

NOVI TRENDOWI U PODRUČJU RAZVOJA PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Datum prijave: 17.10.2013.

UDK 331.105.44

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Pregledni rad

Doc. dr. Nevena Krasulja

Fakultet za poslovne studije i pravo

Potpuna adresa: Staro sajmište 29, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-3131-246 Fax: +381-11-3131-246 E-mail: nevena.krasulja@fppsp.edu.rs

M.Sc. Ivana Radojević, doc. dr. Milica Vasiljević Blagojević

Fakultet za menadžment

Univerzitet Metropolitan

Potpuna adresa: Tadeuša Koščuška 63, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-2030-885 Fax: +381-11-2030-628 E-mail: ivana.radojevic@metropolitan.edu.rs

Mr. Dragan Janjušić

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije

Potpuna adresa: Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Srbija

Telefon: +381-21-2700-022 Fax: +381-21-2700-022 E-mail: dragan.janjusic@yahoo.com

SAŽETAK - Pitanje razlike između starog i novog psihološkog ugovora postaje sve aktualnije, obzirom da gašenje starog, tako da organizaciju i njene zaposlene stavlja pred mnogobrojne nove izazove. Okruženje se rapidno mijenja, a organizacije imaju za cilj da mu se što brže prilagode. Sa druge strane, to mijenja i uvjete koje one mogu ponuditi svojim zaposlenima. Stalni posao, uz koji automatski idu i beneficije, postaju kategorije koje više nisu karakteristika ovog vijeka. Kako bi se što bolje prilagodile okruženju, organizacije su prinuđene da izvrše brojne promjene što dalje dovodi i do promjena u okviru novog psihološkog ugovora. Danas zaposleni ne mogu računati na stalnost posla; organizacije im to više ne mogu niti ponuditi, a još manje garantirati. Međutim, i karakteristike suvremenih zaposlenika su drastično drugačije u odnosu na karakteristike onih koji su radili i/ili navikli na rad u tradicionalnim organizacijama. Danas su trendovi potpuno drugačiji - zaposleni sve više rade od kuće, zahtijevaju radna mjesta koja će im pružiti mogućnost da budu kreativni, ne žive da bi radili već se vode „work-life“ balans principom, zahtijevaju viši stupanj autonomije, mogućnost da na radnom mjestu koriste sve vidove suvremene tehnologije i slično. Sve spomenuto mijenja stav organizacije prema zaposlenima; njihov glavni zadatak je da kreiraju radna mjesta na kojima će zaposleni željeti ostati i dati svoj maksimum, čime će automatski doći i do porasta produktivnosti, smanjene apstinencije sa posla, višeg nivoa satisfakcije istim i dr.

Ključne riječi: psihološki ugovor, zaposleni, organizacija, okruženje, zadovoljstvo poslom.

ABSTRACT - The question of difference between old and new psychological contract is becoming increasingly more relevant, considering the shutdown of the old, so it places organization and its employees before many new challenges. The environment is rapidly changing and organizations aim to adapt to changes as quickly as possible. On the other hand it changes the conditions that organizations can offer to their employees. Permanent job with benefits are becoming categories that are not characteristic of this age any more. In order to better adapt to the environment organizations are forced to make numerous changes which further leads to changes within the new psychological contract. Today, employees can not rely on the continuity of work and organizations can no longer offer it to them, much less guarantee it. However, the characteristics of modern employees are drastically different in relation to the characteristics of those who have worked and / or used to work in traditional organizations. Today, the trends are completely different - employees are increasingly working from home, demand jobs that will provide them with the opportunity to be creative, they do not live to work, but instead live by "work-life" balance principle, employees require a higher degree of autonomy, the possibility to use all forms of modern technology, etc. All that was mentioned is changing the attitude of organizations towards the employees, their main task is to create workplaces where employees will want to stay and give their maximum, which will automatically lead to the increase in productivity, reduced abstinence from work, a higher level of satisfaction, etc..

Key words: psychological contract, employees, organization, environment, work satisfaction

1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju organizacije moraju pokazati visok stupanj konkurentnosti kako bi sebi osigurale dugoročan opstanak. Pitanja efektivnosti ("bavimo li se pravim stvarima") i efikasnosti

("obavljamo li stvari ispravno?") dobivaju krucijalan značaj.

Izvjesno je da su organizacije u prošlosti bile u velikoj meri drugačije od suvremenih. U "starim" organizacijama menadžeri su zaposlenima samo napomenuli što treba biti obavljeno. Naravno, danas je situacija potpuno drugačija - zaposleni žele da budu

uključeni u vođenje kompanije i njihovo mišljenje se usvaja pri donošenju menadžerskih odluka.

Također, veoma je važno spomenuti da se u 21. stoljeću odjel za ljudske resurse više ne smatra samo centrom troškova. Situacija je sada mnogo drugačija - menadžeri u odjeljenjima ljudskih resursa imaju isti zadatak kao i svi ostali menadžeri u organizaciji, da rade na povećanju profita organizacije - oni vode računa o produktivnosti rada zaposlenih u organizaciji.

Pitanje kojim se treba baviti svakodnevno jest na koji način učiniti da zaposleni rade što efikasnije. Sasvim je sigurno da će neefikasno osoblje unazaditi ili čak bukvalno "ubiti" organizaciju. Naravno, problem je što se na performanse zaposlenih ne može direktno uticati. Stoga menadžeri imaju za cilj da vrše indirektnu utjecaj na njihovu efektivnost i efikasnost. Određenim vidom ponašanja zaposlene treba potaći da rade prave stvari, na pravi način.

Novi uvjeti u okruženju mijenjaju odnos između zaposlenih i organizacije. Njihova emotivna veza, kako se često opisuje termin psihološkog ugovora, iz jedne perspektive poprima karakteristike veće nezavisnosti, dok sa druge strane očekivanja oba aktera rastu, permanentno se mijenjajući.

Kao što će biti spomenuto, organizacije više ne mogu ponuditi zaposlenima ono što su mogle u „stara“ vremena. Razlozi za to su mnogobrojni, počevši od primjene programa downsizing-a, kreiranja plitkih struktura, virtualnih mreža i dr. Zaposleni u ovakvom ambijentu imaju mogućnost da rade po projektu, da biraju organizacije koje će im ponuditi najbolje uvjete rada, da rade od kuće, putem networkinga, u okviru fleksibilnog radnog vremena i slično.

Stoga će u daljem tekstu biti izložene karakteristike kako starog tako i novog psihološkog ugovora, kao i načini na koje će zaposleni i organizacije izbalansirati svoje novonastale odnose.

2. DEFINICIJA I FUNKCIJA PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Veza između zaposlenih i organizacije temelji se na širokom spektru različitih odnosa od kojih su neki striktno pravni dok su neki, sa druge strane, isključivo psihološke prirode (Spindler, 1994:327). Mnogi aspekti spomenutih odnosa oblikovani su pravnim normama zemlje u kojoj organizacija posluje, kao i samim ugovorom između poslodavca i zaposlenog (uključujući detaljne dogovore vezane za plaću, radne sate, različite oblike beneficija i dr.).

Termin psihološki ugovor odnosi se na koncept koji osigurava bolje razumijevanje "skrivenih" aspekata u odnosu između poslodavca i zaposlenih (Argyris, 1960; Schein, 1980; Rousseau, 1989). U literaturi se mogu naći različite definicije psihološkog ugovora. Tako se isti može definirati kao emocionalna veza između poslodavca i zaposlenog (DeMeuse i Tornow, 1990:205). Zatim psihološki ugovor se može definirati i kao spremnost individue da doprinese organizaciji, ali u mjeri u kojoj očekuje da će mu ista uzvratiti (Newell i Dopson, 1996:5). Suštinski, zajedničko za svaku definiciju psihološkog ugovora jest da "poentira" da se isti odnosi na vjerovanja, očeki-

vanja, ali i obaveze zaposlenih koje proizlaze iz onoga što se podrazumijeva poštenim i korektnim ugovorom s poslodavcem. Psihološki ugovor se u velikoj mjeri razlikuje od drugih tipova ugovora, prvenstveno što uključuje dvije strane, zaposlenog i poslodavca, koje mogu imati, i vrlo često imaju, potpuno različite interese i očekivanja (Rousseau, 1990; Sims, 1990, 1991, 1992).

Primarna funkcija psihološkog ugovora je da izgradi i održi vezu između poslodavca i zaposlenog. On treba povezati obje strane pa samim tim regulira i usmjerava njihovo ponašanje u cilju ostvarenja obostranih interesa (Robinson i dr., 1994). Psihološki ugovor je sličan higijenskim faktorima u organizaciji; dobar ugovor ne jamči uspjeh, ali je sigurno da loš ugovor vodi manjku motivacije, uvećanoj apstinenciji s posla pa samim tim i bržem napuštanju radnog mjesta. Također, poslodavcu pomaže u predviđanju što može očekivati od svojih zaposlenih pa se shodno tome mogu jasno odrediti nagrade i beneficije koje zaposleni mogu dobiti ukoliko u svoj rad ulože adekvatan trud i vrijeme (Sparrow i Hiltrop, 1997).

Psihološki ugovor značajno doprinosi kreiranju atmosfere predvidljivosti koja je kritična kada je u pitanju problematika motivacije. Zaposleni će biti motivirani da ulože napor ukoliko znaju da će za to biti adekvatno nagrađeni (Vroom, 1964). Predvidljivost koju pruža psihološki ugovor, također je od ključnog značaja kada se radi o kontroli stresa na radnom mjestu, kao i razvijanju visoke razine povjerenja između zaposlenog i poslodavca. Po mišljenju autora Morrisona, predvidljivost, kredibilitet, lojalnost i povjerenje su ključni za izgradnju harmoničnih odnosa između zaposlenih i organizacije.

3. RAZVOJ PSIHOLOŠKOG UGOVORA - STARI VS NOVI PSIHOLOŠKI UGOVOR

Kreiranje i razvoj psihološkog ugovora počinje u ranoj fazi pregovora između kandidata i poslodavca, a isti se tijekom vremena na različite načine može redefinirati. Potencijalni zaposleni i organizacija ulaze u "odnos" sa širokim setom očekivanja vezanih za financijske, socijalne, emocionalne faktore. Svi oni dalje utječu na razvoj psihološkog ugovora. Zapravo, tijekom rada u organizaciji zaposleni stalno skupljaju i procesuiraju informacije koje dobivaju s različitih strana, od svojih kolega, supervizora, trenera. Također, oni stalno prate poštuju li se zaista formalni ugovor koji su pri samom zaposlenju sklopili s poslodavcem. Potom, iz ovog čitavog procesa kreiraju svoje osobne interpretacije prava i obaveza koje imaju prema organizaciji.

Činjenica je da u literaturi iz područja ljudskih resursa ne postoji dovoljno preciznih i jasnih slaganja vezanih za sam sadržaj psihološkog ugovora (Hiltrop, 1996:37). Generalno, za njega se smatra da treba biti dobrovoljan, neformalan i dinamičan. Tijekom vremena, određeni elementi se dodaju ili izbacuju, shodno promjeni odnosa i očekivanja između zaposlenih i poslodavca (Robinson i dr., 1994; Herriot i Pemberton, 1995). Ipak, po mišljenju mno-

gih autora, tradicionalni psihološki ugovor treba posjedovati sljedeće komponente: 1. Od zaposlenih se očekuje da vrijedno rade, da budu lojalni organizaciji i da se za istu žrtvuju, 2. Zauzvrat organizacija će im osigurati visoku plaću, mogućnost treninga, napredovanja, kao i maksimalnu sigurnost na radnom mjestu (Rousseau 1989; Makin i dr., 1996).

Autor Spindler sugerira da se stari, tradicionalni psihološki ugovor temeljio na odnosu koji je zaposlenima davao sigurnost, a organizaciji zaposlene koji su požrtvovani i lako se daju pokoriti. Međutim, stari psihološki ugovor odavno je zamijenjen novim koji se u velikoj mjeri razlikuje od svog prethodnika. Po mišljenju mnogih autora, veza između zaposlenog i organizacije se umnogome promijenila i oslabila (DeMeuse i Tornow, 1990:209). Neki autori čak smatraju da se stari psihološki ugovor, temeljio na premisama koje su se s vremenom pokazale kao potpuno nefunkcionalne.

Autor Sims ističe da je tradicionalni psihološki ugovor bio najzastupljeniji u organizacijama koje su posjedovale karakteristike stabilnosti, predvidljivosti i rasta. Takvim organizacijama bila je potrebna i stalna radna snaga, a lojalnost zaposlenih gradila se i poticala garantiranim dugoročnim zaposlenjem, uz stalne mogućnosti treninga.

Međutim, u suvremenim uvjetima situacija je potpuno drugačija. Današnje organizacije rijetko nude bezgranične mogućnosti usavršavanja, a čak ni najbolje radne performanse višu nisu garancija stalnosti posla.

Iako mnoge stavke novog psihološkog ugovora još nisu precizno ustanovljene, iz prakse se može vidjeti očigledno da je došlo do jednog sasvim novog trenda. Organizacije danas imaju mnogo veću odgovornost; one trebaju kreirati uvjete i mogućnosti u kojima će zaposleni brinuti sami o sebi (Ehrlich, 1994:495).

TABLICA 1: STARI VS NOVI PSIHOLOŠKI UGOVOR - PREGLED

Stari ugovor	Novi ugovor
Organizacija je "roditelj", a zaposleni je "dijete"	Organizacija i zaposleni ulaze u odnos iz koga treba prosteći obostrana korist
Identitet zaposlenog proističe iz same organizacije	Zaposleni imaju svoj identitet mimo organizacije
Oni koji ostaju u organizaciji su "dobri" i lojalni, onima koji napuštaju organizaciju pripisuju se negativne konotacije	Smatra se da je potpuno prirodno i "zdravo" da se ljudi kreću iz organizacije u organizaciju
Zaposleni koji obavljaju ono što im se kaže imaju zajamčen posao do mirovine	Dugogodišnji rad u istoj organizaciji je rijedak; zaposleni stupa u multiple odnose s više organizacija
Rast zaposlenih kroz promociju	Rast zaposlenih kroz dostignuća

Izvor: Kissler (1994:442), Distinction between old and new characteristics of psychological contracts

Dakle, ključne riječi kojima bi se mogao opisati stari psihološki ugovor jest stabilnost, predvidljivost, tradicija, stalnost i uzajamno poštovanje. S druge strane, novi ugovor ima potpuno drugačije karakteristike - on je kratkoročan, fleksibilan i temelji se na dostignućima i rezultatima (Hiltrop, 1996:39).

Poznati koncept "organizacijskog čovjeka" (Whyte, 1956), koji je bio dominantan šezdesetih godina prošlog stoljeća više ne postoji. Vrijeme kada se zaposleni u potpunosti posvećivao organizaciji, a ona se s druge strane brinula o njegovom stalnom napredovanju odavno je prošlo. Danas su uvjeti potpuno drugačiji - organizacija zaposlenom ne može koliko dugo će imati posao, kada će i hoće li uopće biti promoviran, hoće li njegovo radno mjesto uopće postojati do vremena kada treba da se umirovi, kao ni koliko novca će biti spremna da odvoji za njegovo umirovljenje (Rogers, 1995).

U vrijeme dinamičnih promjena kako u okruženju pa samim tim i u organizacijama, mnoge stavke psihološkog ugovora morale su biti drastično promijenjene kako bi više odgovarale novonastalim uvjetima (Tichy, 1983). U teško predvidivom okruženju, organizacije su bile sve manje voljne, a imale su i vrlo malo mogućnosti da zaposlenima ispune mnoga obećanja koja su se ranije podrazumijevala.

Istraživanja su pokazala da je veliki broj zaposlenih ovu situaciju doživjelo kao neki vid "kršenja" ugovora i da čak i danas, mnogo godina pošto se promjena dogodila, vjeruju da poslodavci vrlo često izbjegavaju ispuniti neke njegove aspekte (Robinson i Rousseau, 1994). U literaturi se može naći veliki broj osnovanih tvrdnji da promjene u psihološkom ugovoru zaposlenima nisu donijele puno dobrog. (Turnley i Feldman, 1998).

Sada poslodavac zahtijeva puno angažiranja, ekspertize i inovativnosti, ali za uzvrat više ne jamči stalnost zaposlenja niti puno prostora za unapređenja i promocije (Hiltrop, 1996:43). Također, konkurentnost okruženja primorava organizacije da od svojih zaposlenih očekuju (i traže) visok stupanj inicijative i fleksibilnosti (Schor, 1992). Po mišljenju mnogih autora, uslijed novonastalih promjena, kod zaposlenih se čak javio i određeni stupanj uvrijeđenosti (Rousseau i Greller, 1994b). Ovakva reakcija je i očekivana s obzirom da se sada od njih traži da na sebe preuzmu dio rizika koji je ranije snosila isključivo sama organizacija.

Stoga se očekuje da će promjene u sistemu nagrađivanja uspostaviti novu ravnotežu u odnosu između organizacije i zaposlenih - oni koji su spremni riskirati trebaju biti adekvatno nagrađeni (Rousseau i Greller, 1994b). Također treba uzeti u obzir i da na "scenu" stupaju nove generacije zaposlenih koje imaju potpuno drugačije vrijednosti, očekivanja i stremljenja. Međutim, i pored spomenutih različitosti, organizacije bi ipak trebalo da podržavaju neke bazične stavke ugovora, kao što su npr. sigurnost na poslu, dobri radni uvjeti i sl. Ono što se sigurno može potvrditi jest da je do promjena psihološkog ugovora došlo uslijed promjena kako u okruženju pa tako i u samoj organizaciji.

3. UVJETI NOVOG PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Sve neizvjesnosti koje sa sobom nosi novi psihološki ugovor više nisu novina za zaposlene. Kao što je već spomenuto, tradicionalna pretpostavka da sigurnost posla i stalne nagrade slijede po automatizmu ukoliko je zaposlen lojalan i posvećen, više nije validna.

Organizacije i dalje očekuju da njihovi zaposleni daju svoj maksimum, međutim, beneficije koje dobivaju za svoj doprinos više nisu ni slične tradicionalnim. Npr. stres na poslu, duži radni dan i sl., vrlo često nisu garancija napredovanja, dobivanja mogućnosti treninga ili daljeg razvoja uopće. Stoga, kako bi smanjile razinu apstinencije s posla, povećanu stopu fluktuacije, a "pod svojim krovom" imale zadovoljne zaposlene, organizacije su primorane da sve vidove doprinosa zaposlenih nagrade na adekvatan način. Zapravo, to je jedini način za održavanje ravnopravnosti i statusa quo između spomenute dvije strane.

Vrlo često organizacije trpe optužbe da svoje zaposlene tretiraju kao "emotivno anoreksične" (Kidd, 1998). Najviše negativnih "zasluga" u ovom slučaju pripisuje se odjelu za ljudske resurse pod čijim okriljem se psihološki ugovor i kreira. Zapravo, negativne implikacije psihološkog ugovora mogu biti vrlo skupe za organizaciju, dok s druge strane, sami iskaži zaposlenih zašto su uopće napustili organizaciju postaju sve nejasniji pa samim tim organizacija ima vrlo malo prostora da vrši adekvatne, pravovremene korektivne mjere.

Stoga, HR menadžeri se trebaju fokusirati na razvijanje povjerenja kod zaposlenih, kao i na niveliranje svih situacijskih faktora koje u fazi organizacijskih promjena zaposlenima mogu stvoriti osjećaj gubitka lojalnosti i kreiranje osjećaja pesimizma i nemoci.

Izvjesno je da moderno doba sa sobom donosi i novi poredak; zaposleni će s organizacijama sklapati kratkoročne ugovore, a znanje će stalno morati širiti i uvećavati kako bi povećali vlastiti kapacitet pri traženju potencijalnog novog posla (Kets de Vries i Balazs, 1997). S druge strane, povećane potrebe organizacije za fleksibilnom radnom snagom nameću potrebu za dodatnim treninzima koji su često veoma skupi. Stoga se postavlja realno pitanje koliko se organizaciji isplati "pustiti" zaposlenog u čiji trening (ili edukaciju) je već uložila određena sredstva. Također, tu je i pitanje koliko zaposleni uopće mogu biti visoko produktivni i/ili lojalni organizaciji koja će im ponuditi malo više od minimum beneficija.

Očigledno je da organizacije moraju mijenjati određene postulate kada je u pitanju psihološki ugovor sa zaposlenima. Ono što je sasvim sigurno je da u suvremenim uvjetima organizacije imaju obavezu da svojim zaposlenima pruže mogućnost za kontinuiranim učenjem. Danas zaposleni sami vode računa o svojim karijerama, a organizacije imaju zadatak da im u tome maksimalno pomognu. Posao se više ne obavlja samo zato što "tako mora", sve više zaposlenih radi zato što mu posao donosi osjećaj osobnog zadovoljstva. Vrlo važni inputi koji utječu na zadovoljstvo poslom više nisu samo plaća i sigurnost po-

sla. Danas ih mijenjaju nagrade, priznanja, dostignuća, dobri odnosi s kolegama, autonomnost na radnom mjestu.

Vrlo često se događa da zaposleni ostaju u istoj organizaciji samo zato što nemaju alternativne izbore. Stoga, imperativ za svaku modernu organizaciju je da ima zaposlene koji za nju rade zato što to žele, a ne zato što pred sobom nemaju drugi izbor (Spindler, 1994:330).

3. VEZA IZMEĐU NOVOG PSIHOLOŠKOG UGOVORA I STUPNJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA RADNOM MJESTU

Činjenica je da je 21. stoljeće puno izazova i da se kako izvan, tako i u samoj organizaciji menadžeri svakodnevno susreću s poteškoćama koje ne mogu direktno kontrolirati. Prema izvještajima iz različitih industrija, većina menadžera se izjasnila da im najviše problema zadaju ishodi vezani za produktivnost, zadovoljstvo poslom, apstinenciju s posla i prelazak radnika s jednog na drugi posao.

Dakle, sve što menadžeri iznose kao problem tiče se ljudskog faktora; u pitanju nije tehnologija ni zgrade niti financije, već ljudi. I zaista, danas se na zaposlene više ne može direktno utjecati. Oni samo mogu poduzeti različite indirektne mjere i akcije kako bi ponašanje zaposlenih učinili adekvatnim za organizaciju. Drugim riječima - ne postoji način da se zaposleni natjeraju da dođu na posao ako to ne žele. Međutim, oni neće imati potrebu da apstiniraju s posla ako su na radnom mjestu zadovoljni i ukoliko vole posao koji obavljaju.

Očigledno je da je na menadžerima da radno mjesto učine poželjnim. Kako bi to pitanje što bolje riješili, na raspolaganju im stoji veliki broj taktika od kojih su se kao najvažnije pokazale sljedeće: 1. Uvećavanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, 2. Osposobljavanje i osamostaljivanje zaposlenih u radu, 3. Motiviranje zaposlenih da se ponašaju na spomenuti način (Combs i dr., 2006).

Također, vrlo je važno uzeti u obzir i tzv. fleksibilno radno vrijeme za koje se pretpostavlja da neće biti zloupotrebjeno sve dok zaposleni vole svoj posao i organizaciju. Organizacije 21. stoljeću moraju uzeti u obzir da zaposleni, posebno oni koji su visoko obrazovani, više neće birati da ostaju na radnim mjestima gdje im je način obavljanja zadatka isplaniran na "tejlorovski" način. Njima je potrebna sloboda djelovanja, funkcioniranje po sistemu programa participacije, pripadnost nezavisnim timovima u kojima će informacije teći u svim pravcima. Zaposlenima je izuzetno važna i interna socijalna struktura, koja će u ovom slučaju dati još veću slobodu protoku informacija i potaći opću dobru, pozitivnu atmosferu za rad.

Proučavajući različite industrije mnogi autori došli su do zaključka da zaposleni danas vole kolaborativne i kooperativne odnose, u vidu struktura nezavisnog tima profesionalaca koji dijele znanje i informacije. Ovaj vid funkcioniranja se pokazao kao jedino od efikasnijih rješenja (Thompson i Heron, 2005).

Autori Becker i Gerhart (1996) izvršili su studiju u poznatoj robnoj kući Sears i došli do zaključka da osamostaljivanje radnika daje odlične rezultate. Po

njihovim riječima "zaposleni su zaista imali priliku da vide vezu između svojih performansi i dostizanja organizacijskih (strateških) ciljeva, što je na njih djelovalo kao snažan motivator".

Također, dalja istraživanja pokazuju da se i samo fizičko okruženje za rad rapidno promijenilo pa su shodno tome organizacije prisiljene da prihvate i podrže nove radne uvjete (Thompson i Heron, 2005). Danas se veliki broj poslova može obavljati od kuće, što s druge strane omogućava optimizaciju samog kancelarijskog prostora. Zaposleni imaju uvjete da koriste sve prednosti suvremenih tehnologija, što (posebno onim obrazovanijim) daje alternativu veće mobilnosti pa samim tim i osjeća slobodu. Virtualne organizacije postale su realnost 21. stoljeća, a zaposleni se u njima osjećaju zadovoljno i motivirano s obzirom da imaju gotovo potpunu slobodu odabira načina na koji će obaviti svoj zadatak.

Zaposleni sve više cijene organizacije u kojima se drži do ravnoteže između posla i privatnog života (tzv. work-life balance). U organizacijama koje su usvojile ovaj princip drži se do fleksibilnosti; oni će sami odlučivati koje poslove mogu obaviti od kuće, a koje ne. S druge strane, i za same organizacije rad od kuće ima višestruke koristi: 1. Obzirom da motivira zaposlene, dobro djeluje i na produktivnost i profit organizacije, 2. Povećava broj stručnjaka koji potencijalno mogu raditi za organizaciju, 3. Zaposlenima smanjuje broj sati provedenih u putu do posla, 4. Smanjuje troškove smještaja, 4. Poboljšava kvalitetu života zaposlenih, 5. Smanjuje apstinenciju s posla, 6. Organizacija stječe reputaciju dobrog poslodavca.

Ono što zaposlene posebno motivira je mogućnost sklapanja potpuno individualnih ugovora s poslodavcem, kao i sve vrste programa osobnog razvoja koje im organizacija može ponuditi.

Tvrđnja da se razvijeni svijet pomiče od proizvodnje k ekonomiji znanja više nije nepoznanica. Razvoj weba zaposlenima daje priliku da stalno budu umreženi, da međusobno surađuju i unapređuju svoje znanje. Čak i oni koji potječu iz različitih organizacija imaju mogućnost da nesmetano, online komuniciraju, formiraju blogove, sudjeluju na društvenim mrežama gdje će razmjenjivati svoja znanja i iskustva. Samim tim i zaposleni će tražiti da im organizacija u kojoj rade pruži mogućnost da znanje dijele i stječu na sve raspoložive nove načine. Stoga je potpuno logično da organizacije sve više investiraju u menadžment znanja. Također, sve češće moderne kompanije organiziraju online ili virtualne treninge, kako bi svojim zaposlenima oduzele što manje vremena i omogućile se da se fokusiraju na ono što najviše odgovara njihovoj ekspertizi. Dakle, nije teško zaključiti da nove uvjete u okruženju prati i novi trend u vidu sve viših očekivanja od strane zaposlenih.

Praksa ukazuje da organizacije ulažu puno pažnje i truda kako bi zaposlenima pomogle da usklade svoje poslovne i privatne aspiracije i način života uopće. Zaposleni žele raditi u organizacijama koje su humane i u kojima imaju visok stupanj autonomije. Također, zaposleni se prije odlučuju na fleksibilno radno vrijeme i na rad u manjim organizacijama pa shodno svim navedenim promjenama mnoge organi-

zacije započinju proces redizajniranja svoje organizacijske kulture, strukture, stila vođenja i dr.

Jedna od ključnih aktivnosti menadžmenta, a sve u cilju podizanja produktivnosti i motivacije, je potraga za talentima i ulaganje napora da se isti što bolje uklape u organizaciju (Syedain, 2007). Moderne organizacije su postale svjesne da će često veliku korist imati ukoliko talentima dozvole da sami dizajniraju svoj posao, što će dalje voditi njihovom sve inovativnijem i poduzetnijem ponašanjem.

Prema istraživanjima kompanije za koje je najbolje raditi imaju plitke strukture pa samim tim i vrlo malo hijerarhijskih nivoa. Ovakva situacija navodi zaposlene da se više angažiraju. Također, organizacije u kojima su zaposleni imali kontrolu nad poslom, i radnim danom uopće, svrstane su u poželjne za zapošljavanje.

4. INFOSTUD ISTRAŽIVANJE - NAJBOLJI POSLODAVCI U SRBIJI I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Promatrajući rezultate istraživanja koje je obuhvaćalo 60 poduzeća u Srbiji koje su se u organizaciji InfoSTUDA borile za prestižno mjesto Najboljeg poslodavca u 2012. godini, može se zaključiti da su zaposleni uglavnom zadovoljni jer zbirna aritmetička sredina iznosi 3,15 (na skali od 1 do 4). Relativno visoki rezultati u pogledu zadovoljstva zaposlenih su i očekivani u tipu istraživanja kakvo je "Najbolji poslodavac" jer se uglavnom kao sudionici prijavljuju kompanije koje vode računa o zadovoljstvu svojih zaposlenih.

U posljednjem krugu istraživanja najviše vrijednosti su dobivene u pogledu lojalnosti zaposlenih (3,52) i zadovoljstva kvalitetom međuljudskih odnosa (3,28). Zatim, zaposleni su zadovoljni osiguranim uvjetima rada (3,17) i načinom na koji je posao organiziran (3,14). Nakon toga slijedi zadovoljstvo vlastitim radnim mjestom (3,10) i razvojnim mogućnostima (3,00). Na kraju, zaposleni su najmanje zadovoljni s obzirom na način na koji se vodi korporativna komunikacija (2,87).

U pogledu radnih uvjeta većina zaposlenih, koji su obuhvaćeni istraživanjem, vjeruje da su im osigurani dobri radni uvjeti. Međutim, zaposleni bi radne uvjete ocijenili još većom ocjenom kada bi raspored zaposlenih po uredima/prostorijama bio primjereniji i kada bi mogućnosti korištenja kliznog radnog vremena bile zastupljenije ("Raspored zaposlenih po uredima/prostorijama nije primjeren" (2,92) i "Mogu modificirati svoje radno vrijeme kako bih obavio/la privatne poslove" (2,57)).

Zbirno promatrano zaposleni više vjeruju da se profesionalno usavršavaju kroz iskustvo koje stječu radeći za kompaniju nego kroz formalno osigurane obuke ("Omogućene su mi neophodne edukacije i treninzi" (2,88). Također, zaposleni su nešto manje zadovoljni karijernim usmjeravanjem koje dobivaju od strane poduzeća ("Na poslu postoji osoba koja ohrabruje i potiče moj razvoj na način koji omogućava da moj doprinos bude što veći (2,99) i "U proteklih godinu dana razgovarao/la sam sa nekim o mom napredovanju" (2,64)). Zatim, i projektni rad je nešto manje zastupljen ("Uključen/a sam u rješavanje bitnih problema kroz rad na projektima"

(2,56)) u određenoj mjeri umanjujući karijernu pokretljivost zaposlenih i mogućnost stjecanja novih znanja i vještina na taj način.

Promatrajući zaposlene svih kompanija učesnica uočljivo je da su najmanje zadovoljni u pogledu korporativne komunikacije. Najveći izvor nezadovoljstva je nemogućnost da utječu na odluke koje se donose, a potom i nedovoljna informiranost o poslovanju poduzeća ("Na poslu se, prilikom donošenja odluka, moje mišljenje uzima u obzir" (2,97), "U procesu odlučivanja kompanije razmatraju se mišljenja i sugestije zaposlenih" (2,85), "Nisam upoznat s radom drugih sektora" (2,66)., "Imam utjecaja na odluke koje se donose" (2,36), "Upoznat sam sa problemima kompanije" (2,58), "Informiran sam o financijskom stanju kompanije" (2,35)). Također, zaposleni u manjoj mjeri dobivaju povratnu informaciju o kvaliteti njihovog rada ("Kada zaslužim dobijem pohvalu ili priznanje za dobro obavljen posao" (2,91)).

Nalazi do kojih smo došli, analizom dostupne literature i podataka koje smo iznijeli iz istraživanja govore da je poželjno, čak i nužno ozbiljno graditi organizacijsku kulturu u pravcu koji će podupirati demokratski stil rukovođenja koji podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenima i njihovo veće uključivanje u proces odlučivanja.

Također, poželjno bi bilo uspostavljanje još bolje ravnoteže između posla i privatnog života zaposlenih. S jedne strane kroz još bolju organizaciju posla, a s druge uvođenjem fleksibilnih oblika rada s obzirom na radno vrijeme i mjesto rada. Profesionalni razvoj zaposlenih je moguće još više ubrzati organiziranjem češćih karijernih razgovora sa zaposlenima i kroz veću karijernu pokretljivost putem rotacija, lateralnih pomicanja i rada na projektima.

Kao što se može vidjeti, istraživanjem su obuhvaćene najbolje kompanije u Srbiji od 2012. godine. Međutim, još uvijek se ne može reći da je situacija na istom tržištu potpuno definirana i jasna kada je u pitanju problematika psihološkog ugovora. Veliki broj kompanija u Srbiji pod pritiskom okruženja mijenja svoje strukture pa samim tim i ono što zaposlenima može ponuditi. To implicitno ukazuje da dolazi i do promjene u okviru psihološkog ugovora. Ali ono što se može navesti kao loša strana ove situacije je to da srpske organizacije zbog svojih oskudnih financija i loše tehničke opremljenosti još uvijek zaposlenima ne mogu ponuditi prethodno spomenutu fleksibilnost i širinu izbora kada je u pitanju način rada. Dakle, s jedne strane postoji tranzicija od starog ka novom ugovoru, dok s druge strane ne postoje alternative koje bi zaposlenima omogućile da se osjećaju zadovoljno i sigurno (nemogućnost mijenjanja posla uslijed visoke stope nezaposlenosti, loši materijalni uvjeti, neuvažavanje principa work-life balance, veoma rijetke mogućnosti za rad od kuće i dr).

4. ZAKLJUČAK

Novi uvjeti na tržištu mijenjaju imperativne organizacije. One danas, više nego ikada ranije, trebaju brinuti o pitanjima produktivnosti koja su u direktnoj vezi sa zadovoljstvom zaposlenih. Iako stalni po-

sao i beneficije koje idu uz isti, više nisu ono što im kompanije mogu ponuditi, na raspolaganju se nalazi čitav spektar drugih opcija.

Organizacije trebaju iskazati iskrenu brigu o svojim zaposlenima i stvoriti najoptimalnije psihološke uvjete rada u kojima će zaposleni osjećati da mu posao „ne pada teško“. Također, tu je i pitanje komunikacije koja mora biti dvosmjerna s obzirom da današnji zaposleni na većini razvijenih tržišta smatraju da je potpuno normalno da ih menadžment uvažava u situacijama donošenja odluka. I ne samo to, oni žele da se njihove sugestije po svim pitanjima razmotre i uvažavaju.

Još jedan trend koji pokazuje stupanj rasta je da će se suvremeni posao birati po kriteriju zanimljivosti i kreativnosti, naravno, uz nezaobilazni prateći financijski motiv (koji se nekada čak nalazi i na drugom mjestu). Sukladno tome, organizacije će morati puno napora uložiti u kreiranje radnih mjesta koje karakterizira autonomija, inovativnost, fleksibilnost, mogućnost korištenja suvremene tehnologije. Pitanje koje treba posebno analizirati jesu i motivacijski programi. Sve više zaposlenih odlučuje se da umjesto povećanja plaće odabere primjeren trening, doškolovanje, posjet specijalističkoj edukaciji i sl., odnosno svemu što će podići njegovu razinu znanja i tako ga osposobiti da bude konkurentan na već visoko konkurentnom tržištu radne snage.

Stvaranjem dobrih uvjeta za rad, organizacija će „stati na put“ još jednom aktualnom problemu koji se tiče odljeva mozgova (tzv. brain drain). Mnoge kompanije danas osjećaju velike gubitke pošto o ovom pitanju nisu vodile dovoljno računa. Sa spomenutim pitanjem u uskoj vezi je i stalna borba za talentima, odnosno pokušaju da se zaposleni koji posjeduju visoku razinu stručnosti i inovativnosti zadrže pod krovom organizacije.

Na relaciji zaposleni - organizacija i dalje će postojati stalni odnos balansiranja, kao i eksplicitnog i implicitnog „cjenjkanja“ i pregovaranja. Međutim, definitivno je da će uspjeh u stvaranju dobre organizacijske klime i ostalih, već spomenutih faktora, rezultirati većim zadovoljstvom poslom pa i samim tim višom razinom zalaganja i postizanjem više razine performansi. U ovim uvjetima zaposleni će mnogo rjeđe napuštati organizaciju u potrazi za novim poslovima.

LITERATURA

< Red razmaka >

1. Argyris, C., P. (1960): *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey Press.
2. Becker, B., E. and Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol4/39 (779-801)
3. Combs, J., Liu Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006): "How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, Vol3/59 (501-528)
4. DeMeuse, K. and Tornow, W. (1990): The tie that binds - has become very, very frayed, *Human Resource Planning*, Vol13 (203-213)

5. Ehrlich, C., J. (1994): Creating an employer-employee relationship for the future, *Human Resource Management*, Vol3/33 (491-501)
6. Herriot, P. and Pemberton, C. (1995): A new deal for middle managers. *People Management*, Vol1/12, 32-35
7. Hiltrop, J., M. (1996): Managing the changing psychological contract, *Employee Relations*, Vol1/18 (36-50)
8. Kets de Vries, M., F., R. and Balazs, K. (1997): The downside of downsizing, *Human Relations*, Vol1/50 (11-50)
9. Kidd, J., M. (1998): Emotion: An absent presence in career theory, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol52 (275-288)
10. Kissler, G., D. (1994): The new employment contract, *Human Resource Management*, Vol3/33 (335-351)
11. Makin, P., M., Cooper, C. and Cox, C. (1996): *Organisations and the Psychological Contract*. Leicester: BPS.
12. Morrison, D., E. (1994): Psychological contracts and change, *Human Resource Management*, Vol3/33 (353-371)
13. Newell, H., and Dopson, S. (1996): Muddle in the middle: organisational restructuring and middle management careers, *Personnel Review*, Vol 4/25 (4-20).
14. Robinson, S., L., Kraatz, S., M. and Rousseau, M., D. (1994): Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, Vol37 (137-151)
15. Robinson, S., L. And Rousseau, D., M. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol15 (245-259)
16. Rogers, R., W. (1995): The psychological contract of trust: Part 1, *Executive Development*, Vol 1/8 (15-19)
17. Rousseau, D., M. (1989): Psychological and implied contracts in organisations, *Employer Responsibilities and Rights Journal*, Vol2 (121-139)
18. Rousseau, D., M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol11 (389-400)
19. Rousseau, D., M. and Greller, M., M. (1994b). Human resource practices: Administrative contract makers, *Human Resource Management*, Vol3/33 (385-401)
20. Schein, E., H. (1980): *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
21. Schor, J. (1992): *The Overworked American*. New York: Basic Books.
22. Sims, R., R. (1990): *An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems*. Westport: Greenwood/Quorum Press.
23. Sims, R., R. (1991): The institutionalisation of organisational ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol7/10 (493-506)
24. Sims, R., R. (1992): Developing the learning climate in public sector training, *Public Personnel Management*, Vol3/21 (335-346)
25. Sims, R., R. (1994): Human resource management's role in clarifying the new psychological contract, *Human Resource Management*, Vol3/33 (373-382)
26. Sparrow, P., R. and Hiltrop, J., M. (1997): Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition, *Human Resource Management*, Vol2/36 (201-219)
27. Spindler, G., S. (1994): Psychological contracts in the workplace - a lawyer's view, *Human Resource Management*, Vol 3/33 (326-334).
28. Syedain, H. (2007): A talent for numbers. *People Management*. Vol 12/13 (36-38)
29. Thompson, M. and Heron, P. (2005): The Difference a Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment, *International Journal of Human Resource Management* Vol3/16 (383-404)
30. Tichy, N., M. (1983). *Managing Strategic Change*. New York: Wiley.
31. Turnley, W., H. and Feldman, D., C. (1998): Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resource Management*, Vol1/37 (71-83)
32. Vroom, V., H. (1964): *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
33. Whyte, W. (1956): *The Organisation Man*. New York: Simon & Schuster.