

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET SARAJEVO

ZAVRŠNI RAD

**MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PROFESIONALNIM
ORGANIZACIJAMA (STUDIJA SLUČAJA: PRIVATNA
STOMATOLOŠKA ORDINACIJA DENTAL CENTAR VOGOŠĆA)**

Sarajevo, januar 2024.

ISMAR RESIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Ismar Resić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a: **5524** na programu: „**Zajednički Master program sa EF Zagreb – MA+1**“,

smjer „**Upravljanje kvalitetom u zdravstvu**“, izjavljujem da sam završni rad na temu:

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PROFESIONALNIM ORGANIZACIJAMA (STUDIJA SLUČAJA: PRIVATNA STOMATOLOŠKA ORDINACIJA DENTAL CENTAR VOGOŠĆA)

pod mentorstvom prof.dr. Aziza Šunje izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, _____.

Potpis studenta:

SAŽETAK

Mintzbergovi bazični tipovi organizacije predstavljaju jednu od najvažnijih teorija u menadžmentu i organizaciji. Iako je ova teorija nastala prije više od 40 godina, i danas predmet je brojnih rasprava. Na bazi Mintzbergovog promišljanja, zaključuje se da postoji pet osnovnih bazičnih tipova organizacije, a to su: mašinska, profesionalna, divizionarna, preduzetnička i inovativna organizacija, a iste opredjeljuju varijable organizacijskog konteksta, a to su: okruženje, moć, starost i veličina, poslovna strategija, tehnički sistem. Kroz rad će se poseban fokus staviti na profesionalne organizacije, način na koji se u istima upravlja ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali predstavljaju osnov djelovanja svake organizacije. Na bazi ovog resursa, organizacije ostvaruju svoju viziju, misiju, svoje ciljeve. Shodno prethodno navedenom, može se zaključiti da je jako važno adekvatno upravljati ljudskim resursima, odnosno to je posebna funkcija menadžmenta u organizaciji. Poseban dio rada predstavlja case study analiza ordinacije Dental centar Vogošća, gdje će se obraditi kako i na koji način se upravlja ljudskim potencijalima u ovoj profesionalnoj organizaciji i koliko su ispitanici zadovoljni načinom upravljanja. Na bazi rezultata rada, doći će se do važnih inputa u kontekstu upravljanja ljudskim resursima u profesionalnim organizacijskim konfiguracijama.

Ključne riječi: profesionalna, organizacija, menadžment, ljudski potencijali.

ABSTRACT

Mintzberg's basic types of organization represent one of the most important theories in management and organization. Although this theory was created more than 40 years ago, it is still the subject of many discussions today. Based on Mintzberg's reflection, it is concluded that there are five basic basic types of organization, namely: mechanical, professional, divisional, entrepreneurial and innovative organization, and these are determined by the variables of the organizational context, namely: environment, power, age and size, business strategy, technical system. Through the work, a special focus will be placed on professional organizations, the way in which human resources are managed in them. Human resources are the basis of every organization's activities. On the basis of this

resource, organizations achieve their vision, mission, and goals. According to the above, it can be concluded that it is very important to adequately manage human resources, that is, it is a special function of management in the organization. A special part of the work is a case study analysis of the practice Dental Center Vogošća, where it will be discussed how and in what way human resources are managed in this professional organization and how satisfied the respondents are with the way of management. Based on the results of the work, important inputs will be made in the context of human resource management in professional organizational configurations.

Keywords: professional, organization, management, human resources.

SADRŽAJ

POPIS SLIKA	VII
POPIS GRAFIKONA	VII
POPIS TABELA	VII
1. UVOD	1
1.1. Predmet i problem istraživanja	1
1.2. Istraživačka pitanja i hipoteze	2
1.3. Ciljevi rada	3
1.4. Metodologija istraživanja	3
2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJSKIH KONFIGURACIJA	4
2.1. Nastanak i pojam organizacijskih konfiguracija	4
2.2. Varijable organizacijskog konteksta	7
2.2.1. Okruženje kao varijabla organizacijskog konteksta	7
2.2.2. Moć kao varijabla organizacijskog konteksta	10
2.2.3. Starost i veličina organizacije kao varijabla organizacijskog konteksta	11
2.2.4. Poslovna strategija kao varijabla organizacijskog konteksta	11
2.2.5. Tehnički sistem kao varijabla organizacijskog konteksta	14
2.3. Profesionalna organizacijska konfiguracija	14
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	20
3.1. Važnost ljudskih potencijala	24
3.2. Pojam motivacije	26

3.3. Vrste motivatora u organizacijama	33
3.4. Finansijski motivatori	34
3.5. Nefinansijski motivatori	36
4. CASE STUDY ANALIZA – P.S.O. DENTAL CENTAR VOGOŠĆA	37
4.1. Opis posmatrane organizacije	37
4.2. Prezentacija problema	39
4.3. Harvardski model upravljanja ljudskim resursima u Dental Centru Vogošća	39
4.4. Prezentacija rezultata istraživanja	40
4.4.1. Sociodemografski podaci	40
4.4.2. Testiranje normalnosti distribucije	44
4.4.3. Višestruka regresiona analiza	47
4.4.4. Ispitivanje postavljenih hipoteza	50
4.5. Ograničenja istraživanja	52
4.6. Prijedlozi za dalja istraživanja	53
5. ZAKLJUČAK	54
REFERENCE	56

POPIS SLIKA

Slika 1. Izgled organizacijske strukture konfiguracije prema Mintzbergu.....	6
Slika 2. Organizacijska struktura profesionalne organizacije prema Mintzbergu	15
Slika 3. Odnos profesionalne organizacije i profesionalca.....	16
Slika 4. Put motivacije.....	28
Slika 5. Finansijski motivatori.....	34
Slika 6. Zgrada organizacije Dental Centar Vogošća.....	38
Slika 7. Osoblje posmatrane organizacije.....	38
Slika 8. Šematski prikaz – Presentacija problema.....	39

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	40
Grafikon 2. Dob ispitanika	41
Grafikon 3. Stručna sprema uposlenika.....	42
Grafikon 4. Zaposlenost u ordinaciji „Dental centar Vogošća“	42
Grafikon 5. Dental Centar Vogošća. kao profesionalna organizacija	43
Grafikon 6. Zadovoljstvo poslom.....	48

POPIS TABELA

Tabela 1. Glavni aspekti HRM – a u profesionalnoj organizaciji.....	16
Tabela 2. Rezultati HRM –a u profesionalnoj organizaciji.....	19
Tabela 3. Testiranje normalnosti distribucije	44
Tabela 4. Utjecaj nefinansijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u Dental Centar Vogošća	47
Tabela 5. Pearsonov koeficijent korelacije.....	49
Tabela 6. Status postavljenih hipoteza	50

1. UVOD

1.1. Predmet i problem istraživanja

Ljudski potencijali su najvrijedniji resurs svake kompanije. Teško je zamisliti život bilo koje organizacije, ukoliko se u taj isti život, ne uvrste i ljudski potencijali, zahvaljujući kojima svi procesi u organizaciji funkcioniraju na ispravan način. Balans između efektivnosti i efikasnosti se postiže jedino zahvaljujući ljudskim potencijalima. S obzirom na to da je ljudski faktor presudan u svakoj organizaciji, istom je važno posvetiti odgovarajuću pažnju, resurse, vrijeme i znanje, kako bi ljudi radili dobro i kvalitetno svoj posao. Ono što je posebno važno naglasiti jeste to da je ljudski faktor vrijedan u svakoj organizaciji, neovisno o tipu organizacije.

Bazični tipovi organizacije su osmišljeni od strane Henry-a Mintzberga, koji je koncepciju bazičnih tipova razvio 1979. godine, a potom je istu dodatno afirmisao kroz različite naučne članke. Prema inicijalnoj konceptualizaciji, bazični tipovi organizacije su vrste organizacije koje su određene varijablama organizacijskog konteksta. Varijable organizacijskog konteksta su: okruženje, moć, starost, veličina, strategija i tehnički sistem. Ove varijable imaju svoje specifične vrijednosti. Prema tome, okruženje može biti: kompleksno, jednostavno, stabilno i dinamično. Moć može biti visoka i niska, dok preduzeća mogu biti stara ili mlada, odnosno po veličini: mikro, mala, srednja i velika. Kada su strategije u pitanju, može se koristiti Porterov okvir, koji podrazumjeva: strategije troškovnog vodstva, strategije diferencijacije te fokusne strategije. Tehnički sistem može da se bazira na manuelnoj proizvodnji, pokretnoj traci ili mikroprocesoru. Dakle, ove vrste varijabli, određuju vrste bazičnog tipa organizacije. Shodno tome, imamo: jednostavnu organizaciju, mašinsku organizaciju, adhokratsku organizaciju, divizionu organizaciju i profesionalnu organizaciju. Dakle, svaka od ovih vrsta organizacija ima svoje karakteristike, odnosno specifične varijable organizacijskog konteksta.

U fokusu rada će se naći prije svega profesionalna organizacija, kao specifičan oblik Mintzbergove konfiguracije. Kao takva, ova organizacijska konfiguracija ima određene specifičnosti. One se prije svega ogledaju u velikoj moći koju imaju profesionalci, odnosno stručnjaci u određenoj oblasti. Dakle, u prvi plan, kod profesionalne organizacije, stavlja se znanje, stručnost i vještine. Profesionalni radnici mogu biti menadžeri, a ukoliko to nisu, menadžeri organizacije pomažu profesionalnom osoblju da adekvatno uradi sve ono što treba da se završi. Stoga je u najvećoj mjeri moć u raspoređivanju poslova i organizaciji poslovanja upravo u rukama profesionalaca. Ovaj oblik organizacije je prisutan u različitim oblastima i različitim sferama društva, a najvažnije od svega je da znanje koje je temelj ove organizacije ne smije da trpi i ne smije da bude stavljeno u drugi plan. Ovakav oblik Mintzbergove konfiguracije prisutan je kod fakulteta, bolnica, stomatoloških ordinacija, advokatskih kancelarija, konsulting agencija i sl. Sve ove organizacije svoje poslovanje

temelje apriori na znanju uposlenika, karakterizira ih specifičan način odjevanja, specifičan govor i sl.

S obzirom na to da je ovo organizacija u kojoj profesionalci imaju glavnu riječ, važno je razmatrati pristup menadžera ovakvom tipu uposlenika. Važno je naći adekvatne načine motivacije za rad za ove uposlenike, kako bi nivo svog rada podigli na još veći nivo. Riječ je o veoma izazovnom zadatku, jer je riječ o vrhunskim profesionalcima, koji su znanje sticali u dužem vremenskom periodu, kako bi radili posao koji trenutno obavljaju. Nužno je ispitati vrste motivatora koji pokreću uposlenike u profesionalnim organizacijama. S obzirom na to da se motivatori mogu podijeliti na dvije grupe: finansijski i nefinansijski motivatori, važno je pronaći adekvatan način nagrađivanja profesionalnog osoblja, koji će biti dovoljno produktivan da ovi uposlenici podignu način svog rada na veći nivo, a koji neće biti kontraproduktivan do te mjere da se previše opuste i da više nemaju težnje ka izvrsnosti. Ovako postavljan ovaj problem, ukazuje na odgovornost posla HR menadžera u profesionalnoj organizaciji, te širi vidike o potrebi za sveobuhvatnom analizom profila uposlenika prije bilo kakve promjene u razvoju njegove karijere.

Kroz rad će se ispitati koliko i u kojoj mjeri finansijski i nefinansijski motivatori utječu na zadovoljstvo uposlenika u privatnoj stomatološkoj ordinaciji Dental Centar Vogošća (stomatološka ordinacija – profesionalna organizacija).

1.2. Istraživačka pitanja i hipoteze

Osnovna istraživačka pitanja su:

- Da li su finansijski motivatori najvažniji motivatori u profesionalnim organizacijama?
- Da li je kontinuirano učenje, kao nefinansijski motivator, važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?
- Da li je dijalog među uposlenicima, kao nefinansijski motivator, važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?
- Da li je dobar timski rad, kao nefinansijski motivator, važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?
- Da li je osnaživanje uposlenika, kao nefinansijski motivator, važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?
- Da li je konekcija uposlenika i menadžera, kao nefinansijski motivator, važna za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?
- Da li je strateško liderstvo, kao nefinansijski motivator, važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama?

Na osnovu navedenih istraživačkih pitanja, mogu se postaviti sljedeće hipoteze:

Glavna hipoteza: „Finansijski motivatori nisu najvažniji motivatori u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 1: „Kontinuirano učenje, kao nefinansijski motivator, je veoma važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 2: „Dijalog među uposlenicima, kao nefinansijski motivator, je veoma važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 3: „Dobar timski rad, kao nefinansijski motivator, je veoma važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 4: „Osnaživanje uposlenika, kao nefinansijski motivator, je veoma važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 5: „Konekcija uposlenika i menadžera, kao nefinansijski motivator, je veoma važna za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

Pomoćna hipoteza 6: „Strateško liderstvo, kao nefinansijski motivator, važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.“

1.3. Ciljevi rada

Osnovni ciljevi rada su:

- istražiti profesionalne organizacije;
- objasniti načine upravljanja ljudskim potencijalima;
- objasniti vrste motivacije (finansijske i nefinansijske) u organizacijama;
- objasniti načine motivacije i upravljanja ljudskim resursima u profesionalnim organizacijama;
- objasniti načine upravljanja ljudskim resursima u profesionalnoj organizaciji PSO Dental Centar Vogošća;
- utvrditi vrstu motivatora (finansijski i nefinansijski) koji imaju veći utjecaj na zadovoljstvo uposlenika u profesionalnoj organizaciji PSO Dental Centar Vogošća;
- dati prijedlog za dalja istraživanja.

1.4. Metodologija istraživanja

Prilikom izrade rada biti će korišteni sekundarni podaci kao što su: knjige, članci, publikacije, zakonski i drugi izvori kako bi se tema profesionalnih organizacija i ljudskih potencijala u istima što bolje obradila. Kada su u pitanju primarni podaci, isti će biti prikupljeni u privatnoj stomatološkoj ordinaciji Dental Centar Vogošća, gdje će se vršiti istraživanje. Riječ je o uzorku od 20 uposlenika u profesionalnoj organizaciji - ordinaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, uposlenici koji se nalaze u uzorku će odgovarati na pitanja koja se odnose na finansijske i nefinansijske motivatore, te na njihov rad i angažman, kao profesionalnih radnika. Anketni upitnik će se sastojati od tri dijela:

- sociodemografski podaci;
- Standardizovani anketni upitnik: DLOQ (1–5), korišten i u istraživanju Leufvén, Vitrakoti, Bergström, KC, Målqvist (2015);
- pitanja o zadovoljstvu na radnom mjestu.

Osnovne korištene metode prilikom analize i interpretacije podataka biti će: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, komparativna metoda i statistička metoda. Važno je naglasiti da je u istraživačkom dijelu osnovna metoda case study metoda, odnosno metoda analize na jednoj ordinaciji (profesionalnoj organizaciji), a to je Dental Centar Vogošća.

2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJSKIH KONFIGURACIJA

U ovom dijelu rada govoriti će se o organizacijskim konfiguracijama, te o varijablama organizacijskog konteksta, kao i o specifičnoj, profesionalnoj organizaciji.

2.1. Nastanak i pojam organizacijskih konfiguracija

Na samom početku ovog poglavlja, neminovno je definirati šta je to organizacija, a šta njena organizacijska konfiguracija. Organizacija se odnosi na strukturu u kojoj se ljudi okupljaju kako bi postigli neke zajedničke ciljeve. Ljudi osjećaju da mogu efikasnije ispuniti svoje potrebe kada postanu dio grupe. U organizaciji, individualni ciljevi su izgubljeni za grupne ciljeve, a grupni ciljevi su ugroženi za organizacione ciljeve tako da se maksimalna korist može izvući korištenjem ograničenih raspoloživih resursa (Allen, 2015, str. 2). Kao što ovo ukazuje, jedan dobro poznati pokušaj definicije organizacije je da je to skup pojedinaca koji su na neki način povezani s postizanjem određenih ciljeva. Prvi primjer ove vrste definicije jasno pokazuje da su oni na neki način 'kolektivni'. Neke definicije 'organizacije' uključuju ideju samosvjesnog postojanja strukture i svrsishodnosti (Sagepub, 2022). Organizacija je okosnica menadžmenta jer bez efikasne organizacije nijedan menadžment ne može nesmetano obavljati svoje funkcije. U procesu upravljanja ova organizacija stoji kao druga država koja pokušava da kombinuje različite aktivnosti u poslovanju kako bi ostvarila unaprijed određene ciljeve. To je strukturni okvir dužnosti i odgovornosti koji se zahtijevaju od osoblja u obavljanju različitih funkcija u cilju postizanja poslovnih ciljeva (Pryakshi, 2015, str. 1).

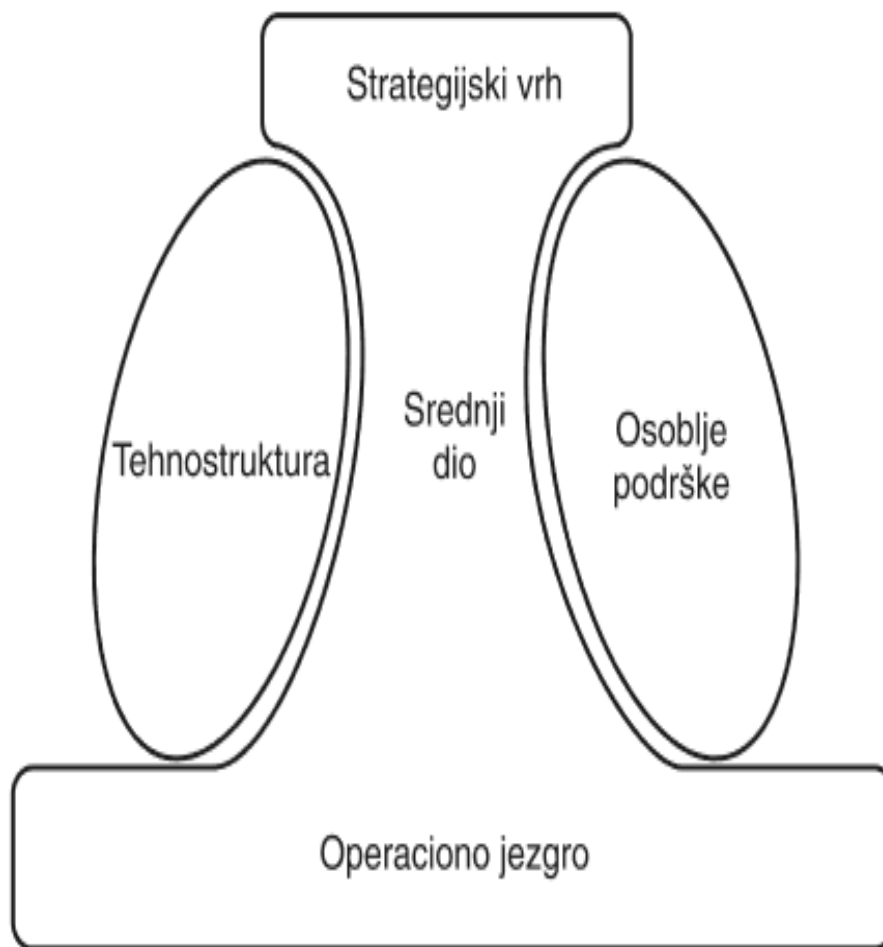
Konfiguraciono-situacioni pristup u osnovi predstavlja daljnju dogradnju situacionog pristupa. Autor ovog pristupa je Henry Mintzberg koji u svojoj doktrini razvijenoj samim krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog stoljeća prepoznaje ne dvije, već pet različitih organizacijskih konfiguracija, uz naznaku da je svaka organizaciona

konfiguracija djelotvorna u različitom organizacijskom kontekstu, različitoj organizacionoj situaciji. Sljedstveno logici datog pristupa, svaka konfiguracija ima drugačiju logiku i na potpuno drugačiji način pristupa ustroju organizacione strukture podešavajući «parametre dizajna» shodno logici odabrane organizacione konfiguracije. Time se definitivno relativizira taylor-ovski pristup “jednog najboljeg načina”, promovirajući pristup “više dobrih načina”, s naznakom da je bit uspješnog menadžmenta u suštinskom razumijevanju organizacijskog konteksta. U određenju postavki konfiguraciono-situacionog pristupa Henry Mintzberg na cjelovit način definira i sam koncept organizacione strukture (sveukupnost načina na koji je izvršena, s jedne strane, «podjela rada», te, s druge, «koordinacija»), prepoznavajući veći broj varijabli organizacionog konteksta (ne samo okruženje). Pored toga, Mintzberg definira dimenzije i elemente organizacione strukture, te set (ukupno devet) tzv. «parametara dizajna». Uz to, u znaku broja pet, prepoznaje i pet različitih dijelova organizacije, i pet različitih, pet mogućih načina ostvarenja koordinacije (ključna dimenzija organizacione strukture) i pet mogućih organizacionih sila. U različitim konfiguracijama različiti dijelovi organizacije imaju status ključnog dijela, različite organizacije primjenjuju potpuno drugačiji način ostvarenja koordinacije, te u svom vrijednosnom sistemu, svojoj organizacionoj kulturi drugim organizacionim silama daju status ključne sile. Različite konfiguracije, prema tome, imaju paradigmatično drugačiju logiku funkcioniranja. I upravo Mintzbergov primarni konfiguraciono-situacioni pristup teorijski je okvir unutar kojeg ćemo pokušati prepoznati organizacione karakteristike preduzeća novog milenijuma, odnosno karakteristike preduzeća primjerenih logici Management 2.0 paradigme (Šunje, 2011, str. 14).

Osnovni dijelovi bazičnog tipa organizacije su (Šunje, 2002, str. 161):

1. operaciono jezgro (engl. operating core): organizacioni dio u okviru kojeg se operativno odvija bazični poslovni proces, uključujući sljedeće poslove: a) osiguranje potrebnih inputa za proizvodnju (nabava); b) transformacija inputa u outpute (operacije); c) distribucija outputa (prodaja i otprema, odnosno isporuka); d) direktna podrška naznačenim poslovima vezanim za inpute, transformacije inputa u outpute (održavanje i skladištenje inputa).
2. strategijski vrh (engl. strategic apex): organizacioni dio koga sačinjavaju top-menadžeri i nadzorni odbor, odnosno subjekti koji su nosioci procesa strategijskog menadžmenta i donosioci strateških poslovnih odluka.
3. srednji dio (engl. middle line): organizacioni dio koji u menadžerskom smislu povezuje strategijski vrh i operaciono jezgro.
4. tehnostruktura (engl. technostucture): organizacioni dio koji je stacioniran izvan hijerarhijske vlasti (štabni organ).
5. osoblje podrške (engl. support staff): organizacioni dio koji je, slično kao i tehnostruktura, stacioniran izvan hijerarhijske vlasti (štabni organ).

Slika 1. Izgled organizacijske strukture konfiguracije prema Mintzbergu



Izvor: Šunje A., „Top menadžer: Vizionar i strateg“, Tirada, Sarajevo, 2002., str. 160.

Organizacijske konfiguracije predstavljaju poseban oblik organizacijskih struktura, koje je osmislio Henry Mintzberg 1979. godine. Henry Mintzberg je vidio sedam osnovnih konfiguracija (Serrat, 2012, str. 112):

- „Preduzetnička organizacija” je centralizirani – možda autokratski – aranžman koji karakterizira mala hijerarhija, s moći u rukama izvršnog direktora, često osnivača. Jednostavnost, fleksibilnost, neformalnost i osjećaj misije promoviraju lojalnost.
- „Mašinska organizacija” dobija snagu svojom tehnostrukturuom; najbolji je u masovnoj proizvodnji i karakteriziraju ga slojevi upravljanja, formalne procedure, oštra podjela rada i veliki broj rutinskih operacija.
- „Diverzifikovana organizacija“ nastala je od spajanja napravljenih radi kombinovanja preduzeća u veće entitete pod oznakom vertikalne integracije, sa ciljem da se iskoriste sinergije.

- „Profesionalna organizacija“ je izgrađena manje na hijerarhiji nego na zajedničkom iskustvu, bilo da se radi o praksi, školi ili bolnici; demokratskija je i visoko motivisana od „mašinske organizacije“, s manje jasno postavljenim linijama ovlasti.
- “Inovativna organizacija” na koju bi bilo teško preuveličati stepen do kojeg na nas utiču oni na koje utičemo.
- U „misionarskoj organizaciji“ koja se širila od sredine 1970-ih, ideologija može biti toliko jaka da se oko nje ponekad gradi čitava struktura, odnosno koordinira se kroz standardizaciju normi i pojačava selekcijom, socijalizacijom i indoktrinacijom.
- „Politička organizacija“ se izražava u političkim igrama, sa konvencionalnim pojmovima koncentrisane koordinacije i uticaja zamjenjenim igrom neformalne moći.

Da bi se u potpunosti razumjele organizacijske konfiguracije, neminovno je u ovom dijelu definirati i organizacijske strukture. Struktura se odnosi na odnose između komponenti organizovane cjeline. Dakle, koncept strukture se može koristiti za sve. Na primjer, zgrada je struktura odnosa između temelja, skeleta, stropa i zida. Tijelo čovjeka je struktura koja se sastoji od odnosa između kostiju, organa, krvi i tkiva. Organizaciona struktura je okvir odnosa na poslovima, sistemima, operativnim procesima, ljudima i grupama koje se trude da postignu ciljeve. Organizaciona struktura je skup metoda koje dijele zadatak na određene dužnosti i koordinira ih (Ahmady *et al*, 2016, str. 455).

2.2. Varijable organizacijskog konteksta

Varijable organizacijskog konteksta osmišljenje su od strane Mintzberga, a u cilju da napravi razliku između različitih organizacijskih konfiguracija. To su, prema Mintzbergu:

- okruženje,
- moć,
- starosti i veličina,
- poslovna strategija i
- tehnički sistem.

2.2.1. Okruženje kao varijabla organizacijskog konteksta

Proučavanje preduzeća kao otvorenog sistema novijeg je datuma, iako je već u vrijeme velike ekonomske krize shvaćana uloga okoline. Tek suvremena teorija menadžmenta, koja prihvaća sistemski pristup, unosi koncept otvorenog sistema. Ovako kompleksan sadržaj okoline probudio je interes istraživača u pogledu utvrđivanja međuovisnosti organizacije i okoline. Među njima treba posebno ukazati na Lawrencea i Lorsch koji su istraživali na koji način razlike u tehno-ekonomskim uvjetima u okolini utječu na organizacijsku

strukturu. Tim je istraživanjem trebalo omogućiti razumijevanje njihova modela "diferencijacija i integracija" posredstvom kojega preduzeće u različitim uvjetima okoline može efikasno ostvarivati svoje ciljeve. Okruženje firme se dugo vremena etabliralo kao jedan od ključnih faktora koji utiču na menadžerske odluke, strukture, strategije, a samim tim i na učinak. Okruženje firme se može klasifikovati na organizaciono i opšte okruženje: dok je opšte okruženje izvor opštih sociokulturnih, političkih i ekonomskih trendova, organizaciono okruženje direktno utiče na postizanje ciljeva organizacije. Samo organizaciono okruženje se sastoji od elemenata kao što su konkurenti, dobavljači i kupci sa kojima centralna organizacija komunicira. Iako je ovaj važan uslovni faktor već dobio veliku pažnju u istraživanju menadžmenta, on je još uvijek prisutan u naučnim raspravama. U ranim fazama istraživanja organizacijskog okruženja, naučnici su razvili dimenzije koje opisuju karakteristike okoliša. Primjeri takvih dimenzija su stabilnost, koncentracija, turbulencija, dinamizam, složenost i brzina. Novije studije dodale su dodatne perspektive organizacionom okruženju, kao što su hiperkonkurencija ili brzina takta. Sve te dimenzije stvaraju informacije o okruženju firme i otežavaju procjenu trenutnih i budućih uslova okoline, stvarajući time nesigurnost među donosiocima odluka. Termin neizvjesnost, u ovom kontekstu, podvodi dimenzije u viši red. Mintzberg tvrdi da je okruženje organizacije pod utjecajem stalnih promjena u kojima menadžeri moraju prilagoditi brze mehanizme da obuzdaju vanjske sile. Stoga, bez obzira da li postoji niska podrška za učešće zainteresovanih strana i političku podršku ili ne, okruženje je nesumnjivo snažna inerciona sila koja može pozitivno ili negativno uticati na proces. Ovo je u skladu sa studijom sedam zemalja, naime; Brazil, Gana, Indonezija, Irska, Italija, Portugal i Španija koji su utvrdili da premijer ima bolje rezultate u politički nestabilnim zemljama i dobro uspostavljenoj administrativnoj kulturi od zemalja sa mladom demokratskom upravom. To implicira da u zemljama u kojima je menadžerska podrška visoka, to dovodi do boljih rezultata. Politička posvećenost korelira sa projektnim menadžmentom zbog neizvjesnosti i sposobnosti političkog rukovodstva da motiviše administratore i menadžere tokom procesa evaluacije učinka i pregleda. Yang i Hsieh su otkrili da politička podrška vodi do autonomije, autoriteta i podrške godišnjim programima revizije učinka agencije od strane izabраниh zvaničnika.

U stabilnoj i manje diferenciranoj okolini efikasna preduzeća su manje diferencirana, ali visoko integrirana, dok su efikasna preduzeća u diferenciranoj i nestabilnoj okolini višediferencirana i integrirana. Različiti utjecaji okoline uvjetuju oblikovanje različitih mehanizama za rješavanje konflikata i ostvarivanje integracije:

- ako je okolina stabilna, konflikti se rješavaju efikasno centralizacijom,
- ako je okolina nestabilna (visok stupanj neizvjesnosti), tada je važno da integratori posjeduju obilježja, kao što su stručnost i znanje, posrednička orijentacija, položaj i efikasnost u rješavanju konflikata.

Broj i vrsta mehanizma integracije ovise o stupnju stabilnosti okoline:

- u uvjetima visokog stepena neizvjesnosti okoline preduzeće ima veoma razrađen mehanizam integracije (odjel za integraciju, stalne međufunkcijske timove na tri razine menadžmenta, neposredno kontakte među menadžerima, hijerarhiju menadžmenta i pismeni sistem komuniciranja),
- u uvjetima srednjeg stupnja neizvjesnosti okoline, funkcija integratora se povjerava pojedincima, timovi su povremeni, a ostali su mehanizmi kao i u prethodnom slučaju,
- u uvjetima stabilne okoline preduzeća uopće ne razvijaju posebne mehanizme, osim kontakata među menadžerima, hijerarhije menadžmenta i pismenih komunikacija.

U ovisnosti o vrsti okoline razlikuje se i stupanj formalizacije preduzeća:

- u stabilnoj i sigurnoj okolini efikasna preduzeća imaju veoma izgrađen sistem pravila, tj. visoko su formalizirana,
- u nestabilnoj i nesigurnoj okolini efikasna preduzeća imaju mali broj pravila, tj. nisko su formalizirana, pa je time povećana i njihova sposobnost za brzu adaptaciju (Vukošić, 2016, str. 15).

Prije rasprave o tipovima organizacionog okruženja, važno je i razumijevanje utjecaja organizacijskog okruženja. Poslovni menadžeri moraju razumjeti različite aspekte utjecaja vanjskog okruženja. Moraju prepoznati da vanjsko okruženje ima mnogo aspekata. Oni imaju značajan uticaj na poslovanje firme. Oni moraju redovno da sprovode analizu životne sredine. Iz tog razloga je to posebno važno. Njegov razvoj ili promjene u udaljenom okruženju utiču na poslovne organizacije. Takođe treba da razumiju uticaje promena u industrijskom okruženju. Na nekoliko načina, menadžeri imaju koristi kada cijene i razumiju uticaj organizacionih faktora okruženja na poslovanje, kao što su: Poznavanje tipova organizacionog okruženja pomaže menadžerima da identifikuju pravac u kojem treba da nastave. Oni će putovati uz poseban način promjene kursa, gdje god je to potrebno. Bez razumevanja okoline, menadžeri su poput bicikla bez upravljača – nema načina za manevrisanje dok se vozite ulicom. Menadžeri se mogu pripremiti za suočavanje sa predviđenom krizom u bilo kojem od pitanja u okruženju. Oni mogu obogatiti krizne strategije za velike krize koje utiču na organizaciju. Isključivo u eksternom okruženju organizacionog okruženja, menadžeri mogu izdvojiti ona pitanja koja su od preciznog interesa za organizaciju. Ključ za postizanje organizacijske efektivnosti je razumijevanje okruženja u kojem firma posluje. Nedostatak znanja će vrlo vjerovatno dovesti menadžere do beskorisnosti zbog „trčanja na pogrešan put za postizanje cilja“. Pokušava se razumjeti uticaj strateškog menadžmenta na organizacionu okolinu. Sada moramo da pređemo na glavnu stvar kao tipove organizacionog okruženja.

Faktori okoline koji direktno utiču na upravljanje (mikro eksterno okruženje) uključuju:

1. Konkurenti (konkurenti), sa razumijevanjem konkurentskog okruženja s kojim se suočavaju, znaju svoju konkurentsku poziciju kako bi optimizirali svoje poslovanje.
2. Pretplatnici/dužnici (kupci), pretplate kompanije mogu biti institucije kao što su škole, vladine službe ili pojedinačne pretplate. Intenzivna konkurencija kroz

zadovoljstvo kupaca je sposobnost kompanije da održava život, razvija se i ostvaruje profit. Dobavljači/dobavljači (dobavljači), svaka organizacija je veoma zavisna od izvora da bi zadovoljila potrebe sirovina, pomoćnih materijala, energije i opreme koja se koristi za proizvodni proces.

3. Finansijske institucije, organizacije zavise od različitih finansijskih institucija kao što su banke, osiguravajuća društva uključujući tržište kapitala za održavanje i rad.
4. Tržište rada (Labor Supply), organizacijama su potrebni zaposleni sa različitim vještinama, sposobnostima i iskustvom. Sposobnost privlačenja i zadržavanja sposobnih radnika je preduslov za uspješnu kompaniju.
5. Predstavnici vlade, ovi predstavnici vlasti obično uspostavljaju propise, procedure licenciranja i druge kako bi zaštitili javnost.

Organizacije imaju eksterno i unutrašnje okruženje;

- Interno okruženje / Mikro okruženje.
- Eksterno okruženje / Makro okruženje.
 - Opšte okruženje.
 - Industrijsko okruženje.

Oba tipa okruženja utiču na poslovanje organizacije. Stoga, menadžeri moraju napraviti dubinsku analizu elemenata okruženja kako bi mogli razviti razumijevanje unutrašnjih i eksternih situacija organizacije. Na osnovu njihovog razumijevanja, oni će biti sposobniji da uspostave potrebne ciljeve za svoju organizaciju i formulišu odgovarajuće strategije za postizanje tih ciljeva.

2.2.2. Moć kao varijabla organizacijskog konteksta

Moć se, kao i drugi bitni organizacijski fenomeni, godinama proučavala iz različitih teorijskih perspektiva. Svaki je pristup pridonio našem razumijevanju moći i utjecaja u organizacijama, no svaki je aspektualan; usredotočujući se na određene aspekte moći nauštrb našeg razumijevanja drugih. Postoje tri primarne paradigme moći: kontrolirajuća, saradnička i kritička (Voronov, 2008, str. 229). Pitanje moći neraskidivo je povezano s organizacijom, budući da je čini skupina ljudi koji zajedno teže nekom cilju i imaju dovoljno resursa za njegovu provedbu. Jedan od ključnih aktera regulacije učinkovitosti organizacije je moć koja se može shvatiti kao provođenje kontrole nad organizacijskim mjerama. Međutim, tijekom proteklih pola stoljeća, važnost moći u upravljanju je evoluirala. Promijenio se i način na koji se moć provodi i snaga njezina utjecaja. Prvi od ovih kriterija vrednovanja može se odnositi na društvenu dimenziju moći, proces kontrole ljudskog ponašanja u organizacijama (društveni prostor organizacije); drugi, na proces kontrole odnosa s okolinom, o čemu uvelike ovisi stanje organizacije (organizacija tržišta). Cjelina daje cjelovitu sliku nastalih promjena (Bieńkowska, 2016, str. 287).

Taylorova teorija menadžmenta može se jednako tako promatrati i kao teorija moći u modernim organizacijama. Usredotočujući se na učinkovitost kao neosporan cilj menadžmenta, Taylor je razvio teoriju menadžmenta i organizacije koja je i propisala modernu organizaciju i legitimirala složeni sistem moći koji ona čini. Taylorova nova koncepcija moći i tijela na djelu pruža nam priliku za drugačije teoretiziranje. Stoga bi trebalo biti očito da tamo gdje drugi vide temelje znanstvenog menadžmenta, mi vidimo temelje prakse moći (Clegg *et al*, 2006, str. 40).

2.2.3. Starost i veličina organizacije kao varijabla organizacijskog konteksta

Starost (engl. age) i veličina (engl. size) imaju karakter tvrde varijable tzv. demografskog karaktera i odnose se na samu organizaciju, odnosno na dimenziju organizacijske starosti i veličine kao njenih demografskih karakteristika. Starost i veličina organizacije se sagledava kroz postupak interne analize, podkoraka strategijske analize, u okviru strategijskog menadžmenta.

Sagledavajući karakter uticaja date varijable na organizovanje mogu se izreći sljedeće hipoteze (Šunje, 2002, str. 144):

- što je organizacija starija to je njeno ponašanje formalizovanije
- što je organizacija veća to je i njeno ponašanje formalizovanije
- što je organizacija veća to je razrađenija njena struktura
- što je veća organizacija, veća je i njena prosječna organizaciona jedinica.

2.2.4. Poslovna strategija kao varijabla organizacijskog konteksta

Poslovna strategija različitim ljudima znači različite stvari. Ovaj pojam nudi sadržajnu raspravu o tome što se podrazumijeva pod "strategijom" i "poslovnom strategijom"; različite elemente poslovne strategije; i zašto su naponi top menadžmenta da osmisli strategiju usmjeren na izgradnju konkurentske prednosti koja se može održati što je dulje moguće. Poslovna strategija je djelomično planirana, a djelomično reaktivna, te ima tendenciju da se razvija tijekom vremena. Učinkovita izrada ili razvoj strategije, u kombinaciji s učinkovitom provedbom strategije, smatra se učinkovitim upravljanjem. Za komunikacijske praktičare, to je često formalni dio opisa njihovog posla kako bi podržao postizanje željenih, strateških poslovnih rezultata. Mnogi su kroz formalno ili profesionalno obrazovanje naučili da trebaju biti dio tima koji izrađuje i oblikuje poslovnu strategiju, iako se mnogi C-razina/najviši rukovoditelji bore da shvate kako komunikacijski praktičari mogu najbolje podržati poslovnu strategiju. Poslovna strategija se obično promatra, između ostalog, kao planski dokument koji redovito izrađuje tvrtka; proces koji se koristi za izradu plana; amorfni koncept koji opisuje kako će se organizacija natjecati i odnositi među različitim dionicima; ili svrhovitog, određenog skupa radnji koje je potrebno preduzeti kako bi se postigli organizacijski ciljevi višeg reda (Fleisher , 2018, str. 40).

Poslovna strategija je značajan faktor koji se može koristiti za jačanje i unapređenje organizacije. Može stvoriti konkurentske prednosti koje su značajnije od inozemnog tržišta, čime se ostvaruje održivi komercijalni razvoj gdje su opstanak i kontinuitet u organizaciji najbolji (Abdulwase *et al*, 2020, str. 15). Fokus na strategiju će naglasiti gdje jedinica ili grupa preduzeća može biti uspješnija, kao i područja u kojima je slaba, ranjiva ili neuspješna. To će detaljno pokazati gdje preduzeće zarađuje novac i zašto. Ovaj uvid se može koristiti za izgradnju profita, rasta novčanog toka i vrijednosti za dioničare. Strategija ukazuje na to gdje resursi (posebno ljudi, trud i finansije) trebaju biti koncentrisani. Proces razvoja i implementacije strategije omogućava menadžerima da razumiju svoje kupce i konkurente. Konkretno, zdrava strategija je utemeljena na razumijevanju klijenata preduzeća. Ovo shvatanje je dinamično – kompanija je u stanju da razvija svoje proizvode i pristup u skladu sa promjenljivim preferencijama svojih kupaca. Neke od strategija koje vode kompanije na tržištu kao što su Microsoft i Apple uključuju predviđanje onoga što će se svidjeti njihovim postojećim i potencijalnim kupcima. Nekoliko kupaca Apple iPod-a je zahtijevalo moderan novi način kupovine, preuzimanja i puštanja muzike prije nego što je lansiran. Umjesto toga, Apple je uspio kombinirati razvoj softvera, dizajna, interneta i minijaturizacije kompjuterskih čipova sa svojim razumijevanjem onoga što bi ljudi cijenili da bi osmislili iznenađujući proizvod koji je zaokupio popularnu maštu. Razvoj i implementacija strategije jača poslovanje na još jedan važan način. Osigurava da su resursi posvećeni najvažnijim kupcima kako bi se zadržala njihova lojalnost i navela ih da kupe još više proizvoda ili usluga kompanije. Strategija pomaže da se istakne kako se profit može povećati razvojem proširenja proizvoda (novi proizvodi bazirani na postojećoj ponudi), promjenama u miksu proizvoda (opseg dostupnih proizvoda tako da se međusobno nadopunjuju), prilagođavanjem cijena ili smanjenjem troškova. Proces razvoja strategije također daje informacije o tome koje proizvode i tržišta treba napustiti. Još jedna prednost strategije odnosi se na razvoj i implementaciju interne organizacije firme. Jasna strategija pokazuje menadžerima gdje poslovne vještine treba dodati ili ojačati. Također naglašava gdje se produktivnost može poboljšati i zašto su određene inicijative i aktivnosti uspjele ili neuspjele. Iznad svega, jasna strategija daje kompaniji poticaj i fokus potreban da među svojim zaposlenima razvije kulturu, stav i vještine potrebne da zadovolji potrebe svojih kupaca na profitabilan i isplativ način. Poslovna strategija pruža pogled na budućnost koji utiče na odluke, prioritete i načine rada zaposlenih. Ljudi vole da rade posao koji im je značajan i koji ima svrhu. Strategija treba da obezbedi taj smisao i svrhu. Oni koji su odgovorni za postavljanje poslovne strategije često gube iz vida nematerijalni i vrijedan doprinos koji on može dati predanosti, angažmanu, produktivnosti i kreativnosti zaposlenih. Ljudi rade bolje i postižu više ako vjeruju u ono što rade i imaju povjerenja u smjeru kojim idu. Suprotno tome, neizvjesnost ili nesigurnost u pogledu budućnosti stvaraju napetost, nedostatak samopouzdanja, pa čak i cinizam, od kojih ništa ne vodi poslovnom uspjehu ili ličnom postignuću. Kao posebna tema poslovna strategija datira oko 1960. godine. Neke važne ideje su starije od toga, ali su se razvile kao dio neke druge discipline poput ekonomije. Strategija je napravila velike korake, posebno u rukama ekonomista poput Rumelta i Portera, od 1970-ih. Ipak, malo je slaganja oko njegovog

značenja, svrhe i strukture. Šezdesetih godina 20. stoljeća strategija se prvi put smatrala formalnim, uglavnom finansijskim procesom planiranja. Neupitni cilj strategije bio je rast. Kompanije su naučile umijeće pripreme budžeta za tekuću godinu. Planiranje je često samo produžilo proces na godine 2-5. Do sredine 1970-ih koncept upravljanja portfeljem Boston Consulting Group, zasnovan na matrici rasta/udjela, postao je vrlo utjecajan na menadžere. Ovo je došlo kao odgovor na probleme sa kojima su se suočavale kompanije koje su do tada postale veće i raznovrsnije, u neprijateljskoj ekonomskoj klimi. Porterova konkurentna strategija (1980) bila je prekretnica. Ona stavlja konkurentnu strategiju unutar industrije kao konkurentnu arenu, fokusira se na ključnu dihotomiju između diferencijacije i troškovnog liderstva, ali primjenjuje tu razliku da pozicionira samu firmu u svojoj industriji.

Prema Mintzbergu, mnoge od ovih definicija mogu se prilagoditi u jednu ili nekoliko od sljedeće četiri kategorije:

- Strategija kao plan – je klasična perspektiva u kojoj se plan razvija i potom implementira. Odluke i aktivnosti treba da budu vođene jasnim i eksplicitnim strategijama koje treba da budu analitički dobro konstruisane.
- Strategija kao obrazac – gde su obrasci u načinu delovanja u organizacijama strategija.
- Strategija kao pozicija – u ovoj kategoriji fokus je na tržišnim pozicijama, konkurentskim prednostima, nivou troškova itd. tj. određivanje određenih proizvoda na određenim tržištima.
- Strategija kao perspektiva – gdje istraživači gledaju na organizaciju i način na koji radi stvari, npr. viziju, organizacione vrednosti, pravce i norme.

Mintzberg ističe važnost razlikovanja između planirane strategije i ostvarene strategije. Realizovana strategija rezultat je niza preduzetih radnji koje su formirale hitnu strategiju u kombinaciji sa preostalom zacrtanom strategijom. Da bismo obuhvatili stvarnu strategiju, zamolili smo ispitanike da iznesu svoju poziciju u odnosu na konkurente, a ne da ih pitamo koja je njihova strategija. Literatura se često razlikuje između strategija na različitim organizacionim nivoima. Korporativna strategija je glavna strategija korporacije i odnosi se na ciljeve i objekte proizvoda koje nude, tržišta koja služe i okruženje u kojem postoje. Termin korporativna strategija je ekvivalentan terminu portfolio strategija, koji se pojavljuje u nekoj literaturi. Korporativna strategija ili portfolio strategija može se dekomponovati na poslovnu strategiju i funkcionalnu strategiju. Svrha poslovne strategije je postizanje i održavanje konkurentne prednosti koja je profitabilna. Poslovna strategija se sastoji od integrisanog plana akcije za postizanje postavljenih ciljeva koordinacijom resursa kompanije. Funkcionalna strategija koordinira različite funkcije u organizaciji tako da su u korelaciji sa poslovnom strategijom.

2.2.5. Tehnički sistem kao varijabla organizacijskog konteksta

Tehnički sistem (engl. technical system) kao varijabla predstavlja tehnologiju koja se primjenjuje u postupku transformacije materijalnih, energetske i informacijskih inputa u outpute u okviru operacionog jezgra kao organizacionog dijela. Tehnički sistem je tzv. strukturalna varijabla organizacione strukture s obzirom da je angažirani tehnički sistem kao organizacioni resurs i dio same organizacione strukture. Budući da je tehnički sistem i jedina varijabla organizacionog konteksta koja je direktno inkorporirana u samu organizacionu strukturu, logično je da tehnički sistem ima status varijable koja dominantno opredjeljuje dizajn organizacione strukture. U stvari, odabrani tehnički sistem direktno opredjeljuje i stanje ostalih strukturalnih varijabli u smislu da direktno određuje potrebne ljudske resurse, kao i karakter međusobnih veza i odnosa između materijalnih i ljudskih resursa (Šunje, 2002, str. 147). Tehnologija je praktična primjena nauke u trgovini ili industriji; proučavanje ili zbirka tehnika; određeni tehnološki koncept; skup alata i drugih oruđa koje proizvodi dato društvo. Tehnologija je tu i nastavit će napredovati. Da bismo razumjeli ulogu koju tehnologija igra u današnjim organizacijama, prvo moramo razumjeti poslovnu tehnologiju. Poslovna tehnologija se odnosi na integraciju kompjuterskih i komunikacionih tehnologija kao podršku administrativnim aplikacijama i procedurama unutar organizacije. Poslovna tehnologija se stalno razvija. Poslovna tehnologija je neophodna za uspješno poslovanje. U ranim danima, upotreba tehnologije unutar organizacije bila je rezerva tehnički obučenih profesionalaca, gurnutih u podrum i koji su se borili da potvrde svoj doprinos rezultatima kompanija. Ali to se sve promijenilo. Sa decenijama tehnoloških inovacija, sada možemo vidjeti da je upotreba tehnologije mnogo prodornija u svim dijelovima poslovanja i da se ovisnost o tehnologiji za obavljanje povećala. Pojava e-poslovanja pokazala je da bi tehnologija sada trebala biti stalna tema na stolu u sali za sastanke. To je naglašeno činjenicom da je 60 posto ulaganja u tehnologiju sada pod utjecajem, kontroliranjem i determinacijom ne centralne IT funkcije, već poslovnih rukovoditelja, a istina je reći da se bogatstvo modernih kompanija sada diže i pada na njihovu pamet, ili pogrešan, izbor tehnologije.

2.3. Profesionalna organizacijska konfiguracija

Profesionalne orgnizacije predstavljaju poseban oblik organizacije, koji ima svoje karakteristike i specifičnosti. Prema Mintzbergu, profesionalna organizacija je vrlo birokratska. Iako postoji visok stupanj specijalizacije, donošenje odluka je decentralizirano. Ova je struktura tipična kada organizacija sadrži velik broj stručnih radnika i zato je uobičajena na mjestima kao što su škole i univerzitetima, te u računovodstvenim i advokatskim organizacijama. Strukovna organizacija je složena, ima puno pravila i procedura. To mu omogućuje da uživa u prednostima učinkovitosti strukture „mašine“, iako izlaz generiraju visoko obučeni profesionalci koji imaju autonomiju i značajnu moć. Jasan nedostatak profesionalne strukture je nedostatak kontrole koju viši

rukovoditelji mogu provoditi, jer su autoritet i moć raspoređeni niz hijerarhiju (Mindtools, 2002).

Najistaknutija karakteristika profesionalnog modela je da u njemu ključnu ulogu imaju profesionalci/stručnjaci koji rade u operativnoj sferi. Budući da rješavaju složene probleme i rade sa sofisticiranim tehnologijama moraju imati visoku razinu ovlasti u donošenju odluka, pa je ova struktura decentralizirana. S druge strane, stručnjaci se ovim problemima bave prema unaprijed propisanim programima, protokolima i procedurama; stoga je ova struktura također visoko formalizirana (Janićević, 2018, str. 230). Profesionalna organizacija izgrađena je manje na hijerarhiji nego na zajedničkom iskustvu, bilo da se radi o ordinaciji, školi ili bolnici; ona je demokratskija i visoko motivirana od mašinska organizacije, s manje jasno postavljenim linijama vlasti (Serrat, 2018, str. 115).

Slika 2. Organizacijska struktura profesionalne organizacije prema Mintzbergu



.Izvor: <https://www.toolshero.com/change-management/mintzberg-organizational-configurations/>/(07.12.2022.)

U organizacionom kontekstu profesionalne organizacije vrsta biznisa ima status centralne organizacione varijable. Sve vrste biznisa koje počivaju na angažmanu obučenih profesionalaca organizuju se u okviru profesionalne organizacione konfiguracije. Tipične vrste biznisa koje se organizuju u okviru profesionalne organizacije su obrazovne ustanove, bolnice, instituti, advokatske kancelarije i sve druge vrste biznisa koje počivaju na obučenim profesionalcima koji, kao edukovani i obučeni pojedinci svoje znanje i standarde unose u profesionalnu organizaciju. Zajednička osobina poslovne strategije poslovnih organizacija je njena baziranost na diferencijaciji kao konkurentskoj prednosti, s mogućnošću da ostvaruje i niži stepen pokrivenosti tržišta, odnosno veći stepen tržišne fokusiranosti. Prema Mintzbergu tek osnovana profesionalna organizacija ili profesionalna organizacija sa dugom tradicijom funkcionišu u okviru iste organizacione konfiguracije. Drugim riječima, za takve vrste biznisa profesionalna organizacija je i početni i trajni oblik organizacione konfiguracije. Za profesionalnu organizaciju nije neuobičajeno da su i sami profesionalci istovremeno vlasnici takve organizacije. Okruženje ove organizacije je kompleksno i stabilno, dovoljno kompleksno da zahtijeva odgovarajuću edukaciju i trening, te dovoljno stabilno da se zahtijevana znanja mogu standardizovati u obliku odgovarajuće profesije. Sa druge strane, tehnologija, shvaćena kao “baza znanja” je vrlo

sofisticirana ali tehnički sistem shvaćen kao set instrumenata koji se koristi da bi se primijenila data baza znanja niti je pretjerano sofisticiran, niti je pretjerano regulisan, niti automatizovan. Profesionalna organizaciona konfiguracija je neizbježan oblik konfiguracije za naznačenu vrstu biznisa. Kako biznisi bazirani na visokostručnim profesionalcima u vremenima koja dolaze imaju sve veću i veću ekspanziju, to će i ova konfiguracija biti sve prisutnija. Drugim riječima, za razliku od mašinske konfiguracije, ovaj tip organizacije ne zastarijeva (Belac, 2020, str. 18.).

Slika 3. Odnos profesionalne organizacije i profesionalca

PROFESIONALNA ORGANIZACIJA...	... I NJEN PROFESIONALAC
Bolnica	Doktor-Ljekar
Advokatska kancelarija	Advokat
Revizorska kuća	Revizor
Univerzitet	Univerzitetski profesor
Pozorište	Glumac/glumica
Sportski klub (nogometni, košarkaški, ...)	Sportaš (nogometaš, košarkaš, ...)

Izvor: Šunje A., Kurtić E. (2009), Professional Organisations – The Basic Organisational Configuration of The Sports Club, III International Symposium of New Technologies in Sports, str. 85.

U kontekstu ljudskih resursa, važno je naglasiti da postoji specifičan tok ljudskih resursa u profesionalnoj organizaciji. U ovom obliku organizacije zapošljavanje, socializacija, ili ulazni i izlazni tok ljudskih resursa razlikuje se u odnosu na sve druge oblike organizacijskih konfiguracija. S obzirom na to da je riječ o vrhunskim stručnjacima, iste je teže pronaći na tržištu rada, a njihova “vrijednost” u finansijskom smislu je veća od prosječne. Shodno takvoj pozadini, osoblje koje radi u ovakvim organizacijama, a bavi se ljudskim potencijalima ima veliku odgovornost, između ostalog, i u tome kako motivisati ljude.

Tabela 1. Glavni aspekti HRM – a u profesionalnoj organizaciji

Glavni aspekti HRM - a	Profesionalna organizacija
1. Uticaj zaposlenih	
1.1. Industrijska i korporativna demokratija	Postoji veoma visok utjecaj zaposlenih. Profesionalci koji su smješteni u operativnom jezgru participiraju u donošenju skoro svih poslovnih odluka i involvirani su u skoro sve faze procesa poslovnog odlučivanja. Veoma snažna vertikalna i horizontalna decentralizacija.

	<p>Profesionalci su zapravo odgovorni za njihov posao i oni donose odluke o poslu koji sami izvršavaju. Superstruktura je veoma plitka. Profesionalna organizacija je veoma demokratska organizaciona struktura. Mogu se primjeniti svi napredniji oblici industrijske i kooperativne demokratije.</p>
2. Tokovi ljudskih resursa	
2.1. Ulazni tok	
2.1.1. Rekrutovanje	<p>Veoma proaktivan proces regrutovanja i razvoja zaposlenih, jer nema uvijek dovoljno profesionalaca na slobodnom tržištu rada iz određenih oblasti,</p>
2.1.2. Selekcija	<p>Kriteriji selekcije su bazirani na znanju, vještinama i stručnosti uz zahtjev postojanja visokog moralnog integriteta (npr. svi ljekari polažu Hipokratovu zakletvu) kao glavnim vrijednostima.</p>
2.1.2. Socijalizacija	<p>Skoro da i ne postoji i da nije potrebna zbog ranije navedenih karakteristika.</p>
2.7. Interni tok	
2.2.1. Evaulacija performansi i potencijala	<p>Bazirana na profesionalnom obavljanju posla u operacionom jezgru i standardizaciji znanja i vještina kao centralnom koordinaciono – kontrolnom mehanizmu (evaulacija kvaliteta). Dok su profesionalne performanse njihovog posla skoro potpuno autonomne, postoje mnoge mogućnosti za razvijanje individualnih potencijala. Mnogo pažnje se posvećuje razvoju individualnih potencijala kao dijela profesionalnog posla. Postoje veoma razvijeni alati za evaulaciju potencijala. Cilj evaulacije je najčešće razvojni a standardi evaulacije su kvalitativnog odnosno deskriptivnog karaktera dok se evaulacija može vršiti i po sistemu odozdo prema gore.</p>

2.2.2. Interno raspoređivanje	Interno raspoređivanje bazirano je na evaulaciji performansi i potencijala.
2.2.3. Promocija	Promocija je bazirana također na evaulaciji performansi i potencijala i formalnom obrazovanju.
2.2.4. Denominacija – democija	Denominacija je bazirana također na evaulaciji performansi i potencijala.
2.2.5. Trening	Želja za razvojem karijere i performansi je veoma snažna i usađena u svijest zaposlenih.
2.2.6. Edukacija	Kontinuirana edukacija tokom cijelog života. Specijalizirano ekspertno znanje kao alat za jačanje performansi i potencijala.
2.3. Izlazni tok	
2.3.1. Sistem plata i nagrada	Bazirano je također na evaulaciji performansi i potencijala. Plaćanje je bazirano na realizaciji posla u operacionom jezgru. Varijabilni dio plate može postojati i baziran je na participaciji i uspješnosti realizacije projekata. Indirektne materijalne kompenzacije su zasnovane prije svega na jačanju ekspertnosti i znanja (kroz edukaciju) a također i neke druge beneficije.
4. Sistem rada	Visoka horizontalna i niska vertikalna specijalizacija radnih mjesta. Profesionalni posao je baziran na standardizaciji znanja i vještina. Veoma mnogo mogućnosti za proširivanje i obogaćivanje posla, što zavisi od ambicije pojedinaca.

Izvor: Čizmić, E. (2004). Menadžment ljudskih resursa kao funkcija odabranog bazičnog tipa organizacije. Magistarski rad: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu.

Na bazi prethodno navedenog, logično je očekivati određene rezultate HRM – a. Ti rezultati će biti prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 2. Rezultati HRM –a u profesionalnoj organizaciji

Rezultati HRM – a	Profesionalna organizacija
1. Izvršenje	<p>Visok nivo izvršenja posla kroz generiranje novih ideja, usluga i slobodnog performiranja obavljanja posla, što rezultira samopoštovanjem, dignitetom, jačanjem identiteta zaposlenih, kao i nizom drugih pozitivnih psiholoških efekata koji utječu na motivaciju, stručno usavršavanje, razvoj karijere i porast sveukupnog rejtinga profesionalne organizacije.</p>
2. Kompetentnost	<p>Kroz ranije navedene treninge i edukaciju radnika u okviru operacionog jezgra i razvoj njihovih znanja i naučnih spoznaja dolazi se do situacije u kojoj postoje kompetentni izvršiocu posla unutar profesionalne organizacije i u tom aspektu se mora posebno voditi računa, jer je znanje dinamična kategorija tako da zaposleni unutar profesionalne organizacije moraju se kontinuirano educirati.</p>
3. Troškovna efektivnost	<p>Na ranije navedene načine provođenja aktivnosti vezanih za sisteme plata i nagrađivanja kao i sisteme rada nastoji se ostvariti balans alokacije resursa na sve ranije navedene troškovne aspekte zaposlenih da bi se ostvarilo optimalno zadovoljstvo ljudskih resursa i njihova usmjerenost na efektivno poslovanje organizacije kroz strategiju diferencijacije usmjerene na visoko zadovoljstvo klijenata, koji su često osnov grupisanja u</p>

	profesionalnoj organizaciji.
4. Usaglašenost	Usaglašenost interesa svih interesnih grupa čiji interesi tangiraju organizaciju je zaista teško postići ali uz ranije preporučene načine postavljanja menadžmenta ljudskim resursima i iskorištavanje alata – matrica interesa i moć – postoji visoka vjerovatnoća da se i ovaj rezultat realizira na visokom nivou uz napomenu da u ovom slučaju profesionalci, koji često mogu biti vlasnici, imaju najveći intenzitet moći koji je upravo baziran na njihovim performansama utemeljenim na znanju.

Izvor: Čizmić, E. (2004). Menadžment ljudskih resursa kao funkcija odabranog bazičnog tipa organizacije. Magistarski rad: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U ovom dijelu rada fokus će se staviti na upravljanje ljudskim potencijalima, njihovu važnost, ali i motivaciju. Evidentno je da postoje dvije osnovne vrste motivatora, a to su finansijski i nefinansijski motivatori, o čemu će se više govoriti u nastavku.

Kako bi se bolje razumjela važnost motivacije unutar preduzeća potrebno je bolje upoznati upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sve procese u preduzeću koji se odnose na sagledavanje problematike upravljanja ljudskim resursima u preduzeću – od planiranja, pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, pa sve do zaštite i unaprjeđivanja. Menadžment ljudskih resursa povezuje sve aspekte zaposlenosti, stavljajući čovjeka na prvo mjesto zbog njegovih znanja, vještina i mogućnosti (Bonačić, 2018, str. 9).

Menadžment ljudskih resursa je važan za organizaciju za sljedeće:

- Dobre prakse ljudskih resursa pomažu u privlačenju i zadržavanju najboljih ljudi u organizaciji.
- Da bi se koristila najnovija tehnologija, neophodno je odabrati pravu vrstu ljudi. Pravi ljudi mogu se pravilno uklopiti na nova radna mjesta samo ako menadžment na zadovoljavajući način obavlja svoju funkciju menadžmenta ljudskih resursa.

- Globalizacija je povećala veličinu organizacije koja zapošljava hiljade zaposlenih u različitim zemljama. Učinak kompanije zavisi od kvaliteta zaposlenih ljudi. Ovo je dodatno povećalo važnost upravljanja ljudskim resursima
- Planiranje ljudskih resursa upozorava organizaciju na tipove ljudi koji će joj trebati u kratkom, srednjem i dugoročnom periodu.
- Razvoj ljudskih resursa je od suštinskog značaja za suočavanje sa izazovima budućnosti. Značaj menadžmenta ljudskih resursa je povećan zbog nedostatka zaista menadžerskih talenata u zemlji.

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) je proces zblizavanja ljudi i organizacija kako bi se ispunili ciljevi svake od njih. To je onaj dio procesa upravljanja koji se bavi upravljanjem ljudskim resursima u organizaciji. Pokušava da obezbjedi najbolje od ljudi ostvarivanjem njihove svesrdne saradnje. Ukratko, može se definirati kao umjetnost nabavke, razvoja i održavanja kompetentne radne snage za postizanje ciljeva organizacije na efikasan i efektivan način. Upravljanje ljudskim resursima se bavi najefikasnijim korištenjem ljudi za postizanje organizacijskih i individualnih ciljeva. To je način upravljanja ljudima na poslu, tako da oni daju sve od sebe organizaciji.” Upravljanje ljudskim resursima (ili osobljem), u smislu da se stvari obavljaju preko ljudi, bitan je dio odgovornosti svakog menadžera, ali mnoge organizacije smatraju korisnim uspostaviti specijalizirani odjel za pružanje stručne usluge posvećene osiguravanju da se funkcija ljudskih resursa obavlja adekvatno. „Ljudi su naša najvrednija imovina“ je kliše s kojim se nijedan član višeg menadžment tima ne bi složio. Ipak, realnost za mnoge organizacije je da njihovi ljudi ostaju:

- Podcijenjeni,
- Nedovoljno obučeni,
- Nedovoljno iskorišteni,
- Slabo motivisani, a samim tim,
- Rade znatno ispod svojih stvarnih mogućnosti.

Stopa promjena s kojima se organizacije suočavaju nikada nije bila veća i organizacije moraju apsorbirati i upravljati promjenama mnogo brže nego u prošlosti. Kako bi implementirale uspješnu poslovnu strategiju za suočavanje s ovim izazovom, organizacije, velike ili male, moraju osigurati da imaju prave ljude sposobne da isporuče strategiju. Tržište za talentovane, kvalifikovane ljude je konkurentno i skupo. Preuzimanje novog osoblja može biti ometajuće za postojeće zaposlene. Također, potrebno je vrijeme za razvoj „kulture svijesti“, znanja o proizvodu/procesu/organizaciji i iskustva za nove članove osoblja. Kako se organizacije razlikuju po veličini, ciljevima, funkcijama, složenosti, konstrukciji, fizičkoj prirodi njihovog proizvoda i privlačnosti kao poslodavcima, tako se razlikuju i doprinosi upravljanja ljudskim resursima. Ali, u većini slučajeva, krajnji cilj funkcije je: „osigurati da u svakom trenutku posao bude pravilno popunjen odgovarajućim brojem ljudi sa vještinama relevantnim za poslovne potrebe“, odnosno da nema ni previše ni premalo osoblja u cijelosti ili u pogledu bilo koje discipline ili radnog razreda.

Jednu od prvih eksplicitnih izjava o HRM konceptu dala je škola Michigan. Smatrali su da sistemima ljudskih resursa i organizacijskom strukturom treba upravljati na način koji je u skladu s organizacijskom strategijom (otuda naziv „model podudaranja”). Dalje su objasnili da postoji ciklus ljudskih resursa, koji se sastoji od četiri generička procesa ili funkcije koje se obavljaju u svim organizacijama. Ovo su:

- selekcija – usklađivanje raspoloživih ljudskih resursa sa poslovima;
- ocjenjivanje – upravljanje učinkom;
- nagrađivanje – „sistem nagrađivanja je jedan od najuspješnijih menadžerskih alata za poticanje organizacionog učinka“; mora nagraditi kratkoročna i dugoročna postignuća, imajući na umu da „poslovanje mora raditi u sadašnjosti da bi uspjelo u budućnosti“;
- razvoj – razvoj kvalitetnih zaposlenih.

Opšta svrha upravljanja ljudskim resursima je osigurati da organizacija može postići uspjeh kroz ljude. Sistemi upravljanja ljudskim resursima mogu biti izvor organizacijskih sposobnosti koje omogućavaju firmama da uče i iskoriste nove mogućnosti. Konkretno, menadžment ljudskih resursa se bavi postizanjem ciljeva u oblastima koje su sažete u nastavku. Organizaciona efektivnost – Posebne prakse ljudskih resursa oblikuju ključne kompetencije koje određuju kako se firme takmiče. Opsežna istraživanja su pokazala da takve prakse mogu značajno uticati na performanse preduzeća. Strategije upravljanja ljudskim resursima imaju za cilj da podrže programe za poboljšanje organizacijske učinkovitosti razvojem politika u oblastima kao što su upravljanje znanjem, upravljanje talentima i općenito stvaranje „odličnog mjesta za rad“. Ova „velika ideja“ sastoji se od „jasne vizije i skupa integrisanih vrijednosti“. Preciznije, menadžeri ljudskih resursa se mogu baviti razvojem kontinuiranog poboljšanja i politike odnosa s klijentima. Ljudski kapital organizacije čine ljudi koji u njoj rade i od kojih zavisi uspjeh poslovanja.

Ljudski kapital se može smatrati glavnom imovinom organizacije i preduzeća moraju ulagati u tu imovinu kako bi osigurala svoj opstanak i rast. Menadžment ljudskih potencijala ima za cilj da osigura da organizacija dobije i zadrži kvalifikovanu, posvećenu i dobro motivisanu radnu snagu koja joj je potrebna. To znači poduzimanje koraka za procjenu i zadovoljenje budućih potreba ljudi i za poboljšanje i razvoj inherentnih kapaciteta ljudi – njihov doprinos, potencijal i zapošljivost – pružanjem prilika za učenje i kontinuirani razvoj. Uključuje rad „rigoroznih procedura zapošljavanja i selekcije, sistema kompenzacije za nepredviđene podsticaje za rad i razvoj menadžmenta i aktivnosti obuke povezane s potrebama poslovanja“. To također znači uključivanje u upravljanje talentima – proces sticanja i njegovanja talenata, gdje god je potreban, korištenjem niza međuzavisnih politika i praksi upravljanja ljudskim resursima u oblastima resursa, učenja i razvoja, upravljanja učinkom i planiranja sukcesije. Međutim, fokus menadžmenta ljudskih resursa je više na upotrebi metrike (mjerjenja ljudskih resursa i performansi ljudi) kao sredstva za pružanje smjernica o strategiji i praksi upravljanja ljudima. Upravljanje znanjem je „svaki proces ili praksa stvaranja, sticanja, hvatanja, dijeljenja i korištenja znanja, gdje god da se

nalazi, radi poboljšanja učenja i učinka u organizacijama”. Menadžment ljudskih resursa ima za cilj da podrži razvoj znanja i vještina specifičnih za preduzeće koje su rezultat organizacijskih procesa učenja. Menadžment ljudskih resursa treba da poboljša motivaciju, angažman na poslu i posvećenost uvođenjem politika i procesa koji osiguravaju da se ljudi cijene i nagrađuju za ono što rade i postižu i za nivoe vještina i kompetencija koje dostižu. Cilj je stvoriti klimu u kojoj se mogu održavati produktivni i harmonični odnosi kroz partnerstvo između menadžmenta i zaposlenih i njihovih sindikata.

Iznad određene veličine većina organizacija postavlja funkciju ljudskih resursa. Osnovni cilj funkcije je pružanje savjeta i usluga koje podržavaju organizacije i njihove menadžere da stvari obavljaju preko ljudi. Funkcija ljudskih resursa može obuhvatiti jednu osobu ili cijeli odjel. Istraživanje Incomes Data Services u Velikoj Britaniji (2010) pokazalo je da je srednji omjer osoblja za ljudske resurse prema zaposlenima 61:1 u malim i srednjim organizacijama, u rasponu od 100:1 u većim organizacijama. Uloga profesionalaca iz oblasti ljudskih resursa uveliko varira u zavisnosti od toga u kojoj su mjeri oni generalisti (npr. direktor ljudskih resursa, menadžer ljudskih resursa, službenik za ljudske resurse) ili specijalist (npr. šef učenja i razvoja, šef odjela upravljanje talentima, šef odjela za nagrađivanje), nivo na kojem rade (strateški, izvršni ili administrativni), potrebe organizacije, stav višeg menadžmenta o njihovom doprinosu, kontekst u kojem rade i vlastite sposobnosti. Način na koji se ljudski resursi isporučuju unutar organizacija bio je predmet mnogih debata u proteklih dvadeset godina. Menadžment ljudskih resursa nije jedno homogeno zanimanje, već uključuje niz uloga i aktivnosti koje se razlikuju od jedne organizacije do druge ili čak na različitim nivoima unutar iste organizacije. Na osnovu istraživanja organizacija, Crail (2006) sugerira da se u organizaciji od 1.200 ljudi tipičan tim za ljudske resurse može sastojati od direktora, koji odgovara izvršnom direktoru, određenog broja profesionalno kvalifikovanih menadžera koji su odgovorni za određena područja organizacije, ili specifične funkcije kao što su zapošljavanje ili odnosi sa zaposlenima, uz pomoć većeg broja mlađih službenika za ljudske resurse i pomoćnika. Tokom protekle dvije decenije istraživanje Davida Ulricha sa Univerziteta Michigan, bilo je posebno utjecajno u pogledu funkcije ljudskih resursa. Godine 1997. u svojoj knjizi Šampioni ljudskih resursa izložio je uloge funkcije ljudskih resursa, opisujući ih kao strateškog partnera, administrativnog stručnjaka, šampiona zaposlenih i agenta za promjene. Ulrich se također smatra instrumentom za formuliranje modela isporuke ljudskih resursa koji se ponekad naziva 'model stolice s tri noge' pri čemu se ljudski resursi isporučuju kroz tri glavna područja – centre ekspertize, na primjer obuku i razvoj ili zapošljavanje, zajedničke uslužne centre za baviti se administrativnom i knjigovodstvenom stranom ljudskih resursa, te ljudskim resursima/strateškim poslovnim partnerima da rade sa menadžerima širom organizacije pomažući im da ostvare svoje ciljeve. Iako je model privukao veliku pažnju, istraživanje CIPD-a (2007) pokazalo je da je manje od 20 posto organizacija implementiralo model u potpunosti. Poteškoće s modelom obično proizlaze iz rezultirajuće fragmentacije ljudskih resursa, loše komunikacije i koordinacije unutar funkcije i pitanja „upravljanja granicama“, na primjer kada je u pitanju razvrstavanje transakcijskih zadataka iz rada stručnih centara. Postojali su i veliki izazovi sa pojmom

poslovnih partnera za ljudske resurse, a glavni među njima je to što su u mnogim organizacijama oni jednostavno generalist ljudskih resursa, koji su na neki način povezani s poslovnom jedinicom, a ne njeni strateški partneri. Drugi vrlo istaknuti razvoj u načinu na koji se ljudski resursi isporučuju tokom posljednjih decenija je uključivanje linijskih menadžera u isporuku ljudskih resursa. Prema Pryakshi (2015), dobra praksa ljudskih resursa nije samo postojanje niza politika najbolje prakse. Ono što čini razliku je način na koji ove politike i prakse implementiraju linijski menadžeri.

3.1. Važnost ljudskih potencijala

Značaj ljudskog potencijala nemjerljiv je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. Zaposlenici predstavljaju okosnicu poslovanja organizacija, stoga su oni jedini način kako organizacije mogu da ostvare organizacijsku viziju i misiju, kao i svoje ciljeve. Jedan od osnovnih razloga zašto su određena preduzeća izrazito uspješna jeste to što imaju veoma dobre uposlenike, ili još važnije, izuzetno dobre menadžere ljudskih resursa, koji upravljaju sektorom koji se brine o ljudima.

Ljudski resursi imaju centralnu poziciju u realizaciji razvojnih performansi, što ljude postavlja u njihovu funkciju razvojnih resursa. Ljudski kvaliteti su programirani tako da prate zahtjeve razvoja ili zahtjeve društva. Važnost ljudskih resursa treba da shvate svi nivoi menadžmenta, uključujući i upravljanje ljudskim resursima. Svaka kompanija generalno ima tri menadžera ljudskih resursa. Upravljanje ljudskim resursima podrazumjeva i distribuciju radnika u različite oblasti unutar organizacije prema njihovim potrebama. Zadatak upravljanja ljudskim resursima se vrti oko napora da se ljudskim elementom upravlja sa svim njegovim potencijalima što efikasnije kako bi se za kompaniju obezbjedili adekvatni ljudski resursi. Svaka aktivnost upravljanja ljudskim resursima zahtjeva razmišljanje i razumjevanje o tome šta će raditi dobro, a šta neće. U okruženju u kojem se izazovi radne snage stalno mijenjaju, zakoni se mijenjaju, odnosi poslodavaca se mijenjaju, upravljanje ljudskim resursima mora nastaviti da se mijenja i razvija. Menadžment ljudskih resursa govori o ogromnom potencijalu ljudskog rada, koji je pokretačka snaga pratećih faktora aktivnosti upravljanja koji se moraju što bolje iskoristiti kroz sinergiju sa okolinom. Neosporno je da brze tehnološke promjene tjeraju kompanije da se prilagode svom poslovnom okruženju. (Markotić, 2021, str. 3). Razvoj ljudskih potencijala vrlo je važna aktivnost za svaku suvremenu organizaciju, a najveći izazov za svaku organizaciju je pronaći i zadržati talentirane kadrove za prave pozicije. Nedostatak dovoljnog broja kvalitetnih kandidata predstavlja ogromnu poteškoću za mnoge kompanije, posebno one koje rade u određenim područjima ili industrijama (Čizmić, Ahmić, 2020, str. 129).

Čovjek je postao središte rada i sjedište razvoja i rasta. Element ljudskog potencijala zasigurno je ključ koji doprinosi boljoj kvaliteti i produktivnosti rada (Smrekar, 2018, str. 14). Oduvijek je, kroz razvoj ljudske civilizacije, bilo poznato koliko čovjek vrijedi u smislu doprinosa organizacijskom uspjehu. Ipak, nije u svim fazama razvoja ljudske

civilizacije čovjek jednako poštovan i cijenjen na poslu. Stoga je bilo neophodno da se menadžment ljudskih potencijala, pored toga što je riječ o funkciji u organizaciji, tretira i kao nauka. “Ljudski potencijali su naučna oblast, menadžerska filozofija i funkcija menadžmenta” (Rahimić, 2010, str. 11).

Upravljanje ljudskim resursima shvaća se kao važna funkcija među svima od posljednja dva desetljeća. Različiti akademici i istraživači se slažu oko toga da je upravljanje ljudskim resursima neophodna funkcija za postizanje konkurentne prednosti za organizaciju. U 21. stoljeću se upravljanje ljudskim resursima uključuje u brojne aktivnosti kao što su provođenje analize posla, briga o potrebama i željama osoblja, regrutiranje i odabir učinkovitih ljudi za određeni posao, pružanje programa obuke zaposlenicima kako bi se poboljšali zaposlenici, tekući učinak, stimulacije i beneficije zaposlenika, rješavanje sporova između zaposlenika i uprave, određivanje plaća i nadnica i dr. (Danial *et al.*, 2013, str. 87). Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na upravljanje ljudima i stvaranje vrijednosti za organizaciju. Funkcija je evoluirala od 1980-ih: od funkcije upravljanja administracijom plaća do funkcije razvoja vještina i upravljačkih kompetencija. U današnje vrijeme upravljanje ljudskim resursima je dio strategije preduzeća i ljude smatra resursom, a ne troškom. Funkcija ponovno grupira nekoliko koncepata kao što su zapošljavanje, obuka, naknada i dodjela beneficija, razvoj karijere i motiviranje osoblja (Dociu, 2018, str. 21).

Pojava globalizacije stvorila je bezbroj prilika, kao i bezbroj izazova za današnje korporacije. Ako se negativni faktori koji utječu na upravljanje ljudskim resursima mogu neutralizirati; i pozitivne koristi koje se lako iskorištavaju, to kompanijama može dati konkurentsku prednost koja je potrebna za uspješno natjecanje. Kada se upravljanje ljudskim resursima pravilno prakticira, rad i trud zaposlenika postat će učinkovitiji i imati veću vrijednost za organizaciju, a samim time i povećati njihovu razinu produktivnosti. To će rezultirati dugoročnom učinkovitošću organizacije unutar njezine industrije (Indermun, 2014, str. 130).

Ljudski potencijali su važni za postizanje sljedećih ciljeva (Parameswari *et al.*, 2015, str. 19):

- Osigurati, stvoriti, koristiti i motivirati zaposlenike za postizanje organizacijskih ciljeva.
- Stvoriti mogućnosti, pružiti pogodnosti, potrebnu motivaciju pojedincu i grupi za njihov rast uz rast organizacije obukom i razvojem, naknadama itd.
- Učinkovito koristiti vještine i sposobnosti radne snage, tj. učinkovito koristiti ljudske resurse.
- Stvoriti osjećaj pripadnosti, timski duh i potaknuti sugestije zaposlenika.
- Pomoći u održavanju etičke politike i ponašanja unutar i izvan organizacije.
- Održavati visok moral i dobar ljudski odnos unutar organizacije.
- Osigurati integraciju pojedinca i grupa u osiguravanju organizacijske učinkovitosti.

- Upravlјati promjenama na obostranu korist pojedinaca, grupa, organizacije i društva.
- Kako bi se osiguralo da nema prijetnje nezaposlenosti, nejednakosti, usvojiti politiku priznavanja zasluga i doprinosa zaposlenika kao uvjet stabilnosti zaposlenja.
- Povećati u najvećoj mjeri zadovolјstvo poslom i samoostvarenje zaposlenika; nastojati potaknuti i stimulirati svakog zaposlenika da ostvari svoje potencijale.

Glavna oblast koja doprinosi uspjehu organizacije je upravljanje radnicima u organizacijama. Poslovni uspjeh u tržišnoj ekonomiji zavisi od optimalnog korištenja relevantnih resursa kao što su finansijski resursi, materijalni resursi i ljudski resursi. Kombinacijom ovih resursa postiže se postizanje cilja. Međutim, najznačajnija i najkompleksnija komponenta za postizanje organizacijskog uspjeha je ljudski resurs. Pojam ljudskih resursa odnosi se na menadžerske, naučne, inženjerske, tehničke, zanatske i druge vještine koje se razvijaju i koriste u kreiranju, projektovanju i razvoju organizacije i u upravljanju i vođenju proizvodnih i uslužnih preduzeća i privrednih institucija. Ljudski resursi se sastoje od pojedinaca koji rade za organizaciju, danas su zaposleni kao privremeno osoblje ili ugovorno osoblje, ali zajedno čine najvažniji organizacijski resurs. Stoga, organizacija mora imati odgovarajući broj i tipove zaposlenih kojima se mora upravljati na način da budu u stanju da ostvare svoje lične i organizacione ciljeve. Od ranih 1980-ih, oblast upravljanja ljudskim resursima je u stanju brze tranzicije. Kako svijet nastavlja da doživljava duboke promjene, mijenjaju se različiti skupovi promjena. Danas je većina menadžera zadovoljna terminom “ljudski resursi”, ali nekolicina i dalje radije govori o “ljudima”, “zaposlenim” ili “osoblju” i da koristi termin “lični menadžment”. (Igwe *et al*, 2014., str. 210).

Da bi uposlenici radili svoj posao dobro, odnosno da bi bili produktivni, neophodno je da istovremeno budu i motivirani. Jedino motivirani uposlenici mogu isporučiti visok kvačitet svog posla (Štumerger, 2018). Upravo o motivisanosti uposlenika će se govoriti u nastavku rada.

3.2. Pojam motivacije

Motivacija je inicirana ljudskim potrebama (Gollwitzer, 2015, str. 5). Polazeći od toga, zaključuje se da za bilo koju aktivnost koju čovjek poduzima je potrebna motivacija. Motiv je razlog da se nešto učini. Motivacija se bavi snagom i smjerom ponašanja te faktorima koji utječu na ljude da se ponašaju na određeni način. Izraz 'motivacija' može se odnositi na razne ciljeve koje pojedinci imaju, načine na koje su pojedinci odabrali svoje ciljeve i načine na koje drugi pokušavaju promijeniti njihovo ponašanje (Nscpolteksby, 2022). Motivacija se može definirati kao mentalno i unutarnje stanje zaposlenika za obavljanje poslova ili aktivnosti u cilju zadovoljenja potreba, želja i očekivanja. To je najnoviji dodatak u području modernog upravljanja i poslovne administracije. Psiholozi se slažu da ljude motivira na naporan rad ili ne - nevjerojatno širok raspon faktora. Ti su faktori

unutarnje i vanjske prirode. Obično se tehnike mrkve i štaša primjenjuju za motiviranje ljudi (Islam, 1999, str. 91).

Motivacija je važan poticaj koji usmjerava ljudsko ponašanje. Nijedan pojedinac nema isti stav ili ponašanje, stoga bi usred ove raznolikosti organizacije trebale oblikovati prakse koje će moći zadovoljiti grupu, a ne samo pojedinca (Varma, 2007, str. 11).

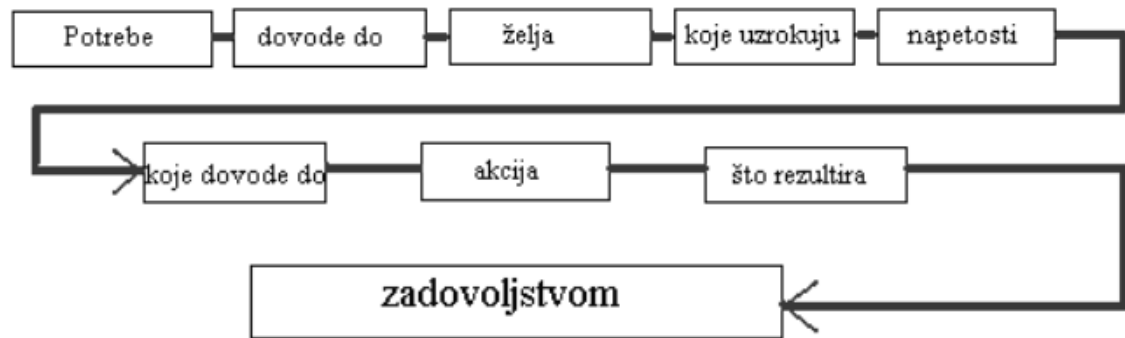
Pažljivo i tačno proučavanje fenomena motivacije može voditi do pronalaženja nekih istinitih odgovora na pitanja kao što su (Achim *et al*, 2013, str. 686):

- Kako možemo stimulirati zaposlenike da povećaju profitabilnost kompanije?
- Šta je uzrok postojanja različitih stavova o oblicima motivacije?
- Šta blokira proces rasuđivanja?
- Koja je važnost plana poticaja?
- Koji su mjerljivi rezultati/učinci dobro osmišljenog i provedenog plana rezoniranja?
- Ko su pravi ljudi za motivaciju?
- Koji su obeshrabrujući faktori?

Kako je i ranije navedeno, ljudi svoju motivaciju pronalaze u svojim potrebama, koje mogu biti svijesne i podsvijesne, namjerne i nenamjerne, direktne i indirektno. Neke od tih potreba su primarne (fiziološke potrebe, poput vode, zraka, hrane). Ostale se potrebe, kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom povezanosti s drugima, ljubavi, postignućem i samodokazivanjem, mogu smatrati sekundarnima. Ove potrebe kod različitih pojedinaca variraju u vremenu i intenzitetu. Motivacija je pojam koji se uglavnom odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. (Krmpotić, 2016).

O motivaciji se u prošlosti istraživalo, ali nedovoljno za tako važan dio obnašanja poslovanja. 1990-ih godina se motivacija stavlja u centar pažnje, kako u teorijskom, tako i u aplikativnom smislu. Uloga motivacije se sve više evidentira. Shvata se da je motivacija način kako da se postignu organizacijski ciljevi i kako da se usmjeri ponašanje uposlenika. Riječ je o lančanom procesu u kojem neko treba da ima potrebu, a neko tu potrebu zadovoljava. No, da bi potreba bila zadovoljena, onaj koji ima potrebu treba da reaguje na određeni način, da obavi određeni zadatak ili neku aktivnost.

Slika 4. Put motivacije



Izvor: Bonačić S. (2018). *Motivacija zaposlenika na primjeru preduzeća Art Interijeri. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 9.*

U ranijem dobu, motivacija se široko objašnjavala kao spremnost pojedinca da nešto učini. Motivacija se godina konceptualizirala kao poseban pojam o kojem se diskutuje. Razni istraživači i filozofi današnjice dali su još bogatija objašnjenja u skladu sa svojim studijama i razumijevanjem na polju motivacije. Motivacija je psihološki proces koji ponašanju daje svrhu i smjer, predispoziciju da se ponaša na namjeran način kako bi se postigle specifične nezadovoljene potrebe, odnosno volja za postizanjem. Može se pojednostaviti jer su pojedinci motivirani da se ponašaju specifično kako bi zadovoljili svoje potrebe koje će proizaći iz njihovog specifičnog ponašanja. Motivacija je nešto što pokreće pojedince da preduzmu akciju i što se tiče izbora koje pojedinac donosi kao dio svog ponašanja usmjerenog na ciljeve.

Ekonomске teorije zaposlenike su prema važnosti u organizacijama odavno stavile na prvo mjesto. Materijalna sredstva, imovina, strojevi - sve je zamjenjivo ako postoje kvalitetni, motivirani ljudi koji bi upravljali tom opremom. Najvrjedniji resurs organizacije upravo su ljudi, zaposlenici. Da bi se ta teorija potkrijepila ljudi, odnosno zaposlenici moraju imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajuće iskustvo) te biti motivirani. Rukovoditelji zaposlenika u organizaciji moraju biti svjesni sljedećih činjenica (Hunt, 1960):

- Zaposlenike motiviraju različiti činitelji (materijalni, psihološki, društveni),
- Zaposlenici imaju različite potrebe,
- Potrebe zaposlenika u radnom okruženju su različite, svaki zaposlenik je individua,
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup,
- Ponekad rukovoditelj može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenike,
- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan,
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni,
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja.

Zaposleni su temelj za funkcionisanje svake organizacije. Kako je poznato da ljudi najbolje obavljaju onaj posao koji vole, zadatak menadžera je da otkriva koja znanja i sposobnosti posjeduju zaposleni, te da na osnovu toga rasporedi zaposlene na ona radna mjesta na kojima će njihove osobine najbolje doći do izražaja, gde će zaposleni biti u mogućnosti da upotrijebe sva svoja znanja, vještine i iskustva i time doprinesu efikasnom poslovanju preduzeća. Da bi zaposleni uspješno obavljao posao neophodno je adekvatno postaviti ciljeve (Heckhausen, 2000).

Postavljeni cilj treba da bude izazov za radnika i njegove sposobnosti. Pri tome je neophodno da zaposleni imaju mogućnost da prate rezultate svog rada, što podrazumjeva pravovremeno informiranje. Postavljanje ciljeva kao motivacioni faktor funkcionira dobro, ako su zaposleni već interno definirani da dobro obave posao. Prihvatanje ciljeva zavisi od toga koliko zaposleni imaju povjerenja u menadžment preduzeća, pravičnost postavljenog zadatka i njegove težine. Kompenzacije iz udjela u dobiti koriste se prije svega da bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja preduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih, da bi se poboljšali socijalni odnosi u preduzeću sve radi boljeg i uspješnijeg poslovanja. Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti (McNamee, 2006):

- sistemi indirektnog udjela u dobiti,
- sistemi direktnog udjela u dobiti,
- sistemi dioničarstva zaposlenih,
- sistemi štednje zaposlenih.

Kod sistema indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti preduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u preduzeću da bi se postigla što veća efikasnost u radu. Naknade plaće kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti preduzeću isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi i dr. Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti.

Glavni cilj upravljanja ljudskim resursima je korištenje plaćenog osoblja u organizaciji efikasno i blagotvorno za dobrobit organizacije. Zahvaljujući ovom produktivnom radnom okruženju, organizacija može postići svoje ciljeve i nastaviti svoje funkcije. Danas operativne organizacije nastavljaju svoje postojanje za različite ciljeve prema vrsti i ciljevima organizacije. Ove organizacije se mogu klasifikovati kao privatne, nevladine i javne ustanove. Dok je preferencijalni cilj javnih ustanova zadovoljavanje javnih potreba, cilj privatnih ustanova je sticanje profita. Cilj nevladinih (civilnih) ustanova je ispunjavanje potreba javnosti i obavljanje poslova poput javnih ustanova. Zajednički cilj ove tri vrste objekata je pružanje kvalitetne usluge. Ovdje postoji važno pitanje koje treba razmotriti: sve ove tri organizacije trebaju zajedničku osnovu. Ova zajednička osnovu su ljudski resursi. Bez obzira koliko su jaki finansijski resursi organizacije, vjerovatnoća

uspjeha će biti mala ako ljudski resursi nemaju dovoljno aktivnosti. Niska efektivnost ljudskih resursa znači da se organizacija trudi da postigne postavljene ciljeve za budućnost i nivo profitabilnosti (Buntak, 2013). Prethodno navedeno je iz razloga što je značajno pomenuti da, neovisno o kojem tipu organizacije se radi, motivacija je neophodna za rad.

Motivacijski sistem čini sveukupnost motivacionih faktora i strategija motivacija, koje se svjesno i sistemski ugrađuju u radnu i organizacionu situaciju radi motivisanja zaposlenih za rad i kao takav mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji, osigurati zaposlenima kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obaveza, poticati kreativnost zaposlenih i osigurati identifikovanje zaposlenih sa organizacijom. Motivacioni sistem nekog preduzeća mora osigurati bitna ponašanja za funkcionisanje i razvoj organizacije:

- Privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi,
- Poticanje kvalitetno obavljenog posla i postizanje visokih standarda uspješnosti,
- Poticanje kreativnosti, poboljšanje, promjena i unaprijeđenja poslovanja i
- Osiguranje identifikacije sa organizacijom i interesa za njen stalni razvoj i uspješnost.

Kako bi motivacioni sistem osigurao navedene tipove ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile veoma različite ljudske potrebe. Da bi se kreirao dobar motivacioni sistem menadžeri mogu da se koriste različitim motivacionim tehnikama, odnosno strategijama (Ničić, 2014).

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Motivacija je dinamičan proces, jer se konstantno mijenja. U svakom trenutku osoba ima mnogo motiva, a uvijek postoji jedan dominantan motiv i niz podređenih motiva. (Milavić, 2016, str. 19). Motivirano ponašanje je pojam koji obuhvata širok spektar ponašanja. Sva motivirana ponašanja su usmjerena ka cilju. Međutim, ciljevi se mogu shematski podijeliti u dvije vrste, ciljeve koji su eksplicitni i ciljeve koji su biološki vođeni kako bi organizmima pružili optimalne i najprilagodljivije odgovore na okolinu (Ernest *et al*, 2009).

Mnogi ljudi pogrešno smatraju motivaciju karakterističnom osobinom koju neki ljudi posjeduju, a neki ne posjeduju. Neiskusni menadžeri one zaposlenike koji imaju slabu motivaciju označavaju kao neaktivne. Stoga se pretpostavlja da su ove osobe uvijek neaktivne ili imaju slabu motivaciju. Motivacija ima tri glavne komponente. Prva komponenta motivacije bavi se usmjeravanjem ili davanjem snage ili energije ponašnjima, uključujući indikatore okoline, sjećanja i emocionalne odgovore koji navode pojedince na određeno ponašanje. Druga komponenta motivacije bavi se intenzitetom koji utiče ili kontroliše ponašanje pojedinca. Konačno, treći dio se bavi trajnošću ili postojanošću ponašanja. Ako faktori okoline ojačaju smjer i intenzitet moći pojedinca, ponašanje će se nastaviti. Uz percepciju, ličnost, stavove i učenje, motivacija je vrlo važan dio razumijevanja ponašanja. Motivaciju ne treba smatrati jednim objašnjenjem ponašanja, jer se povezuje i djeluje u vezi s drugim posredničkim procesima i okruženjem. On je tvrdio da se motivacija ne smatra kao drugi kognitivni procesi. Stoga se ponašanje ne

treba poistovjećivati sa uzrocima ponašanja. Motivacija je definirana na različite načine i od strane različitih autora. Sve ove definicije imaju neke zajedničke riječi kao što su želja, želje, cilj, ciljevi, potrebe i poticaji. Motivacija je proces koji započinje fiziološkim nedostatkom ili potrebom koja aktivira ponašanje ili nagon koji je usmjeren na ciljni poticaj. Dakle, ključna tačka za razumijevanje procesa motivacije leži u značenju, odnosu, potrebama, nagonima i poticajima. Motivacija se sastoji od ova tri međusobno zavisna elementa uključujući potrebe, nagone i poticaje. Menadžeri i istraživači menadžmenta vjeruju da je postizanje organizacijskih ciljeva nemoguće postići bez dugoročne posvećenosti članova organizacije. Motivacija je ljudska psihološka karakteristika koja se odnosi na stepen posvećenosti u ponašanju pojedinca. Sastoji se od faktora koji uzrokuju i usmjeravaju ljudsko ponašanje ka određenom cilju. Naveli su da postoje neke osnovne pretpostavke prakse motivacije od strane menadžera koje se moraju saznati. Prvo, motivacija se obično smatra dobrom stvari. Pojedinci ne mogu imati dobre osjećaje o sebi ako nisu motivirani. Drugo, motivacija je jedan od nekoliko faktora koji utiču na performanse pojedinaca. Štaviše, faktori kao što su sposobnosti, resursi i uslovi pod kojima pojedinac radi takođe se pretpostavlja da su važni. Treće, motivacije nedostaje i potrebno joj je periodično dopunjavanje. Četvrto, motivacija se pretpostavlja kao suštinski alat koji menadžeri mogu koristiti u svojim organizacijama. Ako menadžeri prepoznaju šta motiviše ljude da rade za njih, oni mogu dodijeliti poslove i nagraditi ono što ti ljudi rade. Motivacija je po prirodi usmjerena ka cilju i smatra se ciljevima svake javne, privatne i neprofitne organizacije; stoga ih menadžeri mogu obezbijediti. Pedesete godine prošlog veka bile su efektivna era u razvoju prvih teorija o motivaciji i stoga su tri osnovne teorije formulisane tokom ove decenije (Hornstra *et al*, 2013).

Menadžer može da poznaje razne vrste tehnika radne motivacije, ali da se u praktičnom radu ne snalazi u njihovoj primeni. Jedno je teorijsko znanje, a praksa je nešto drugo i mnogo više zahtevnija od suhoparne primene teorijskih postavki znanja. U tom smislu je neophodno da se menadžeri obrazuju kako treba primenjivati strategiju tj., kako sprovesti ideje preduzeća. Taj proces se naziva strategija. Strategija kao pojam potiče iz grčkog jezika (strategos-vođenje vojske) ali se danas primenjuje u mnogim disciplinama pa i u svakodnevnom životu. Pod strategijom podrazumevamo opšti plan akcija pri realizaciji ciljeva nekog plana. Često se u praksi pogrešno tumače pojmovi strategija i taktika. Strategija se, kao što smo naveli odnosi na cilj, a taktika na način kako doći do ostvarenja cilja. Strategijom se određuje koje će se akcije sprovesti i u kom delu radnog procesa i razvoja preduzeća. (Matković, 2019, str. 15.).

Važnost upravljanja ljudskim resursima značajno je porasla u posljednjih 20 godina, jer su njegove uloge postale višestruke od njegovih osnovnih početaka obrade platnog spiska, vođenja intervjua, uočavanja internih nagiba itd. U današnjem modernom radnom mjestu ključno je da se posao obavlja tim. Tim za ljudske resurse je u potpunosti integriran u posao i aktivno doprinosi njegovom pomaganju u postizanju strateških ciljeva, bilo da se radi o implementaciji pojedinačnih politika ili promjenama u cijelosti, kao što je razvoj korisnije kulture radnog mjesta. Dakle, danas (kao i uvijek), ljudski resursi treba da budu

motivisani da obavljaju radne zadatke, a za to se brine Odjel menadžmenta ljudskih resursa. Na ovaj način, menadžment ljudskih resursa se udaljio od funkcije orijentirane na proces u funkciju od velike strateške važnosti. Upravljanje ljudskim resursima je koncept koji se koristi otkako su ljudska bića počela slijediti organiziran način života. To je stepen do kojeg se koristio koji se stalno razvija. Čak i u davna vremena, najbolji vojnici su regrutovani za kraljevske vojske, a isti etos i danas postoji u procesima regrutacije. Koju tehniku će menadžeri ljudskih resursa koristiti kako bi motivirali svoje uposlenike zavisi od raznih faktora. To može biti uslovljeno samom oblasti u kojoj menadžeri rade, može biti uslovljeno uslovima na poslu, finansijskim faktorom i sl. Sve to će opredjeliti usmjerenje menadžera ljudskih resursa u jednoj organizaciji kako da motivira, odnosno kako da na najuspješniji zadatak učini da menadžer radi posao dobro, a da paralelno bude zadovoljan svojim poslom. (Šagavac, 2019, str. 2).

Dakle, zaključuje se da menadžeri ljudskih resursa se ne bave upravljanjem ljudskim resursima u organizaciji samo radi postizanja postavljenih ciljeva i zadataka preduzeća. Oni su tu da podstaknu uposlenike u procesu postizanja izvrsnosti. Svi ostali resursi, kao što su novac, materijali, tehnologija i metode su podjednako važni, ali je važnost ljudskih resursa od najveće važnosti zbog činjenice da je on faktor koji daje život i dinamiku drugim faktorima proizvodnje. Stoga motivisani uposlenici će da daju dinamiku poslovnom uspjehu, jer bez toga organizacija ne može da živi. (Umljenović, 2015, str. 2). Motivacija je pojam koji se odnosi na set unutrašnjih i vanjskih faktora, koji je definišu. Promjene unutrašnjih i eksternih uslova okoline i nastajanje novih problema i kompleksno razumijevanje menadžmenta-organizacije je najvažniji izvor konkurentske prednosti. U procesu izgradne organizacijske konkurentske prednosti ne smije se zaboraviti strateški značaj motivisanog čovjeka. U gotovo svaki dio svijeta, kao rezultat globalizacije, poslovanja, rasta, smanjenja broja zaposlenih, spajanja, restrukturiranja i korporativne odgovornosti uvedeni su različiti koncepti. Zbog toga su potrebna pitanja upravljanja ljudskim resursima koja se rješavaju na najvišem nivou u organizaciji i upravljanju strateškim odlukama. Ljudi u svim pitanjima vezanim za organizaciju kao cjelinu okupljaju se i integriraju na način koji je kompatibilan s okolinom. Menadžeri sa strateškim odlukama i praksama se fokusiraju na rezultate i oni treba da odražavaju misli i akcije. Kako tehnologija predstavlja nova rješenja organizacijama, odjeli za upravljanje ljudskim resursima počinju koristiti najmodernija tehnološka rješenja na tržištu. Kupovina najboljeg alata na tržištu čini se najboljim rješenjem. Međutim, korištenje alata direktno u komercijalne svrhe donijelo je nove probleme umjesto informiranja poslovnih procesa. Literatura o upravljanju ljudskim resursima generalno se fokusirala na konstrukcije posvećenosti, zadovoljstva poslom i organizacione efikasnosti. Sklapanje između osoba i organizacija, te osoba i poslova je zanemarena oblast. Međutim, kada se uzmu u obzir planirani ciljevi prakse upravljanja ljudskim resursima, kao očekivani cilj može se predložiti osjećaj prikladnosti. Stoga se čini vrijednim proučavanja da li pozitivni stavovi zaposlenih o praksi upravljanja ljudskim resursima utiču na njihovu usklađenost s organizacijom i poslovima koje obavljaju. Prethodne studije su otkrile da usklađenost osobe i organizacije ima značajne efekte na organizacionu posvećenost, učinak, pozitivne

stavove prema poslu, namjeru smjene i slično. Ali prethodnici uklapanja osoba-organizacija nisu proučavani tako često kao što se uklapaju rezultati organizacije ličnosti. Među rijetkim prethodnicima koji su proučavani mogu se spomenuti organizacijski ulazak i socijalizacija. Ova studija ima za cilj dati doprinos literaturi ispitivanjem percipirane dovoljnosti praksi upravljanja ljudskim resursima kao prethodnika usklađenosti osoba-organizacija.

U novije vrijeme najveći utjecaj na uspješnost poslovanja kompanije imaju ljudi kao ključni poslovni resurs. Čovjek je isključivi faktor koji daje smisao organizaciji jer bez ljudskog resursa organizacija ne bi mogla egzistirati (Letica *et al*, 2018). Motivacija je stanje, utjecaj ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje ljudi prema određenom cilju. Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje, koji se ubraja u psihologiju moći (moć govora, moć volje i sl.) (Vižintin, 2015).

3.3. Vrste motivatora u organizacijama

Sve motivatore, odnosno utjecaje koji dolaze iz okruženja i direktno se odnose na ponašanje uposlenika moguće je podijeliti na dvije kategorije, a to su: finansijski i nefinansijski motivatori. U nastavku rada će se o tome više govoriti.

Zadovoljstvo na radu još uvijek nema sveobuhvatnu teoriju, te zbog toga danas imamo veoma mnogo teorija koje se bave stavovima o radu i samim tim i zadovoljstvom na radu. Neke od tih teorija koriste se i za objašnjenja motivacije, tako da se zadovoljstvo na radu i motivacija često paralelno objašnjavaju. Izdvajaju se tri teorije zadovoljstva na radu, a to su (Jurišić, 2020, str. 30):

- teorija instrumentalnosti – obuhvaća novac, ugled, autonomiju, fleksibilno radno vrijeme
- teorija pravednosti – zadovoljstvo zaposlenika ovisi o nagradi koju će dobiti za svoj rad i trud, tj. ta bi nagrada trebala odgovarati količini truda koji je uložio
- model karakteristike posla – sastoji se od nekoliko komponenti koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, a to su raznolikost radnih aktivnosti, identitet zadatka, povratne informacije, autonomija, mogućnost stvaranja prijateljstva na poslu te odnosi s kolegama

Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u preduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost preduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti. Materijalne kompenzacije predstavljaju složeni način motiviranja zaposlenika koji je usmjeren na poboljšanje materijalnog statusa pojedinca u društvu. No, bitno je uvažiti činjenicu da povećanje plaće ne rezultira uvijek većom motivacijom za rad, niti povećanjem učinka zaposlenika. Materijalne kompenzacije mogu

biti izravne i neizravne. Izravne predstavljaju sustav plaća i drugih materijalnih financijskih dobitaka koji su u povezanosti s radom te predstavljaju izravnu nagradu za rad. Neizravne materijalne kompenzacije su dobici koji pridonose materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječu iz rada, ne distribuiraju se po učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem u određenom preduzeću. Takva vrsta kompenzacije, na primjer poput pružanja zaposlenicima plaćeno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, je veoma zastupljena u suvremenim organizacijama te djelotvorno privlači i zadržava zaposlenike u preduzeću. Osim izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija, postoje i kompenzacije koje proizlaze iz same pripadnosti određenoj organizaciji, to se odnosi na naknade plaća, novčane pomoći i beneficije. Uz materijalne postoje i nematerijalne kompenzacije. Takva vrsta kompenzacije predstavlja pristup povećanju motivacije kadrova i to kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane uz novac. Ova vrsta kompenzacije je još u razvoju te je novijeg karaktera. Naime, što čovjek može više zadovoljiti svojih potreba, to će njegova motivacija za rad biti veća (Sabočanac, 2020, str. 4). Sama svrha nagradi i promicanja jest pružanje pristupa u postizanju pozitivnih posljedica kako bi se radnici pridružili organizaciji i bili motivirani za obavljanje posla na visokoj razini performanse. Zaposlenici moraju znati kad su nagrađeni, kad su premašili očekivanja, ograničenja i ciljeve te moraju biti odmah nagrađeni. Praksa brzog nagrađivanja postavlja samomotivaciju u zaposleniku jer će se pozitivno prihvatiti zadatak i uložiti više napora u obavljanju zadatka. Sistem nagrađivanja treba biti pravilno osmišljen i implementiran u ekosustav organizacije zbog nade pozitivnih rezultata zaposlenika. Nagrade na poslu povećavaju performansu i nivo produktivnosti zbog jednog ili više postignuća (Matković, 2019, str. 19).

Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u preduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost preduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti. Materijalne kompenzacije su složeni oblik motiviranja zaposlenika koji je prvenstveno usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Viša plaća ne znači automatsko povećanje motivacije za rad, niti automatsko povećanje učinka zaposlenika. Razlikuju se izravne i neizravne materijalne kompenzacije (Milavić, 2016).

3.4. Finansijski motivatori

Osnovni finansijski motiv je novac. Niska primanja, odnosno nizak lični dohodak ima najveći utjecaj na to da novac postane jedan od najvažnijih motivatora za rad (Mijačika, 1988, str. 154). Međutim, istraživanjem je potvrđeno da nije novac, u klasičnom obliku, jedini način finansijske motivacije. U nastavku će biti priložena tabela u kojoj su sadržani svi potencijalni finansijski motivatori.

Slika 5. Finansijski motivatori

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> • Plaća • Bonusi i poticaji • Naknade za inovacije • Naknada za širenja znanja i fleksibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Stipendije i školarine • Studijska putovanja • Specijalizacije • Plaćene odsutnosti i slobodni dani • Službeni automobil na korištenje • Menadžerske beneficije
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> • Bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • Udio u profitu • Udio u vlasništvu (dionice) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mirovinsko osiguranje • Zdravstvena zaštita • Životno osiguranje i druga osiguranja • Naknada za nezaposlenost • Obrazovanje • Godišnji odmor • Božićnica

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Novac je definitivno jedan od najvažnijih motivatora, no nije u svakoj situaciji najvažniji motivator. Postoje drugi elementi koji također podrazumjevaju neki oblik motivacije. Ono što je značajno istaknuti jeste i to da i motivacija može na više načina u finansijskom obliku da se definiše, a ne samo u vidu plate (Nešović *et al*, 2022, str. 54).

Korištenje radnji koje se odnose na eksternu motivaciju od strane nadređenih dovodi do toga da zaposleni razvijaju internu motivaciju. Stoga je ispravan odabir i odgovarajuća upotreba motivatora vrlo važna. Oni treba da budu upućeni određenoj osobi, uzimajući u obzir stepen njene ranjivosti na spoljne uticaje putem materijalnih i nematerijalnih podsticaja. Svako preduzeće u procesu motivisanja zaposlenih koristi mnoge instrumente, kako finansijske tako i nefinansijske, kao i platne i neplatne. Oni su skup metoda, pravila, načina i oblika ponašanja, kao i proceduralnih, strukturnih i organizacionih rješenja koja regulišu motivaciju u organizaciji. Efikasna motivacija povezana je sa odgovarajućim odabirom ovih instrumenata, primjerenih postojećim uslovima i potrebama kompanije. Takođe je veoma važno da skup motivacionih instrumenata koje koriste menadžeri bude sveobuhvatan i fleksibilan. Najvažniji elementi finansijske motivacije koji su predmet razmatranja su:

1. povećanje plate,
2. diskrecioni bonus,
3. bonus u zavisnosti od rezultata rada,

4. novčana nagrada ili nagrada u naturi,
5. drugi motivatori:
 - a. obuka,
 - b. sufinansiranje obrazovanja,
 - c. putovanja i integracioni sastanci,
 - d. poslovni alati (službeni automobil, laptop, telefon),
 - e. osiguranje života,
 - f. medicinsku njegu,
 - g. ulaznice,
 - h. poklon vaučeri.

Prvi od ovih elemenata je povećanje plata, koje je povezano sa povećanjem iznosa naknade koja se isplaćuje zaposleniku svakog mjeseca. Svakako, takav postupak poslodavca će zaposleni prihvatiti sa velikim entuzijazmom, ali to neće uticati na povećanje njegovog angažmana na duži rok. Treba napomenuti da je povećanje vrijedno dodijeliti onim zaposlenima koji su suočeni sa povećanim zahtjevima u vidu, na primjer, povećane odgovornosti ili broja novih zadataka za implementaciju. Pored toga, nivo povećanja treba da bude direktno povezan sa troškovima rada zaposlenog (Szymankowska, 2018, str. 232).

3.5. Nefinansijski motivatori

Kako je već ranije naglašeno, motivatori za posao mogu biti finansijski i nefinansijski. Prethodno su elaborirani finansijski motivatori, u ovom dijelu će se reći nešto više o nematerijalnim strategijama nagrađivanja i motivisanja uposlenika.

Strategije nematerijalne motivacije koje organizacija može razviti i primijeniti su (Lesko Bošnjak *et al*, 2018, str. 689):

- oblikovanje posla,
- stil upravljanja,
- sudjelovanje zaposlenika,
- fleksibilno radno vrijeme,
- priznanje i povratna informacija itd.

Smatra se da će uposlenici bolje raditi svoj posao ukoliko se primjenjuju sljedeće strategije nematerijalnog nagrađivanja (Omazić *et al*, 2011, str. 11):

- sigurnost posla,
- ovlasti (napredovanja i proširena diskrecija u donošenju odluka),
- status/prestiž (promjene u titulama, radnim zadacima, lokaciji ureda),
- odgovornost (promjene djelokruga),
- bolji radni uvjeti (promjene fizičkog okruženja, nova oprema),
- zadovoljstvo samim sobom (veći osjećaj postignuća i izazova),
- bolji personalni kontakti (poboljšan kontakt s utjecajnim ljudima) i

- manje vremena i truda (poboljšana operativna učinkovitost).

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije zaposlenih i interesa za rad i razvitak organizacije, dovelo je do potpune reorganizacije, promjene klime, kulture i ukupnih odnosa u savremenim organizacijama (Jekić, 2015, str. 106.).

Svaka organizacija i biznis želi da bude uspješan i ima želju da stalno napreduje. Trenutna era je veoma konkurentna i organizacije, bez obzira na veličinu, tehnologiju i fokus na tržištu, suočavaju se sa izazovima zadržavanja zaposlenih. Da bi se prevazišla ova ograničenja, trebalo bi stvoriti i održavati jak i pozitivan odnos i povezanost između zaposlenih i njihovih organizacija. Ljudski resursi su centralni dio svake organizacije. Dakle, na njih treba uticati i uvjeriti ih da ispune zadatak. Za postizanje prosperiteta, različite organizacije osmišljavaju različite strategije kako bi se takmičile sa konkurentima i povećale učinak organizacija. Osim ako i dok zaposleni u bilo kojoj organizaciji nisu zadovoljni time, motivisani su ispunjenjem zadatka i ostvarenjem cilja i ohrabreni da postignu uspjeh. Shodno tome, jedan od najuvjerljivijih izazova s kojima se suočavaju današnje organizacije je kako osigurati da zaposleni budu visoko motivirani. Brojna istraživanja su dokazala da je nagrađivanje zaposlenika jedan od najboljih načina da se radna snaga održi motiviranom. Nagrade, i novčane i nenovčane, nastoje privući ljude da se pridruže organizaciji i održati ih motiviranim za postizanje visokih nivoa (Kumar et al, 2015, str. 32).

S obzirom da je svaka osoba motivisana različitim stvarima, u zavisnosti od individualnih okolnosti i situacije u kojoj se nalazi u određenom trenutku, menadžeri moraju biti u stanju da identifikuju motivacione faktore koji će odgovarati njihovim željama i potrebama.

4. CASE STUDY ANALIZA – P.S.O. DENTAL CENTAR VOGOŠĆA

4.1. Opis posmatrane organizacije

Dental Centar Vogošća nalazi se na adresi Jošanička bb. U ordinaciji je trenutno zaposleno 5 doktora dentalne medicine, 4 doktora dentalne medicine-specijalista, 2 stomatološke sestre, 1 knjigovođa i 1 čistačica. Uigrani tim od 13 ljudi ubrzano rješava sve potencijalne stomatološke probleme. Riječ je o profesionalnoj organizaciji, kojoj je u fokusu pacijent i njegovo zadovoljstvo. Međutim, da bi se mogao isporučiti kvalitet krajnjem potrošaču, neophodno je da su i uposlenici zadovoljni, te se upravo taj dio rada organizacije ispituje kroz ovaj rad. “U stomatološkoj ordinaciji rješavamo sve vaše probleme sa zubima, brzo, kvalitetno i bezbolno. Naše pacijente tretiramo kao bliske prijatelje, zato posjetite nas i uvjerite se da svaka posjeta stomatologu može biti prijatno iskustvo”.

Slika 6. Zgrada organizacije Dental Centar Vogošća



Izvor:

<https://www.facebook.com/dentalcentarvogosca/photos/a.124983062259547/125812522176601/?type=3> (08.12.2022.)

Slika 7. Osoblje posmatrane organizacije



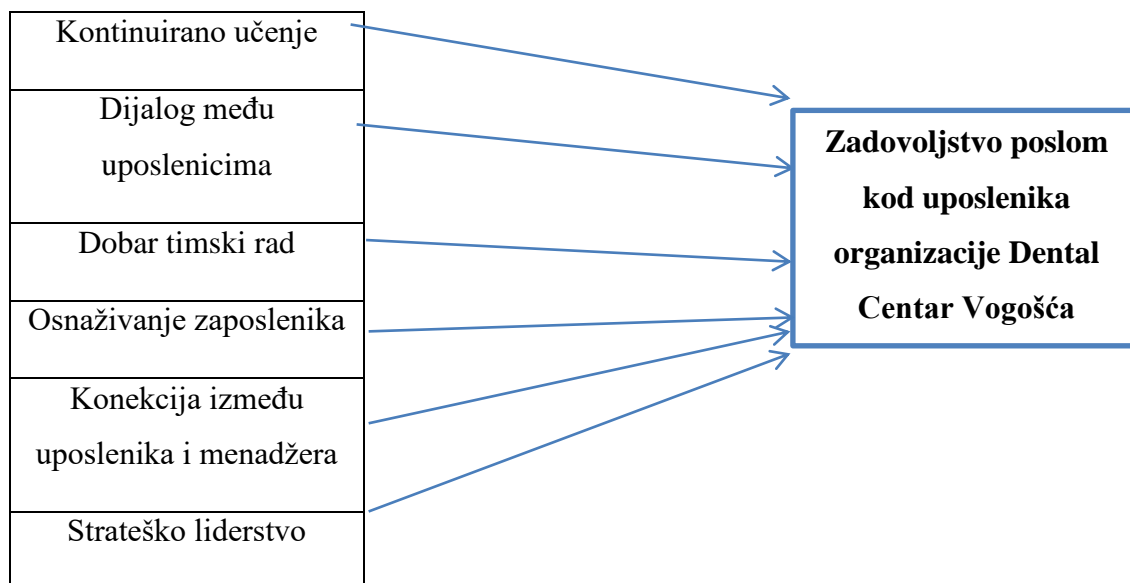
Izvor:

<https://www.facebook.com/dentalcentarvogosca/photos/a.124983062259547/125812522176601/?type=3> (08.12.2022.)

4.2. Prezentacija problema

Kroz analizu u nastavku pokušati će se ustanoviti koliko i u kojoj mjeri određeni prediktori koji spadaju u domen nefinansijskih motivatora, imaju utjecaj na opće zadovoljstvo poslom kod uposlenika Dental Centar Vogošća. Šematski prikaz je u nastavku.

Slika 8. Šematski prikaz – Prezentacija problema



Izvor: Autor rada

4.3. Harvardski model upravljanja ljudskim resursima u Dental Centru Vogošća

U organizaciji Dental Centar Vogošća se primjenjuje Harvardski model upravljanja ljudskim potencijalima. Prema ovom modelu u obzir se uzimaju sljedeće komponente koje mjere kvalitet odnosa između menadžera i zaposlenih:

- posvećenost poslu,
- kompetentnost,
- troškovna efektivnost,
- usaglašenost (u smislu usaglašenosti očekivanja zaposlenih, menadžmenta, šire društvene zajednice i ostalih interesnih grupa).

Posvećenost poslu se mjeri kroz angažman i zalaganje na poslu, redovnost dolazaka, spremnost na dodatne edukacije, ali i kroz zadovoljstvo klijenata u organizaciji Dental Centar Vogošća.

Kompetentnost se ogleda u dijelu stručnosti stomatologa, ali i ostalog osoblja koje je uposljeno u ovoj organizaciji. Menadžment vodi računa o pravovremenom usavršavanju i edukaciji svih svojih uposlenika.

Troškovna efikasnost se ogleda u adekvatnoj raspodjeli radnog materijala ali i u alokaciji ostalih resursa u ovoj organizaciji.

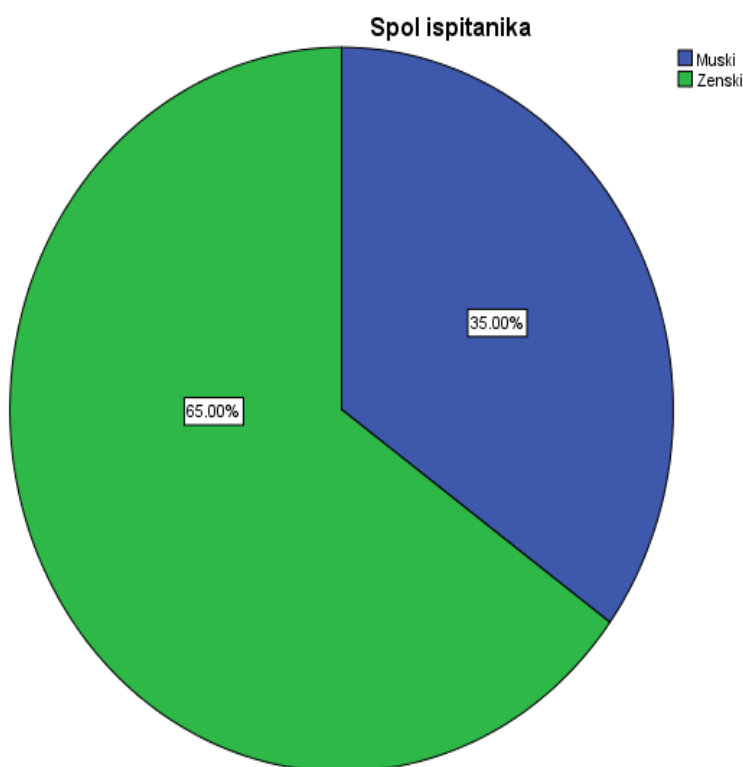
Od svih uposlenika se očekuje da dijele svoju viziju i misiju sa organizacijom Dental Centar Vogošća.

4.4. Prezentacija rezultata istraživanja

4.4.1. Sociodemografski podaci

1. Spol:
 - a. Muški
 - b. Ženski

Grafikon 1. Spol ispitanika



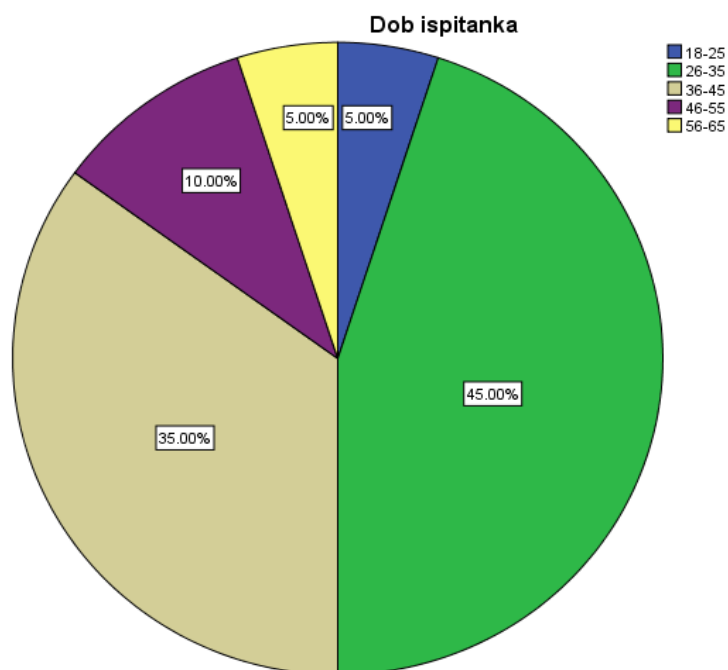
Izvor: Autor rada

Od ukupnog broj ispitanika, njih 35% (7 osoba) su muškog spola, dok je 65% ispitanika (13 osoba) ženskog spola.

2. Dob:

- a. 18 – 25 godina
- b. 26 – 35 godina
- c. 36 – 45 godina
- d. 46 – 55 godina
- e. 56 – 65 godina
- f. preko 65 godina

Grafikon 2. Dob ispitanika



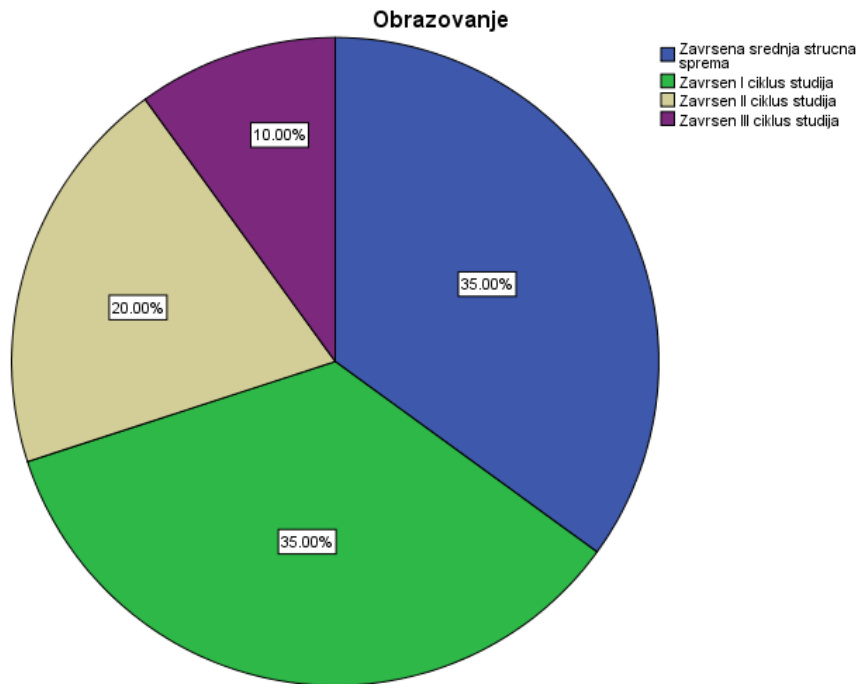
Izvor: Autor rada

Od ukupnog broja ispitanika, najviše ih je u kategoriji od 26 do 35 godina (45%), a zatim slijede kategorije od 36 do 45 godina (35%), te kategorija od 46 do 55 godina sa 10% ispitanika. Najmanje ispitanika bilo je u kategorijama od 18 do 25 godina (5%), te u kategoriji od 56 do 65 godina (5% ispitanika).

3. Stručna sprema:

- a. Završena srednja stručna sprema
- b. Završen I ciklus studija
- c. Završen II ciklus studija
- d. Završen III ciklus studija

Grafikon 3. Stručna sprema uposlenika



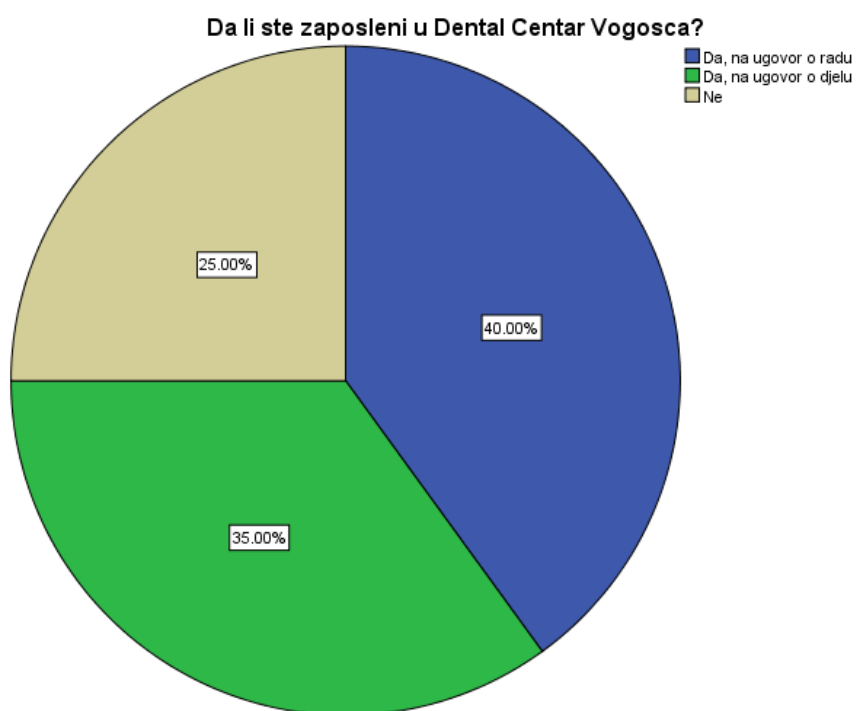
Izvor: Autor rada

Na bazi prethodnog grafikona se može zaključiti da najviše ispitanika ima sa završenim I ciklusom studija, kao i sa završenom srednjom stručnom spremom (35%). Pored toga, u uzorku se nalazi 20% ispitanika sa završenim II ciklusom studija i 10% ispitanika sa završenim III ciklusom studija (PhD).

4. Da li ste zaposleni u ordinaciji „Dental centar Vogošća“?
 - a. Da
 - b. Ne

Svi uposlenici koji se nalaze u uzorku su vezani za Dental Centar Vogošća. Međutim, u smislu zaposlenosti, po osnovu Ugovora o radu, uposljeno je njih 40%, dok je po osnovu Ugovora o djelu uposljeno 35% ispitanika koji se nalaze u uzorku. Preostalih, 25% ispitanika koji se nalaze u uzorku blisko saraduju sa organizacijom Dental Centar Vogošća, kroz određene usluge koje obavljaju za ovu organizaciju kroz vlastite organizacije (npr. servisne usluge, dentalni depoi i sl.).

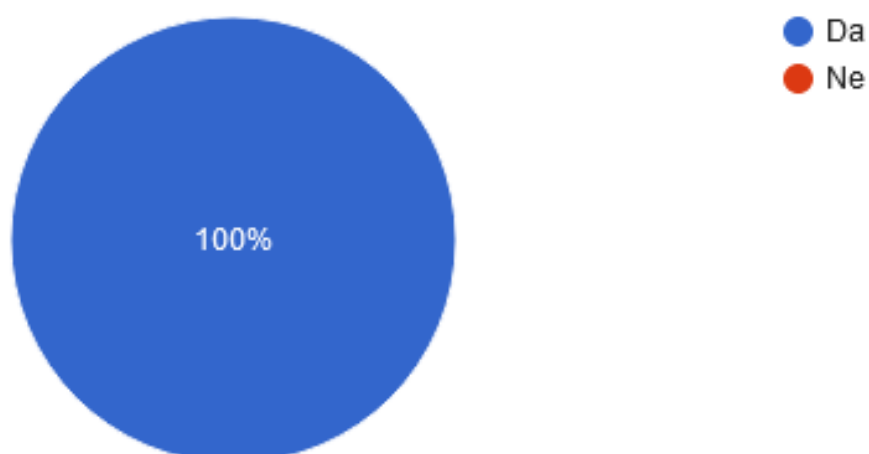
Grafikon 4. Zaposlenost u ordinaciji „Dental centar Vogošća“



Izvor: Autor rada

5. Da li je „Dental Centar Vogošća“ profesionalna organizacija?
- Da
 - Ne

Grafikon 5. Dental Centar Vogošća. kao profesionalna organizacija



Izvor: Autor rada

U mojoj organizaciji ljudima se omogućava kontrola nad resursima koji su im potrebni za ostvarivanje radnih zadataka	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	U mojoj organizaciji ljudi su nagradeni zato što uče nove stvari
3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	U mojoj organizaciji ljudi daju iskren feedback jedni drugima
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	U mojoj organizaciji ljudi se međusobno konsultuju za mišljenje
4.5000	4.5500	3.6000	4.7500	3.7368	4.2000	4.4000	4.4500	4.2500	4.6000	4.1500	4.3500	4.5000	4.2500	4.6000	4.1500	4.3500	4.5000	4.3500	U mojoj organizaciji ljudi se trude izgraditi međusobno povjerenje
.82717	.75915	1.14248	.55012	1.09758	.76777	.75394	.82558	1.01955	.59824	1.22582	1.13671	.82558	1.01955	.59824	1.22582	1.13671	.82558	1.13671	U mojoj organizaciji ljudi imaju slobodu kreirati vlastite ciljeve
-1.240	-1.389	-2.273	-2.239	-823	-372	-851	-1.071	-1.221	-1.245	-1.458	-1.737	-1.071	-1.221	-1.245	-1.458	-1.737	-1.071	-1.737	U mojoj organizaciji timovi preispituju svoje mišljenje grupnom diskusijom
.512	.512	.512	.512	.524	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	.512	U mojoj organizaciji timovi su sigurni da će organizacija postupiti prema preporukama
-2.260	.412	-2.294	4.657	.675	-1.131	-609	-.585	.448	.783	1.218	2.594	-.585	.448	.783	1.218	2.594	-.585	2.594	U mojoj organizaciji postoji sistem kojim se mjeri razlika između planiranog i ostvarenog rezultata
.992	.992	.992	.992	1.014	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	.992	U mojoj organizaciji materijali za učenje dostupni su svima

4.4.3. Višestruka regresiona analiza

U ovom dijelu rada prikazati će se višestruka regresiona analiza.

Tabela 4. Utjecaj nefinansijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u Dental Centar Vogošća

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.243	.400		5.614	.000
Kontinuirano učenje KU	.427	.280	1.278	1.526	.151
Dijalog među uposlenicima DMU	-.211	.171	-.782	-1.231	.240
Dobar timski rad DTR	.039	.170	.116	.232	.820
Oснаživanje zaposlenika OZ	.034	.110	.117	.307	.764
Konekcija uposlenika KU	-.129	.123	-.422	-1.051	.312
Stratesko liderstvo SL	.430	.267	1.523	1.613	.131

Izvor: Autor rada

Dakle, kao što je vidljivo u tabeli, zavisna varijabla u ovom modelu jeste zadovoljstvo poslom kod uposlenika Dental Centra Vogošća, dok se kao nezavisne varijable, ili prediktori, javljaju kontinuirano učenje, dijalog među uposlenicima, dobar timski rad, osnaživanje zaposlenika, konekcija uposlenika i strateško liderstvo.

Na bazi dobijenih rezultata, moguće je formirati sljedeći regresijski model:

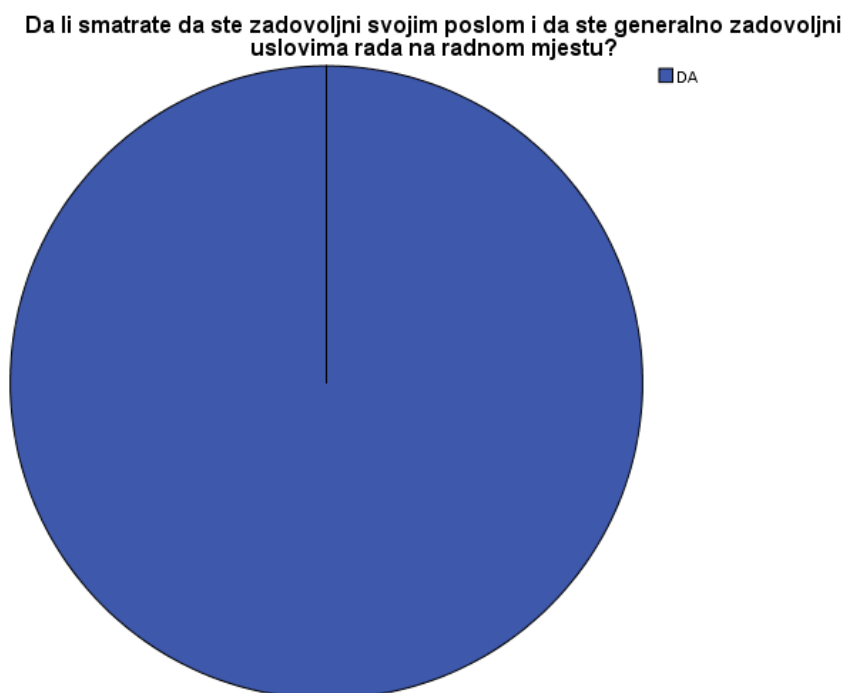
$$\text{Zadovoljstvo poslom kod uposlenika u profesionalnoj organizaciji Dental Centar Vogošća} = 2,243 + 0,427x_1 - 0,211x_2 + 0,039x_3 + 0,034x_4 - 0,129x_5 + 0,430x_6$$

U navedenom modelu x_1 označava kontinuirano učenje, x_2 dijalog među zaposlenicima, x_3 dobar timski rad, x_4 osnaživanje zaposlenih, x_5 konekciju zaposlenika i menadžera, dok x_6 označava strateško liderstvo. Ukoliko bi se ispitala važnost ovih koeficijenata, na bazi predloženog modela, zaključilo bi se da doprinos u modelu, od najvećeg ka najmanjem, daje:

1. strateško liderstvo
2. kontinuirano učenje
3. dobar timski rad
4. osnaživanje zaposlenih.

Može se zaključiti da uposlenici su generalno zadovoljni poslom koji obavljaju u ordinaciji Dental Centar Vogošća. Na narednom grafikonu može se uočiti da 100% ispitanika je zadovoljno poslom i saradnjom sa profesionalnom organizacijom Dental Centar Vogošća.

Grafikon 6. Zadovoljstvo poslom



Izvor: Autor rada

U nastavku biti će prikazan Pearsonov koeficijent koji odražava međuodnos nefinansijskih motivatora i zadovoljstva poslom.

Tabela 5. Pearsonov koeficijent korelacije

		Nefinansijski motivatori NM	Da li smatrate da ste zadovoljni svojim poslom i da ste generalno zadovoljni uslovima rada na radnom mjestu?
Nefinansijski motivatori NM	Pearson Correlation	1	.872
	Sig. (2-tailed)		.000
Da li smatrate da ste zadovoljni svojim poslom i da ste generalno zadovoljni uslovima rada na radnom mjestu?	Pearson Correlation	.872	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

Izvor: Autor rada

Pearsonovim koeficijentom moguće je zaključiti da je veza između zadovoljstva poslom kod uposlenika u Dental Centar Vogošća i nefinansijskih motivatora je veoma jaka, tj., riječ je o jakoj korelaciji. Drugim riječima, 87,2% je utjecaj nefinansijskih motivatora u ukupnoj strukturi motivatora u organizaciji Dental Cenatr Vogošća. Preostalih 12,8% motivatora su finansijski motivatori koji imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom u organizaciji Dental Centar Vogošća.

4.4.4. Ispitivanje postavljenih hipoteza

U narednoj tabeli biti će prezentovan status postavljenih hipoteza.

Tabela 6. Status postavljenih hipoteza

Redni broj hipoteze	Sadržaj hipoteze	Status hipoteze	Pojašnjenje hipoteze
Generalna hipoteza	Finansijski motivatori nisu najvažniji motivatori u profesionalnim organizacijama	Potvrđena	Na bazi regresijskog modela, ali i na bazi Pearsonovog koeficijenta, može se zaključiti da je finansijski motivatori nisu najvažniji motivatori u organizaciji Dental Centar. U ovoj organizaciji, kao primjeru profesionalne organizacije, izračunom Pearsonovog koeficijenta evidentno je da samo 12,8% ukupne motivacije otpada na finansijske motivatore, a preostalih 87,2% motivatora su nefinansijski, koji imaju primat na finansijskim motivatorima.
PH1	Kontinuirano učenje, kao nefinansijski motivator, je veoma važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Kontinuirano učenje” veoma važan, odnosno da je ovo nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da je ova

			hipoteza potvrđena.
PH2	Dijalog među uposlenicima, kao nefinansijski motivator, je veoma važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Nije potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Dijalog među uposlenicima” nije važan, odnosno da ovo nije nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da ova hipoteza nije potvrđena.
PH3	Dobar timski rad, kao nefinansijski motivator, je veoma važan za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Dobar timski irad” veoma važan, odnosno da je ovo nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da je ova hipoteza potvrđena.
PH4	Osnaživanje uposlenika, kao nefinansijski motivator, je veoma važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Osnaživanje uposlenika” veoma važan, odnosno da je ovo nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da je ova hipoteza potvrđena.

PH5	Konekcija uposlenika i menadžera, kao nefinansijski motivator, je veoma važna za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Nije potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Konekcija uposlenika i menadžera” nije važan, odnosno da ovo nije nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da ova hipoteza nije potvrđena.
PH6	Strateško liderstvo, kao nefinansijski motivator, važno za zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama.	Potvrđena	Kroz regresijsku analizu, prikazano je da prediktor “Strateško liderstvo” veoma važan, odnosno da je ovo nefinansijski motivator koji je važan u organizaciji Dental Centar Vogošća. Dakle, na bazi prethodno iznesenog zaključuje se da je ova hipoteza potvrđena.

Izvor: Autor rada

4.5. Ograničenja istraživanja

Neka od osnovnih ograničenja istraživačkog postupka:

- manjak literature na bosanskom jeziku;
- pristup literaturi je otežan – potrebna je pretplata za većinu časopisa koji sadržavaju relevantne radove;
- poteškoće u koncipiranju anketnog upitnika;
- poteškoće u procesu prikupljanja podataka – postoji bojazan da ispitanici nisu odgovarali istinito, da su odgovarali želeći se što bolje predstaviti organizaciji, ili pak da nisu dovoljno dobro razumjeli postavljena pitanja.

4.6. Prijedlozi za dalja istraživanja

Osnovni prijedlozi za dalja istraživanja su:

- analizirati utjecaj nefinanijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u adhokratskoj organizaciji;
- analizirati utjecaj nefinanijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u mašinskoj organizaciji;
- analizirati utjecaj nefinanijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u jednostavnoj organizaciji;
- analizirati utjecaj nefinanijskih motivatora na zadovoljstvo poslom u divizionoj organizaciji;
- komparirati dobivene rezultate.

5. ZAKLJUČAK

Na samom kraju rada potrebno je dati određena zaključna razmatranja. Prije svega, potrebno je reći da se kroz rad pokušao prikazati način upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru profesionalne organizacije. Za pokazni primjer uzeta je organizacija Dental Centar Vogošća, koja pripada grupaciji profesionalnih organizacija prema metodologiji Henry – a Mintzberga. Riječ je o stomatološkoj ordinaciji, sa visokokvalifikovanim kadrovima, koji pružaju usluge iz oblasti zdravstva (stomatologije) svojim klijentima.

Mintzbergova metodologija opredjeljuje nekoliko ključnih bazičnih tipova organizacije, ili organizacijskih konfiguracija, koje imaju specifične karakteristike definirane varijablama organizacijskog konteksta. Riječ je o varijablama kao što su: okruženje, moć, starost i veličina, poslovna strategija i tehnički sistem. Na bazi različitih postavki ovih varijabli, dobijaju se organizacijske konfiguracije kao što su: mašinska, adhokratska, jednostavna, profesionalna, divizionna, i druge. Kroz rad akcentat se stavio na profesionalnu organizaciju. Riječ je o organizaciji sa profesionalnim, visokoobrazovanim kadrovima, gdje postoje jasni protokoli i procedure, te veliko međusobno poštovanje i uvažavanje. Ovaj oblik organizacijske konfiguracije karakterizira specifičan način govora, veoma specifičan odnos uposlenika, specifičan način odjevanja i sl.

Ljudski resursi predstavljaju okosnicu funkcionisanja svake organizacije. Zahvaljujući ljudskom faktoru se uspevaju da ostvare organizacijska vizija, misija, organizacijski ciljevi. Da bi ovo bilo moguće neophodno je da se adekvatno upravlja organizacijskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima je posebna funkcija menadžmenta u organizaciji. U profesionalnoj organizacijskoj konfiguraciji se mnogo pažnje pridaje upravljanju ljudskim potencijalima, koji su ovoj organizaciji vrhunski stručnjaci, profesori, advokati, ljekari, stomatolozi...

Na bazi performansi, ali i varijabli organizacijskog konteksta, uzet je primjer organizacije Dental Centar Vogošća, te se u ovoj profesionalnoj organizaciji ispitivalo kako finakcioniše upravljanje ljudskim resursima. Riječ je o stomatološkoj organizaciji, u kojoj su uposlenici visokokvalifikovani kadrovi (stomatolozi, ljekari, doktori – profesionalci), što je jedna od osnovnih karakteristika profesionalne organizacije.

Kroz rad se pokušalo istražiti koliko nematerijalne strategije motiviranja, ili nefinansijski motivatori, utječu na organizacije i ponašanje uposlenika. Istraživanjem na uzorku od 20 uposlenika/saradnika ove organizacije, došlo se do značajnih otkrića. Prije svega, značajno je reći da nefinansijski motivatori imaju veliki primat nad materijalnim oblicima motivacije u profesionalnim organizacijama. Također, ustanovljeno je da su varijable: kontinuirano učenje, strateško liderstvo, dobar timski rad te osnaživanje zaposlenih, od presudnog značaja u odnosu na sve druge ispitivane varijable u procesu razmatranja ove tematike. Ove varijable su varijable koje opredjeljuju zadovoljstvo zaposlenika na

određenom radnom mjestu, konkretno, u profesionalnoj organizaciji. Sa druge strane, varijable koje nemaju utjecaj na zadovoljstvo uposlenika u profesionalnim organizacijama su dijalog među uposlenicima i konekcija zaposlenika i menadžera. Riječ je o varijablama koje nisu opredjeljujuće u kontekstu zadovoljstva uposlenika u profesionalnim konfiguracijama.

Kroz rad su ostvareni organizacijski ciljevi, ali predočeni i određena ograničenja istraživanja te su date preporuke za dalja istraživanja. Na bazi navedenog, zaključuje se da je riječ o veoma atraktivnoj temi koja će sigurno, u godinama koje dolaze, zauzeti još važniju poziciju nego što je zauzima danas.

REFERENCE

1. Abdulwase R., Ahmed F., Nasr F., Abdulwase A., Alyousofi A., Yan S. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. *MedCrave*, Volume 4 Issue 4, pp 135 – 138.
2. Achim I., Dragolea L., Bălan G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), pp. 685 – 691.
3. Ahmady G., Mehrpour M., Nikooravesh A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, pp. 455 – 462.
4. Alen L. (2015). Nature of organization. *Department of commerce (CA) Business Organization and Management*, pp. 16 – 26.
5. Belac M. (2020). *Organizacijske strukture u praksi*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
6. Bieńkowska J. (2016). Evolution of Organizational Power. *China-USA Business Review*, Vol. 15, No. 6, pp. 289 – 293.
7. Bonačić S. (2018). *Motivacija zaposlenika na primjeru preduzeća Art interijeri*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
8. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima”, *Tehnički glasnik* 7, 1., 2013.
9. Clegg S., Courpasson D., Phillips N. (2006). *Power and Organizations*. SAGE Publications Ltd.
10. Čizmić, E. (2004). Menadžment ljudskih resursa kao funkcija odabranog bazičnog tipa organizacije. Magistarski rad: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu.
11. Čizmić E., Ahmić A. (2020). The influence of talent management on organisational performance in Bosnia & Herzegovina as a developing country. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 26 No. 1, str. 129.
12. Danial H., Mehmood A., Naeem A., Habib A. (2013). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 87 – 96.
13. Dociu M. (2018). The importance of human resources in project management. *Knowledge Horizons – Economics*, Volume 10, No. 3, pp. 8 – 14.
14. Ernest M., Romeo R., Anderson S. (2009). Neurobiology of the development of motivated behaviors in adolescence: A window into a neural systems model. *Pharmacology Biochemistry and Behavior*, Volume 93, Issue 3.
15. Fleisher C. (2018). *Business Strategy*. Wisconsin: Medical College of Wisconsin.
16. Gollwitzer P., Oettingen G. (2015). *Motivation: History of the Concept*. New York: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition.
17. Heckhausen J. (2000). *Motivational psychology of human development*. Max Planck Institute, Berlin.

18. Hornstra L., Veen I., Peetsma T., Volman M. (2013). Developments in motivation and achievement during primary school: A longitudinal study on group-specific differences. *Learning and Individual Differences*, Volume 23.
19. Hunt J. (1960). Experience and the Development of Motivation: Some Reinterpretations. *Wiley*, Vol. 31., No. 3., pp. 489 – 504.
20. Igwe A., Onwumere J., Egbo O. (2014). Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.39.
21. Indermun V. (2014). Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. *Singaporean journal of business economics, and management studies*, Vol.2, No.11, pp. 125- 135.
22. Islam N. (1999). A few aspects of motivation: an overview of concepts, theories and techniques. *Khulna University Studies* 1(1), pp. 91 – 96.
23. Jakšič J. (2003). *Motivacija - Psihopedagoški pristup*. Kateheza : časopis za vjeronauk u školi, katehezu i pastoral mladih, Vol. 25 No. 1.
24. Janičević N. (2017). Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. *Economic annals*, Volume LXII, No. 213, pp. 67 – 91.
25. Jekić C. (2015). Nematerijalno motivisanje zaposlenih. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, Godina 9, broj 9, pp. 105 – 112.
26. Jurišić V. (2020). Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru preduzeća Orvas Yachting. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
27. Krmpotić T. (2016). *Motivacija zaposlenih u korporaciji Google*. Ekonomski fakultet, Split.
28. Kumar D., Hossain Z., Nasrin S. (2015). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, Volume 5, No 1.
29. Lesko Bošnjak L., Mabić M., Musa D. (2017). Non-material strategies for motivation of employees in IT sector. *International Scientific Conference ITEMA*, pp. 165 – 182.
30. Letica M., Mabić M., Marijanović M. (2018). *Motivacija zaposlenih i učinkovitost pružanja usluga u javnom sektoru – stavovi djelatnika MUP-a Srednjobosanske županije Federacije BiH*. Zbornik radova, Sveučilište u Mostaru.
31. Markotić I. (2021). *Motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja preduzeća*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
32. Matković D. (2019). *Motivacija*. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.
33. McNamee S. (2006). Moral Behaviour, Moral Development and Motivation. *Journal of Moral Education*, Volume 7.
34. Mijačika N. (1988). Motivacija za rad i istraživanje nekih njenih aspekata. *Revija za sociologiju*, Zagreb, pp. 151 – 175.

35. Milavić I. (2016). *Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika*. Ekonomski fakultet, Split.
36. Mindtools (2023), Dostupno: www.mindtools.com (Pristupljeno: 15.05.2023.)
37. NCSpolteks By (2023), Dostupno: www.nscpolteksby.ac.id (Pristupljeno: 19.05.2023.)
38. Nešović D., Balaban M., Župljanin S. (2022). Sistem nagrađivanja kao motivacioni element uspešnosti zaposlenih i unapređenja poslovanja organizacije. *Nubl*, pp. 51 – 62.
39. Ničić S. (2014). Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. *FBIM Transactions Vol.2 No. 2*.
40. Omazić M., Vlahov R., Klindžić M. (2011). The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance. *International Conference on Economics, Business and Management*, Vol. 2, pp. 10 – 14.
41. Parameswari N., Yugandhar V. (2015). The Role of Human Resource Management in Organizations. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Volume 3, Issue 7, pp. 185 – 189.
42. Pryakshi M. (2015). Organisation: Definitions, Characteristics, Function, Elements, Principles. *Economic Discussions*, pp. 1 - 10.
43. Rahimić Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet, Sarajevo.
44. Sabočanac M. (2020). *Teorije motivacije zaposlenika*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
45. Sage Pub (2023), Dostupno: www.uk.sagepub.com (Pristupljeno: 20.05.2023.)
46. Serrat O. (2012) *On Organizational Configurations*. New York: Knowledge Solutions.
47. Smrekar A. (2017) *Važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu Allianz d.o.o.* Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
48. Stepanov S., Paspalj D., Butulija M. (2020). *Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom*. Ekonomija teorija i praksa, God. IX, Br. 2.
49. Szymankowska A. (2018). The importance of financial motivators in the employee motivation in enterprises of the Region of Konin. *Modern management review*, vol. XXIII, 25.
50. Šagavac V. (2019). *Motivacija*. Sveučilište Jurja Dobrile, Pula.
51. Štumerger S. (2018). *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u zdravstvenom sektoru*. Sveučilište Sjever, Varaždin.
52. Šunje A. (2002) *Top menadžer: Vizionar i strategy*. Sarajevo: Tirada.
53. Šunje A. (2011). Organizacione strukture preduzeća novog milenijuma. *Menadžment, vođenje i organizacija u xxi. stoljeću: (Dis)kontinuiteti u praksi organizacije i menadžmenta*.
54. Šunje A., Kurtić E. (2009). Professional Organisations – The Basic Organisational Configuration of The Sports Club, *III International Symposium of New Technologies in Sports*.

55. Ugarković M. (2019). *Motivacija zaposlenika*. Sveučilište Sjever, Varaždin.
56. Uljanić L. (2015). *Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma, Pula, str. 7.
57. Umljenović J. (2015). *Motivacija -pojam i temeljne pretposavke*. Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću.
58. Varma C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol 6 (2), pp. 229 – 250.
59. Vižintin I. (2015). *Motivacija za radnu uspješnost*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
60. Voronov M. (2008) *Power in Groups and Organizations*. San Francisco: International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working.
61. Vukošić K. (2016) *Analiza organizacijske strukture na primjeru „Strabag“* Zagreb. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

PRILOZI

Anketni upitnik

Molim Vas da ispunite anketni upitnik koji slijedi. Podaci će biti anonimni i iskorišteni isključivo za izradu Master rada.

1. Spol:
 - a. Muški
 - b. Ženski
2. Dob:
 - a. 18 – 25 godina
 - b. 26 – 35 godina
 - c. 36 – 45 godina
 - d. 46 – 55 godina
 - e. 56 – 65 godina
 - f. preko 65 godina
3. Stručna sprema:
 - a. Završena srednja stručna sprema
 - b. Završen I ciklus studija
 - c. Završen II ciklus studija
 - d. Završen III ciklus studija
4. Da li ste zaposleni u ordinaciji „Dental centar Vogošća“?
 - a. Da, na ugovor o radu
 - b. Da, na ugovor o djelu
 - c. Ne
5. Da li je „Dental centar Vogošća“ profesionalna organizacija?
 - a. Da
 - b. Ne
6. Molim Vas da sljedeće tvrdnje, koja se odnose na organizacijsko učenje, označite ocjenom od 1 do 5 (1 – Apsolutno se ne slažem; 2 – Djelimično se slažem; 3 – Ne znam; 4 – Djelimično se slažem; 5 – Apsolutno se slažem).
U mojoj organizaciji ljudi pomažu jedni drugima prilikom učenja.
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5

U mojoj organizaciji ljudi imaju dovoljno vremena da uče.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji ljudi su nagrađeni zato što uče nove stvari.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji ljudi daju iskren feedback jedni drugima.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji ljudi se međusobno konsultuju za mišljenje.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji ljudi se trude izgraditi međusobno povjerenje.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji timovi imaju slobodu kreirati vlastite ciljeve.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji timovi preispituju svoje mišljenje grupnom diskusijom.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji timovi su sigurni da će organizacija postupiti prema preporukama.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji postoji sistem kojim se mjeri razlika između planiranog i ostvarenog rezultata.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji materijali za učenje su dostupni svima.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji mjeri se vrijeme i resursi koji su potrošeni na trening.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji prepoznaju se ljudi koji preuzimaju inicijative.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4

e) 5

U mojoj organizaciji ljudima se omogućava kontrola nad resursima koji su im potrebni za ostvarivanje radnih zadataka.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

Moja organizacija podržava ljude koji preuzimaju rizik.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

Moja organizacija ohrabruje ljude da misle globalno.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

Moja organizacija saraduje sa širom društvenom zajednicom kako bi se riješili društveni problemi.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

Moja organizacija ohrabruje ljude da traže odgovore širom organizacije prilikom rješavanja određenih problema.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

U mojoj organizaciji lideri treniraju i mentorišu one koje vode.

a) 1

b) 2

- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji lideri kontinuirano traže nove prilike za svoje timove.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U mojoj organizaciji lideri osiguravaju da organizacija ne odstupa od svojih vrijednosti.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

7. Da li smatrate da ste zadovoljni svojim poslom i da ste generalno zadovoljni uslovima rada na radnom mjestu?
- a. Da
 - b. Ne