94,17%, интерно (91,99%, вербално (91,99%), док најмање користе вертикално комуницирање (76,46%, хоризонтално (76,46%) и једносмерно комуницирање (78,64%) како је приказано у табели бр. 36.

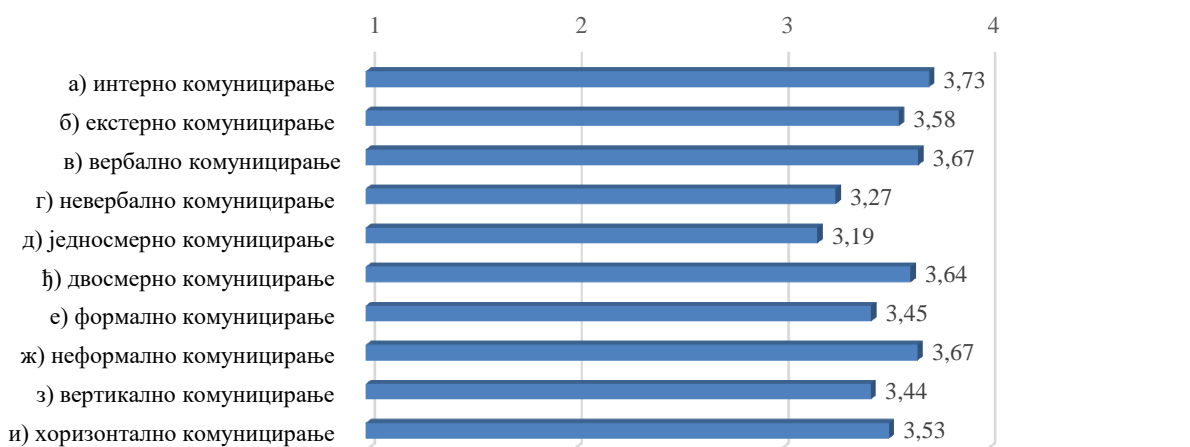
Табела бр. 36: Учестаност коришћења врста комуницирања у организацији

Врсте комуницирања	Не користи	% испитаника који не користи	Користи	% испитаника који користи
а) интерно комуницирање	33	8,01	379	91,99
б) екстерно комуницирање	60	14,56	352	85,44
в) вербално комуницирање	33	8,01	379	91,99
г) невербално комуницирање	60	14,56	352	85,44
д) једносмерно комуницирање	88	21,36	324	78,64
ђ) двосмерно комуницирање	61	14,81	351	85,19
е) формално комуницирање	8	1,94	404	98,06
ж) неформално комуницирање	24	5,83	388	94,17
з) вертикално комуницирање	97	23,54	315	76,46
и) хоризонтално комуницирање	97	23,54	315	76,46

Просечне оцене задовољства/незадовољства сваке од наведених врста комуницирања приказане су у табели бр. 37 и графичком приказу бр. 10. Највишу просечну оцену има интерно комуницирање (3,73), а најнижу једносмерно комуницирање (3,19).

Табела бр. 37: Оцене врста комуницирања у организацији

Оцена врсте комуницирања у организацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) интерно комуницирање	1	5	3,73	1,02
б) екстерно комуницирање	1	5	3,58	1,09
в) вербално комуницирање	1	5	3,67	1,17
г) невербално комуницирање	1	5	3,27	1,06
д) једносмерно комуницирање	1	5	3,19	1,14
ђ) двосмерно комуницирање	1	5	3,64	0,99
е) формално комуницирање	1	5	3,45	1,08
ж) неформално комуницирање	1	5	3,67	1,07
з) вертикално комуницирање	1	5	3,44	1,14
и) хоризонтално комуницирање	1	5	3,53	1,04



Гр. приказ бр. 10: Оцена врста комуницирања у организацији

Да би се утврдило да ли постоји статистички значајна разлика између особља и менаџера у просечним вредностима оцена врсте комуницирања извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 38).

Табела бр. 38: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена врсте комуницирања између особља и менаџера

Врсте комуницирања	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Просечна вр.	Ст. дев.	Просечна вр.	Ст. дев.	
а) интерно комуницирање	3,68	1,09	3,81	0,90	0,421
б) екстерно комуницирање	3,50	1,12	3,71	1,02	0,056
в) вербално комуницирање	3,65	1,28	3,71	0,96	0,747
г) невербално комуницирање	3,23	1,09	3,35	1,02	0,407
д) једносмерно комуницирање	3,12	1,27	3,28	0,90	0,208
ђ) двосмерно комуницирање	3,73	1,00	3,51	0,98	0,055
е) формално комуницирање	3,43	1,15	3,47	0,95	0,977
ж) неформално комуницирање	3,72	1,16	3,58	0,90	0,084
з) вертикално комуницирање	3,42	1,24	3,47	0,98	0,702
и) хоризонтално комуницирање	3,52	1,16	3,55	0,87	0,875

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена врста комуницирања између менаџера и особља Ман Витнијевим тестом може да се уочи да не постоје статистички значајне разлике у погледу оцене нити једне врсте комуницирања. Ово значи да су мишљења менаџера и особља по овим питањима уједначена.

За испитивање разлика у просечним вредностима оцена врсте комуницирања између испитаника на различитим позицијама у организацији коришћен је Крускал Волисов тест (Табела 39).

Табела бр. 39: Просечне вредности оцена врсте комуницирања за сваку од позиција у организацији

Врсте комуницирања	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админис.	техничко	
а) интерно комуницирање	3,89	3,77	3,79	3,77	3,57	0,552
б) екстерно комуницирање	4,00	3,67	3,62	3,55	3,40	0,044
в) вербално комуницирање	3,89	3,75	3,60	3,71	3,57	0,571
г) невербално комуницирање	3,63	3,17	3,38	3,21	3,23	0,153
д) једносмерно комуницирање	3,29	3,17	3,46	3,15	3,04	0,264
ђ) двосмерно комуницирање	3,38	3,69	3,40	3,78	3,68	0,122
е) формално комуницирање	3,44	3,69	3,33	3,65	3,21	0,006
ж) неформално комуницирање	3,67	3,42	3,67	3,90	3,55	0,022
з) вертикално комуницирање	3,88	3,36	3,47	3,50	3,24	0,065
и) хоризонтално комуницирање	4,00	3,27	3,67	3,65	3,27	0,000

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена врсте комуницирања између испитаника на различитим позицијама у организацији може се рећи да статистички значајна разлика између категорија испитаника према позицији у организацији постоји у оценама следећих врста комуницирања:

- екстерно комуницирање ($\text{sig}=0,044$) и хоризонтално комуницирање ($\text{sig}=0,000$) - највише вредновано од стране топ менаџмента, а најмање од стране техничког особља
- формално комуницирање ($\text{sig}=0,006$) - највише вредновано од стране менаџмента средњег нивоа, а најмање од стране техничког особља
- неформално комуницирање ($\text{sig}=0,022$) - највише вредновано од стране административног особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа.

Повезаност места у хијерахији организације и оцене врсте комуницирања се може описати и резултатима анализе Спирменовог коефицијента корелације (Табела 40).

Табела бр. 40: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и врсте комуницирања

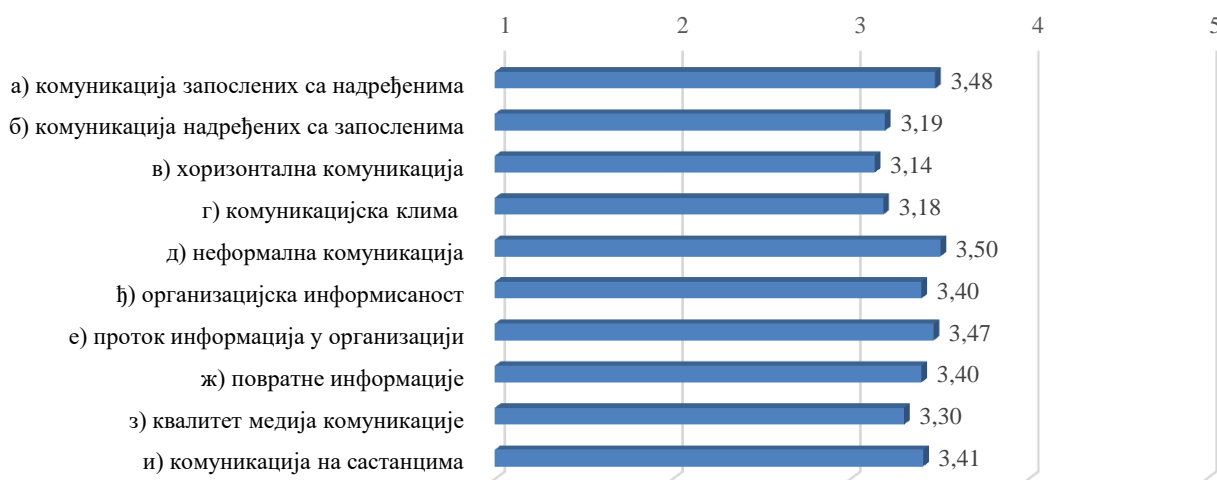
Врста комуницирања	Корелација позиције у организацији и врсте комуницирања	
	R_s	sig
а) интерно комуницирање	-0,07	0,179
б) екстерно комуницирање	-0,16	0,003
в) вербално комуницирање	-0,03	0,543
г) невербално комуницирање	-0,06	0,231
д) једносмерно комуницирање	-0,08	0,132
ђ) двосмерно комуницирање	0,07	0,174
е) формално комуницирање	-0,10	0,044
ж) неформално комуницирање	0,02	0,702
з) вертикално комуницирање	-0,11	0,045
и) хоризонтално комуницирање	-0,10	0,082

На основу значајности и вредности Спирменовог коефицијента корелације може се закључити да постоји значајна корелација између позиције у организацији и оцене екстерне комуникације ($R_s=-0,16$, $\text{sig}=0,003$), формалне комуникације ($R_s=0,10$, $\text{sig}=0,044$) и вертикалне комуникације ($R_s=-0,11$, $\text{sig}=0,045$). Негативне вредности ових коефицијената значе да са повећањем позиције у хијерархији расте и оцена вредновања ове три врсте комуникације.

Изражавајући степен задовољства комуникацијом у организацији, испитаници су највишом просечном оценом оценили неформалну комуникацију (3,50), комуникацију запослених са надређенима (3,48) и проток информација у организацији (3,47) док су најмање задовољни хоризонталном комуникацијом (3,14), комуникацијском климом (3,18) и комуникацијом надређених са запосленима (3,19) (Табела 41, Гр. приказ 11),

Табела бр. 41: Оцена степена задовољства комуникацијом у организацији

Задовољство комуникацијом у организацији	Мин.	Мак.с	Просечна вр.	Ст. дев.
а) комуникација запослених са надређенима	1	5	3,48	1,08
б) комуникација надређених са запосленима	1	5	3,19	1,19
в) хоризонтална комуникација	1	5	3,14	1,14
г) комуникацијска клима	1	5	3,18	1,10
д) неформална комуникација	1	5	3,50	1,03
ђ) организацијска информисаност	1	5	3,40	1,05
е) проток информација у организацији	1	5	3,47	1,02
ж) повратне информације	1	5	3,40	1,04
з) квалитет медија комуникације	1	5	3,30	1,17
и) комуникација на састанцима	1	5	3,41	1,20

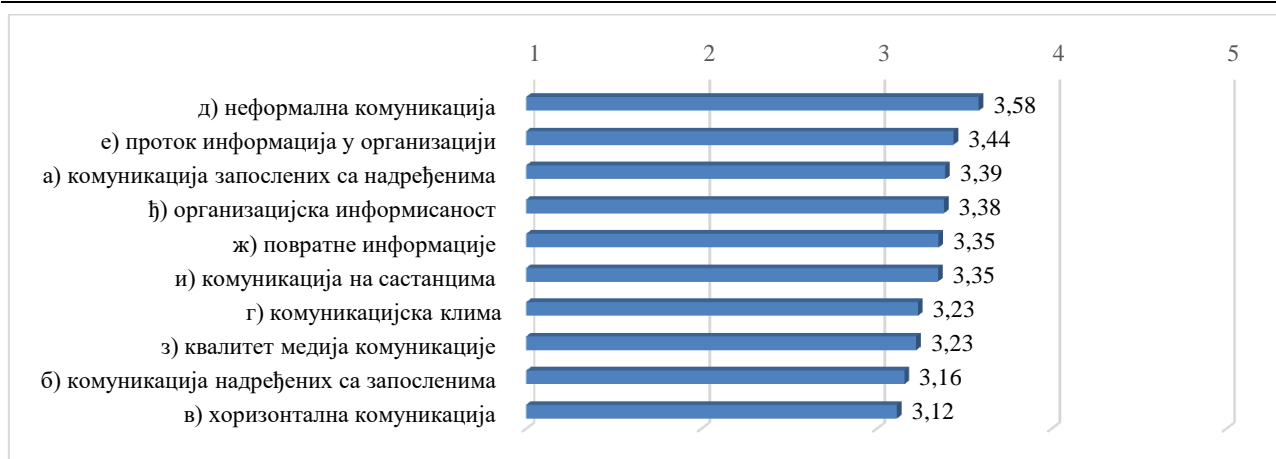


Гр. приказ бр. 11: Оцена степена задовољства комуникацијом у организацији

Да би се утврдило да ли има разлике у задовољству испитаника аспектима комуницирања у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни неформалном комуникацијом (3,58), протоком информација у организацији (3,44) и комуникацијом запослених са надређенима (3,39) док су најмање задовољни хоризонталном комуникацијом (3,12), комуникацијом надређених са запосленима (3,16) и квалитетом медија комуникације (3,23) (Табела 42, Гр. приказ 12).

Табела бр. 42: Оцена особља степена задовољства комуникацијом у организацији

Аспекти комуникације у организацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
д) неформална комуникација	1	5	3,58	1,09
е) проток информација у организацији	1	5	3,44	1,15
а) комуникација запослених са надређенима	1	5	3,39	1,13
ђ) организацијска информисаност	1	5	3,38	1,12
ж) повратне информације	1	5	3,35	1,09
и) комуникација на састанцима	1	5	3,35	1,26
г) комуникацијска клима	1	5	3,23	1,09
з) квалитет медија комуникације	1	5	3,23	1,22
б) комуникација надређених са запосленима	1	5	3,16	1,23
в) хоризонтална комуникација	1	5	3,12	1,19

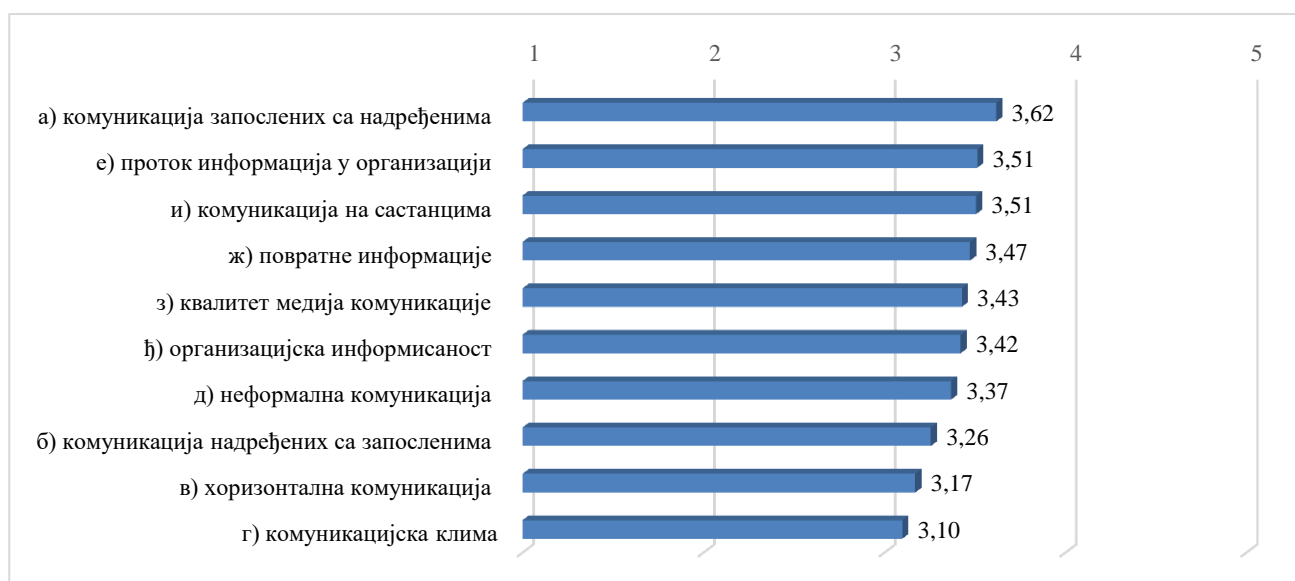


Гр. приказ бр. 12: Оцена особља степена задовољства комуникацијом у организацији

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни комуникацијом запослених са надређенима (3,62), протоком информација у организацији (3,51) и комуникацијом на састанцима (3,51) док су најмање задовољни комуникацијском климом (3,10), хоризонталном комуникацијом (3,17) и комуникацијом надређених са запосленима (3,26) (Табела 43, Гр. приказ 13).

Табела бр. 43: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом у организацији

Аспекти комуникације у организацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) комуникација запослених са надређенима	1	5	3,62	0,98
е) проток информација у организацији	2	5	3,51	0,76
и) комуникација на састанцима	1	5	3,51	1,07
ж) повратне информације	1	5	3,47	0,94
з) квалитет медија комуникације	1	5	3,43	1,06
ђ) организацијска информисаност	1	5	3,42	0,90
д) неформална комуникација	1	5	3,37	0,93
б) комуникација надређених са запосленима	1	5	3,26	1,12
в) хоризонтална комуникација	1	5	3,17	1,06
г) комуникацијска клима	1	5	3,10	1,10



Гр. приказ бр. 13: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом у организацији

Да би се утврдило да ли постоји статистички значајна разлика између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијом у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 44).

Табела бр. 44: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена степена задовољства комуникацијом између особља и менаџера

Аспекти комуникације у организацији	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Про. вр.	Ст. дев.	
а) комуникација запослених са надређенима	3,39	1,13	3,62	0,98	0,096
б) комуникација надређених са запосленима	3,16	1,23	3,26	1,12	0,606
в) хоризонтална комуникација	3,12	1,19	3,17	1,06	0,679
г) комуникацијска клима	3,23	1,09	3,10	1,10	0,362
д) неформална комуникација	3,58	1,09	3,37	0,93	0,008
ђ) организацијска информисаност	3,38	1,12	3,42	0,90	0,951
е) проток информација у организацији	3,44	1,15	3,51	0,76	0,663
ж) повратне информације	3,35	1,09	3,47	0,94	0,546
з) квалитет медија комуникације	3,23	1,22	3,43	1,06	0,217
и) комуникација на састанцима	3,35	1,26	3,51	1,07	0,382

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена степена задовољства комуникацијом може да се уочи да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји само у оцени задовољства неформалном комуникацијом (sig = 0,008). Неформалном комуникацијом је задовољније особље.

За испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом између испитаника на различитим позицијама у организацији коришћен је Крускал Волисов тест (Табела 45).

Табела бр. 45: Просечне вредности оцена степена задовољства комуникацијом за сваку од позиција у организацији

Аспекти комуникације	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.	
а) комуникација запослених са надређенима	4,00	3,71	3,33	3,53	3,24	0,001
б) комуникација надређених са запосленима	4,00	3,21	2,93	3,34	2,94	0,000
в) хоризонтална комуникација	3,44	2,86	3,33	3,53	2,70	0,000
г) комуникацијска клима	3,56	2,79	3,13	3,47	3,00	0,000
д) неформална комуникација	3,56	3,14	3,40	3,88	3,33	0,000
ђ) организацијска информисаност	3,89	3,57	3,07	3,59	3,15	0,000
е) проток информација у организацији	4,00	3,36	3,47	3,66	3,18	0,000
ж) повратне информације	3,89	3,36	3,33	3,66	3,06	0,000
з) квалитет медија комуникације	3,67	3,29	3,40	3,63	2,85	0,000
и) комуникација на састанцима	3,89	3,71	3,13	3,56	3,12	0,000

На основу добијених значајности може да се уочи да статистички значајна разлика између категорија испитаника на различитим позицијама у организацији постоји у оценама свих посматраних аспеката задовољства комуникацијом:

- комуникацијом запослених са надређенима (sig=0,000), комуникацијом надређених са запосленима (sig=0,001), хоризонталном комуникацијом (sig=0,000), протоком информација (sig=0,000), повратним информацијама (sig=0,000), квалитетом медија комуникације (sig=0,000), комуникацијом на састанцима (sig=0,000) - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање техничко особље.
- комуникацијском климом (sig=0,000), неформалном комуникацијом (sig=0,000) - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа.
- организацијском информисаношћу (sig=0,008) - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери првог нивоа.

Повезаност степена задовољства комуникацијом и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 46).

Табела бр. 46: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства комуникацијом

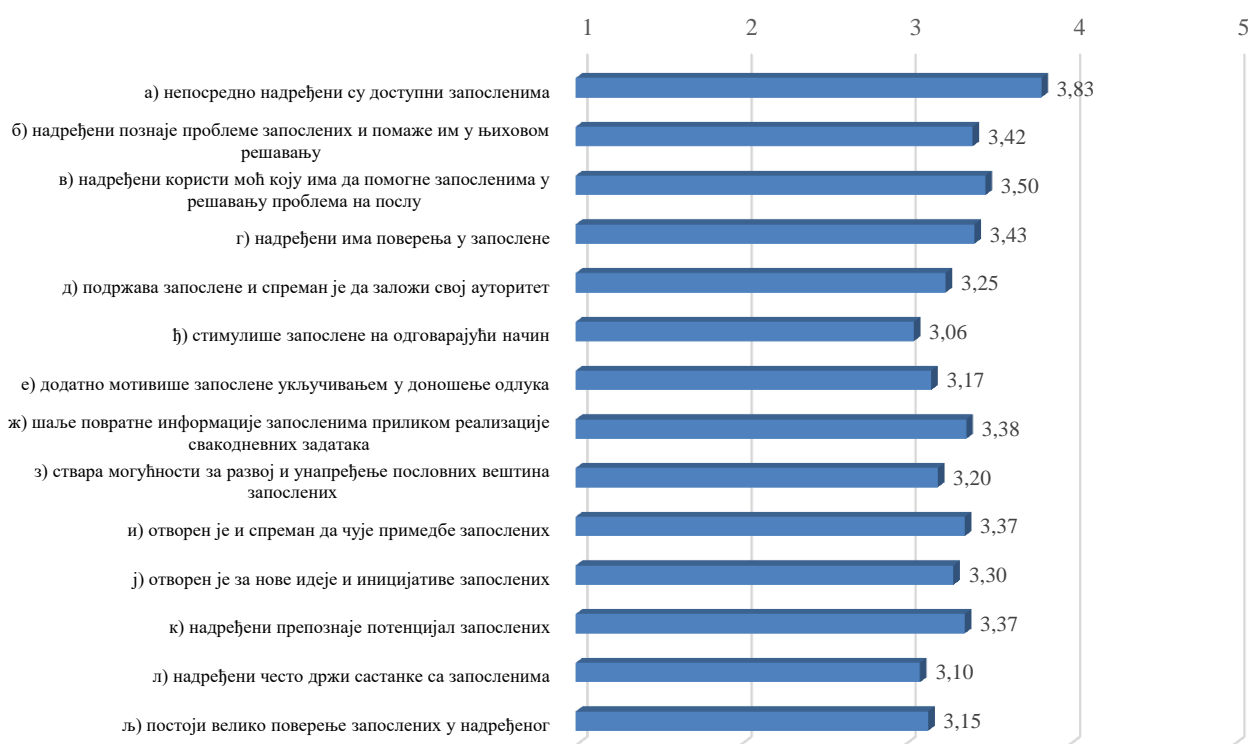
Аспекти комуникације	Степен задовољства комуникацијом	
а) комуникација запослених са надређенима	Rs	-0,165
	sig	0,001
б) комуникација надређених са запосленима	Rs	-0,149
	sig	0,002
в) хоризонтална комуникација	Rs	-0,153
	sig	0,002
г) комуникацијска клима	Rs	-0,061
	sig	0,214
д) неформална комуникација	Rs	0,042
	sig	0,391
ђ) организацијска информисаност	Rs	-0,135
	sig	0,006
е) проток информација у организацији	Rs	-0,120
	sig	0,015
ж) повратне информације	Rs	-0,158
	sig	0,001
з) квалитет медија комуникације	Rs	-0,174
	sig	0,000
и) комуникација на састанцима	Rs	-0,152
	sig	0,002

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност задовољства комуникацијом и позицијом у организацији у свим аспектима комуникације, осим код аспеката „комуникацијска клима“ и „неформална комуникација“. Може да се примети да су све значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство запослених комуникацијом.

Степен задовољства комуникацијом запослених са надређенима испитаници су оцењивали одговарајући на питање бр. 24 из анкетног упитника. Испитаници су највишим степеном задовољства оценили доступност непосредно надређених запосленима (3,83), коришћење моћи коју надређени има да помогне запосленима у решавању проблема на послу (3,50) и поверење које надређени има у запослене (3,43). Најмањеим степеном задовољства испитаници су оценили стимулацију запослених на одговарајући начин (3,06), често држање састанака са запосленима (3,10) и велико поверење запослених у надређеног (3,15) (Табела 47 и Гр. приказ 14).

Табела бр. 47: Оцена степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Задовољство комуникац. запосл. са надређенима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) непосредно надређени су доступни запосленима	1	5	3,83	1,11
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	1	5	3,42	1,12
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	1	5	3,50	1,19
г) надређени има поверења у запослене	1	5	3,43	1,07
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	1	5	3,25	1,32
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	1	5	3,06	1,28
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	1	5	3,17	1,21
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	1	5	3,38	1,11
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	1	5	3,20	1,15
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	1	5	3,37	1,29
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	1	5	3,30	1,19
к) надређени препознаје потенцијал запослених	1	5	3,37	1,23
л) надређени често држи састанке са запосленима	1	5	3,10	1,33
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	1	5	3,15	1,24



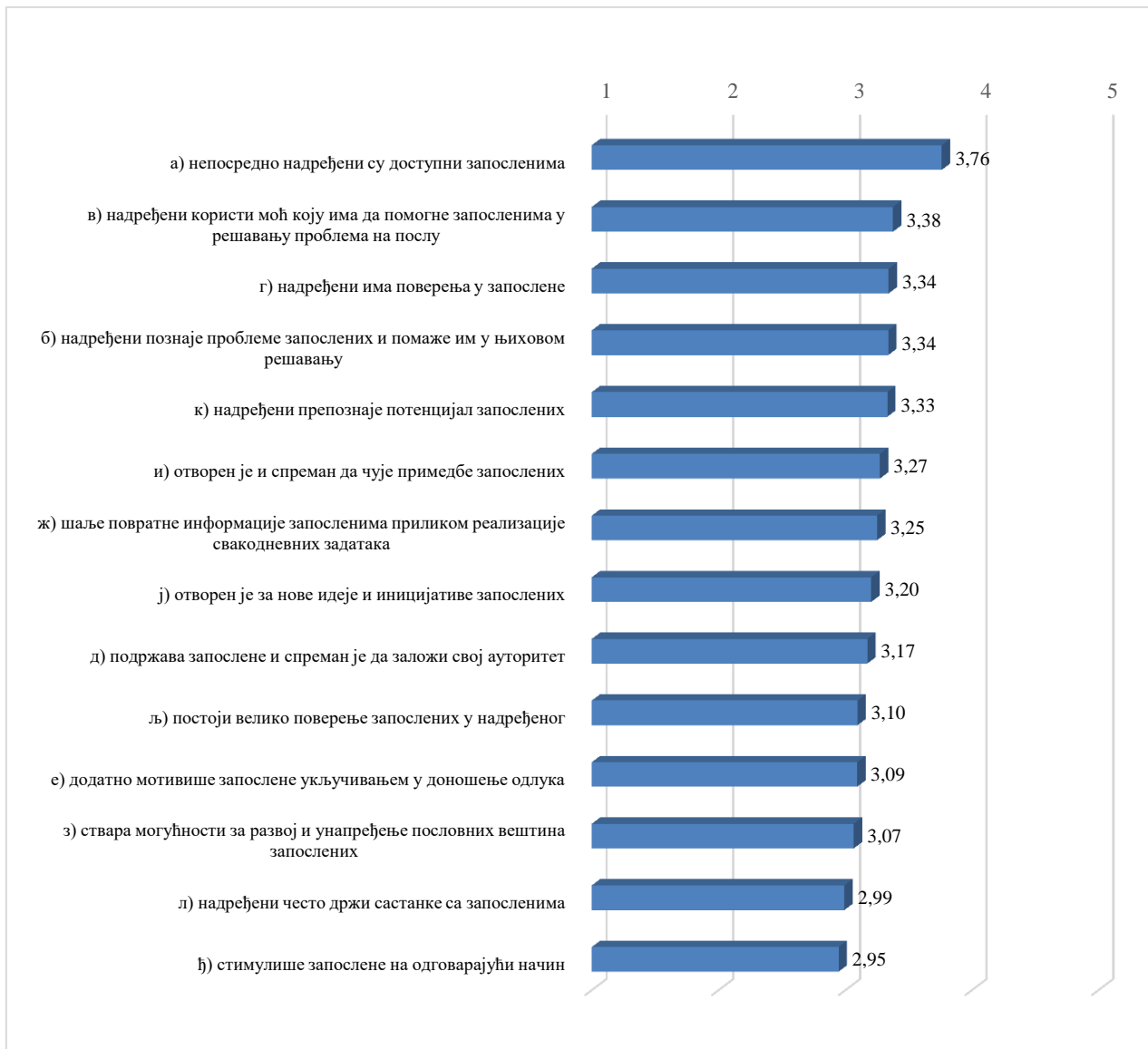
Гр. приказ бр. 14: Оцена степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Да би се утврдило да ли има разлике у задовољству испитаника комуникацијом запослених са надређенима у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни доступношћу надређених запосленима (3,76), коришћењем моћи коју надређени има да помогне запосленима у решавању проблема на послу (3,38) и постојање поверења надређеног у запослене (3,34).

Особље је најмање задовољно стимулацијом запослених на одговарајући начин (2,95), учесталости држања састанака са запосленима (2,99) и стварање могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених (3,07) (Табела 48, Гр. приказ 15).

Табела бр. 48: Оцена особља степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Аспекти комуникације запослених са надређенима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) непосредно надређени су доступни запосленима	1	5	3,76	1,16
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	1	5	3,38	1,25
г) надређени има поверења у запослене	1	5	3,34	1,12
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	1	5	3,34	1,14
к) надређени препознаје потенцијал запослених	1	5	3,33	1,30
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	1	5	3,27	1,34
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	1	5	3,25	1,14
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	1	5	3,20	1,22
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	1	5	3,17	1,36
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	1	5	3,10	1,27
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	1	5	3,09	1,26
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	1	5	3,07	1,16
л) надређени често држи састанке са запосленима	1	5	2,99	1,42
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	1	5	2,95	1,31



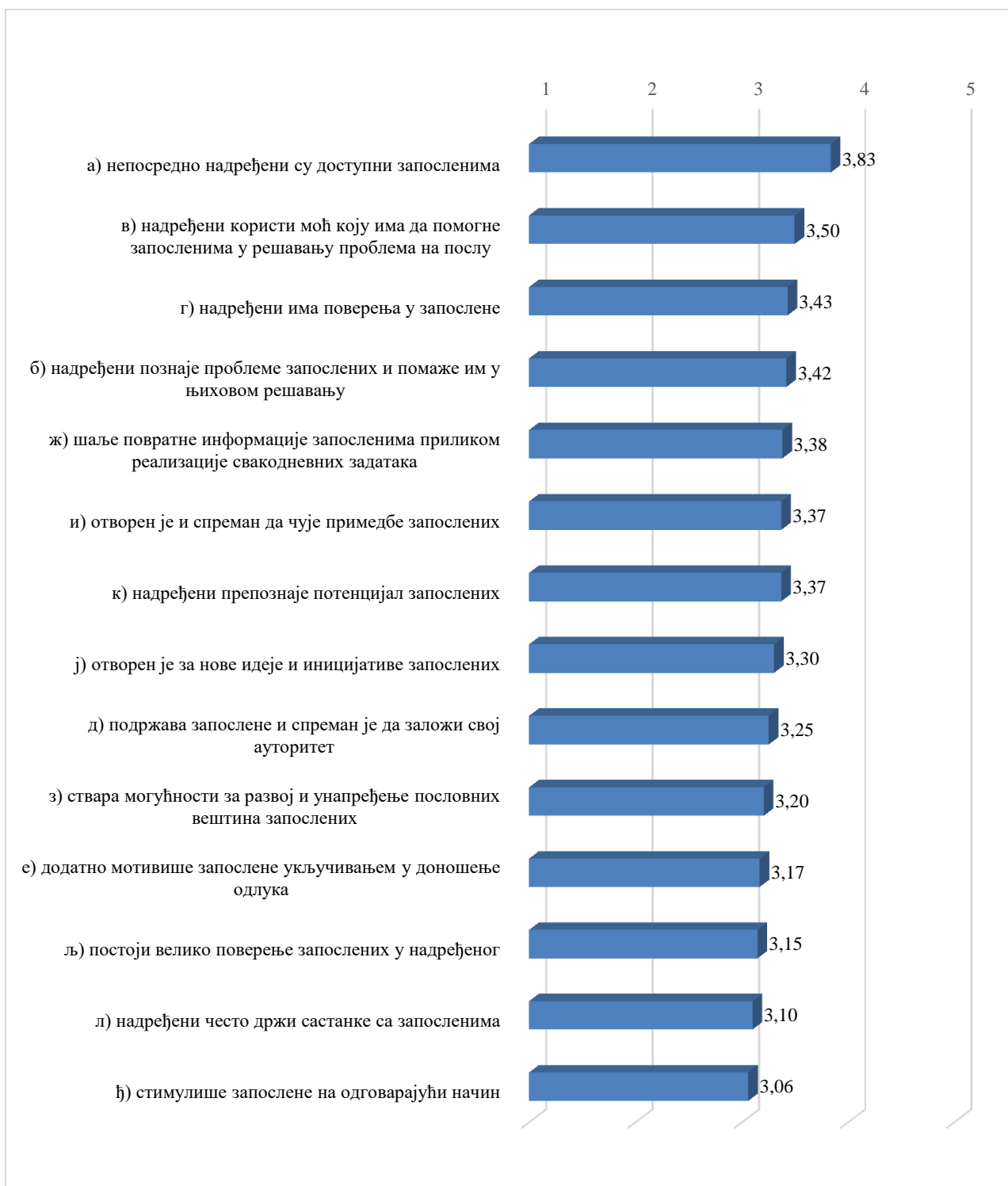
Гр. приказ бр. 15: Оцена особља степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни доступношћу непосредно надређених запосленима (3,96), коришћењем моћи коју надређени има да помогне запосленима у решавању проблема на послу (3,70) и слањем повратних информација запосленима приликом реализације свакодневних задатака (3,60).

Менаџери су најслабије оценили постојање великог поверења запослених у надређеног (3,23), стимулисање запослених на одговарајући начин (3,25) и учесталост држања састанака са запосленима (3,28) чиме су изразили став да недостаје поверење запослених у надређеног, да се не стимулишу запослени на одговарајући начин и да се не држе довољно често састанци са запосленима (Табела 49, Гр. приказ 16).

Табела бр. 49: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Аспекти комуникације запослених са надређенима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) непосредно надређени су доступни запосленима	1	5	3,96	1,01
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	1	5	3,70	1,06
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	1	5	3,60	1,02
г) надређени има поверења у запослене	2	5	3,57	0,96
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	1	5	3,55	1,08
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	1	5	3,53	1,17
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	1	5	3,47	1,12
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	1	5	3,44	1,10
к) надређени препознаје потенцијал запослених	1	5	3,43	1,11
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	1	5	3,39	1,24
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	1	5	3,29	1,11
л) надређени често држи састанке са запосленима	1	5	3,28	1,16
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	1	5	3,25	1,20
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	1	5	3,23	1,17



Гр. приказ бр. 16: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

Да би се утврдило да ли постоји статистички значајна разлика између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 50).

Табела бр. 50: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом запослених са надређенима између особља и менаџера

Аспекти комуникације запослених са надређенима	Особље		Менаџери		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) непосредно надређени су доступни запосленима	3,76	1,16	3,96	1,01	0,138
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	3,34	1,14	3,55	1,08	0,075
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	3,38	1,25	3,70	1,06	0,020
г) надређени има поверења у запослене	3,34	1,12	3,57	0,96	0,116
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	3,17	1,36	3,39	1,24	0,176
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	2,95	1,31	3,25	1,20	0,028
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	3,09	1,26	3,29	1,11	0,170
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	3,25	1,14	3,60	1,02	0,002
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	3,07	1,16	3,44	1,10	0,003
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	3,27	1,34	3,53	1,17	0,072
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	3,20	1,22	3,47	1,12	0,037
к) надређени препознаје потенцијал запослених	3,33	1,30	3,43	1,11	0,544
л) надређени често држи састанке са запосленима	2,99	1,42	3,28	1,16	0,081
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	3,10	1,27	3,23	1,17	0,322

На основу добијених значајности разлика између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима у организацији може да се уочи да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји у оценама задовољства следећих аспеката комуникације запослених са надређеним:

- надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу (sig = 0,020),
- подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет (sig = 0,028),
- шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака (sig = 0,002),
- ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених (sig = 0,003),
- отворен је за нове идеје и иницијативе запослених (sig = 0,037).

Свим овим аспектима комуникације задовољнији су менаџери. За испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом запослених са надређенима

између испитаника на различитим позицијама у организацији коришћен је Крускал Волисов тест (Табела 51).

Табела бр. 51: Просечне вредности оцена задовољства комуникацијом запослених са надређенима за сваку од позиција у организацији

Аспекти комуникације запослених са надређенима	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	техн.	
а) непосредно надређени су доступни запосленима	4,11	3,93	3,93	3,84	3,67	0,172
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	4,00	3,50	3,40	3,41	3,24	0,004
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	4,22	3,71	3,40	3,44	3,30	0,000
г) надређени има поверења у запослене	4,00	3,50	3,47	3,25	3,39	0,015
д) подржава запослене и спреман је да заложу свој ауторитет	4,11	3,36	3,07	3,19	3,12	0,001
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	4,00	3,29	2,87	3,00	2,85	0,000
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	3,78	3,50	2,93	3,09	3,03	0,001
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	3,78	3,50	3,53	3,41	3,12	0,004
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	4,00	3,50	3,13	3,19	2,91	0,000
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	4,00	3,50	3,40	3,34	3,15	0,012
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	3,78	3,71	3,13	3,38	3,00	0,000
к) надређени препознаје потенцијал запослених	4,11	3,29	3,20	3,47	3,18	0,001
л) надређени често држи састанке са запосленима	3,78	3,36	2,93	3,16	2,82	0,001
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	3,89	3,21	2,87	3,19	3,00	0,001

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом запослених са надређенима између испитаника на различитим позицијама у организацији може се рећи да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама следећих фактора мотивације:

- надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању (sig=0,004), надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу (sig=0,000), стимулише запослене на одговарајући начин (sig=0,000), шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака (sig=0,004), ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених (sig=0,000), отворен је и спреман да чује примедбе запослених (sig=0,000), отворен је за нове идеје и иницијативе запослених (sig=0,012), надређени препознаје потенцијал запослених (sig=0,001), надређени често држи

састанке са запосленима ($\text{sig}=0,001$). - наведеним аспектима комуникације најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље,

- надређени има поверења у запослене ($\text{sig}=0,015$) - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно административно особље,
- подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет ($\text{sig}=0,001$), додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука ($\text{sig}=0,001$), постоји велико поверење запослених у надређеног ($\text{sig}=0,001$) - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери првог нивоа.

Повезаност степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 52).

Табела бр. 52: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства комуникацијом запослених са надређанима

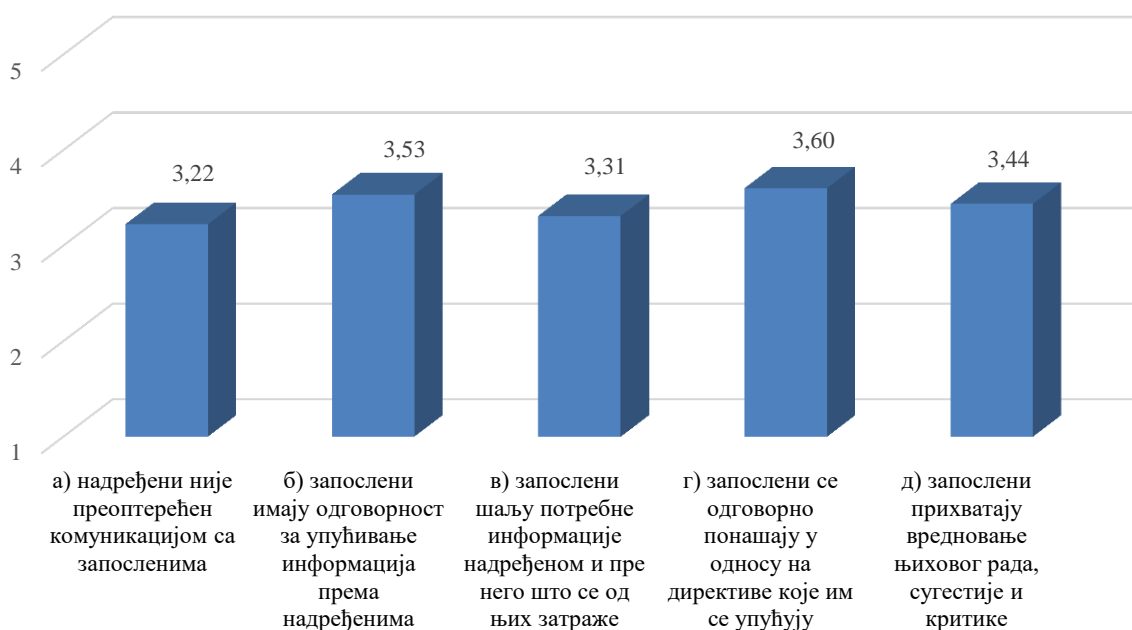
Аспекти комуникације запослених са надређенима	Позиција у организацији	
а) непосредно надређени су доступни запосленима	Rs	-0,116
	sig	0,018
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	Rs	-0,156
	sig	0,002
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	Rs	-0,175
	sig	0,000
г) надређени има поверења у запослене	Rs	-0,109
	sig	0,027
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	Rs	-0,133
	sig	0,007
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	Rs	-0,180
	sig	0,000
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	Rs	-0,143
	sig	0,004
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	Rs	-0,184
	sig	0,000
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	Rs	-0,235
	sig	0,000
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	Rs	-0,155
	sig	0,002
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	Rs	-0,196
	sig	0,000
к) надређени препознаје потенцијал запослених	Rs	-0,116
	sig	0,018
л) надређени често држи састанке са запосленима	Rs	-0,162
	sig	0,001
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	Rs	-0,114
	sig	0,020

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност задовољства комуникацијом запослених са надређенима и позиције испитаника у организацији у свим аспектима комуникације. Може се приметити да су све значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом запослених са надређенима.

Степен задовољства комуникацијом надређених са запосленима испитаници су оцењивали одговарајући на питање бр. 25 из анкетног упитника. Испитаници су највишим степеном задовољства оценили одговорно понашање запослених у односу на директиве које им се упућују (3,60) и одговорност запослених за упућивање информација према надређенима (3,53). Најмањим степеном задовољства испитаници су оценили непреоптерећеношћу надређеног комуникацијом са запосленима (3,22) и слање потребних информација запослених надређеном и пре него што се од њих затраже (3,31) (Табела 53 и Гр. приказ 17).

Табела бр. 53: Оцена степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Задовољство комуникац. надређених са запосл.	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	1	5	3,22	1,11
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	1	5	3,53	1,04
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	1	5	3,31	1,02
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	1	5	3,60	1,04
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	1	5	3,44	1,16



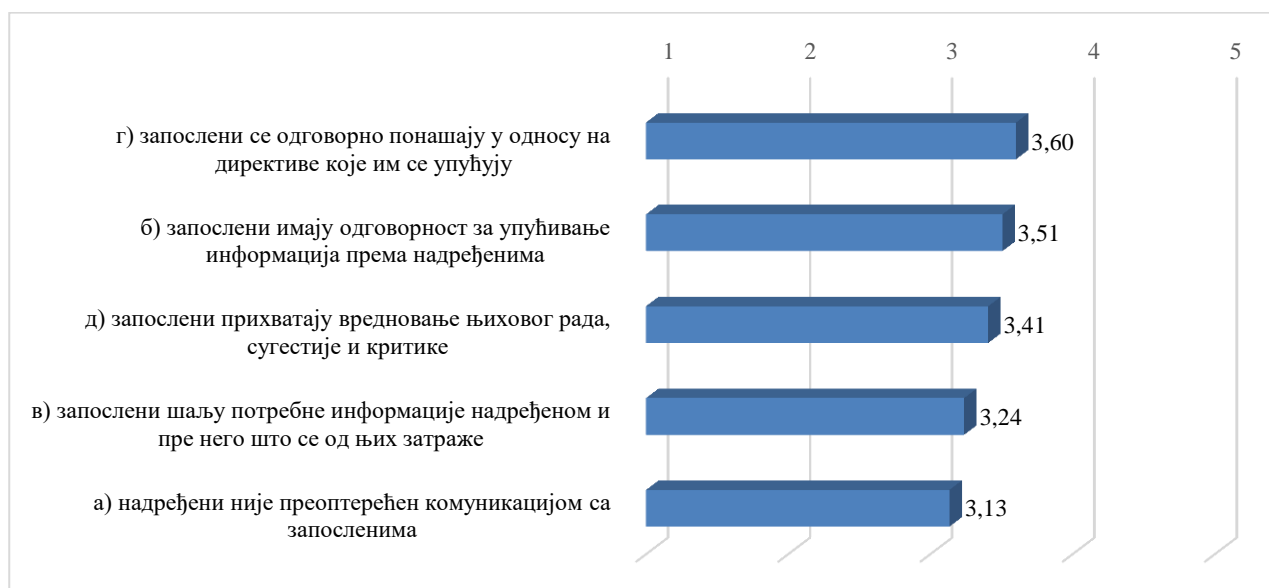
Гр. приказ бр. 17: Оцена степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Да би се утврдило да ли има разлике у задовољству испитаника комуникацијом надређених са запосленима у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни одговорним понашањем запослених у односу на директиве које им се упућују (3,60) и одговорношћу запослених за упућивање информација према надређенима (3,51).

Особље је најслабије оценило непреоптерећеност надређеног комуникацијом са запосленима (3,13) и слање потребних информација запослених надређеном и пре него што се од њих затраже (3,24) (Табела 54, Гр. приказ 18).

Табела бр. 54: Оцена особља степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Аспекти комуникације надређених са запосленима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	1	5	3,60	1,08
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	1	5	3,51	1,06
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	1	5	3,41	1,25
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	1	5	3,24	1,06
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	1	5	3,13	1,17



Гр. приказ бр. 18: Оцена особља степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни одговорним понашањем запослених у односу на директиве које им се упућују (3,60) и одговорношћу запослених за упућивање информација према надређенима (3,58), док су најслабије оценили непреоптерећеност надређеног комуникацијом са запосленима (3,38) и слање потребних информација запослених надређеном и пре него што се од њих затраже (3,43) (Табела 55, Гр. приказ 19).

Табела бр. 55: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Аспекти комуникације надређених са запосленима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	1	5	3,60	0,97
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	1	5	3,58	1,01
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	1	5	3,49	0,98
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	1	5	3,43	0,93
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	1	5	3,38	0,97



Гр. приказ бр. 19: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

За утврђивање постојања статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 56).

Табела бр. 56: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом надређених са запосленима између особља и менаџера

Аспекти комуникације надређених са запосленима	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	3,13	1,17	3,38	0,97	0,084
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	3,51	1,06	3,58	1,01	0,582
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	3,24	1,06	3,43	0,93	0,039
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	3,60	1,08	3,60	0,97	0,743
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	3,41	1,25	3,49	0,98	0,694

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји у оценама задовољства аспектом „запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже“ (sig = 0,039). Овим аспектом комуникације су задовољнији менаџери него особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом надређених са запосленима између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 57).

Табела бр. 57: Просечне вредности оцена задовољства комуникацијом надређених са запосленима за сваку од позиција у организацији

Аспекти комуникације надређених са запосленима	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.	
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	3,33	3,43	3,33	3,28	3,00	0,083
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	3,78	3,50	3,53	3,66	3,36	0,141
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	3,67	3,57	3,07	3,50	3,03	0,000
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	3,89	3,64	3,27	3,88	3,39	0,000
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	3,78	3,57	3,13	3,44	3,42	0,070

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијом надређених са запосленима између испитаника на различитим

позицијама у организацији може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама задовољства следећим аспектима комуникације надређених са запосленима:

- запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже ($\text{sig}=0,000$) - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље,
- запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују ($\text{sig}=0,000$) - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно менаџери првог нивоа.

Повезаност степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 58).

Табела бр. 58: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима

Аспекти комуникације надређених са запосленима	Позиција у организацији	
а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	Rs	-0,118
	sig	0,016
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	Rs	-0,077
	sig	0,118
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	Rs	-0,187
	sig	0,000
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	Rs	-0,085
	sig	0,085
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	Rs	-0,035
	sig	0,481

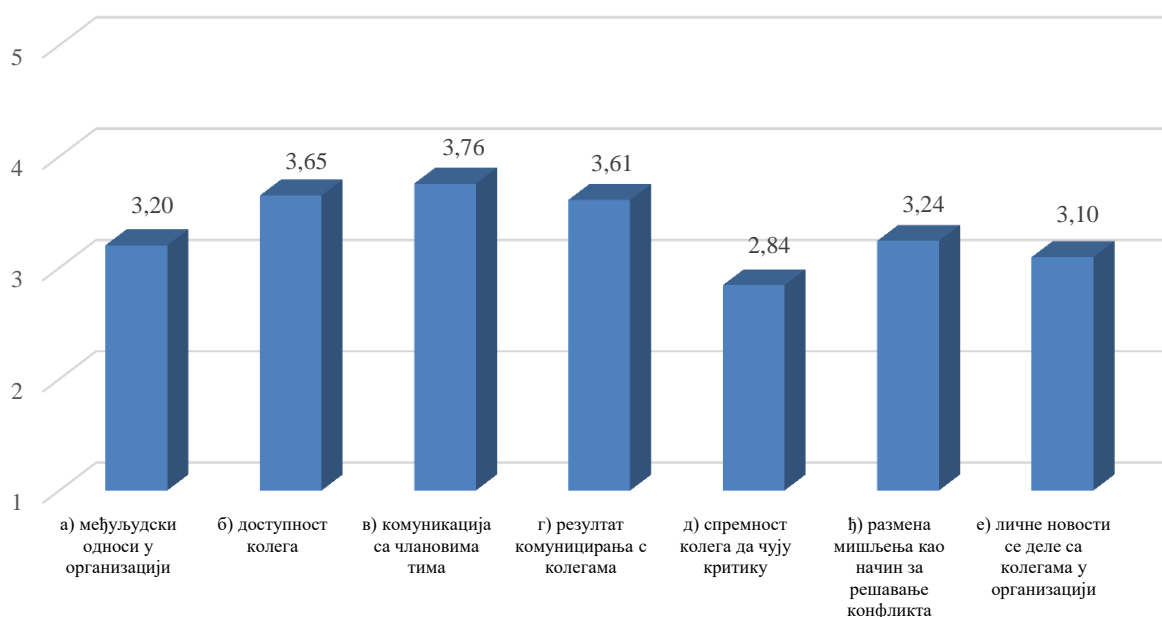
На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност задовољства комуникацијом надређених са запосленима и позицијом у организацији у аспектима комуникације „надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима“ ($R_s=-0,118$, $\text{sig}=0,016$) и „запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже“ ($R_s=-0,187$, $\text{sig}=0,000$). Може се приметити да су значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом надређених са запосленима.

Оцењујући степен задовољства хоризонталном комуникацијом испитаници су изразили највиши степен задовољства комуникацијом са члановима тима (3,76), доступности колега (3,65) и резултат комуницирања с колегама (3,61). Најмањим степеном задовољства

испитаници су оценили спремност колега да чују критику (2,84), дељење личних новости са колегама у организацији (3,10) и међуљудске односе у организацији (3,20) (Табела 59 и Гр. приказ 20).

Табела бр. 59: Оцена степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Задовољство хоризонталном комуникацијом	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) међуљудски односи у организацији	1	5	3,20	1,13
б) доступност колега	1	5	3,65	0,92
в) комуникација са члановима тима	1	5	3,76	0,97
г) резултат комуницирања с колегама	1	5	3,61	0,84
д) спремност колега да чују критику	1	5	2,84	1,07
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	1	5	3,24	1,08
е) личне новости се деле са колегама у организацији	1	5	3,10	1,17



Гр. приказ бр. 20: Оцена степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Да би се утврдило да ли има разлике у задовољству испитаника хоризонталном комуникацијом у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни комуникацијом са члановима тима (3,76), доступношћу колега (3,65) и резултатом комуницирања с колегама (3,57), док су најмање задовољни спремношћу колега да чују критику (2,77), међуљудским односима у организацији (3,13) и разменом мишљења као начином за решавање конфликта (3,15) (Табела 60, Гр. приказ 21).

Табела бр. 60: Оцена особља степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Аспекти хоризонталне комуникације	Мин.	Макс.	Прос. вр.	Ст. дев.
в) комуникација са члановима тима	1	5	3,76	1,06
б) доступност колега	1	5	3,65	0,98
г) резултат комуницирања с колегама	1	5	3,57	0,87
е) личне новости се деле са колегама у организацији	1	5	3,18	1,22
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	1	5	3,15	1,19
а) међуљудски односи у организацији	1	5	3,13	1,16
д) спремност колега да чују критику	1	5	2,77	1,13

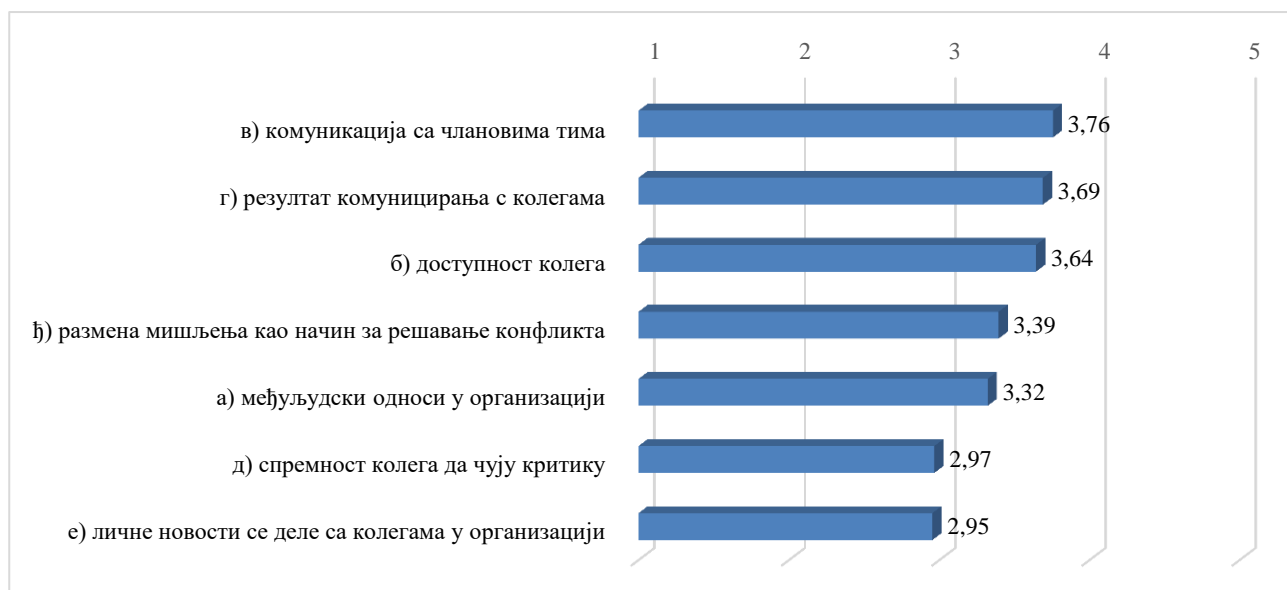


Гр. приказ бр. 21: Оцена особља степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни комуникацијом са члановима тима (3,76), резултатом комуницирања с колегама (3,69) и доступношћу колега (3,64), док су најмање задовољни дељењем личних новости са колегама у организацији (2,95), спремношћу колега да чују критику (2,97) и међуљудским односима у организацији (3,32) (Табела 61, Гр. приказ 22).

Табела бр. 61: Оцена менаџера степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Аспекти хоризонталне комуникације	Мин.	Макс.	Прос. вр.	Ст. дев.
в) комуникација са члановима тима	3	5	3,76	0,81
г) резултат комуницирања с колегама	2	5	3,69	0,78
б) доступност колега	3	5	3,64	0,81
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	2	5	3,39	0,87
а) међуљудски односи у организацији	1	5	3,32	1,07
д) спремност колега да чују критику	1	5	2,97	0,95
е) личне новости се деле са колегама у организацији	1	5	2,95	1,06



Гр. приказ бр. 22: Оцена менаџера степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Постојање статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства хоризонталном комуникацијом у организацији проверено је тестирањем Ман Витнијевим тестом (Табела 62).

Табела бр. 62: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена задовољства хоризонталном комуникацијом између особља и менаџера

Аспекти хоризонталне комуникације	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) међуљудски односи у организацији	3,13	1,16	3,32	1,07	0,246
б) доступност колега	3,65	0,98	3,64	0,81	0,287
в) комуникација са члановима тима	3,76	1,06	3,76	0,81	0,264
г) резултат комуницирања с колегама	3,57	0,87	3,69	0,78	0,149
д) спремност колега да чују критику	2,77	1,13	2,97	0,95	0,063
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	3,15	1,19	3,39	0,87	0,126
е) личне новости се деле са колегама у организацији	3,18	1,22	2,95	1,06	0,029

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства хоризонталном комуникацијом у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји само у ааспекту „личне

новости се деле с колегама у организацији“ (sig = 0,029). Овим аспектом комуникације је задовољније особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства хоризонталном комуникацијом између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 63).

Табела бр. 63: Просечне вредности оцена задовољства хоризонталном комуникацијом за сваку од позиција у организацији

Аспекти хоризонталне комуникације	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр.иво	админ.	технич.	
а) међуљудски односи у организацији	4,11	3,00	3,20	3,06	3,18	0,000
б) доступност колега	4,11	3,36	3,73	3,59	3,67	0,001
в) комуникација са члановима тима	4,11	3,64	3,73	3,72	3,76	0,113
г) резултат комуницирања с колегама	3,56	3,64	3,87	3,63	3,48	0,072
д) спремност колега да чују критику	3,11	3,14	2,87	2,94	2,55	0,001
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	3,89	3,50	3,13	3,28	2,97	0,000
е) личне новости се деле са колегама у организацији	3,22	3,00	2,87	3,09	3,21	0,321

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена задовољства хоризонталном комуникацијом између испитаника на различитим позицијама у организацији може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама задовољства следећим аспектима хоризонталне комуникације у организацији:

- међуљудски односи у организацији (sig=0,008), доступност колега (sig=0,001) - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери средњег нивоа,
- спремност колега да чују критику (sig=0,001) - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најмање задовољни из техничког особља,
- размена мишљења као начин за решавање конфликта (sig=0,000) – најзад
- овољнији су топ менаџери, а најмање задовољни из техничког особља.

Повезаност степена задовољства хоризонталном комуникацијом у организацији и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 64).

Табела бр. 64: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства хоризонталном комуникацијом

Аспекти хоризонталне комуникације	Позиција у организацији	
а) међуљудски односи у организацији	Rs	-0,076
	sig	0,124
б) доступност колега	Rs	0,024
	sig	0,634
в) комуникација са члановима тима	Rs	0,014
	sig	0,779
г) резултат комуницирања с колегама	Rs	-0,096
	sig	0,051
д) спремност колега да чују критику	Rs	-0,196
	sig	0,000
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	Rs	-0,195
	sig	0,000
е) личне новости се деле са колегама у организацији	Rs	0,069
	sig	0,165

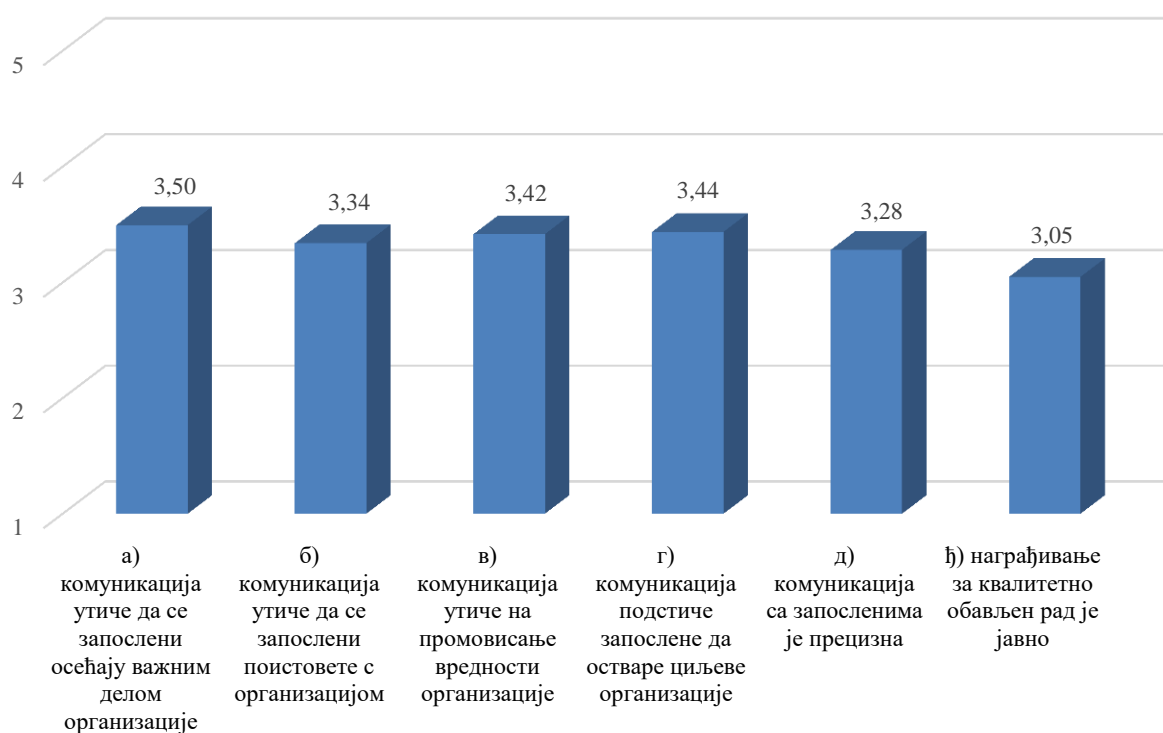
На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност задовољства хоризонталном комуникацијом и позицијом у организацији у аспектима комуникације „спремност колега да чују критику“ ($R_s=-0,196$, $sig=0,000$) и „размена мишљења као начин за решавање конфликта“ ($R_s=-0,195$, $sig=0,000$). Може се приметити да су значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство хоризонталном комуникацијом.

Изражавајући степен задовољства комуникацијском климом у организацији, испитаници су највишом просечном оценом оценили утицај комуникације да се запослени осећају важним делом организације (3,50) и подстицање комуникације да запослени остваре циљеве организације (3,44).

Испитаници су најслабијим оценама оценили јавно награђивање за квалитетно обављен рад (3,05) и прецизност комуникације са запосленима (3,28) (Табела 65 и Гр. приказ 23).

Табела бр. 65: Оцена степена задовољства комуникацијском климом

Задовољство комуникацијском климом	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	1	5	3,50	1,14
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	1	5	3,34	1,10
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	1	5	3,42	1,07
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	1	5	3,44	1,06
д) комуникација са запосленима је прецизна	1	5	3,28	1,08
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	1	5	3,05	1,30



Гр. приказ бр. 23: Оцена степена задовољства комуникацијском климом

За испитивање разлика у задовољству испитаника комуникацијском климом у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни утицајем комуникације да се запослени осећају важним делом организације (3,42), подстицајем комуникације да запослени остваре циљеве организације (3,29) и утицајем комуникације на промовисању вредности организације (3,29), док су најслабије

оценили јавност у награђивању за добро обављени рад (3,00), утицај комуникације да се запослени поистовете с организацијом (3,17) и прецизност комуникације са запосленима (3,21) (Табела 66, Гр. приказ 24).

Табела бр. 66: Оцена особља степена задовољства комуникацијском климом

Аспекти комуникацијске климе	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	1	5	3,42	1,18
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	1	5	3,29	1,14
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	1	5	3,29	1,11
д) комуникација са запосленима је прецизна	1	5	3,21	1,11
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	1	5	3,17	1,16
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	1	5	3,00	1,38



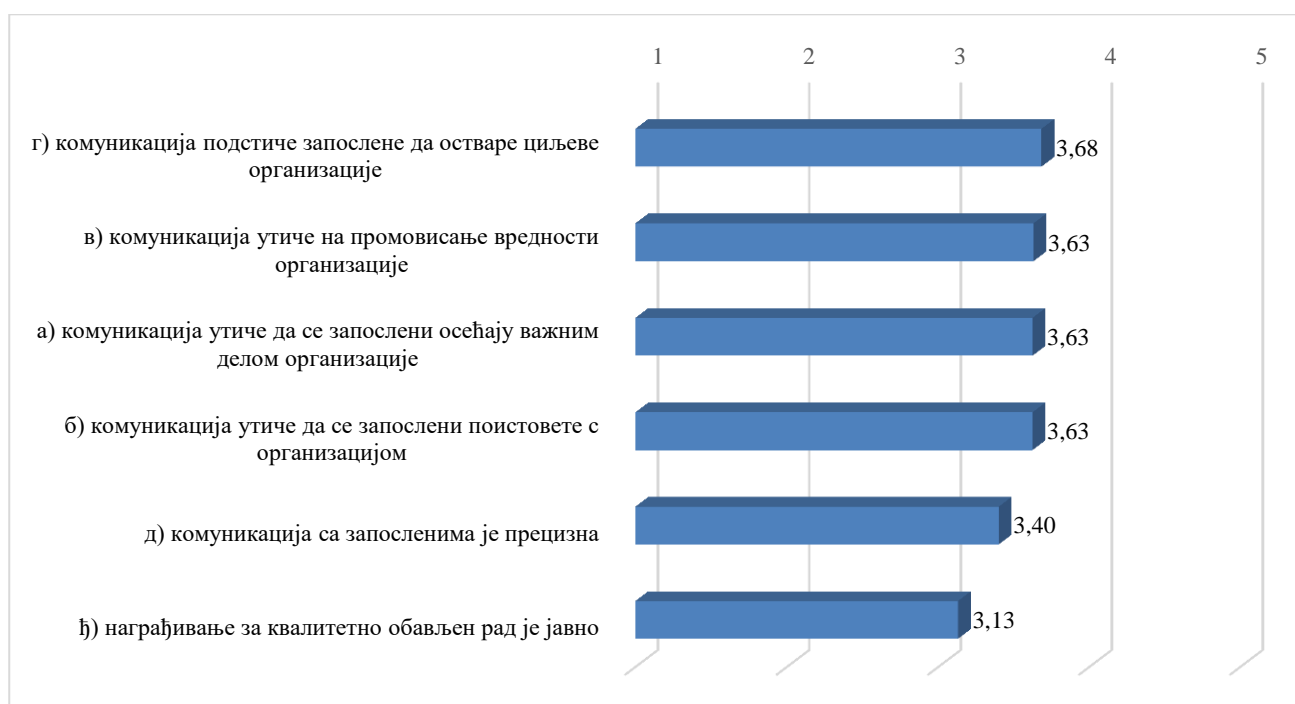
Гр. приказ бр. 24: Оцена особља степена задовољства комуникацијском климом

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни подстицајем комуникације да запослени остваре циљеве организације (3,68), утицајем комуникације на промовисању вредности организације (3,63), утицајем комуникације да се запослени осећају важним делом организације (3,63) и утицајем комуникације да се запослени поистовете с организацијом (3,63).

Менаџери су најслабије оценили јавност у награђивању за добро обављени рад (3,13), и прецизност комуникације са запосленима (3,40) (Табела 67, Гр. приказ 25).

Табела бр. 67: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијском климом

Аспекти комуникацијске климе	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	2	5	3,68	0,85
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	2	5	3,63	0,96
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	1	5	3,63	1,06
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	2	5	3,63	0,93
д) комуникација са запосленима је прецизна	1	5	3,40	1,03
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	1	5	3,13	1,16



Гр. приказ бр. 25: Оцена менаџера степена задовољства комуникацијском климом

За утврђивање постојања статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијском климом у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 68).

Табела бр. 68: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијском климом између особља и менаџера

Аспекти комуникацијске климе	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	3,42	1,18	3,63	1,06	0,101
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	3,17	1,16	3,63	0,93	0,000
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	3,29	1,11	3,63	0,96	0,003
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	3,29	1,14	3,68	0,85	0,002
д) комуникација са запосленима је прецизна	3,21	1,11	3,40	1,03	0,109
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	3,00	1,38	3,13	1,16	0,550

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства комуникацијском климом у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји у оценама следећих аспеката комуникацијске климе:

- комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом (sig = 0,000),
- комуникација утиче на промовисање вредности организације (sig = 0,003),
- комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације (sig = 0,002).

Свим наведеним аспектима комуникације више су задовољни запослени на позицијама менаџера него особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијском климом између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 69).

Табела бр. 69: Просечне вредности оцена задовољства комуникацијском климом за сваку од позиција у организацији

Аспекти комуникацијске климе	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.	
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	4,00	3,43	3,60	3,66	3,18	0,000
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	3,67	3,71	3,53	3,44	2,91	0,000
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	3,78	3,64	3,53	3,56	3,03	0,000
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	3,56	3,86	3,60	3,59	3,00	0,000
д) комуникација са запосленима је прецизна	3,67	3,57	3,13	3,22	3,18	0,016
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	3,56	2,93	3,13	3,22	2,76	0,007

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена задовољства комуникацијском климом између испитаника на различитим позицијама у организацији може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама задовољства следећим аспектима комуникацијске климе у организацији:

- комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације (sig = 0,000), комуникација утиче на промовисање вредности организације (sig = 0,000), награђивање за квалитетно обављен рад је јавно (sig = 0,007) - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољније техничко особље,
- комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом (sig = 0,000), комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације (sig = 0,000) - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најнезадовољније техничко особље,
- комуникација са запосленима је прецизна (sig = 0,016) - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољнији менаџери првог нивоа.

Повезаност степена задовољства комуникацијском климом у организацији и позиције у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 70).

Табела бр. 70: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства комуникацијском климом

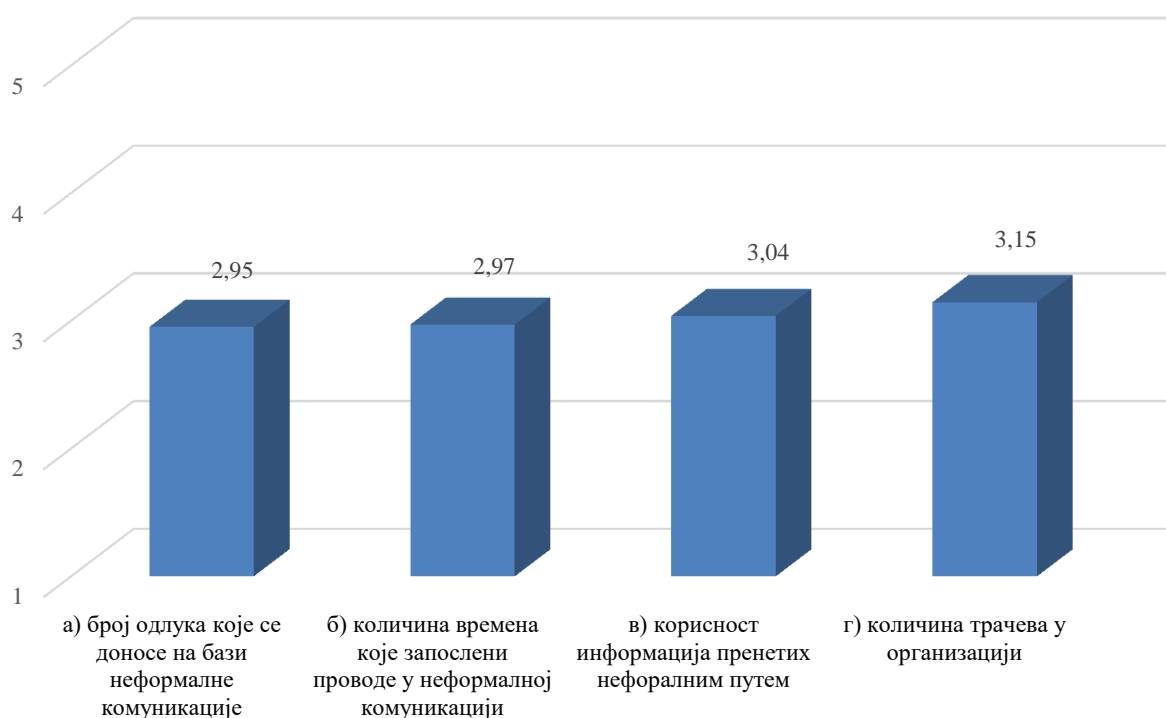
Аспекти комуникацијске климе	Позиција у организацији	
а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	Rs	-0,180
	sig	0,000
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	Rs	-0,262
	sig	0,000
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	Rs	-0,233
	sig	0,000
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	Rs	-0,252
	sig	0,000
д) комуникација са запосленима је прецизна	Rs	-0,129
	sig	0,009
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	Rs	-0,117
	sig	0,018

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност свих аспеката комуникацијском климом и позицијом у организацији. Може се приметити да су значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијском климом.

Одговарајући на питање бр. 28 из анкетног упитника, испитаници су изразили степен задовољства неформалном комуникацијом у организацији у распону од ниског степена задовољства израженог оценом 1 до високог степена задовољства израженог оценом 5 и највишом просечном оценом оценили количину трачева у организацији (3,15), а најнижом број одлука које се доносе на бази неформалне комуникације (2,95) (Табела 71, Гр. приказ 26).

Табела бр. 71: Оцена степена задовољства неформалном комуникацијом у организацији

Задовољство неформалном комуникацијом	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) број одлука које се доносе на бази неформалне комуникације	1	5	2,95	1,04
б) количина времена које запослени проводе у неформалној комуникацији	1	5	2,97	1,04
в) корисност информација пренетих неформалним путем	1	5	3,04	1,00
г) количина трачева у организацији	1	5	3,15	1,25

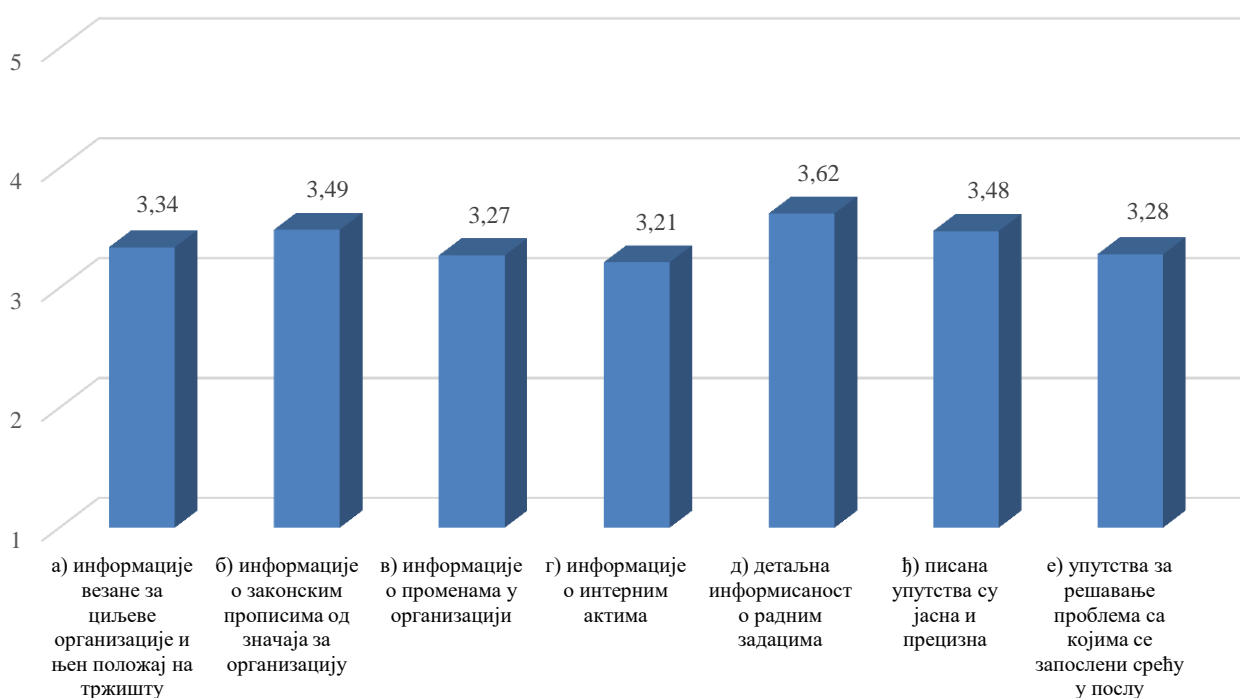


Гр. приказ бр. 26: Оцена степена задовољства неформалном комуникацијом у организацији

Просечне вредности степена задовољства испитаника организацијском информисаношћу говоре о задовољству испитаника детаљном информисаношћу о радним задацима (3,62), информацијама о законским прописима од значаја за организацију (3,49) и јасним и прецизним писаним упутствима (3,48) док су најмање задовољни информацијама о интерним актима (3,21), информацијама о променама у организацији (3,27) и упутствима за решавање проблема са којима се запослени срећу у послу (3,28) (Табела 72, Гр. приказ 27).

Табела бр. 72: Оцена степена задовољства организацијском информисаношћу

Задовољство организацијском информисаношћу	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) информације везане за циљеве организације и њен положај на тржишту	1	5	3,34	1,07
б) информације о законским прописима од значаја за организацију	1	5	3,49	1,13
в) информације о променама у организацији	1	5	3,27	1,15
г) информације о интерним актима	1	5	3,21	1,07
д) детаљна информисаност о радним задацима	1	5	3,62	1,05
ђ) писана упутства су јасна и прецизна	1	5	3,48	1,13
е) упутства за решавање проблема са којима се запослени срећу у послу	1	5	3,28	1,05

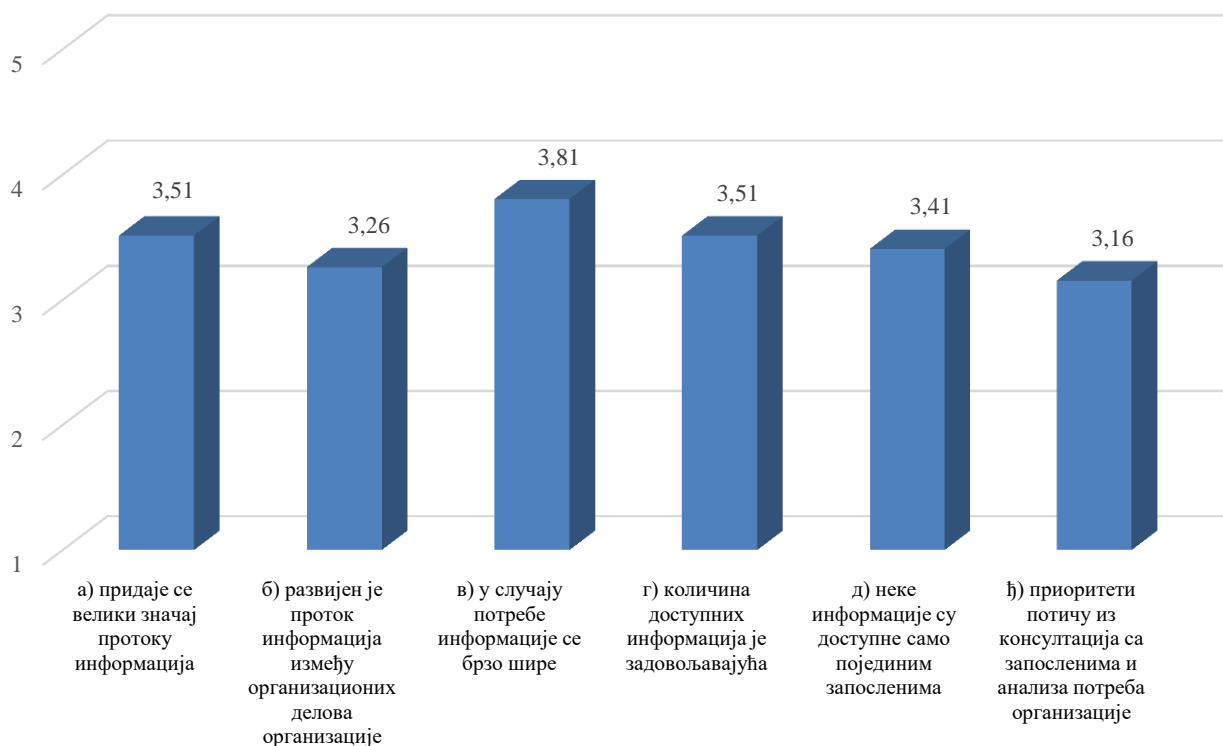


Гр. приказ бр 27: Оцена степена задовољства организацијском информисаношћу

Оцењујући степен задовољства протоком информација у организацији испитаници су изразили највиши степен задовољства придавању великог значаја брзом ширењу информација у случају потребе (3,81), придавању великог значаја протоку информација (3,51) и задовољавајућом количином доступних информација (3,51), а најмањи степен задовољства потицању приоритета из консултација са запосленима и анализи потреба организације (3,16) и развијеношћу протока информација између организационих делова организације (3,26) (Табела 73, Гр. приказ 28).

Табела бр. 73: Оцена степена задовољства протоком информација

Задовољство протоком информација	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) придаје се велики значај протоку информација	1	5	3,51	1,09
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	1	5	3,26	1,08
в) у случају потребе информације се брзо шире	1	5	3,81	1,02
г) количина доступних информација је задовољавајућа	1	5	3,51	1,06
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	1	5	3,41	1,21
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	1	5	3,16	1,12



Гр. приказ бр. 28: Оцена задовољства протоком информација

Да би се утврдило да ли има разлике у задовољству испитаника протоком информација у организацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља највише су задовољни брзом ширењу информација у случају потребе (3,76), задовољавајућом количином доступних информација (3,55) и придавању великог значаја протоку информација (3,48), док су најмање задовољни потицању приоритета из консултација са запосленима и анализи потреба организације (3,03), развијеношћу протока информација између организационих делова организације (3,24) и доступношћу неких информација само појединим запосленима (3,37) (Табела 74, Гр. приказ 29).

Табела бр. 74: Оцена особља степена задовољства протоком информација

Аспекти протока информација	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
в) у случају потребе информације се брзо шире	1	5	3,76	1,09
г) количина доступних информација је задовољавајућа	1	5	3,55	1,12
а) придаје се велики значај протоку информација	1	5	3,48	1,17
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	1	5	3,37	1,34
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	1	5	3,24	1,18
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	1	5	3,03	1,24



Гр. приказ бр. 29: Оцена особља степена задовољства протоком информација

Испитаници на позицији менаџера највише су задовољни брзом ширењу информација у случају потребе (3,88), придавању великог значаја протоку информација (3,57) и доступношћу неких информација само појединим запосленима (3,48), док су најмање задовољни развијеношћу протока информација између организационих делова организације (3,30), потицању приоритета из консултација са запосленима и анализи потреба организације (3,37) и задовољавајућом количином доступних информација (3,45) (Табела 75, Гр. приказ 30).

Табела бр. 75: Оцена менаџера степена задовољства протоком информација

Аспекти протока информација	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
в) у случају потребе информације се брзо шире	2	5	3,88	0,88
а) придаје се велики значај протоку информација	2	5	3,57	0,94
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	1	5	3,48	0,96
г) количина доступних информација је задовољавајућа	1	5	3,45	0,95
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	1	5	3,37	0,84
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	2	5	3,30	0,89



Гр. приказ бр. 30: Оцена менаџера степена задовољства протоком информација

За утврђивање постојања статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства протоком информација у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 76).

Табела бр. 76: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена задовољства протоком информација између особља и менаџера

Аспекти протока информација	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) придаје се велики значај протоку информација	3,48	1,17	3,57	0,94	0,670
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	3,24	1,18	3,30	0,89	0,703
в) у случају потребе информације се брзо шире	3,76	1,09	3,88	0,88	0,388
г) количина доступних информација је задовољавајућа	3,55	1,12	3,45	0,95	0,408
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	3,37	1,34	3,48	0,96	0,958
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	3,03	1,24	3,37	0,84	0,002

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени степена задовољства протоком информација у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји само у оцени аспекта „приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације“ (sig=0,002) којим су више задовољни запослени на позицијама менаџера него особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена задовољства протоком информација у организацији између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 77).

Табела бр. 77: Просечне вредности оцена задовољства протоком информација за сваку од позиција у организацији

Аспекти протока информација	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	адм.	техн.	
а) придаје се велики значај протоку информација	3,56	3,43	3,67	3,78	3,21	0,001
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	3,56	3,14	3,27	3,53	2,97	0,000
в) у случају потребе информације се брзо шире	3,89	3,86	3,87	4,13	3,42	0,000
г) количина доступних информација је задовољавајућа	3,78	3,14	3,60	3,53	3,55	0,062
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	3,89	3,21	3,53	3,41	3,30	0,078
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	3,33	3,14	3,60	3,25	2,82	0,000

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена задовољства протоком информација између испитаника на различитим позицијама у организацији може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама задовољства свих аспеката протока информација:

- придаје се велики значај протоку информација ($\text{sig} = 0,001$), у случају потребе информације се брзо шире ($\text{sig} = 0,000$) - најзадовољније је административно особље, а најмање задовољни су из техничког особља,
- развијен је проток информација између организационих делова организације ($\text{sig} = 0,000$) - најзадовољнији су менаџери топ нивоа, а најнезадовољније техничко особље.
- приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације ($\text{sig} = 0,000$) - најзадовољнији су менаџери првог нивоа, а најнезадовољније техничко особље.

Повезаност степена задовољства протоком информација у организацији и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 78).

Табела бр. 78: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена задовољства протоком информација

Аспекти протока информација	Позиција у организацији	
а) придаје се велики значај протоку информација	R_s	-0,091
	sig	0,065
б) развијен је проток информација између организационих делова организације	R_s	-0,090
	sig	0,067
в) у случају потребе информације се брзо шире	R_s	-0,148
	sig	0,003
г) количина доступних информација је задовољавајућа	R_s	0,018
	sig	0,719
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	R_s	-0,049
	sig	0,317
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	R_s	-0,193
	sig	0,000

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност аспеката протока информација „у случају потребе информације се брзо шире“ ($R=-0,148$, $\text{sig}=0,003$), „приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације“ ($R=-0,193$, $\text{sig}=0,000$) са позицијом у организацији. Може се приметити да су значајне корелације негативне, што значи да са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство протоком информација.

Изражавајући степен задовољства повратним информацијама у организацији, испитаници су највишом просечном оценом оценили добијање информације за обављање посла правремено (3,59), праћење ангажовања запослених у послу (3,56) и информације о последицама лошег обављања посла (3,52) док су најмање задовољни доступношћу информација о поређењу њиховог рада са другима (2,98), информације о доприносу запосленог заједничком успеху (3,13) и информације колико се посао запосленог цени унутар организације (3,17) (Табела 79, Гр. приказ 31)

Табела бр. 79: Оцена степена задовољства повратним информацијама у организацији

Задовољство повратним информацијама	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) запослени добија информације за обављање посла правремено	1	5	3,59	1,11
б) информације колико се посао запосленог цени унутар организације	1	5	3,17	1,13
в) информације о доприносу запосленог заједничком успеху	1	5	3,13	1,10
г) ангажовање запослених у послу се прати	1	5	3,56	1,00
д) информације о процени учинка запослених су комплетне	1	5	3,22	1,04
ђ) запослени добија правремене информације везане за напредак у послу	1	5	3,21	1,18
е) запосленима су доступне информације о поређењу њиховог рада са другима	1	5	2,98	1,20
ж) запослени имају сазања у којој мери су надређени задовољни обављеним послом	1	5	3,28	1,10
з) информације о последицама лошег обављања посла	1	5	3,52	1,02

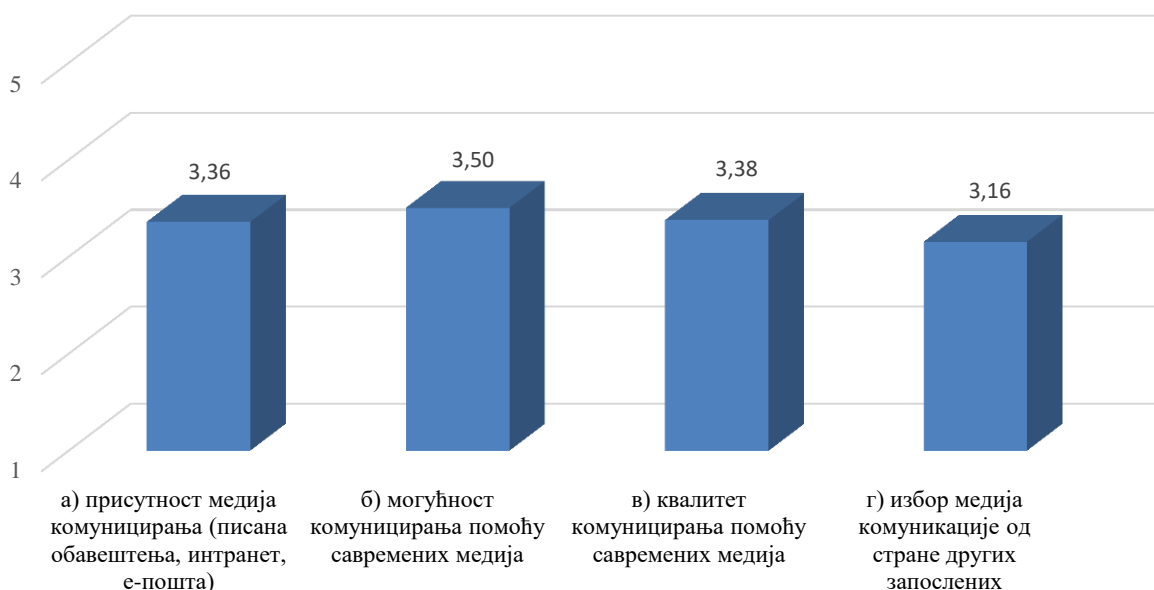


Гр. приказ бр. 31: Оцена степена задовољства повратним информацијама у организацији

Степен задовољства квалитетом медија комуникације испитаници су оцењивали одговарајући на питање бр. 32 из анкетног упитника. Испитаници су највишим степеном задовољства оценили могућност комуницирања помоћу савремених медија (3,50), док су најмањим степеном задовољства оценили избор медија комуникације од стране других запослених (3,16) (Табела 80, Гр. приказ 32).

Табела бр. 80: Оцена степена задовољства квалитетом медија комуникације

Задовољство медијима комуникације	Мин	Макс	Просечна вр.	Ст. дев.
а) присутност медија комуницирања (писана обавештења, интранет, е-пошта)	1	5	3,36	1,29
б) могућност комуницирања помоћу савремених медија	1	5	3,50	1,24
в) квалитет комуницирања помоћу савремених медија	1	5	3,38	1,13
г) избор медија комуникације од стране других запослених	1	5	3,16	1,08

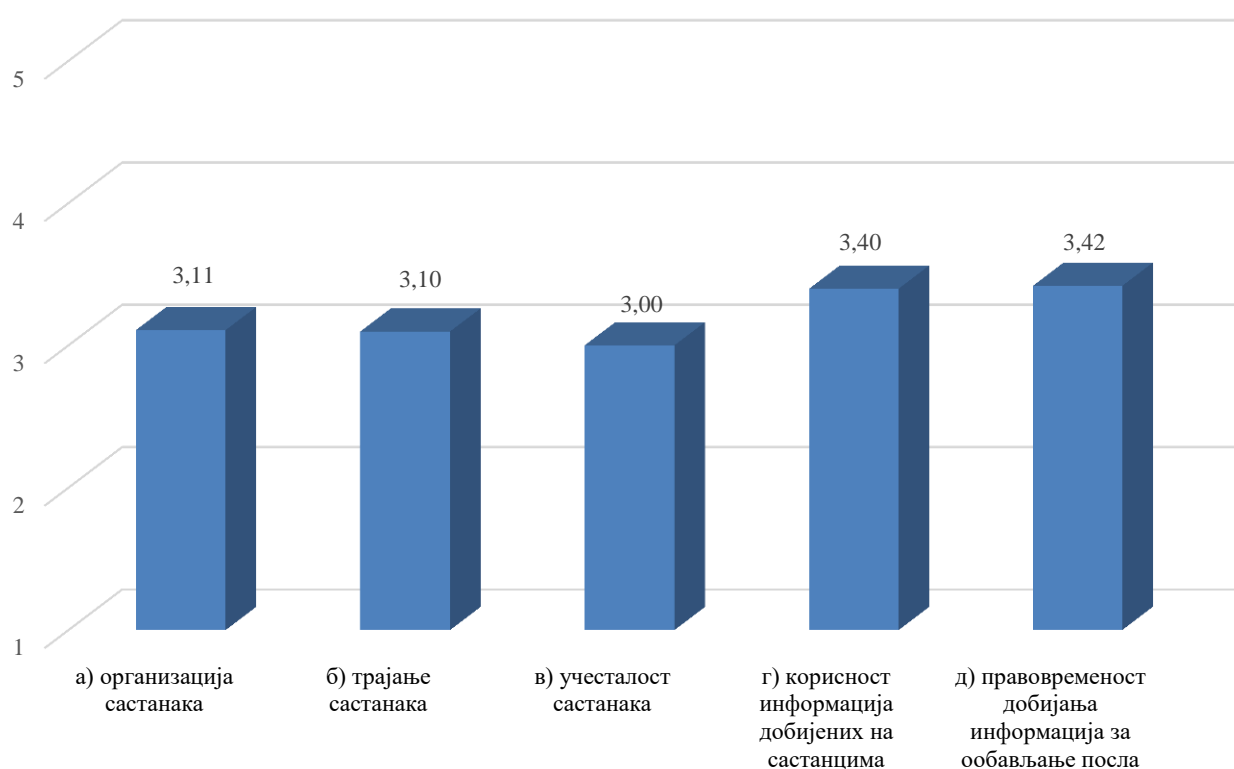


Гр. приказ бр. 32: Оцена степена задовољства квалитетом медија комуникације

Код оцне степена задовољства комуникацијом на састанцима, испитаници су најзадовољнији правременошћу добијања информација за ообављање посла (3,42) и корисношћу информација добијених на састанку (3,40), док су најмање задовољни учесталошћу састанака (3,00) и трајањем састанака (3,10) (Табела 81, Гр. приказ 33).

Табела бр. 81: Оцена степена задовољства комуникацијом на састанцима

Задовољство комуникацијом на састанцима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) организација састанака	1	5	3,11	1,13
б) трајање састанака	1	5	3,10	1,09
в) учесталост састанака	1	5	3,00	1,20
г) корисност информација добијених на састанцима	1	5	3,40	1,19
д) правовременост добијања информација за ообављање посла	1	5	3,42	1,17

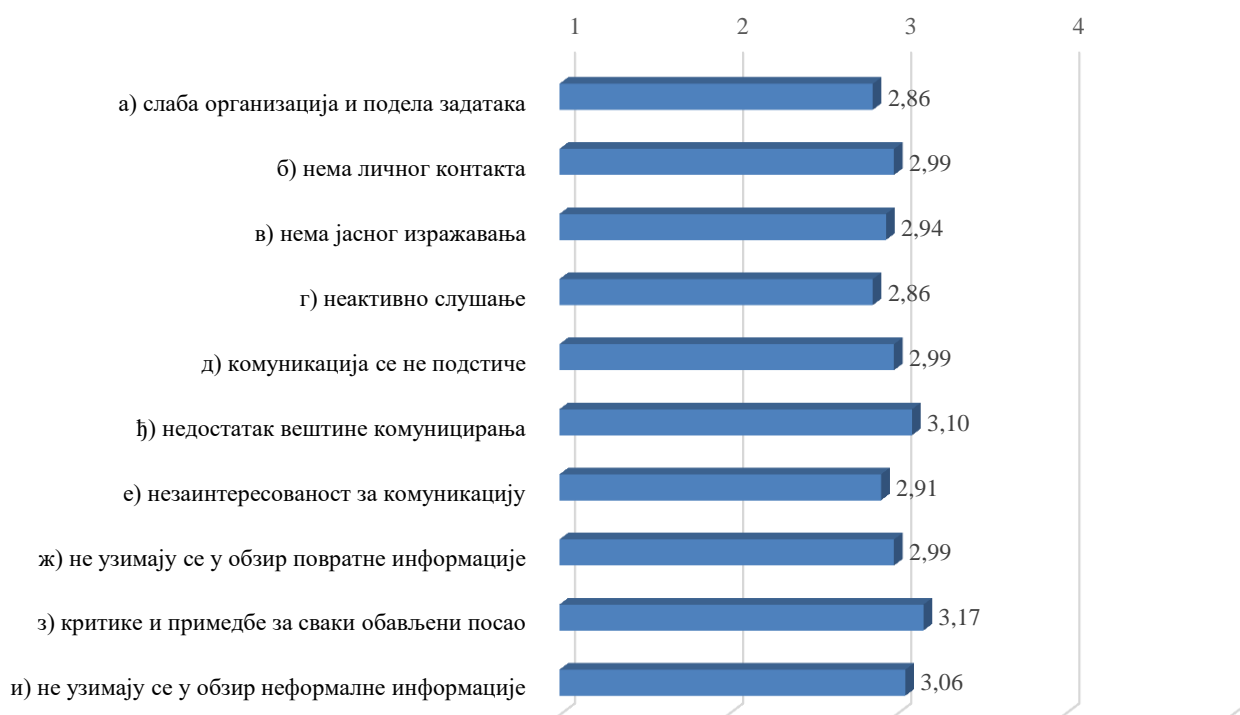


Гр. приказ бр. 33: Оцена степена задовољства комуникацијом на састанцима

Изражавајући мишљење о разлозима добре или лоше комуникације, испитаници су као првенствене разлоге лоше комуникације навели слабу организацију и поделу задатака (2,86), неактивно слушање (2,86), незаинтересованост за комуникацију (2,91) и одсуство јасног изражавања (2,94) (Табела 82, Гр. приказ 34).

Табела бр. 82: Разлози добре или лоше комуникације међу запосленима

Разлози добре или лоше комуникације	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) слаба организација и подела задатака	1	5	2,86	1,15
б) нема личног контакта	1	5	2,99	1,15
в) нема јасног изражавања	1	5	2,94	1,15
г) неактивно слушање	1	5	2,86	1,04
д) комуникација се не подстиче	1	5	2,99	1,09
ђ) недостатак вештине комуницирања	1	5	3,10	1,14
е) незаинтересованост за комуникацију	1	5	2,91	1,14
ж) не узимају се у обзир повратне информације	1	5	2,99	1,09
з) критике и примедбе за сваки обављени посао	1	5	3,17	1,12
и) не узимају се у обзир неформалне информације	1	5	3,06	1,05

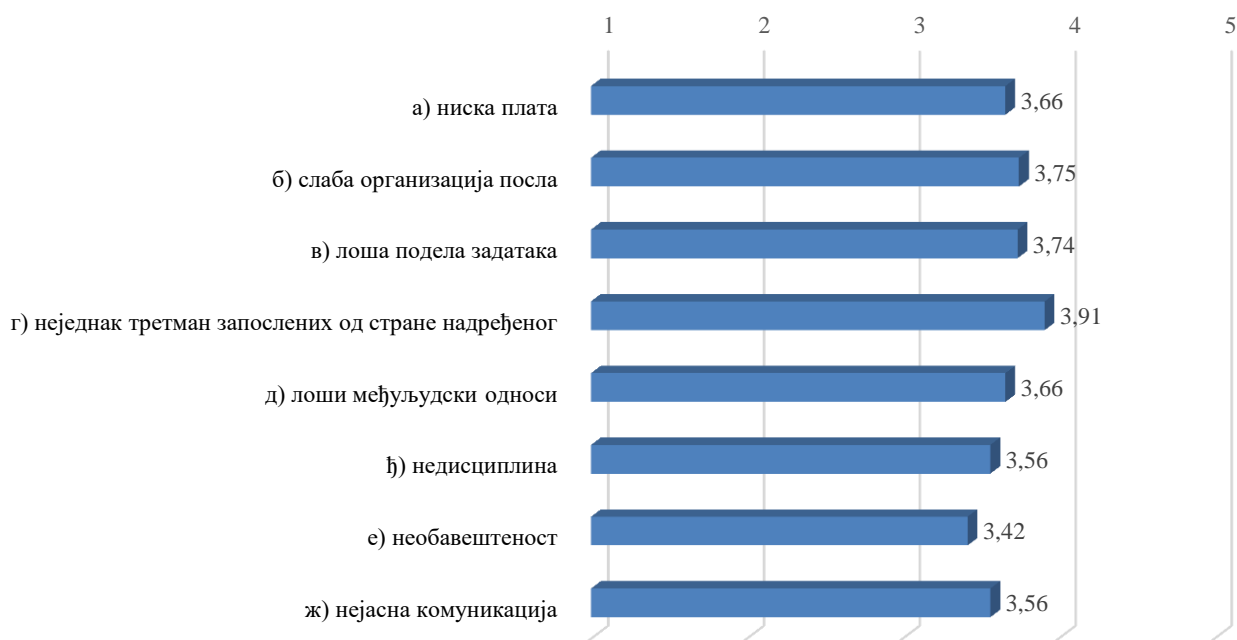


Гр. приказ бр. 34: Разлози добре или лоше комуникације међу запосленима

Оцењујући разлоге који утичу на конфликте међу запосленима, испитаници су као разлоге који имају велики утицај означили неједнак третман запослених од стране надређеног (3,91), слабу организацију посла (3,75) и лошу поделу задатака (3,74), док су као разлоге који имају мањи утицај означили необавештеност (3,42), нејасну комуникацију (3,56) и недисциплину (3,56) (Табела 83, Гр. приказ 35).

Табела бр. 83: Оцене разлога који утичу на конфликте међу запосленима

Разлози који утичу на конфликте међу запос.	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) ниска плата	1	5	3,66	1,39
б) слаба организација посла	1	5	3,75	1,15
в) лоша подела задатака	1	5	3,74	1,16
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	1	5	3,91	1,23
д) лоши међуљудски односи	1	5	3,66	1,19
ђ) недисциплина	1	5	3,56	1,21
е) необавештеност	1	5	3,42	1,15
ж) нејасна комуникација	1	5	3,56	1,11

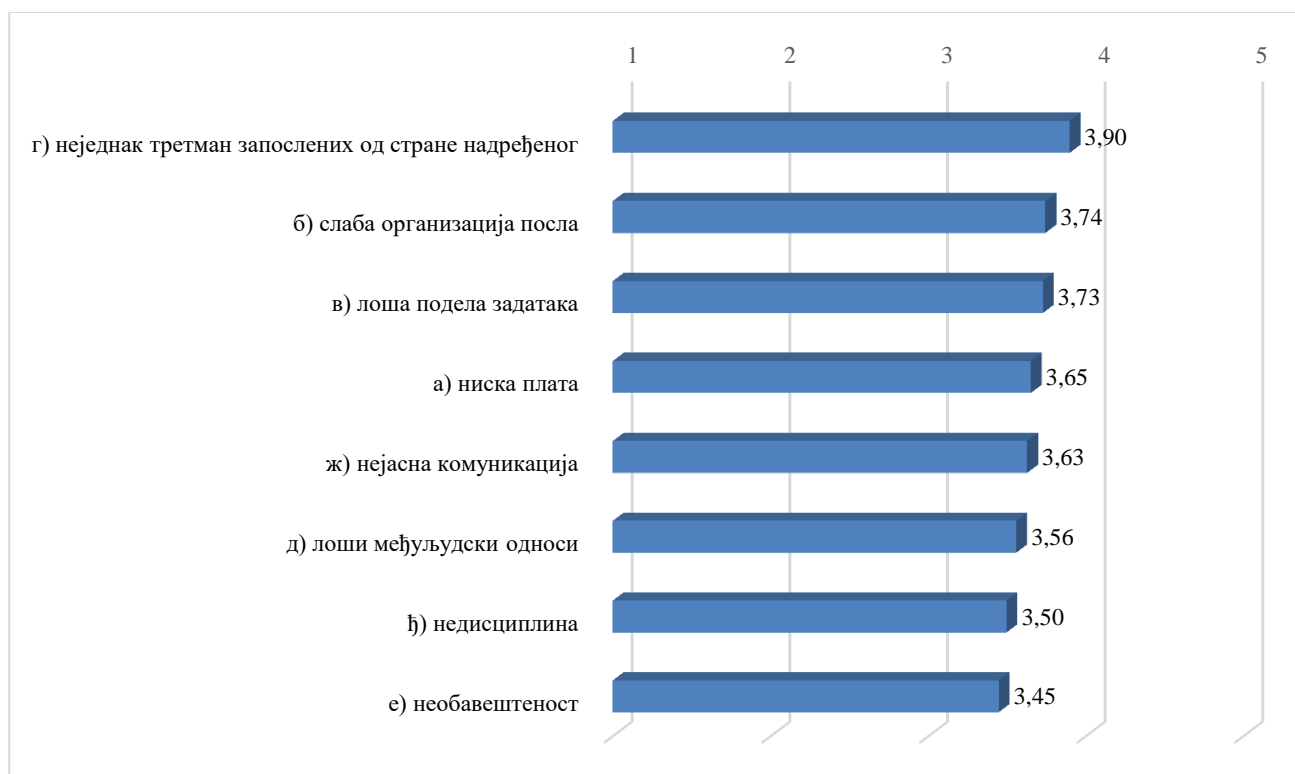


Гр. приказ бр. 35: Оцене разлога који утичу на конфликте међу запосленима

Да би се утврдило да ли има разлике у оцени разлога који утичу на конфликте међу запосленима између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља сматрају да су најважнији разлози конфликта међу запосленима неједнак третман запослених од стране надређеног (3,90), слаба организација посла (3,74) и лоша подела задатака (3,73), док су мање важности необавештеност (3,45), недисциплина (3,50) и лоши међуљудски односи (3,56) (Табела 84, Гр. приказ 36).

Табела бр. 84: Оцене особља разлога који утичу на конфликте међу запосленима

Разлози конфликта међу запосленима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	1	5	3,90	1,26
б) слаба организација посла	1	5	3,74	1,20
в) лоша подела задатака	1	5	3,73	1,21
а) ниска плата	1	5	3,65	1,45
ж) нејасна комуникација	1	5	3,63	1,15
д) лоши међуљудски односи	1	5	3,56	1,19
ђ) недисциплина	1	5	3,50	1,30
е) необавештеност	1	5	3,45	1,18



Гр. приказ бр. 36: Оцене особља разлога који утичу на конфликте међу запосленима

Испитаници на позицији менаџера сматрају да су најважнији разлози конфликта међу запосленима неједнак третман запослених од стране надређеног (3,94), лоши међуљудски односи (3,84), лоша подела задатака (3,76) и слаба организација посла, док су мање важности необавештеност (3,37), нејасна комуникација (3,45), ниска плата (3,76) и недисциплина (3,76) (Табела 85, Гр. приказ 37).

Табела бр. 85: Оцене менаџера разлога који утичу на конфликте међу запосленима

Разлози конфликта међу запосленима	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	1	5	3,94	1,17
д) лоши међуљудски односи	1	5	3,84	1,16
в) лоша подела задатака	1	5	3,76	1,06
б) слаба организација посла	2	5	3,76	1,05
ђ) недисциплина	1	5	3,68	1,04
а) ниска плата	1	5	3,68	1,28
ж) нејасна комуникација	1	5	3,45	1,03
е) необавештеност	1	5	3,37	1,08



Гр. приказ бр. 37: Оцене менаџера разлога који утичу на конфликте међу запосленима

За утврђивање постојања статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени важности разлога конфликта међу запосленима у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 86).

Табела бр. 86: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена разлога конфликта међу запосленима између особља и менаџера

Разлози конфликта међу запосленима	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Прос. вр.	Ст. дев.	Прос. вр.	Ст. дев.	
а) ниска плата	3,65	1,45	3,68	1,28	0,725
б) слаба организација посла	3,74	1,20	3,76	1,05	0,757
в) лоша подела задатака	3,73	1,21	3,76	1,06	0,950
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	3,90	1,26	3,94	1,17	0,948
д) лоши међуљудски односи	3,56	1,19	3,84	1,16	0,013
ђ) недисциплина	3,50	1,30	3,68	1,04	0,404
е) необавештеност	3,45	1,18	3,37	1,08	0,366
ж) нејасна комуникација	3,63	1,15	3,45	1,03	0,083

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени разлога конфликта међу запосленима у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји у оцени „лоши међуљудски односи“ ($\text{sig} = 0,013$), који разлог конфликта међу запосленима су боље оценили запослени на позицијама менаџера него особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена разлога конфликта међу запосленима између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 87).

Табела бр. 87: Просечне вредности оцена разлога конфликта међу запосленима за сваку од позиција у организацији

Разлози конфликта међу запосленима	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	техничко	
а) ниска плата	2,78	4,00	3,87	3,38	3,94	0,000
б) слаба организација посла	3,67	3,71	3,93	3,44	4,00	0,004
в) лоша подела задатака	3,11	3,64	4,20	3,50	3,97	0,000
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	4,00	3,29	4,47	3,63	4,18	0,000
д) лоши међуљудски односи	3,44	3,93	4,00	3,34	3,76	0,007
ђ) недисциплина	3,00	4,00	3,80	3,06	3,91	0,000
е) необавештеност	2,89	3,57	3,53	3,22	3,64	0,002
ж) нејасна комуникација	3,00	3,43	3,67	3,41	3,88	0,000

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена разлога конфликта међу запосленима између испитаника на различитим позицијама у организацији може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама свих разлога конфликта међу запосленима:

- ниска плата ($\text{sig} = 0,000$) - највеће оцене су дали менаџери средњег нивоа, а најмање менаџери топ нивоа,
- слаба организација посла ($\text{sig} = 0,004$), необавештеност ($\text{sig} = 0,002$), нејасна комуникација ($\text{sig} = 0,000$) - највеће оцене је дало техничко особље, а најмање менаџери топ нивоа,
- лоша подела задатака ($\text{sig} = 0,000$) - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери топ нивоа,

- неједнак третман запослених од стране надређеног ($\text{sig} = 0,000$) - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа.

Повезаност оцене разлога конфликта међу запосленима и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 88).

Табела бр. 88: Спирменов коефицијент корелације позиције испитаника у организацији и оцене разлога конфликта међу запосленима

Разлози конфликта међу запосленима	Позиција у организацији	
а) ниска плата	Rs	0,140
	sig	0,005
б) слаба организација посла	Rs	0,085
	sig	0,085
в) лоша подела задатака	Rs	0,126
	sig	0,010
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	Rs	0,097
	sig	0,048
д) лоши међуљудски односи	Rs	-0,054
	sig	0,270
ђ) недисциплина	Rs	0,086
	sig	0,082
е) необавештеност	Rs	0,107
	sig	0,031
ж) нејасна комуникација	Rs	0,197
	sig	0,000

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, постоји статистички значајна повезаност оцена разлога конфликта међу запосленима „ниска плата“ ($R=-0,156$, $\text{sig}=0,001$), „лоша подела задатака“ ($R=0,126$, $\text{sig}=0,010$), „неједнак третман запослених од стране надређеног“ ($R=0,097$, $\text{sig}=0,048$), „необавештеност“ ($R=0,107$, $\text{sig}=0,031$), „нејасна комуникација“ ($R=-0,197$, $\text{sig}=0,000$) са позицијом у организацији. Може се приметити да су значајне корелације позитивне, што значи да са смањењем нивоа у организационој хијерархији расте оцена разлога конфликта међу запосленима.

Процењујући учесталост појаве конфликта у организацији услед нејасне комуникације, више од половине испитаника (58,98%) је мишљења да услед нејасне комуникације понекад долази до конфликта, да до учесталих конфликта у организацији долази често сматра 26,46% испитаника, да до учесталих конфликта услед нејасне

комуникације долази веома често сматра 8,74% испитаника, а да до конфликта услед нејасне комуникације никада не долази сматра 5,82% испитаника (Табела 89).

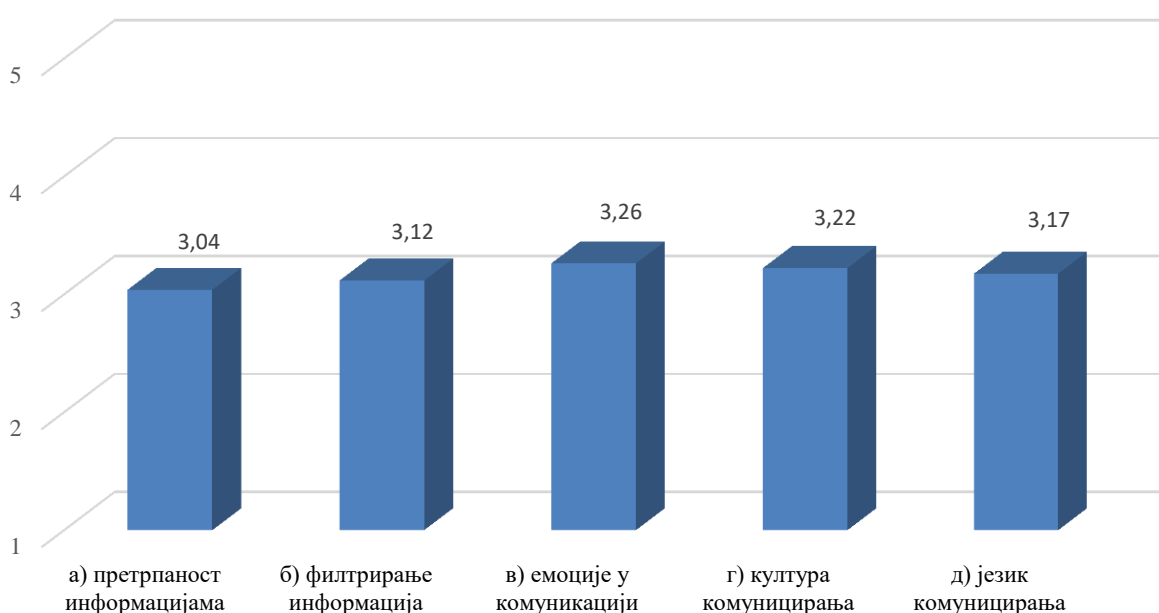
Табела бр. 89: Процена учесталости појаве конфликта у организацији услед нејасне комуникације

Учесталост конфликта услед нејасне комуникације	Број испитаника	% испитаника
а) веома често	36	8,74
б) често	109	26,46
в) понекад	243	58,98
г) никада	24	5,82
Укупно	412	100,00

Оцењујући степен присутности баријера у комуникацији испитаници су као баријере са високим степеном пристуности означили емоције у комуникацији (3,26) и културу комуницирања (3,22), док су нижим степеном присутности означили претрпаност информацијама (3,04) и филтрирање информација (3,12) (Табела 90, Гр. приказ 38).

Табела бр. 90: Оцена степена присутности баријера у комуникацији

Присутност баријера у комуникацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
а) претрпаност информацијама	1	5	3,04	1,17
б) филтрирање информација	1	5	3,12	1,10
в) емоције у комуникацији	1	5	3,26	1,02
г) култура комуницирања	1	5	3,22	1,22
д) језик комуницирања	1	5	3,17	1,17

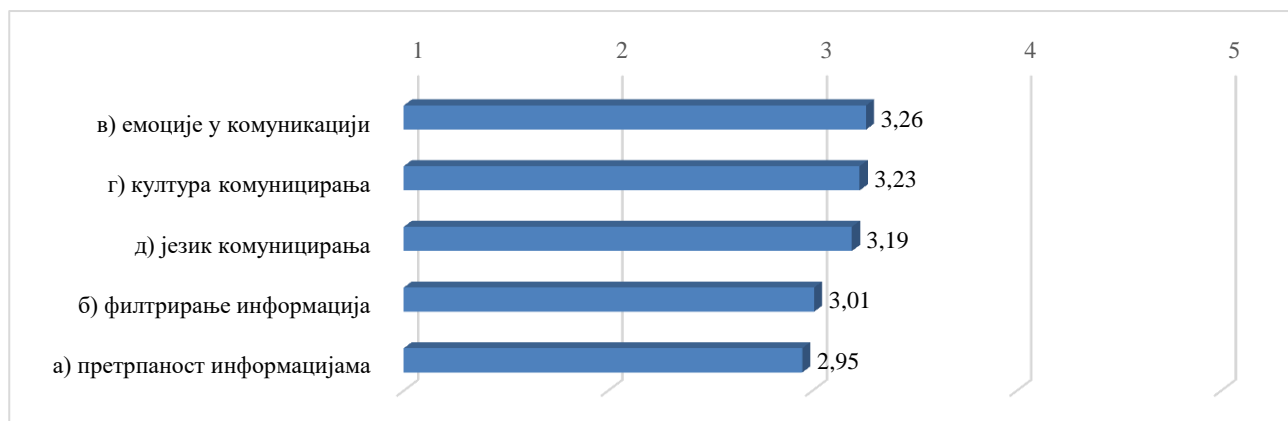


Гр. приказ бр. 38: Оцена степена присутности баријера у комуникацији

За испитивање разлика у степену присутности баријера у комуникацији између особља и менаџера, издвојени су подаци за једну, односно другу групу испитаника. Испитаници на позицији административног и техничког особља сматрају емоције у комуникацији (3,26) и културу комуницирања (3,23) најприсутнијим баријерама у комуникацији, док су нижим степеном присутности означили претрпаност информацијама (2,95) и филтрирање информација (3,01) (Табела 91, Гр. приказ 39).

Табела бр. 91: Оцене особља степена присутности баријера у комуникацији

Присутност баријера у комуникацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
в) емоције у комуникацији	1	5	3,26	1,09
г) култура комуницирања	1	5	3,23	1,29
д) језик комуницирања	1	5	3,19	1,21
б) филтрирање информација	1	5	3,01	1,15
а) претрпаност информацијама	1	5	2,95	1,22

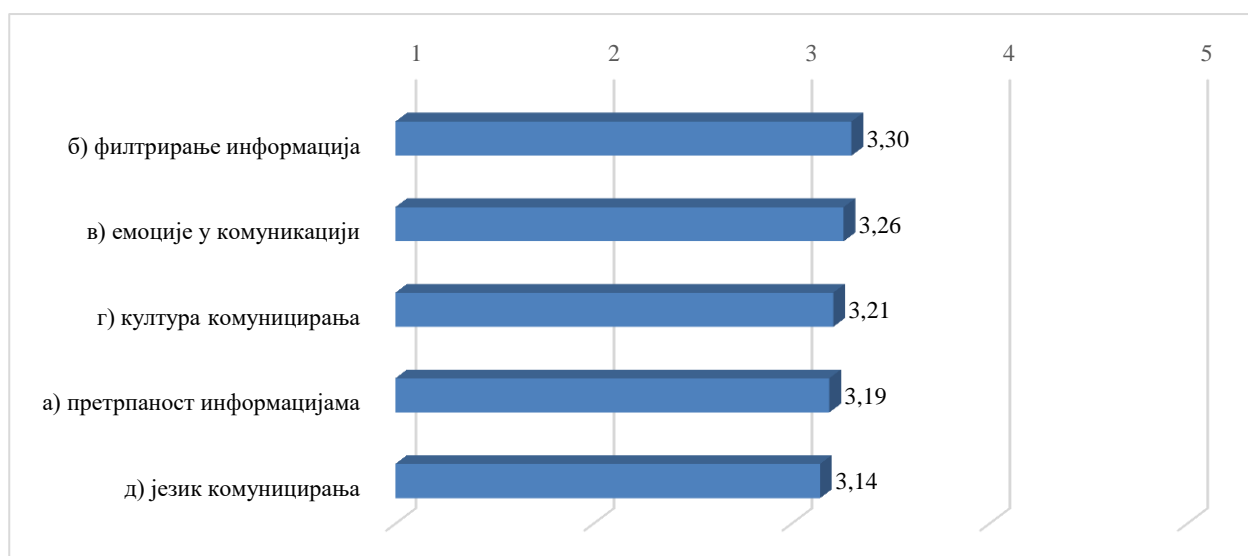


Гр. приказ бр. 39: Оцене особља степена присутности баријера у комуникацији

Испитаници на позицији менаџера су као баријере са високим степеном присутности означили филтрирање информација (3,30) и емоције у комуникацији (3,26), док су нижим степеном присутности означили језик комуницирања (3,14) и претрпаност информацијама (3,19) (Табела 92, Гр. приказ 40).

Табела бр. 92: Оцене менаџера степена присутности баријера у комуникацији

Присутност баријера у комуникацији	Мин.	Макс.	Просечна вр.	Ст. дев.
б) филтрирање информација	1	5	3,30	1,00
в) емоције у комуникацији	1	5	3,26	0,88
г) култура комуницирања	1	5	3,21	1,11
а) претрпаност информацијама	1	5	3,19	1,07
д) језик комуницирања	1	5	3,14	1,11



Гр. приказ бр. 40: Оцене менаџера степена присутности баријера у комуникацији

За утврђивање постојања статистички значајне разлике између особља и менаџера у оцени степена присутности баријера у комуникацији међу запосленима у организацији извршено је тестирање Ман Витнијевим тестом (Табела 93).

Табела бр. 93: Резултати Ман Витнијевог теста за поређење разлика у просечним вредностима оцена степена присутности баријера између особља и менаџера

Присутност баријера у комуникацији	О с о б љ е		М е н а џ е р и		sig
	Просечна вр.	Ст. дев.	Просечна вр.	Ст. дев.	
а) претрпаност информацијама	2,95	1,22	3,19	1,07	0,055
б) филтрирање информација	3,01	1,15	3,30	1,00	0,004
в) емоције у комуникацији	3,26	1,09	3,26	0,88	0,841
г) култура комуницирања	3,23	1,29	3,21	1,11	0,755
д) језик комуницирања	3,19	1,21	3,14	1,11	0,596

На основу добијених значајности разлике између особља и менаџера у оцени степена присутности баријера у комуникацији међу запосленима у организацији може се закључити да статистички значајна разлика између менаџера и особља постоји у оцени присутности баријере „филтрирање информација“ (sig=0,004), коју су више ценили запослени на позицијама менаџера, него особље.

Испитивање разлика у просечним вредностима оцена степена присутности баријера у комуникацији између испитаника на различитим позицијама у организацији извршено је употребом Крускал Волисовог теста (Табела 94).

Табела бр. 94: Просечне вредности оцена степена присутности баријера за сваку од позиција у организацији

Присутност баријера у комуникацији	М е н а џ м е н т			О с о б љ е		sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	техничко	
а) претрпаност информацијама	3,33	2,79	3,53	2,97	2,91	0,002
б) филтрирање информација	3,00	3,00	3,73	3,03	3,00	0,000
в) емоције у комуникацији	3,22	2,93	3,53	3,38	3,18	0,004
г) култура комуницирања	3,22	2,86	3,60	3,13	3,30	0,012
д) језик комуницирања	3,33	2,79	3,47	3,22	3,12	0,014

На основу добијених значајности разлика у просечним вредностима оцена степена присутности баријера у комуникацији између испитаника на различитим позицијама у организацији, може се уочити да статистички значајна разлика између ових категорија испитаника постоји у оценама присуности свих баријера. Приметна је разлика у оценама менаџера првог нивоа. Може се приметити да постоји разлика у просечним оценама између менаџера првог нивоа који су дали највише оцене и менаџера средњег нивоа који су дали најниже оцене.

Повезаност степена присутности баријера и позиције испитаника у организацији може се испитати и анализом Спирменовог коефицијента корелације (Табела 95).

Табела бр. 95: Спирменов коефицијент корелације позиције у организацији и степена присутности баријера

Присутност баријера у комуникацији	Позиција у организацији	
а) претрпаност информацијама	Rs	-0,085
	sig	0,085
б) филтрирање информација	Rs	-0,079
	sig	0,110
в) емоције у комуникацији	Rs	0,008
	sig	0,875
г) култура комуницирања	Rs	0,048
	sig	0,330
д) језик комуницирања	Rs	-0,013
	sig	0,795

На основу значајности Спирменовог коефицијента корелације, не постоји статистички значајна повезаност оцена степена присутности баријера у комуникацији са позицијама испитаника у организацији.

Процењујући степен отворености комуникације у организацији у којој запослени могу да скрену пажњу колегама, без обзира на функцију коју обављају, у вези са понашањем које им смета испитаници су у највећем броју мишљења да постоји отвореност комуникације у односу на неке запослене (41,99%). Сваки четврти испитаник сматра да постоји отвореност комуникације у односу на већину запослених (25,97%). Да не постоји отвореност комуникације у организацији сматра 14,56% (Табела 96).

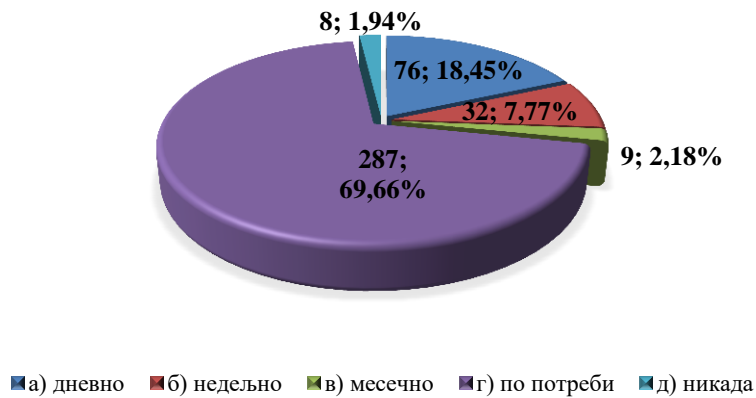
Табела бр. 96: Процена степена отворености комуникације у организацији у којој запослени могу да скрену пажњу колегама, без обзира на функцију коју обављају, у вези са понашањем које им смета

Степен отворености комуникације у организацији	Број испитаника	% испитаника
а) не постоји отвореност комуникације	60	14,56
б) постоји отвореност комуникације у односу на неке запослене	173	41,99
в) постоји отвореност комуникације у односу на већину запослених	107	25,97
г) постоји отвореност комуникације у односу на све запослене	72	17,48
Укупно	412	100,00

На питање о томе колико често разговарају са својим надређеним о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла, преко 2/3 испитаника је изјавило да разговара по потреби (69,66%). Са надређеним о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла дневно разговара 18,45% испитаника. У занемарљивом броју (1,94%) испитаници никада не разговарају са надређенима, а мали број испитаника разговара са надређеним недељно (7,77%) (Табела 97, Гр. приказ 41).

Табела бр. 97: Учесталост разговора са надређенима о проблемима на послу

Учесталост разговора са надређенима о проблемима	Број испитаника	% испитаника
а) дневно	76	18,45
б) недељно	32	7,77
в) месечно	9	2,18
г) по потреби	287	69,66
д) никада	8	1,94
Укупно	412	100,00

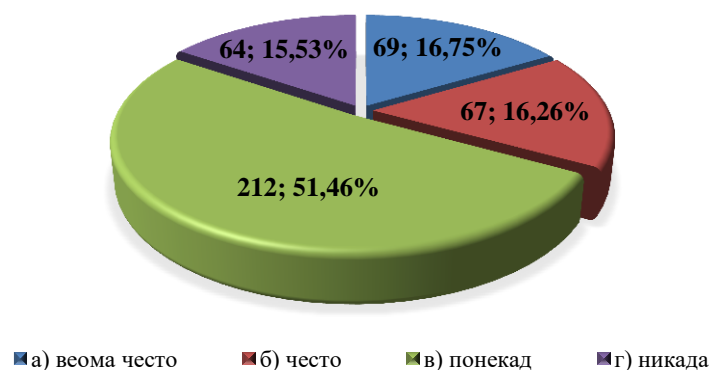


Гр. приказ бр. 41: Учесталост разговора са надређенима о проблемима на послу

Процењујући у којој мери надређени прави разлике у третману запослених, нешто више од половине испитаника (51,46%) изразило је мишљење да надређени понекад прави разлике у третману запослених. С друге стране су испитаници који у скоро идентичној мери сматрају да надређени прави разлике у третману запослених веома често (16,75%), често (16,26) и никада (15,53%) (Табела 98, Гр. приказ 42).

Табела бр. 98: Учесталост неједнаког третмана запослених од стране надређених

Учесталост неједнаког третмана запослених	Број испитаника	% испитаника
а) веома често	69	16,75
б) често	67	16,26
в) понекад	212	51,46
г) никада	64	15,53
Укупно	412	100,00



Гр. приказ бр. 42: Учесталост неједнаког третмана запослених од стране надређених

Када се ради о каналима комуникације које надређени користи, скоро 4/5 испитаника (79,61%), сматра да надређени користи и формалне и неформалне канале комуникације, 17,48% испитаника сматра да користи само формалне, а 2,91% да користи само неформалне канале комуникације (Табела 99).

Табела бр. 99: Канали комуникације надређених

Канали комуникације надређених	Број испитаника	% испитаника
а) формалне	72	17,48
б) неформалне	12	2,91
в) и формалне и неформалне	328	79,61
Укупно	412	100,00

На питање да ли надређени преноси свој емотивни конфликт на запослене, 44,90% испитаника сматра да је то понекад, а 30,10% испитаника да надређени никада не преноси свој емотивни конфликт на запослене. Да надређени свој емотивни конфликт преноси на запослене често сматра 15,29%, а да се то дешава веома често 9,71% испитаника (Табела 100).

Табела бр. 100: Учесталост преношења емотивних конфликта надређеног на запослене

Учесталост преношења емотивних конфликта надређених на запослене	Број испитаника	% испитаника
а) веома често	40	9,71
б) често	63	15,29
в) понекад	185	44,90
г) никада	124	30,10
Укупно	412	100,00

Ценећи разлоге проблема у комуникацији са надређеним, 29,37% сматра да не долази до проблема у комуникацији са надређеним, док остали испитаници (70,63%) сматрају да долази до проблема у комуникацији са надређеним, а најчешћи разлози су: непримерена реакција (20,39%), непрофесионалност (15,53%), нејасно изражавање (13,59%) и нестручност (11,65%). Најмањи број испитаника сматра да је давање непрецизних налога разлог проблема у комуникацији са надређеним (9,47%) (Табела 101).

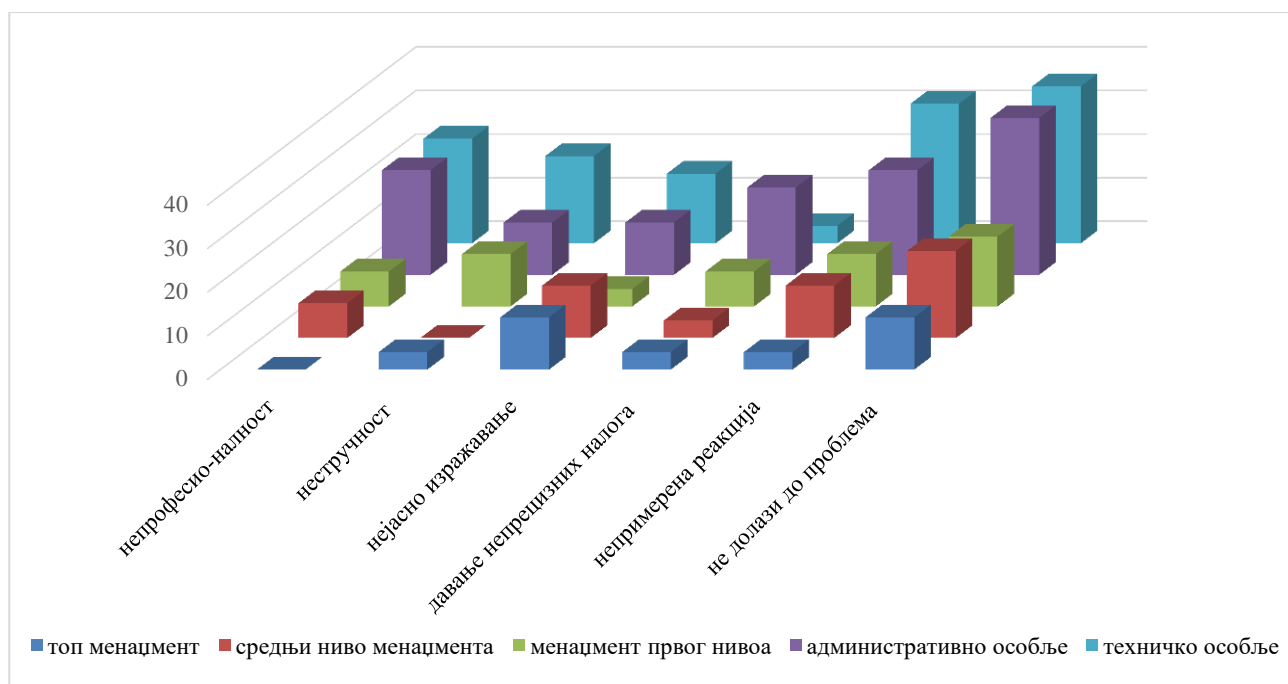
Табела бр. 101: Разлози проблема у комуникацији са надређеним

Разлози проблема у комуникацији са надређ.	Број испитаника	% испитаника
а) непрофесионалност	64	15,53
б) нестручност	48	11,65
в) нејасно изражавање	56	13,59
г) давање непрецизних налога	39	9,47
д) непримерена реакција	84	20,39
ђ) не долази до проблема	121	29,37
Укупно	412	100,00

Преко χ^2 теста анализиран је утицај позиције испитаника у организацији на идентификовање разлога проблема у комуникацији са надређеним (Табела 102, Гр. приказ 43).

Табела бр. 102: Резултати χ^2 теста утицаја позиције испитаника у организацији на идентификовање разлога проблема у комуникацији са надређеним

Разлози проблема у комуникацији са надређенима	Менаџмент			Особље		χ^2	sig
	топ	ср. ниво	пр. ниво	адм.	техн.		
а) непрофесионалност	0	8	8	24	24	55,22	0,000
б) нестручност	4	0	12	12	19		
в) нејасно изражавање	12	12	4	11	16		
г) давање непрецизних налога	4	4	9	21	4		
д) непримерена реакција	4	12	12	24	32		
ђ) не долази до проблема	11	21	16	36	36		



Гр. приказ бр. 43: Резултати χ^2 теста утицаја позиције испитаника у организацији на идентификовање разлога проблема у комуникацији са надређеним

На основу резултата χ^2 теста теста може се уочити да постоји повезаност позиције испитаника у организацији са идентификовањем разлога проблема у комуникацији са надређеним. Из приказаних учесталости се види да свих пет категорија запослених углавном означавају „не долази до проблема“, али је добар део административног и техничког особља означио и остале разлоге, док је то код менаџера знатно мање изражено.

Процењујући комуникацију запослених са окружењем, скоро 3/4 испитаника (74,52) сматра да је комуникација запослених са окружењем задовољавајућа (44,42%) или добра (30,10%). Као веома добру комуникацију запослених са окружењем оцењује 18,45%, док је као незадовољавајућу означава 7,03% испитаника (Табела 103).

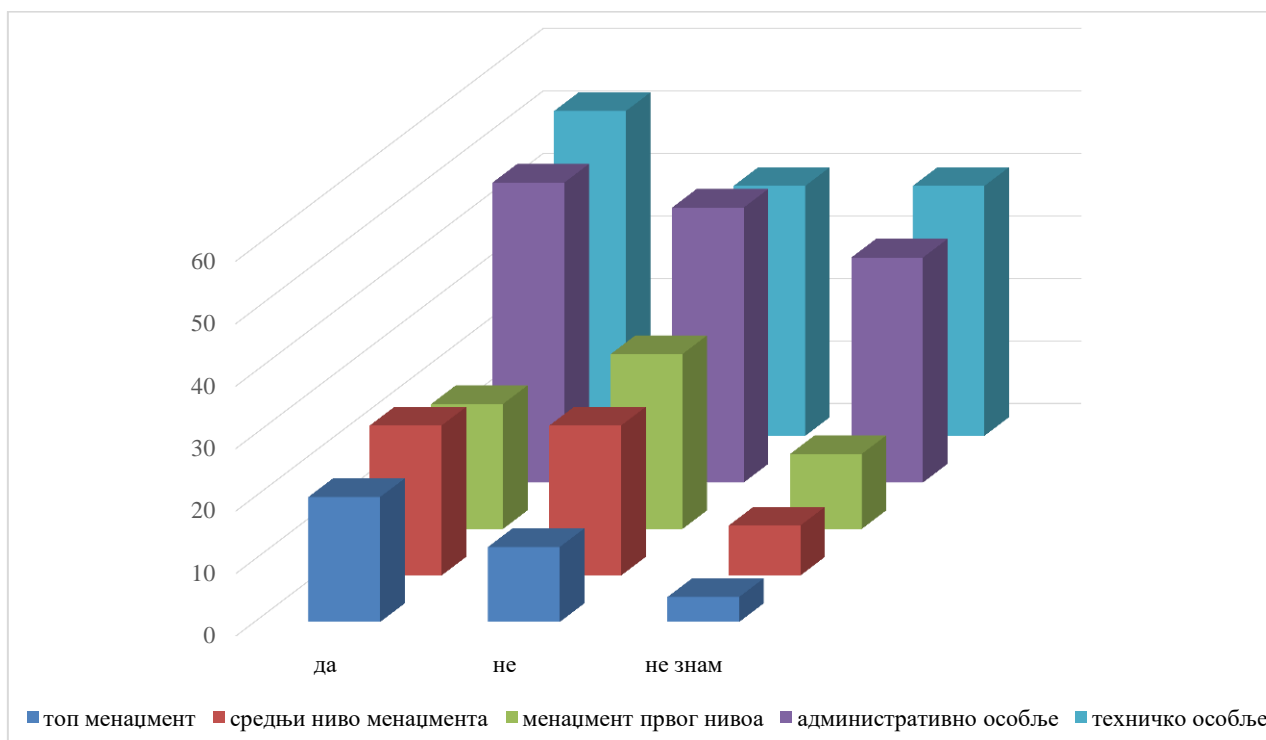
Табела бр. 103: Процена комуникације запослених са спољашњим окружењем

Процена комуникације са спољашњим окружењем	Број испитаника	% испитаника
а) веома добро	76	18,45
б) добро	124	30,10
в) задовољавајуће	183	44,42
г) незадовољавајуће	29	7,03
Укупно	412	100,00

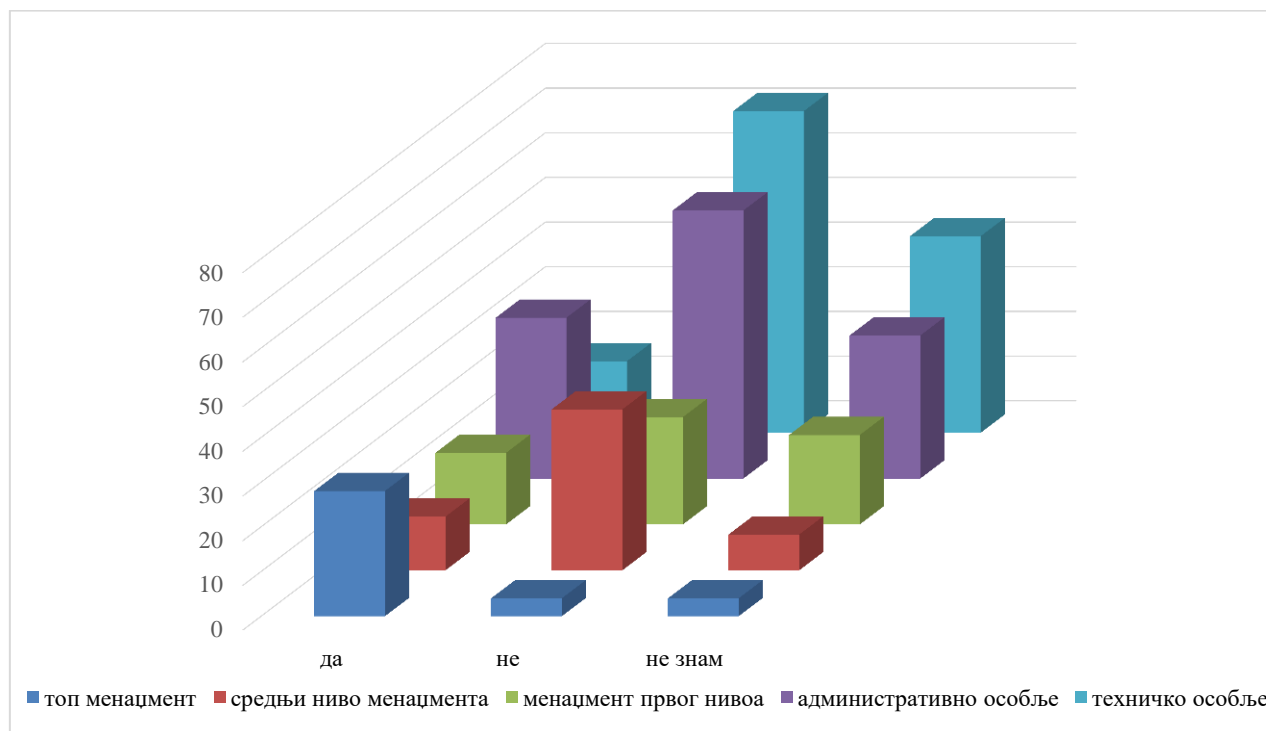
Помоћу χ^2 теста испитиван је утицај позиције у организацији испитаника на њихов став о адекватности комуникације у организацији, потреби похађања образовања о комуникацији и учесталости разговора са надређенима о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла (Табела 104, Гр. приказ 44, 45, 46).

Табела бр. 104: Резултати χ^2 теста о утицају позиције у организацији испитаника на њихов став о адекватности комуникације у организацији, потреби похађања образовања о комуникацији и учесталости разговора са надређенима о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла

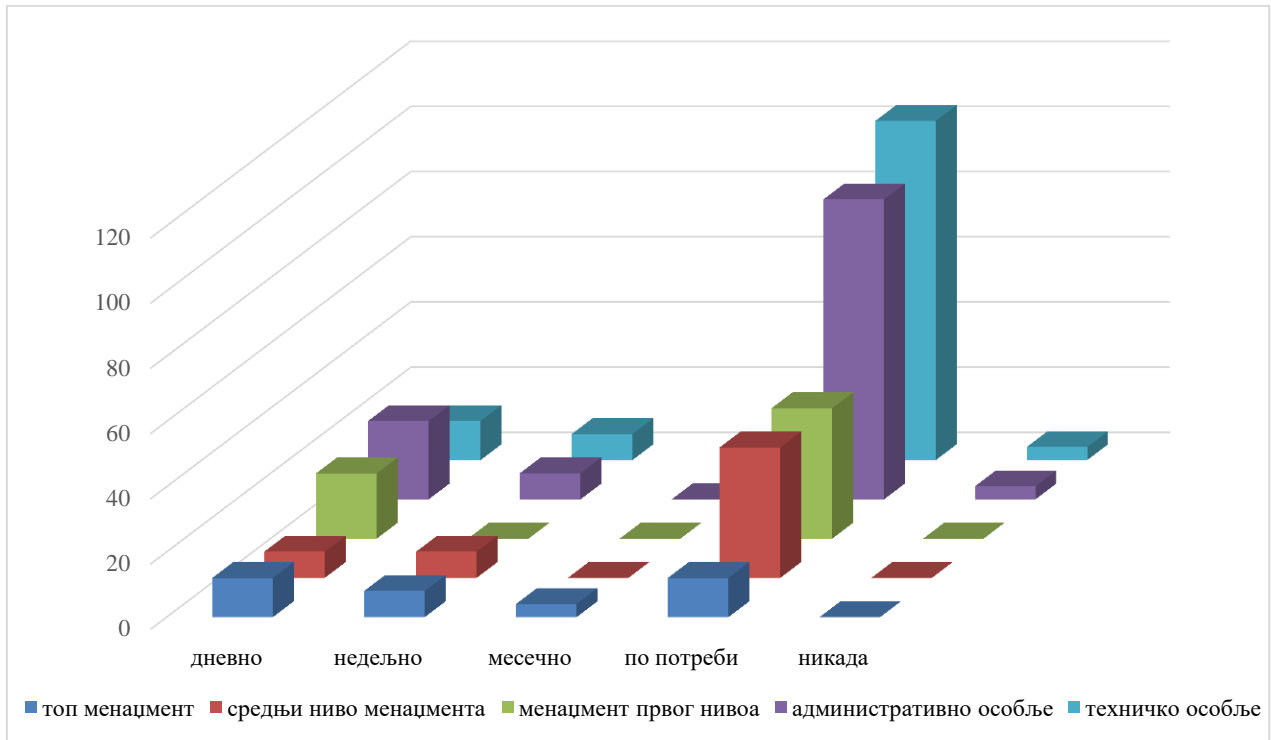
Ставови испитаника		М е н а џ м е н т			О с о б љ е		χ^2	sig
		топ	ср. ниво	пр. ниво	админ.	технич.		
Адекватност комуникац. у организацији	да	19	24	20	47	52	15,25	0,054
	не	12	25	28	45	40		
	не знам	4	8	13	36	39		
Потреба за образовањем у комуникацији	да	28	12	16	35	16	72,87	0,000
	не	4	36	24	61	72		
	не знам	3	9	21	32	43		
Учесталост разговора са надређенима о проблемима	дневно	12	9	21	24	12	70,91	0,000
	недељно	8	9	0	7	7		
	месечно	4	0	0	0	4		
	по потреби	11	39	40	93	104		
	никада	0	0	0	4	4		



Гр. приказ бр. 44: Ставови испитаника о адекватности комуникације у организацији у зависности од њихове позиције у организацији



Гр. приказ бр. 45: Ставови испитаника о потреби похађања образовања о комуникацији у зависности од њихове позиције у организацији



Гр. приказ бр. 46: Ставови испитаника о учесталости разговора са надређенима о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла у зависности од њихове позиције у организацији

На основу добијених значајности може да се уочи да позиција испитаника у организацији не утиче на став о томе да ли је комуникација одговарајућа или не јер углавном у свим категоријама доминира мишљење да је комуникација у организацији на одговарајућем нивоу, на другом месту по учесталости је негативан одговор, док су у свакој категорији најмање заступљени неодлучни испитаници.

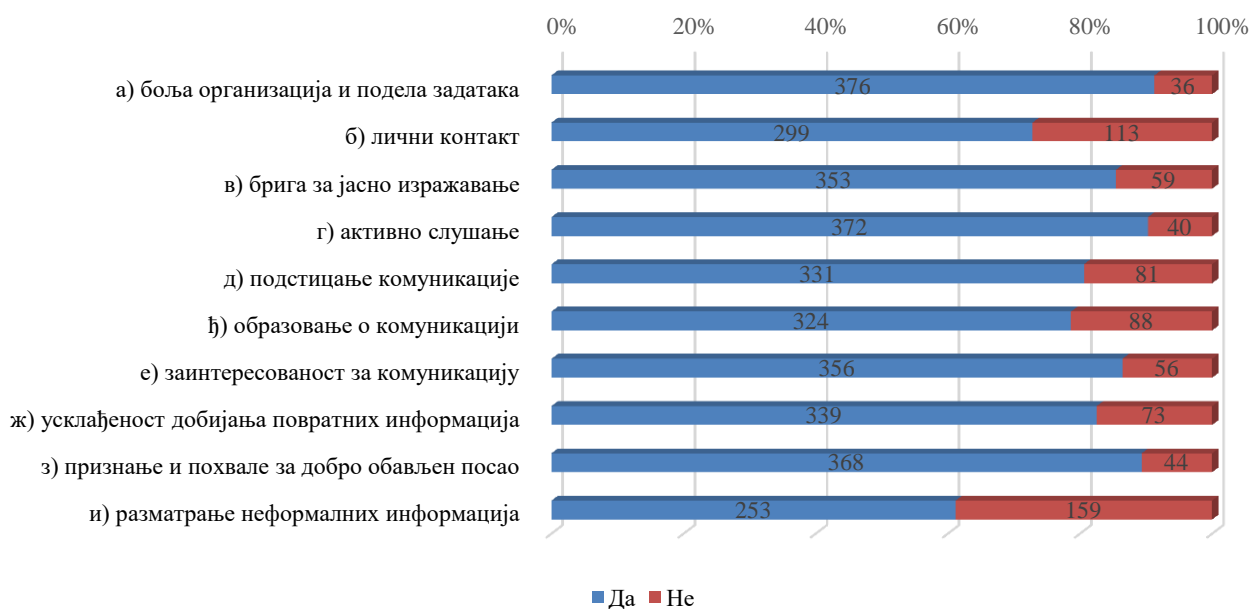
Статистички значајна повезаност става о потреби образовања о комуникацији са позицијом испитаника у организацији постоји ($\text{sig}=0,000$). На основу табеле учестаности се може закључити да је у свим категоријама, осим код топ менаџера, доминантан негативан одговор, док је код топ менаџера доминантан позитиван одговор.

Статистички значајна повезаност учестаности разговора запослених са надређенима о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла и позиције испитаника у организацији постоји ($\text{sig}=0,000$). На основу табеле учестаности се може закључити да у свим категоријама, осим код топ менаџера, већина испитаника разговара са надређеним по потреби, док код топ менаџера постоји једнака заступљеност испитаника који свакодневно разговарају о проблемима са надређенима и оних који разговарају по потреби.

Изражавајући став према активностима које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији, испитаници су као активности које би највише допринеле повољшању комуникације издвојили бољу организацију и поделу задатака, активно слушање и признање и похвале за добро обављени посао. Активности које би најмање довеле до побољшања комуникације су разматрање неформалних информација и лични контакт (Табела 105, Гр. приказ 47).

Табела бр. 105: Став испитаника према активностима које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији

Активности које би довеле до побољшања комуникације	Да	Не
а) боља организација и подела задатака	376	36
б) лични контакт	299	113
в) брига за јасно изражавање	353	59
г) активно слушање	372	40
д) подстицање комуникације	331	81
ђ) образовање о комуникацији	324	88
е) заинтересованост за комуникацију	356	56
ж) усклађеност добијања повратних информација	339	73
з) признање и похвале за добро обављен посао	368	44
и) разматрање неформалних информација	253	159



Гр. приказ бр. 47: Став испитаника према активностима које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији

Помоћу χ^2 теста анализиран је утицај позиције у организацији на однос према активностима које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији (Табела 106, Гр. приказ 48, 49).

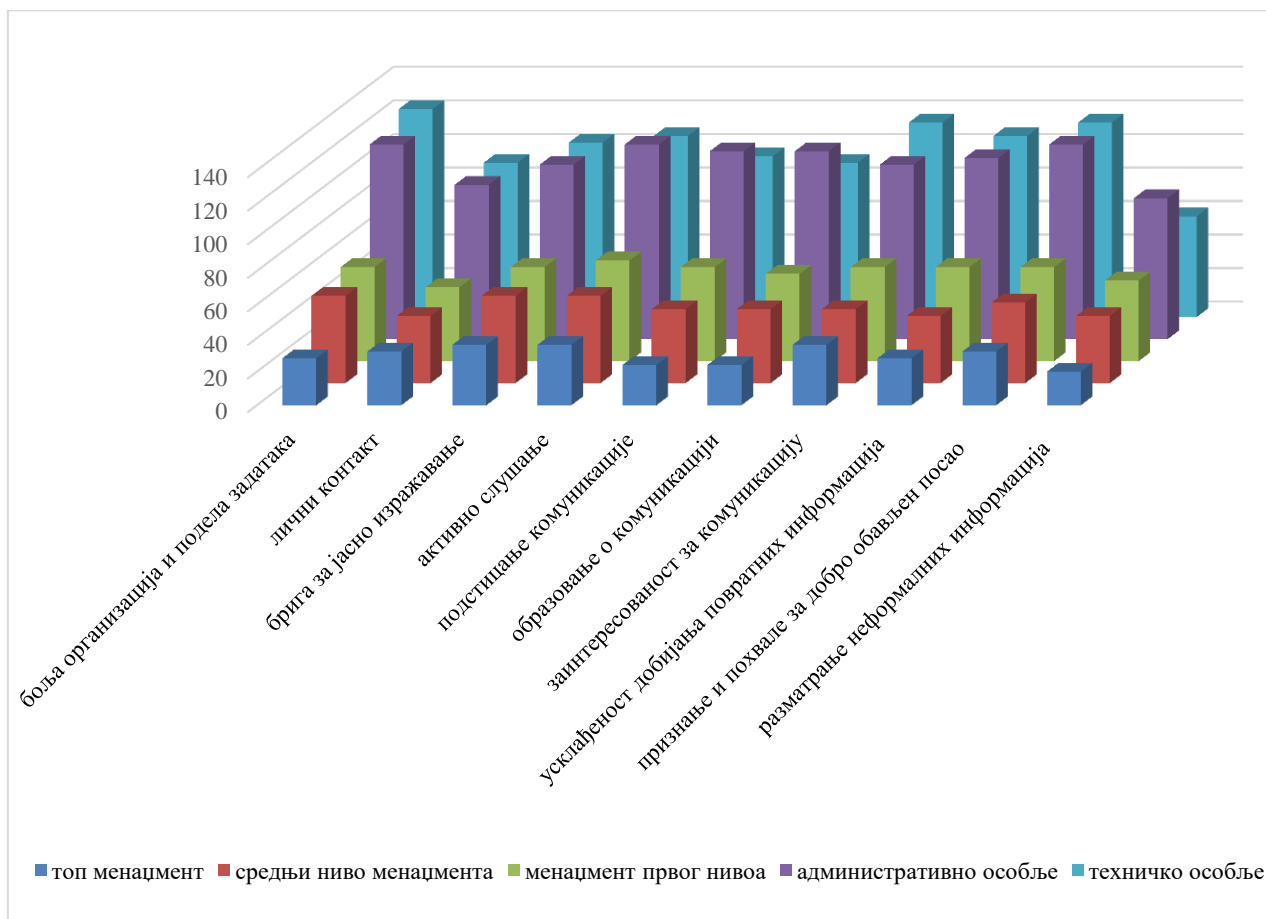
Табела бр. 106: Резултати χ^2 теста утицаја позиције у организацији на вредновање активности које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији

Активности за побољшање комуникације	Процена	Менаџмент			Особље		χ^2	sig
		топ	ср.ниво	пр. ниво	админ.	технич.		
а) боља организација и подела задатака	да	28	52	56	116	124	41,35	0,000
	не	7	5	5	12	7		
б) лични контакт	да	32	40	44	92	91	5,47	0,243
	не	3	17	17	36	40		
в) брига за јасно изражавање	да	35	52	57	105	104	18,12	0,001
	не	0	5	4	23	27		
г) активно слушање	да	35	53	59	116	109	21,57	0,000
	не	0	4	0	12	24		
д) подстицање комуникације	да	24	44	56	111	96	19,95	0,001
	не	11	13	5	17	35		
ђ) образовање о комуникацији	да	24	44	52	112	92	17,64	0,001
	не	11	13	9	16	39		
е) заинтересованост за комуникацију	да	35	44	57	104	116	14,18	0,007
	не	0	13	4	24	15		
ж) усклађеност добијања повратних информација	да	27	40	56	109	107	10,55	0,032
	не	8	17	5	19	24		
з) признање и похвале за добро обављен посао	да	32	49	56	116	115	2,30	0,681
	не	3	8	5	12	16		
и) разматрање неформалних информација	да	19	40	49	85	60	26,71	0,000
	не	16	17	12	43	71		

На основу резултата χ^2 теста може да се уочи да постоји повезаност вредновања активности које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији и позиције испитаника у организацији. Посматрајући учестаности одговора испитаника, може се увидети да у свакој од позиција у организацији постоји доминантан позитиван став у вези са сваком од активности за побољшање комуникације. На основу χ^2 теста се ипак може рећи да на неким питањима постоји значајна повезаност позитивног или негативног става са позицијом испитаника у организацији:

- код активности „боља организација и подела задатака“, „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“ значајно је већи проценат позитивних одговора у односу на негативне одговоре у делу узорка из особља него што је то у делу из менаџмента,
- у вези са активностима „брига за јасно изражавање“, „активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“ већи је проценат позитивних одговора у односу на негативне код менаџера него код особља,

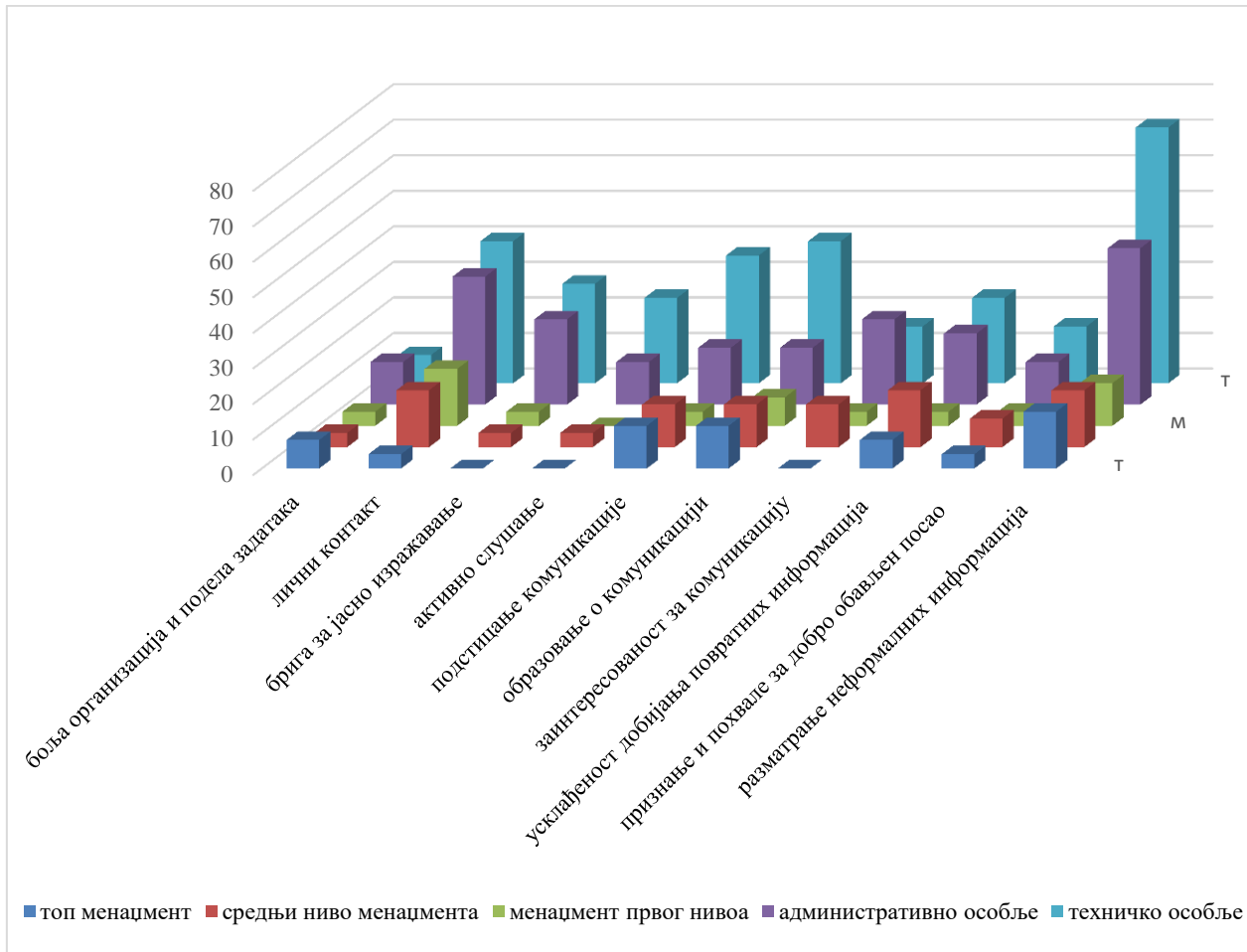
- код активности „усклађеност добијања повратних информација“ уочава се веома низак проценат менаџера првог нивоа са негативним ставом,
- код активности „разматрање неформалних информација“ се види да у групи техничког особља има више негативних него позитивних одговора.



Гр. приказ бр. 48: Позитивни одговори у вези са активностима за побољшање комуникације по позицијама испитаника у организацији

На основу добијених учестаности позитивних одговора може се приметити да су активности за побољшање комуникације углавном уједначено фаворизоване у свакој од позиција испитаника у организацији:

- код топ менаџера се незнатно издвајају „брига за јасно изражавање“, „ активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“,
- код менаџера средњег нивоа се издвајају „боља организација и подела задатака“, „брига за јасно изражавање“ и „активно слушање“,
- код менаџера првог нивоа се за нијансу издваја „активно слушање“,
- код административног особља издвајају се „боља организација и подела задатака“, „активно слушање“ и „признање и похвале за добро обављен посао“,
- код техничког особља се издваја „боља организација и подела задатака“.



Гр. приказ бр. 49: Негативни одговори у вези са активностима за побољшање комуникације по позицијама испитаника у организацији

На основу учестаности негативних одговора испитаника може се приметити следеће:

- највећу одбојност у смислу побољшања комуникације све групе испитаника имају према „разматрање неформалних информација“,
- код менаџера топ нивоа и техничког особља постоји негативан став према „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“,
- код менаџера средњег и првог нивоа, административног и техничког особља то је „лични контакт“.

На основу спроведених анализа резултата истраживања сачињена је SWOT анализа ставова испитаника о снагама и слабостима комуникације у организацији као и могућностима и претњама у развоју комуникације у организацији и приказана у табели бр. 107.

Табела бр. 107: SWOT анализа комуникације у организацији

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> • комуникација са члановима тима • доступност колега • резултат комуницирања с колегама • неформална комуникација • комуникација запослених са надређенима • добар проток информација у организацији • непосредно надређени су доступни запосленима • надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу • надређени има поверења у запослене • надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању • запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују • запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима 	<ul style="list-style-type: none"> • међуљудски односи у организацији • неспремност колега да чују критику • дељење личних новости са колегама у организацији • хоризонтална комуникација • комуникацијска клима • комуникација надређених са запосленима • надређени не стимулише запослене на одговарајући начин • надређени не држи довољно често састанке са запосленима • не постоји постоји велико поверење запослених у надређеног • надређени недовољно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука • надређени недовољно комуницира са запосленима
МОГУЋНОСТИ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> • коришћење модерне технологије у комуницирању • боља организација и подела задатака • активно слушање • признање и похвале за добро обављен посао • заинтересованост за комуникацију 	<ul style="list-style-type: none"> • коришћење модерне технологије у комуницирању • емоције у комуникацији • култура комуницирања • претрпаност информацијама

6.2. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

За остваривање циља овог рада, у доприносу разумевања значаја комуникације као фактора развоја мотивације у организацији, резултати спроведеног истраживања потврђују полазне хипотезе:

X1: Што се више улаже у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима, то ће задовољство запослених бити веће.

X2: Што је виши ниво интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања, то ће и ефикасност организације бити већа.

X3: Што је лидер бољи комуникатор, то ће посвећеност запослених извршавању задатака бити већа.

X0: Унапређењем комуникације у организацији долази до развоја мотивације запослених у целости.

Анализа одговора испитаника на истраживачка питања указује на разлике у ставовима менаџера и запослених и њихових позиција у организацији:

У зависности од позиције у организацији испитаници различито вреднују факторе мотивације повећања залагања на послу. Већу плату, уредну исплату плате, слободне дане - више вреднује особље од менаџера; креативност и занимљивост посла, посао који је одговорнији и представља изазов, посао који доприноси ширем друштвеном циљу, тимски рад, могућност изношења идеја надређенима, могућност професионалног и личног усавршавања, учешће у одлучивању, овлашћење за самостално доношење одлука, признање за добро обављени посао - више вреднују менаџери.

Фактори мотивације залагања на послу се различито вреднују у зависности од позиције у организацији: већа плата - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа; уредна исплата плате, слободни дани - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера највишег нивоа; учешће у добити, праведно награђивање према уложеном раду, учествовање у различитим семинарима и обукама - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа; креативност и занимљивост посла, посао који је одговорнији и представља изазов, посао који доприноси ширем друштвеном циљу, тимски рад, могућност изношења идеја надређенима, овлашћење за самостално доношење одлука, признање за добро обављени посао - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране техничког особља; добар приступ надређених - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера топ нивоа; учешће у одлучивању -

највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране административног особља; аутономија у обављању посла, друштвено признање и статус - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа. Са повећањем позиције у организацији расте и оцена вредновања фактора „могућност изношења идеја надређенима“ и „признање за одобрено обављено посао“.

Претежан став испитаника је да је комуникација међу запосленима задовољавајућа. Године стажа, тренутне ни укупне, немају утицај на суд о задовољству комуникацијом. Највећи број испитаника, како мушког тако и женског пола, става је да је комуникација подједнака и са једним и са другим полом. Испитаници и једног и другог пола фаворизују комуникацију са супротним полом али је то далеко израженије код испитаника женског пола у односу на испитанике мушког пола. Најчешће комуницирање са колегама на послу је лично, најчешће дружење са колегама ван радног места је понекад, а највећи број испитаника дели личне проблеме са неким колегама.

Одговарајућа комуникација у великој мери може да повећа мотивацију за рад и прилично да повећа мотивацију за рад. Менаџери имају позитивнији став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад него особље. Притом, менаџери првог нивоа имају најпозитивнији, а техничко особље најнегативнији став. Процент менаџера са позитивним мишљењем о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад је знатно већи него процент особља са високим оценама. Са повећањем позиције испитаника у организацији позитивније постаје и мишљење о комуникацији као мотивационом фактору.

Код оцене адекватности комуникације у организацији, 40,05% испитаника мисли да је комуникација у организацији одговарајућа док 36,16% испитаника мисли да комуникација у организацији није одговарајућа; сваки пети испитаник сматра да потребу да похађа обуку о комуникацији, док нешто мање од поовине мисли да нема потребу да похађа обуку о комуникацији; важне информације испитаници добијају најчешће од надређеног, преко е-поште и преко интернета.

Постоје разлике у вредновању врста комуницирања: екстерно комуницирање и хоризонтално комуницирање - највише вредновано од стране топ менаџмента, а најмање од стране техничког особља; формално комуницирање - највише вредновано од стране менаџмента средњег нивоа, а најмање од стране техничког особља; неформално комуницирање - највише вредновано од стране административног особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа. Са повећањем позиције у хијерархији расте и оцена вредновања ове три врсте комуникације.

Комуникацијом запослених са надређенима, комуникацијом надређених са запосленима, хоризонталном комуникацијом, протоком информација, повратним

информацијама, квалитетом медија комуникације, комуникацијом на састанцима - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање техничко особље; комуникацијском климом, неформалном комуникацијом - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа; организацијском информисаношћу - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери првог нивоа; неформалном комуникацијом је задовољније особље. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство запослених комуникацијом.

Код оцене степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу, подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет, шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака, ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених, отворен је за нове идеје и иницијативе запослених - менаџери су задовољнији од особља; надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању, надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу, стимулише запослене на одговарајући начин, шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака, ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених, отворен је и спреман да чује примедбе запослених, отворен је за нове идеје и иницијативе запослених, надређени препознаје потенцијал запослених, надређени често држи састанке са запосленима - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље; надређени има поверења у запослене - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно административно особље; подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет, додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука, постоји велико поверење запослених у надређеног - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом запослених са надређенима.

Код оцене степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже - менаџери су задовољнији од особља; запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље; запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом надређених са запосленима.

Код оцене степена задовољства хоризонталном комуникацијом постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: личне новости се деле с колегама у организацији - особље је задовољније од менаџера; међуљудски односи у организацији, доступност колега - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери средњег нивоа; спремност колега да чују критику - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најмање задовољни из техничког особља; размена мишљења као начин за решавање конфликта - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни из техничког особља. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство хоризонталном комуникацијом.

Код оцене степена задовољства комуникацијском климом у организацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом, комуникација утиче на промовисање вредности организације, комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације – менаџери су задовољнији од особља; комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације, комуникација утиче на промовисање вредности организације, награђивање за квалитетно обављен рад је јавно - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољније техничко особље; комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом, комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најнезадовољније техничко особље; комуникација са запосленима је прецизна - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољнији менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијском климом. Оцењујући неформалну комуникацију у организацији испитаници су највишом просечном оценом оценили количину трачева у организацији, а најнижом број одлука које се доносе на бази неформалне комуникације.

Испитаници су задовољни детаљном информисаношћу о радним задацима, информацијама о законским прописима од значаја за организацију и јасним и прецизним писаним упутствима, док су најмање задовољни информацијама о интерним актима, информацијама о променама у организацији и упутствима за решавање проблема са којима се запослени срећу у послу.

Код оцене степена задовољства протоком информација у организацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације – менаџери су задовољнији од особља; придаје се велики значај протоку информација, у случају потребе информације се брзо шире - најзадовољније је административно особље, а најмање задовољни су из техничког особља; развијен је проток информација између организационих делова

организације - најзадовољнији су менаџери топ нивоа, а најнезадовољније техничко особље; приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације - најзадовољнији су менаџери првог нивоа, а најнезадовољније техничко особље. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство протоком информација.

Изражавајући степен задовољства повратним информацијама у организацији, испитаници су највишом просечном оценом оценили добијање информације за обављање посла правовремено, праћење ангажовања запослених у послу и информације о последицама лошег обављања посла, док су најмање задовољни доступношћу информација о поређењу њиховог рада са другима, информације о доприносу запосленог заједничком успеху и информације колико се посао запосленог цени унутар организације.

Испитаници су највишим степеном задовољства оценили могућност комуницирања помоћу савремених медија, док су најмањим степеном задовољства оценили избор медија комуникације од стране других запослених. Код оцене степена задовољства комуникацијом на састанцима, испитаници су најзадовољнији правовременошћу добијања информација за обављање посла и корисношћу информација добијених на састанку, док су најмање задовољни учесталост састанака и трајањем састанака. Изражавајући мишљење о разлозима добре или лоше комуникације, испитаници су као првенствене разлоге лоше комуникације навели слабу организацију и поделу задатака, неактивно слушање, незаинтересованост за комуникацију и одсуство јасног изражавања.

Код оцене разлога који утичу на конфликте међу запосленима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: лоши међуљудски односи – за менаџере је то значајнији разлог него за особље; ниска плата - највеће оцене су дали менаџери средњег нивоа, а најмање менаџери топ нивоа; слаба организација посла, необавештеност, нејасна комуникација - највеће оцене је дало техничко особље, а најмање менаџери топ нивоа; лоша подела задатака - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери топ нивоа; неједнак третман запослених од стране надређеног - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа. Постоји повезаност оцена разлога конфликта међу запосленима „ниска плата“, „лоша подела задатака“, „неједнак третман запослених од стране надређеног“, „необавештеност“, „нејасна комуникација“ са позицијом у организацији. Са смањењем нивоа у организационој хијерархији расте оцена разлога конфликта међу запосленима. Више од половине испитаника сматра да услед нејасне комуникације понекад долази до конфликта, а сваки пети испитаник да до учесталих конфликта у организацији долази често.

Код оцене степена присутности баријера у комуникацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: филтрирање информација –

значајније за менаџере него за особље; присутности баријера менаџери првог нивоа су дали највише оцене, а менаџери средњег нивоа најниже оцене. Не постоји статистички значајна повезаност оцена степена присутности баријера у комуникацији са позицијама испитаника у организацији.

Постоји отвореност комуникације у организацији у којој запослени могу да скрену пажњу колегама, без обзира на функцију коју обављају, у вези са понашањем које им смета у односу на неке запослене; са својим надређеним о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла, разговара по потреби преко 2/3 испитаника; више од половине испитаника сматра да надређени понекад прави разлике у третману запослених; скоро 4/5 испитаника сматра да надређени користи и формалне и неформалне канале комуникације; мање од половине испитаника сматра да надређени понекад преноси свој емотивни конфликт на запослене; више од 2/3 испитаника сматра да долази до проблема у комуникацији са надређеним, а најчешћи разлози су: непримерена реакција, непрофесионалност, нејасно изражавање и нестручност; скоро 3/4 испитаника сматра да је комуникација запослених са окружењем задовољавајућа или добра.

Позиција испитаника у организацији не утиче на став о томе да ли је комуникација одговарајућа или не јер углавном у свим категоријама доминира мишљење да је комуникација у организацији на одговарајућем нивоу, на другом месту по учесталости је негативан одговор. Топ менаџери су, у односу на остале позиције запослених у организацији, свесни потребе образовања о комуникацији. Осим код топ менаџера, већина испитаника разговара са надређеним по потреби, док код топ менаџера постоји једнака заступљеност испитаника који свакодневно разговарају о проблемима са надређенима и оних који разговарају по потреби.

Мишљење испитаника је да би највише допринеле побољшању комуникације „боља организација и подела задатака“, „активно слушање“ и „признање и похвале за добро обављени посао“. Вредновања активности које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији условљена су позицијом испитаника у организацији: код активности „боља организација и подела задатака“, „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“ значајно је већи проценат позитивних одговора у односу на негативне одговоре у делу узорка из особља него што је то у делу из менаџмента; у вези са активностима „брига за јасно изражавање“, „активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“ већи је проценат позитивних одговора у односу на негативне код менаџера него код особља; код активности „усклађеност добијања повратних информација“ учача се веома низак проценат менаџера првог нивоа са негативним ставом; код активности „разматрање неформалних информација“ се види да у групи техничког особља има више

негативних него позитивних одговора; активности за побољшање комуникације углавном су уједначено фаворизоване у свакој од позиција испитаника у организацији: код топ менаџера се незнатно издвајају „брига за јасно изражавање“, „активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“, код менаџера средњег нивоа се издвајају „боља организација и подела задатака“, „брига за јасно изражавање“ и „активно слушање“, код менаџера првог нивоа се за нијансу издваја „активно слушање“, код административног особља издвајају се „боља организација и подела задатака“, „активно слушање“ и „признање и похвале за добро обављен посао“, код техничког особља се издваја „боља организација и подела задатака“; код негативних одговора испитаника највећу одбојност у смислу побољшања комуникације све групе испитаника имају према „разматрању неформалних информација“, код менаџера топ нивоа и техничког особља постоји негативан став према „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“, а код менаџера средњег и првог нивоа, административног и техничког особља то је „лични контакт“.

6.3. ЗАКЉУЧАК ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

Резултати истраживања су потврдили да постоје разлике у ставовима менаџера и запослених о утицају комуникације на повећање мотивације кроз одговоре на постављена истраживачка питања. Са повећањем позиције испитаника у организацији, мишљење о комуникацији као мотивационом фактору постаје позитивније:

- Постоји повезаност вредновања утицаја посматраних комуникационих фактора мотивације повећаног залагања на послу и позиције испитаника у организацији.
- Менаџери више вреднују утицај одговарајуће комуникације у организацији на повећање мотивације за рад у поређењу са запосленима.
- Претежан број испитаника сматра да одговарајућа комуникација у организацији може у великој и приличној мери да утиче на повећање мотивације за рад.
- Постоји значајна разлика у мишљењу о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад – менаџери имају позитивнији став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад него запослени.
- Постоји повезаност вредновања утицаја одговарајуће комуникације на повећање мотивације за рад са позицијом испитаника у организацији – испитаници на свим позицијама у организацији углавном позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на повећање мотивације за рад.

- Испитаници на свим позицијама у организацији позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на мотивацију за рад али је проценат менаџера са позитивним мишљењем много већи него проценат запослених са високим оценама.

Резултати спроведеног научног истраживања доводе до закључка да унапређење комуникације у организацији доводи до развоја мотивације запослених, да улагање у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима доводи до повећања задовољства запослених, да повећање нивоа интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања доводи до повећања ефикасности организације и да унапређење способности лидера да комуницира доприноси повећању посвећености запослених извршавању задатака.

6.4. ДОПРИНОС И ОГРАНИЧЕЊА ИСТРАЖИВАЊА

Научни допринос спроведених истраживања за потребе израде докторске дисертације огледа се у:

- доприносу методологији и проширивању научног сазнања из области менаџмента људских ресурса, организационог понашања, психологије рада, социологије рада,
- прецизнијем одређивању значаја комуникације у процесу развоја мотивације и задовољства послом који запослени обављају,
- наглашавању важности унапређења комуникације међу запосленима на свим нивоима у функцији повећања ефикасности организације,
- истицању неопходности развијања интерперсоналних и интерфункционалних односа и комуникације на свим нивоима као основи за повећано задовољство запослених и боље остварење циљева организације,
- указивању на условљеност мотивације запослених интерперсоналном комуникацијом у организацији,
- указивању на директну повезаност комуникације усмерене на развој мотивације са успехом функционисања организације и њеном одрживошћу у нестабилном и неизвесном глобалном пословном окружењу.

Друштвени допринос истраживања се огледа у:

- стварању научне основе за идентификацију кључних елемената повезаности мотивације запослених и комуникације у организацији,
- увећању базе података о улози комуникације у развоју мотивације запослених за теоријску анализу у областима које су повезане са људским понашањем,

- продубљивању сазнања о комуникацији као кључном фактору развоја мотивације и примени резултата истраживања у организацијама на свим нивоима комуникације,
- повећању свести лидера о значају комуникације за мотивисање запослених да буду посвећенији у извршавању задатака
- покретању даљих истраживања.

6.5. СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

Резултати приказани у дисертацији указују на присутне разлике у ставовима менаџера и запослених у вредновању утицаја комуникационих фактора мотивације и утицају одговарајуће комуникације на повећање мотивације за рад. Иако је истраживање по обухвату статистичке популације обимно, оно има и ограничења која се огледају у обухвату локалног географског простора на коме је истраживање обављено и употреби података из једног периода – периода када је истраживање обављено.

Ограничења спроведених истраживања могу се отклонити будућим истраживањима са већим обухватом статистичке популације на ширем географском простору и понављањем истраживања. Истраживање које дисертација обухвата је мултидисциплинарно те би препоруке за даља испитивања биле у још дубљем спајању научних поља менаџмента, психологије, социологије, маркетинга и статистике.

Будућа истраживања би могла да обухвате, поред примењених статистичких метода, и друге методе како би резултати били дубље проверени и сагледани. Истраживање би могло да се усмери на одређену позицију запослених у организацији из разлога што су резултати истраживања показали да постоје, у неким сегментима, значајне разлике у ставовима запослених на различитим позицијама у организацији.

Посебна пажња би могла да се поклони менаџерима највишег нивоа јер су они исказали највише потребе за даљом едукацијом у области комуницирања и поседују највише свести о неопходности перманентног усавршавања.

ЗАКЉУЧАК

Савремено људско друштво је на прекретници, у бурним тешко предвидивим превирањима и на ивици опстанка изворне природе. У променама, никада већим и никада бржим, организације одрживост на турбулентном и све неизвеснијем тржишту морају да заснивају на спремности запослених да константно уче и непрекидно увећавају своја знања, иновативност и креативност. Упркос револуционарном развоју технике и технологије која мења сва досадашња људска искуства и матрицу саме људске врсте, запослени су и даље до даљњег кључни фактор у постизању циљева организације.

И поред свих достигнућа у техничко-технолошкој сфери, само јако мотивисани и задовољни запослени воде организацију ка жељеним циљевима. Утицање на понашање запослених, како би се њихов потенцијал али и потенцијал организације као целине усмерио ка максималним постигнућима, подразумева изградњу система комуницирања који ће подстицајно деловати на мотивацију запослених.

Полазећи од става да мотивација запослених представља усмеравање активности запослених ка жељеном циљу помоћу њихових незадовољених потреба, систем мотивације запослених се креира у организацији на основу захтева за задовољењем потреба и жеља већине запослених. Комуникација представља главно средство за задовољење основних потреба запослених – сигурност, припадност и самопотврђивање али и прву стратегију повећања и развоја мотивације запослених.

Запослени имају различита очекивања од својих комуникационих односа са непосредним руководиоцима и руководиоцима вишег нивоа. Менаџери, који морају да поседују лидерске особине, носиоци су добре комуникације у организацији, од чијег односа према запосленима, спремности да сазнају њихове проблеме и да их решавају, зависи колико ће се запослени осећати сигурније, колики је њихов осећај припадности организацији и осећај самопотврђивања. Слањем подстицајних порука запосленима менаџери подстичу њихово самопоуздање и ефикасност.

Запослени су специфичан фактор успеха функционисања организације јер су људи различити по структури личности, са специфичним знањима и вештинама, различитим склоностима и интересовањима, потребама и жељама. Ускладити различите људске карактере и очекивања, организовати их и мотивисати, није једноставан задатак менаџмента организације, посебно ако се има у виду да у организацији могу постојати и неформални процеси руковођења којима не управљају менаџери већ неформални лидери, као и понашање

социјалног утицаја где појединци теже да остваре своје интересе, који могу али не морају бити у складу са циљевима организације.

Комуникација може бити пресудан фактор успешног управљања запосленима који су у непрестаној интеракцији. Константним комуницирањем на свим нивоима и у свим правцима, ствара се специфична организациона клима и култура организације. За организацију је важно да утврди колико формирање комуникацијске климе, у којој се негује специфичан дух заједништва, посвећености и спремности за високо продуктиван рад, доприноси развоју мотивације запослених. Поред тога, важно је утврдити и колико адекватна комуникација на свим нивоима доводи до развоја мотивације запослених који онда остварују високе резултате, а организација последично постиже високу ефикасност. Снажно мотивисани запослени помажу организацији да преживи и напредује.

Савремене организације се суочавају са новом реалношћу - повећаним оптерећењем запослених, дужим радним временом, већим нагласком на учинку и ризику, а комуникација међу запосленима има пресудну улогу у управљачким напорима да преусмери запослене збуњене променама и информисе и мотивисе оне који се лакше прилагођавају.

Процес интерне комуникације директно утиче на изградњу међусобних односа између менаџера и запослених, ефикасна комуникација побољшава климу у радном окружењу, повећава свест запослених о активностима и плановима организације, путем повратних информација менаџери добијају сугестије запослених, чиме организација у потпуности користи акумулирано искуство свих својих запослених, побољшава улогу менаџера и даје позитивнији став према променама у организацији, повећава могућности за решавање проблема пре него што постану кризе, ствара и одржава посвећеност запослених и концентрише напоре на задатке који су у току, истовремено постижући циљеве организације.

Добра комуникација међу запосленима зависи од познавања и узимања у обзир мишљења запослених; ако се занемари, може да резултира недостатком мотивације, резигнацијом и на крају напуштањем организације у корист конкуренције. Задовољство комуникацијом међу запосленима у организацији има значајну улогу у повећаном ангажовању запослених, интерна комуникација и ангажовање запослених се нападају у непрекидном виртуелном кругу.

ЛИТЕРАТУРА

- Abramov, I. Y., Johnson, K. W., (2004), „Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies“, Washington D.C, U.S. *Department of Commerce, International Trade Administration.*
- Achrol, R.S., Kotler, P., (2012), „Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 35-52.
- Aleksić, A., (2007), „Poslovna etika – element uspešnog poslovanja“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5, 419-429.
- Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., Jerotijević, Z., (2019), „Modern approaches to employee motivation“, *Ekonomika*, 65(2), 121-133.
- Alrawi, K., (2008), „Različite reakcije radnika na stimulacije menadžera - studija slučaja“, *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 13(47-48), 28-38.
- Auer Antoncic, J., Antoncic, B., (2011), „Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth“, *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1), 81-88.
- Babić, J., (2000), *Uvod u poslovnu etiku*, Virtus-Software Localization, Translations, Prag.
- Bećirović, S., Ljajić, S., Elfić Zukorlić, E., Smailović, S., (2020), „Značaj komunikacije sa zaposlenima i njen utjecaj na motivaciju“, *Lingua Montenegrina*, XIII/1(25).
- Bennis, W. G., Nanus B., (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Berber, N., Slavić, A., Miletić, S., Simonović, Z., Aleksić, M., (2019), „A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia“, *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), 167-184.
- Bogićević, M. B., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- Bolfek, B., Milković, V., Lukovac, M., (2017), „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.
- Browaeys, M. J., Price, R., (2011), *Understanding Cross-Cultural Management*, Second Edition, Prentice Hall.
- Bruce, A., (2002), *How to Motivate Every Employee: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace*, New York: McGraw-Hill.
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik, Varaždin*, 7(1), 56-63.
- Certo, S. C., Certo, S. T., (2012), *Modern Management: Concepts and Skills*, New Jersey, Pearson Education, Inc.

- Churchill, G. A., (1979), *Marketing Research*, The Dryden Press, Hinsdale III.
- Clark, H. H., Brennan, S. E., (1991), *Grounding in communication: Perspectives on socially shared communication*, Washington: American Psychological Association. (цитирано у Thomas, C. D., (2008), *Cross - Cultural Management - Essential Concepts*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.).
- Constantin, E. C., Baiasa, C. C., (2015), „Employee Voice - Key Factor in Internal Communication“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Crouse, N., (2005), *Motivation Is An Inside Job: How to really get your employees to deliver the results you need*, New York: iUniverse, Inc.
- De Džordž, R. T., (2003), *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd.
- Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
- Dobre, O., (2013), „Employee motivation and organizational performance“, *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-61.
- Domanović, V., Janjić, V., (2018), „Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment“, *Economic Themes*, 56(3), 321-334.
- Drucker, P., (1995), *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd.
- Dujanić, M., (2003), „Poslovna etika u funkciji managementa“, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 21(1), 53-63.
- Đorđević, A., Đukić, M., (2005), „Sistem nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu u funkciji motivacije“, *Turizam*, 9, 146-148.
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., (2013), „Izazovi međunarodnog poslovnog komuniciranja i implikacije za menadžment ljudskih resursa“, *Ekonomске teme*, 51(2), 273-292.
- Emrich, G. C., Brower, H. H., Feldman, M. J., Garland, H., (2001), „Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness“, *Administrative Science Quarterly*, 46, 527-557.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E., (1991), *Social cognition* (2nd ed.), New York: McGraw Hill.
- Fox, R., (2006), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
- Francesco, M. A., Gold, A. G., (2005), *International Organizational Behavior*, New Jersey: Perason Pretince Hall.
- Geertz, C., (1973), *The Interpretation of cultures*, New York: Basic Books.
- Gruenfelder, A. M., (2002), „Mnoga lica globalizacije“, *Habitus*, Novi Sad, 3-4.
- Haralambos, M., Holborn, M., (2002), *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb.
- Hiam, A., (2002), *Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance*, New York: AMACOM.

- Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Bond, M. H., (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Second Edition, McGraw-Hill Companies (UK).
- Hola, J., (2012), „Internal communication in the small and medium sized enterprises“, *EaM: Ekonomije a Management*, 15(3), 32-45.
- Hutchings, K., Mohanna, K. K., (2005), *Knowledge Management in Developing Economies: A Cross Cultural and Institutional Approach*, Cheltenham: Elvar Edgar Publishing Limited.
- Ivancevich, J., (2010), *Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill.
- Jacobs, M. A., Yu, W., Chavez, R., (2016), „The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration“, *International Journal of Production Economics*, 171(1), 60-70.
- Jovanović, M., (2019), „The political behavior of managers and employers as an instrument for advancing career: Influence and factors on individual and organizational effectiveness“, *Ekonomika*, 65(4), 87-105.
- Kanovska, L., Tomaskova, E., (2012), „Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms“, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Kaunas, 23(1), 70-76.
- Kaser, K., (2013), *Advertising and Sales Promotion*, South-Western, Mason.
- Kavi, S., (2013), *Treća alternativa*, Vulkan, Beograd.
- Kolev, D., Tadić, D., (2017), „Korporativna interna komunikacija kao faktor efikasnog poslovanja merena „think-feel-do“ metodom (Case study)“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 7(2), 213-234.
- Konopaske, R., Ivancevich, J., (2004), *Global Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill, NY.
- Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2007), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb.
- Krstić, B., (2009), „Upravljanje intelektualnim performansama preduzeća“, *Ekonomске teme*, 47(2), 59-72.
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008), *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet, Osijek.
- Latham, G. P., (2012), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Los Angeles, Sage Publications Inc.

- Lauby, S., (2005), *Motivating Employees: Career Planning & Talent Management*, Washington DC, American Society for Training and Development.
- Lazarević, S., Lukić, J., (2018), „Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study“, *Economic Themes*, 56(3), 301-319.
- Lehman, C. M., DuFrene, D. D., (2015), *Poslovna komunikacija – BCOM*, Data status, Beograd.
- Liñán, F., Chen, Y. W., (2009), „Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 571-814.
- Manzoor, Q. A., (2012), „Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness“, *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
- Marić, M., (2018), „Unapređenje menadžerskih veština komunikacije promenom NLP metodologije“, *Proceedings, 2nd International Scientific Conference on Economics and Management, EMAN*, Ljubljana, Slovenia, 410-416.
- Martin, J., (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage.
- Mihajlov, S., Mihajlov, N., (2010), „Inspirativna komunikacija lidera i njen uticaj na motivaciju zaposlenih“, *BizInfo*, 2, 59-67.
- Milanović, V., Dragičević-Radičević, T., (2019), „Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine“, *CM: Communication and Media*, XIV(46), 89-120.
- Mio, S. J., Riggio, E. R., Levin, S., Reese, R., (2005), „Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor“, *Leadership Quarterly*, 16, 287-294.
- Mueller, S. L., Thomas, A. S., (2001), „Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness“, *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 51-75.
- Nedeljković-Knežević, M., Mijatov, M., Nedeljković, S., (2019), „The importance of sociodemographic characteristics and personality dimensions for communication satisfaction“, *Economic Horizons*, 21(3), 239-262.
- Northouse, P. G., (2007), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Pangil, F., Yahya, K. K., Johari, J., Md Isa, M. F., Daud, Z., (2011), „The relationship between organizational climate and job satisfaction: The case of a government agency in Malaysia“, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(12), 152-160.
- Paunović, M., Radonjić, A., (2018), „Značaj komunikacije u savremenom poslovanju“, *Megabiznis*, Beograd, 2(1), 73-87.
- Perlmutter, H.V., (1969), „The Tortuous Evolution of Multinational Corporation“, *Columbia Journal of World Business*, January-February, 9-18.
- Petković T., Stanković R., (2011), *Strategijski menadžment*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak.

- Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. C., (1997), „An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction“, *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Pincus, J. D., (1986), „Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance“, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pincus, J. D., Ravfield, R. E., (1987), „The relationship between top management communication performance and job satisfaction“, *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 6(2), 14-26.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J., (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rajhans, K., (2012), „Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance“, *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2).
- Rakić, T., Živković, S., (2017), „Hierarchy of Needs and Correlation Connections as an Important Element of Successful Employees' Motivation“, *Ekonomika*, 63(4), 61-73.
- Robbins, S. R., Judge, T. A., (2013), *Organizational Behavior*, Pearson, Boston.
- Rouse, M. J., Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Masmedia.
- Shadare, O. A., Hammed, T. A., (2009), „Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State. Nigeria“, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.
- Schein, E. H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Simić, I., (2020), „Are managers and leaders one and the same?“, *Ekonomika*, 66(3), 1-13.
- Smircich, L., (1983), „Organizations as shared meanings“ in Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. (eds), *Organizational symbolism*, Greenwich, CT: JAI, 55-65.
- So, I. G., Noerlina, Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., Ruangkanjanases, A., (2018), „Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance“, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 26(2), 1133-1142.
- Steele, G. A., Plenty, D., (2015), „Supervisor–subordinate communication competence and job and communication satisfaction“, *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294-318.
- Stepanov, S., Paspalj, D., Butulija, M., (2016), „Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom“, *Ekonomija, teorija i praksa*, IX(2), 53-67.
- Strese, S., Meuer, W. M., Flatten, C. T., Brettel, M., (2016), „Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation“, *Industrial Marketing Management*, Elsevier Inc., Philadelphia, 53, 42-55.

- Sushil, S., (2013), „Motivation and Retention: HR Strategies in Achieving Quality of Work Life“, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(7), 763-768.
- Tay, J. Y. W., Tay, L., (2007), „Market Orientation and the Property Development Business in Singapore“, *International Journal of Strategic Property Management*, Vilnius Gediminas Technical University, 11(1), 1-16.
- Ting-Toomey, S., Chung, L. C., (2005), *Understanding intercultural communication*, Roxbury publishing company, Los Angeles.
- Tkalac-Verčič, A., Pološki-Vokić, N., (2017), „Engaging employees through internal communication“, *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Tomaskova, E., (2009), „Internal Barriers of Market Orientation Application“, *Economic and Management*, Kaunas, 14, 535-540.
- Treece, J., (1998), „Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code“, *Automotive News*, 5.
- Vidaković, T., (2012), „Nematerijalne nagrade i njihovo uticaj na motivaciju zaposlenih“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, Banja Luka, 2(1), 161-177.
- Vorina, A., Simonič, M., Vlasova, M., (2017), „An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement“, *Economic Themes*, 55(2), 243-262.
- Vroom, V. H., (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Vujić, D., (2015), „Kompetencije – odgovor na nove izazove upravljanja ljudskim resursima“, *International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 16-17, 686-690.
- Vujić, V., Ivaniš, M., Bojid, B., (2012), *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- Woods, P. R., Barker, M. C., Troth, A. C., (2012), „Cross-cultural management performance elements in the expatriate context“, *International Journal of Business Research*, 12(3), 95-108.
- Yukl, G., Seifert, C. F., (2002), „Preliminary validation research on the extended version of the influence behaviours questionnaire“, paper presented at the *Society for Industrial and Organizational Psychology annual conference*, Toronto. По наводима Charbonneau, D., (2004), „Influence tactics and perceptions of transformational leadership“, *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., Chen, H. G., (2016), „Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity“, *Journal of Management*, 44(5).
- Zlatković, M., (2018), „An Econometric Analysis of the Effects of Human Resources and other Factors on Firm Creation“, *Economic Themes*, 56(4), 453-473.
- Алексић, А., (2007), „Улога и значај лидерства у условима глобалног пословања“, *Социологија*, Београд, XLIX(2).

Арсенијевић, О., Димић, М., Булатовић, Љ. Љ., (2017), „Дијагностификовање типа организационе културе у компанији Телеком“, *Одитор*, Центар за економска и финансијска истраживања, Београд, III(01), 23-36.

Бабић, Б., (2011), „Стрес и последице стреса на радном месту“, *Војно дело*, Београд, пролеће 2011, 329-345.

Базич, М., (2005), *Пословна комуникација*, Мегатренд универзитет, Београд.

Бекоева, М. И., (2017), „Организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов в коллективе“, *Азимут научных исследований: педагогика и психология*, Институт направленного профессионального образования, Тольятти, Т. 6, 4(21), 277-280.

Бербер, Н., (2013), „Утицај културе на менаџмент људских ресурса: компензације и бенефиције“, *Анали Економског факултета*, Суботица, 49(29), 105-117.

Благојевић, С., (2015), „Стварање ефективне комуникације између организације и спољашње средине“, *Инжењерски менаџмент*, Бор, 1(1), 13-20.

Вернер-Лобо, К., Вајс, Х., (2016), *Црна књига корпорација*, Лагуна, Београд.

Веснин, В. Р., (2006), *Менеджмент*, Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект.

Владимирович, К. Д., Евгеньевна, Я. Н., (2016), „Иновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента“, *Клиенториентированный менеджмент*, Москва, 1, 51-60.

Владимировна, М., А., (2012), „Криза националне државе у епохи глобализације“, *Национални интерес*, Институт за политичке студије, Београд, 13(1).

Врачар, Д., (2005), *Стратегије тржишног комуницирања*, Економски факултет Београд.

Вујаклија, М., (1980), *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд.

Вуковић, М., Воза, Д., Вуковић, А., (2010), *Пословна етика*, Технички факултет, Бор.

Громова, Л. А., (2007), *Етика управления*, Санкт-Петербург: РГПУ им. А. И. Герцена.

Гроут, Д., (2008), *Процена и унапређење радног учинка, менаџерски приручник за преживљавање*, АСЕЕ, Нови Сад.

Дабовић, Д., (2008), „Усклађивање права у процесу глобализације“, *Анали*, Правни факултет, Београд, 1.

Дафт, Р. Л., (2006), *Менеджмент*, Москва: Питер.

Добријевић, Г., (2008), „Растући значај интерне комуникације за пословни успех компанија“, *Истраживања и пројектовања за привреду*, 6(19), 33-40.

Долгов, С. И., Савинов, Ю.А., (2017) „Глобализация: альтернативы нет“, *Российский внешнеэкономический вестник*, Москва, 9, 3-26.

Ђукић, С., Станковић, Љ., (2007), „Улога интерног маркетинга у процесу поновног освајања изгубљених потрошача“, *Зборник Развијање конкурентске предности*

- предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет, Ниш, 159-174.
- Емельянова, Е. А., (2014), *Деловые коммуникации: учебное пособие*, Томск: Эль Контент.
- Зёлко, А. С., (2009), „Проблема детерминации психологического стресса у руководителей“, *Вестник Российского государственного университета им. И. Канта*, 11, 103—106.
- Зотовић, М., (2002), „Стрес и последице стреса: Приказ трансакционистичког теоријског модела“, *Психологија*, Београд, 35(1-2), 3-23.
- Инић, Б. П., (2003), *Менаџмент 1*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд.
- Инић, П. Б., (2004), *Менаџмент 2 - лидери*, Факултет за трговину и банкарство Јанићије и Даница Карић, Београд.
- Јанићијевић, Н., (2011), „Утицај лидерства на организациону културу“, *Економика предузећа*, Београд, 59(5-6), 215-226.
- Јовановић, Г., Божиловић, С., (2017), „Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији“, *Техника-Менаџмент*, Београд, 67(1), 117-125.
- Јовановић, М., (2004), *Интеркултурни менаџмент*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Јовановић, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Јовановић, М., Ланговић Милићевић, А., (2012), „Глобализација и управљање културним разликама у развоју пословних система“, *Годишњак Факултета за културу и медије*, 4, 1-14.
- Јовановић, М., Ланговић, А., (2001), *Стратегијски менаџмент*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Јовановић-Божинов, М, Живковић, М, Цветковски, Т., (2003), *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд.
- Кангрга, М., (1993), „Морал“ у: *Енциклопедија политичке културе*, Београд.
- Карнеги, Д., (2010), *Комуникацијом до успеха*, Admiral Books, Београд.
- Кошелев, А. Н., (2015), *Эффективная мотивация торгового персонала*, Издательско-торговая корпорация Дашков и К, Москва.
- Кравец, М. А., (2013) „Коммуникационный аспект организационных способностей“, *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, Саратов, Номер 5(49), 74-78.
- Крстић, Б., (2007), „Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања вредности и конкурентске предности предузећа“, *Теме*, Економски факултет, Ниш, 37(2), 315-328.

- Крстић, Б., (2009), *Интелектуални капитал и конкурентност предузећа*, Економски факултет, Ниш.
- Крстић, Б., Крстић, И., (2012), „Комплементарност примене концепата управљања знањем и интерног маркетинга“, *Маркетинг*, Београд, 43(4), 253-263.
- Кулић, Ж., Милошевић, Г., (2012), „Фактори управљања људским потенцијалима“, *Култура полуса*, 9(17), 217-236.
- Кулић, Ж., Васић, М., (2007), *Менаџмент људских ресурса*, Завод дистрофичара, Бања Лука.
- Лојић, Р., (2010), „Организациона култура“, *Војно дело*, Београд, 258-277.
- Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум – Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд.
- Лукић, Р., (1992), *Систем филозофије права*, Савремена администрација, Београд.
- Магура, М. И., Курбатова, М. Б., (2007), *Секрети мотивацији*, Москва: Управление персоналом.
- Марковић, Ј., Павловић, М., (2014), „Одлике менаџмента у савременим компанијама“, *Економија – теорија и пракса*, Нови Сад, VII(2), 86-113.
- Мартинковић, М., Танасковић, З., (2014), *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице.
- Маслов, А. Х., (1982), *Мотивација и личност*, Нолит, Београд.
- Машић, Б., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2005), „Менаџмент знања – концепт за креирање конкурентске предности у новој економији“, *Montenegrin Journal of Economics*, 1(2), 71-85.
- Медар, С., (2017), „Утопијски „прелудијум“ свеопште глобализације“, *Зборник радова*, Правни факултет, Ниш, 76.
- Миливојевић, З., (2007), *Емоције*, Психополис инситут, Нови Сад.
- Милисављевић, М., (1999), *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд.
- Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М., (2007), *Основи маркетинга*, Економски факултет, Београд.
- Миловановић, Д., Миловановић, С., (2005), „Етика савременог света на почетку XXI века“, *Српски архив за целокупно лекарство*, 133(1-2), 111-114.
- Милошевић, З., (2014), „Транснационалне корпорације и држава“, *Зборник радова: (Дез)интеграција држава и национални идентитет на почетку 21. века*, Институт за политичке студије, Београд, 101-113.

- Митрић-Аћимовић, Д., Вујић, Д., Достанић, Ј., (2012), „Релације схватања о људској природи и раду и преференције стила руковођења“, *Примењена психологија*, 5(4), 375-392.
- Михаиловић, Д., Ковачевић, И., (2008), „Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера“, *Психологија*, 41(2), 237-249.
- Михајлов, С., Михајлов, Н., (2010), „Инспиративна комуникација лидера и њен утицај на мотивацију запослених“, *БизИнфо*, 2, 59-67.
- Михајловић, Д., (2008), *Лексикон појмова о менаџменту*, Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Михајловић, Д., Живковић, С., (2010), „Супериорна конкурентност предузећа кроз процес стратегије развоја“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, 692-700.
- Михајловић, Д., Милетић, Д., Плавшић А., (2010), „Неопходност увођења стратегијских промена у савременим условима пословања“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, 155-163.
- Михајловић, Д., Пауновић, М., Плавшић А., (2011), „Улога људских ресурса у стварању стратегије“, *Зборник радова VII Мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем*, Технички факултет из Бора, Зајечар.
- Михајловић, Д., Стојановић, Д., (2010), „Пословна етика и морал у бизнису“, *Економске теме*, Ниш, (48)2, 241-252.
- Михајловић, Д., Трандафиловић, И., Видановић, М., (2009), „Менаџмент, маркетинг концепт и интелектуални капитал“, *Маркетинг*, Београд, 40(1), 45-49.
- Мојић, Д., (2009), „Утицај културе на мотивацију у радним организацијама“, *Годишњак за социологију*, V(5), 39-52.
- Мојић, Д., (2010), „Класификације култура и њихов значај за проучавање организација“, *Теме*, Ниш, јануар - март, 34(1), 299-315.
- Мухадинов, В. Р., Слугина, Т. И., (2011), „Способы преодоления коммуникативных барьеров в межличностном общении“, *Вестник Мордовского университета*, Мордовский государственнй университет, Саранск, 2, 123-127.
- Никезић, С., Владетић, С., Вучковић, Ј., (2012), „Лидерске комуникације: услов за ефикасно лидерство“, *Зборник радова Правног факултета у Нишу*, 63, 261-280.
- Николић, Р., Михајловић, Д., (2017), *Економија природних ресурса*, Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Ное, Р. А., Холенбек, Ј. Р., Герхарт, Б., Рајт, П. М., (2006), *Менаџмент људских потенцијала*, Мате, Загреб.
- Павић, Ж., (2011), *Етика и пословне комуникације*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Павловић, Н., (2016), *Пословна култура и етика*, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи..

- Пауновић, М., (2016), *Стратегија радне мотивације као функција руковођења*, дис., Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Петковић, М., (2002), *Организација*, Економски факултет, Београд.
- Петковић, Н., Миловановић, Г., (2019), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, 50(1), 24-31.
- Петковић, С. Ј., (2012), „Култура и масовно комуницирање у контексту глобалних промена савременог друштва“, *Култура полиса*, 9(17), 147-164.
- Петковић, Т., Станковић Р., (2011), *Стратегијски менаџмент*, Висока пословна школа струковних студија, Чачак.
- Печулић, М., (2002), *Глобализација – два лика света*, Гутенбергова Галаксија, Београд.
- Притворова, Т. П., Тасбулатова, Б. К., (2019), „Мотивација как инструмент управления человеческими ресурсами в современных организациях“, *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*, БелГУ, 5(4), 49-56.
- Радовановић, В., Савић, Љ., Бешић, Ц., (2016), „Пословна етика и корпоративна култура - детерминанте пословне ефикасности“, *Анали Економског факултета у Суботици*, 52(36), 267-280.
- Ракас, С., (2006), *Увод у пословну етику*, Мегатренд – Универзитет примењених наука, Београд.
- Ракић, М., (2014), „Десуверенизација националне државе, економије и безбедности у условима глобализације“, *Мегатренд ревија ~ Megatrend Review*, 11(4), 405-416.
- Робинс, С. П., Џац, Т. А., (2009), *Организацијско понашање*, Мате, Загреб.
- Салаи, С., Божидаревић Д., (2002), *Маркетинг истраживања*, Савремена администрација, Београд.
- Семиков, В. Л., (2003), *Теорија организацији*, Москва: Академија ГПС МЧС Русије.
- Смиљковић, Ј. С., Стојановић, Н. А., (2015), „Улога интерне комуникације у компанији“, *Токови осигурања*, 2, 84-92.
- Станковић, Љ., Аврамовић, М., (2006), *Пословно комуницирање*, Економски факултет, Ниш.
- Станковић, Љ., Ђукић, С., (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет, Ниш.
- Стојановић, Д., Марић, М., (2010), „Тотално управљање квалитетом (TQM) – Формула за 21. век“, *Зборник радова Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Кладово, 262-271.
- Суботић, Д., Лазић, Ј., (1997), *Пословна етика – одабрана поглавља из етике, морала, социологије рада и културе пословања*, КИЗ Центар, Београд.

Танасијевић, З., (2007), „Задовољство запослених – извор или резултат мотивације запослених“, *Фестивал квалитета 2007 – 34 национална конференција о квалитету*. Крагујевац, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије.

Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., (1998), *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд.

Торингтон, Д., Хал, Л., Тејлор, С., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.

Трамошљанин, Б., (2012) „Глобализација и механизми њеног остваривања“, *Социолошки дискурс*, Бања Лука, 3, 37-50.

Францешко, М., Мирковић, Б., (2008), *Организационо понашање*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука.

Ханић, Х., (2003), *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*, Економски факултет, Београд.

Ханић, Х., (2003), *Истраживање тржишта*, Економски факултет, Београд.

Хацић, О., Мајсторовић, Н., Недељковић, М., (2009), „Перцепција подршке руководиоца, димензије личности запослених и њихово задовољство појединим аспектима посла“, *Психологија*, 42(3), 375-392.

Чернопятов, А. М., Попова, В. В., (2015), *Теорија организацији*, Москва: Русајнс.

Черовић, С., (2013), *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд.

Чукановић-Каравидић, М., Јованчевић, Д., (2014), „Мотивациони фактори задовољства запослених у функцији побољшања успешности запослених“, *Анали пословне економије*, 11, 62-68.

Шайхитдинова, С. К., (2004), *Информационо общество и „ситуација човека“ (Еволуција феномена отчуждења)*, дис., Казанский государственный университет, Казань.

Штамбук, В., (2007), *Информатика*, Факултет политичких наука, Београд.

Щёкин, Г. В., (1999), *Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента*, Киев: МАУП.

Интернет извори

Josephson Institute of Ethics, <https://josephsononbusinessethics.com/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/> 05.11.2018.

Tracy, V., (2019), „The Four Factors of Motivation“, American Management Association, from <https://www.amanet.org/articles/the-four-factors-of-motivation/> 06.04.2021

Агафонова, М. С., Толмачёва, А. С., (2017), „Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации“, *Научно-методический электронный журнал „Концепт“*, 39, 191-195, <https://e-koncept.ru/> 05.11.2018.

Миливојевић, З., (2012), „Конфликти“, <https://www.politika.rs/> 05.11.2018.

ПРИЛОЗИ

Анкетни упитник

АНКЕТНИ УПИТНИК

Поштована/и,

Упитник који је пред Вама односи се на улогу комуникације у развоју мотивације и представља истраживање за потребе израде моје докторске дисертације. Најлепше Вас молим да га попуните заокруживањем одговарајућег броја код понуђених одговора, заокруживањем оцене сваком од понуђених елемената оцењивања или уписивањем одговарајућег податка, чиме ћете помоћи у сагледавању простора за унапређење комуникације на развоју мотивације у организацији. Анкета је анонимна и користиће се искључиво за реализацију научног истраживања. Потребно је да на понуђена питања искрено одговорите, јер само у том случају прикупљени подаци могу бити ваљани и употребљиви за даљу анализу.

Искрено Вам се захваљујем на подршци и разумевању,

Мр Небојша Петковић

1. Пол	
а) мушки	1
б) женски	2
2. Године	
а) старости	<input type="text"/>
б) укупног радног стажа	<input type="text"/>
в) радног стажа у организацији у којој сте тренутно запослени	<input type="text"/>
3. Стечено образовање	
а) основна школа	1
б) средња школа	2
в) виша и висока школа – двогодишње и трогодишње струковне или академске студије	3
г) факултет – основне и мастер студије	4
д) магистратура и докторат	5
4. Социјално порекло родитеља	
а) земљорадничко	1
б) радничко	2
в) чиновничко	3
г) занатско/предузетничко	4
5. Домаћинство у коме живите према броју чланова	
а) једночлано	1
б) двочлано	2
в) трочлано	3
г) четворочлано	4
д) петочлано и више	5
6. Домаћинство у коме живите према типу припада	
а) земљорадничком	1
б) радничком	2
в) чиновничком	3
г) занатском/предузетничком	4
7. Статус запослења	
а) стално запослен	1
б) сезонски запослен	2
в) на одређено време (замена, испомоћ због тренутног повећања обима посла)	3
8. Тренутна позиција у организацији	
а) топ менаџмент	1
б) средњи ниво менаџмента	2
в) менаџмент првог нивоа	3
г) административно особље	4
д) техничко особље	5

9. Претежна делатност којом се организација бави					
а) производња					1
б) трговина					2
в) банкарство и осигурање					3
г) телекомуникације					4
д) саобраћај					5
ђ) услуге					6
10. Број запослених у организацији					
а) до 50					1
б) 51 – 250					2
в) 251 и више					3
11. Облик организовања организације					
а) друштво са ограниченом одговорношћу					1
б) акционарско друштво					2
в) јавно предузеће					3
12. Оцените колико Вас наведени фактори мотивишу да повећате своје залагање на послу оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава ниску – оцена 5 високу мотивацију)					
а) већа плата	1	2	3	4	5
б) уредна исплата плате	1	2	3	4	5
в) учешће у добити	1	2	3	4	5
г) јасни и прецизно дефинисани радни задаци	1	2	3	4	5
д) праведно награђивање према уложеном раду	1	2	3	4	5
ђ) побољшање радних услова	1	2	3	4	5
е) креативност и занимљивост посла	1	2	3	4	5
ж) посао који је одговорнији и представља изазов	1	2	3	4	5
з) посао који доприноси ширем друштвеном циљу	1	2	3	4	5
и) тимски рад	1	2	3	4	5
ј) добар приступ надређених	1	2	3	4	5
к) могућност изношења идеја надређенима	1	2	3	4	5
л) могућност професионалног и личног усавршавања	1	2	3	4	5
љ) могућност напредовања	1	2	3	4	5
м) учешће у одлучивању	1	2	3	4	5
н) флексибилно радно време	1	2	3	4	5
њ) аутономија у обављању посла	1	2	3	4	5
о) овлашћење за самостално доношење одлука	1	2	3	4	5
п) признање за добро обављени посао	1	2	3	4	5
р) слободни дани	1	2	3	4	5
с) друштвено признање и статус	1	2	3	4	5
т) учествовање у различитим семинарима и обукама	1	2	3	4	5
ћ) неформалне активности (излети, спортске активности...)	1	2	3	4	5
13. Каква је, по Вашем мишљењу, комуникација међу запосленима?					
а) веома добра					1
б) добра					2
в) задовољавајућа					3
г) слаба					4
д) веома лоша					5
14. Процените да ли је комуницирање у Вашој организацији боље са мушким или женским члановима					
а) са мушким					1
б) са женским					2
в) подједнако					3

15. На који начин најчешће комуницирате са колегама?						
а) лично	1					
б) телефоном	2					
в) путем е-поште	3					
г) путем SMS порука	4					
д) путем Facebook-а, Tviter-а	5					
ђ) путем Viber-а, Skyp-а	6					
16. Колико често се са колегама дружите ван радног места?						
а) веома често	1					
б) често	2					
в) понекад	3					
г) никада	4					
17. Да ли са колегама причате о својим личним проблемима?						
а) са већином колега	1					
б) са неким колегама	2					
в) не причам	3					
18. Колико одговарајућа комуникација може да повећава мотивацију за рад?						
а) у великој мери	1					
б) прилично	2					
в) не превише	3					
г) уопште не може	4					
19. Да ли мислите да је комуникација у Вашој организацији одговарајућа?						
а) да	1					
б) не	2					
в) не знам	3					
20. Да ли мислите да би требало да похађате образовање о комуникацији?						
а) да	1					
б) не	2					
в) не знам	3					
21. Преко ког медија најчешће добијате важне информације?						
а) са огласне табле	1					
б) преко интранета	2					
в) преко е-поште	3					
г) од надређеног	4					
д) из неформалне комуникације са колегама	5					
22. Оцените врсте комуницирања у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава веома лоше - оцена 5 веома добро комуницирање, а 0 означава да одређену врсту комуникације не користите)						
а) интерно комуницирање	1	2	3	4	5	0
б) екстерно комуницирање	1	2	3	4	5	0
в) вербално комуницирање	1	2	3	4	5	0
г) невербално комуницирање	1	2	3	4	5	0
д) једносмерно комуницирање	1	2	3	4	5	0
ђ) двосмерно комуницирање	1	2	3	4	5	0
е) формално комуницирање	1	2	3	4	5	0
ж) неформално комуницирање	1	2	3	4	5	0
з) вертикално комуницирање	1	2	3	4	5	0
и) хоризонтално комуницирање	1	2	3	4	5	0

23. Оцените степен задовољства комуникацијом у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава да сте у потпуности незадовољни - оцена 5 да сте у потпуности задовољни)

а) комуникација запослених са надређенима	1	2	3	4	5
б) комуникација надређених са запосленима	1	2	3	4	5
в) хоризонтална комуникација	1	2	3	4	5
г) комуникацијска клима	1	2	3	4	5
д) неформална комуникација	1	2	3	4	5
ђ) организацијска информисаност	1	2	3	4	5
е) проток информација у организацији	1	2	3	4	5
ж) повратне информације	1	2	3	4	5
з) квалитет медија комуникације	1	2	3	4	5
и) комуникација на састанцима	1	2	3	4	5

24. Оцените степен задовољства комуникацијом запослених са надређенима у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) непосредно надређени су доступни запосленима	1	2	3	4	5
б) надређени познаје проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању	1	2	3	4	5
в) надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу	1	2	3	4	5
г) надређени има поверења у запослене	1	2	3	4	5
д) подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет	1	2	3	4	5
ђ) стимулише запослене на одговарајући начин	1	2	3	4	5
е) додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука	1	2	3	4	5
ж) шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака	1	2	3	4	5
з) ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених	1	2	3	4	5
и) отворен је и спреман да чује примедбе запослених	1	2	3	4	5
ј) отворен је за нове идеје и иницијативе запослених	1	2	3	4	5
к) надређени препознаје потенцијал запослених	1	2	3	4	5
л) надређени често држи састанке са запосленима	1	2	3	4	5
љ) постоји велико поверење запослених у надређеног	1	2	3	4	5

25. Оцените степен задовољства комуникацијом надређених са запосленима у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) надређени није преоптерећен комуникацијом са запосленима	1	2	3	4	5
б) запослени имају одговорност за упућивање информација према надређенима	1	2	3	4	5
в) запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже	1	2	3	4	5
г) запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују	1	2	3	4	5
д) запослени прихватају вредновање њиховог рада, сугестије и критике	1	2	3	4	5

26. Оцените степен задовољства хоризонталном комуникацијом у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) међуљудски односи у организацији	1	2	3	4	5
б) доступност колега	1	2	3	4	5
в) комуникација са члановима тима	1	2	3	4	5
г) резултат комуницирања с колегама	1	2	3	4	5
д) спремност колега да чују критику	1	2	3	4	5
ђ) размена мишљења као начин за решавање конфликта	1	2	3	4	5
е) личне новости се деле са колегама у организацији	1	2	3	4	5

27. Оцените степен задовољства комуникацијском климом оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације	1	2	3	4	5
б) комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом	1	2	3	4	5
в) комуникација утиче на промовисање вредности организације	1	2	3	4	5
г) комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације	1	2	3	4	5
д) комуникација са запосленима је прецизна	1	2	3	4	5
ђ) награђивање за квалитетно обављен рад је јавно	1	2	3	4	5

28. Оцените степен задовољства неформалном комуникацијом у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) број одлука које се доносе на бази неформалне комуникације	1	2	3	4	5
б) количина времена које запослени проводе у неформалној комуникацији	1	2	3	4	5
в) корисност информација пренетих неформалним путем	1	2	3	4	5
г) количина трачева у организацији	1	2	3	4	5

29. Оцените степен задовољства организацијском информисаношћу оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) информације везане за циљеве организације и њен положај на тржишту	1	2	3	4	5
б) информације о законским прописима од значаја за организацију	1	2	3	4	5
в) информације о променама у организацији	1	2	3	4	5
г) информације о интерним актима	1	2	3	4	5
д) детаљна информисаност о радним задацима	1	2	3	4	5
ђ) писана упутства су јасна и прецизна	1	2	3	4	5
е) упутства за решавање проблема са којима се запослени срећу у послу	1	2	3	4	5

30. Оцените степен задовољства протоком информација у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) придаје се велики значај протоку информација	1	2	3	4	5
б) развијен је проток информација између организационих делова организације ...	1	2	3	4	5
в) у случају потребе информације се брзо шире	1	2	3	4	5
г) количина доступних информација је задовољавајућа	1	2	3	4	5
д) неке информације су доступне само појединим запосленима	1	2	3	4	5
ђ) приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације	1	2	3	4	5

31. Оцените степен задовољства повратним информацијама у организацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) запослени добија информације за обављање посла правовремено	1	2	3	4	5
б) информације колико се посао запосленог цени унутар организације	1	2	3	4	5
в) информације о доприносу запосленог заједничком успеху	1	2	3	4	5
г) ангажовање запослених у послу се прати	1	2	3	4	5
д) информације о процени учинка запослених су комплетне	1	2	3	4	5
ђ) запослени добија правовремене информације везане за напредак у послу	1	2	3	4	5
е) запосленима су доступне информације о поређењу њиховог рада са другима	1	2	3	4	5
ж) запослени имају сазања у којој мери су надређени задовољни обављеним послом	1	2	3	4	5
з) информације о последицама лошег обављања посла	1	2	3	4	5

32. Оцените степен задовољства квалитетом медија комуникације оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) присутност медија комуницирања (писана обавештења, интранет, е-пошта)	1	2	3	4	5
б) могућност комуницирања помоћу савремених медија	1	2	3	4	5
в) квалитет комуницирања помоћу савремених медија.....	1	2	3	4	5
г) избор медија комуникације од стране других запослених	1	2	3	4	5

33. Оцените степен задовољства комуникацијом на састанцима оценом од 1 - 5 (оцена 1 има низак степен задовољства - оцена 5 висок степен задовољства)

а) организација састанака	1	2	3	4	5
б) трајање састанака	1	2	3	4	5
в) учесталост састанака	1	2	3	4	5
г) корисност информација добијених на састанцима	1	2	3	4	5
д) правовременост добијања информација за обављање посла	1	2	3	4	5

34. Оцените разлоге добре или лоше комуникације међу запосленима оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава разлог лоше комуникације - оцена 5 разлог веома добре комуникације)

а) слаба организација и подела задатака	1	2	3	4	5
б) нема личног контакта	1	2	3	4	5
в) нема јасног изражавања	1	2	3	4	5
г) неактивно слушање	1	2	3	4	5
д) комуникација се не подстиче	1	2	3	4	5
ђ) недостатак вештине комуницирања	1	2	3	4	5
е) незаинтересованост за комуникацију	1	2	3	4	5
ж) не узимају се у обзир повратне информације	1	2	3	4	5
з) критике и примедбе за сваки обављени посао	1	2	3	4	5
и) не узимају се у обзир неформалне информације	1	2	3	4	5

35. Оцените разлоге који утичу на конфликте међу запосленима оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава да уопште не утиче - оцена 5 да веома утиче)

а) ниска плата	1	2	3	4	5
б) слаба организација посла	1	2	3	4	5
в) лоша подела задатака	1	2	3	4	5
г) неједнак третман запослених од стране надређеног	1	2	3	4	5
д) лоши међуљудски односи	1	2	3	4	5
ђ) недисциплина	1	2	3	4	5
е) необавештеност	1	2	3	4	5
ж) нејасна комуникација	1	2	3	4	5

36. Процените учесталост појаве конфликта у организацији услед нејасне комуникације

а) веома често	1
б) често	2
в) понекад	3
г) никада	4

37. Оцените степен присутности баријера у комуникацији оценом од 1 - 5 (оцена 1 означава низак степен присутности баријере - оцена 5 висок степен присутности баријере)

а) претрпаност информацијама	1	2	3	4	5
б) филтрирање информација	1	2	3	4	5
в) емоције у комуникацији	1	2	3	4	5
г) култура комуницирања	1	2	3	4	5
д) језик комуницирања	1	2	3	4	5

38. Процените степен отворености комуникације у организацији у којој запослени могу да скрену пажњу колегама, без обзира на функцију коју обављају, у вези са понашањем које им смета

а) не постоји отвореност комуникације	1
б) постоји отвореност комуникације у односу на неке запослене	2
в) постоји отвореност комуникације у односу на већину запослених	3
г) постоји отвореност комуникације у односу на све запослене	4

39. Колико често разговарате са својим надређеним о проблемима са којима се срећете приликом обављања посла?

а) дневно	1
б) недељно	2
в) месечно	3
г) по потреби	4
д) никада	5

40. Процените у којој мери надређени прави разлике у третману запослених

а) веома често	1
б) често	2
в) понекад	3
г) никада	4

41. Какве канале комуникације користи надређени?	
а) формалне	1
б) неформалне	2
в) и формалне и неформалне	3
42. Да ли надређени преноси свој емотивни конфликт на запослене?	
а) веома често	1
б) често	2
в) понекад	3
г) никада	4
43. Који су разлози проблема у комуникацији са надређеним?	
а) непрофесионалност	1
б) нестручност	2
в) нејасно изражавање	3
г) давање непрецизних налога	4
д) непримерена реакција	5
ђ) не долази до проблема	6
44. Како запослени комуницирају са спољашњим окружењем?	
а) веома добро	1
б) добро	2
в) задовољавајуће	3
г) незадовољавајуће	4
45. Процените да ли би наведене активности довеле до побољшања комуникације у Вашој организацији	
а) боља организација и подела задатака	1) да 2) не
б) лични контакт	1) да 2) не
в) брига за јасно изражавање	1) да 2) не
г) активно слушање	1) да 2) не
д) подстицање комуникације	1) да 2) не
ђ) образовање о комуникацији	1) да 2) не
е) заинтересованост за комуникацију	1) да 2) не
ж) усклађеност добијања повратних информација	1) да 2) не
з) признање и похвале за добро обављен посао	1) да 2) не
и) разматрање неформалних информација	1) да 2) не

Место за Ваша запажања, коментаре, сугестије, препоруке...

Срдачно Вам се захваљујем на издвојеном времену и уложеном труду да искрено одговорите на сва питања!

Мр Небојша Петковић