

KORPORATIVNA PRIPADNOST ZAPOSLENIH: FORMULA USPEHA ORGANIZACIJE

Svetlana Vukotić, Miodrag Brzaković, Vuk Mirčetić
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

U ovom radu se analizira ulogu i važnost korporativne pripadnosti zaposlenih u poslovanju i ostvarivanju uspeha organizacije. Korporativnu pripadnost čine sledeći faktori: timski rad, transfer znanja, balansirana komunikacija i korporativna kultura. Pored navedenih faktora koji opredeljuju korporativnu pripadnost moglo bi se u ovom domenu analizirati još elemenata. Među njima su i: motivacija zaposlenih, upravljanje karijerom i liderstvo. Razmatrali smo pomenute faktore koje podržava detaljan pregled literature i rezultati ove analize ukazuju na nesumnjiv značaj korporativne pripadnosti zaposlenih i uticaj na bolju ukupnu performansu. Sve zajedno doprinosi izgradnji komparativnih prednosti organizacije.

Ključne reči: *korporativna pripadnost, timski koncept, transfer znanja, balansirana komunikacija, korporativna kultura, uspeh organizacija*

Uvod

Savremeni menadžment potencira stavljanje čoveka u prvi plan, što dalje doprinosi poslovnom uspehu organizacija na globalnoj osnovi. U tom smislu, motiviše sve članove organizacije da se aktivno uključe u procese odlučivanja i operativnog delovanja, snoseći odgovornost za ostvarene rezultate, doprinoseći sinergetskim efektima u okviru poslovnog sistema, kojem pripadaju.

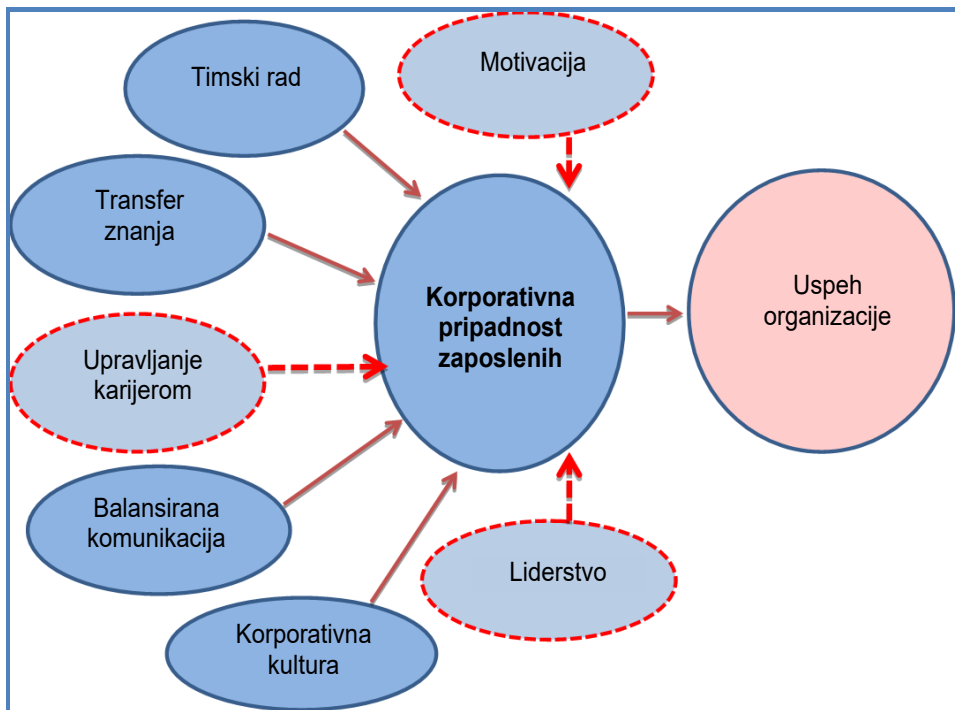
Pored stratejskih ciljeva firme postoje i personalni ciljevi koji su proizvod težnje samih zaposlenih. Zaposleni će svoje ciljeve jednostavnije ostvariti ukoliko pripadaju kolektivu. To dalje implicira da suština upravljanja radnom efektivnošću predstavlja zamisao da napori zaposlenog treba da budu usmereni ka ostvarivanju ciljeva. S jedne strane, menadžer treba da proceni zaposlenog na osnovu toga kakvi su njegovi rezultati, ako se uzmu u obzir konkretni standardi koji su mu postavljeni. S druge strane, menadžer treba da se uveri da su ciljevi i standardi koji su mu određeni u skladu sa širim korporativnim ciljevima (Dessler, 2007).

Upravo ta konekcija između ciljeva i rezultata profiliše smisao, suštinu korporativne pripadnosti. Možda se mogu pronaći pandani za korporativnu pripadnost u sintagmama kao što je kolektivna pripadnost ili pripadanje kolektivu. Još jedna od mogućnosti sa donekle bliskim značenjem je organizacioni identitet, koji ipak predstavlja užji pojam poistovećivanja sa organizacijom, odnosno kolektivom. Korporativna pripadnost je najšireg diskursa posmatranja. I ne treba je tumačiti i vezivati isključivo za korporacije. Savremena

optika ovom terminu pruža mogućnost da istim budu predstavljene sve organizacije, a ne samo ili isključivo one koje imaju odvojenu funkciju vlasništva od funkcije upravljanja, tj. korporacije.

Među elementima korporativne pripadnosti mogu se izdvojiti: timski rad, transfer znanja, balansirana komunikacija i korporativna kultura. Pored ova četiri elementa ili stuba korporativne pripadnosti trebalo bi u ovom kontekstu razmatrati i sledeće: liderstvo, motivaciju i upravljanje karijerom (slika 1). Naravno, konceptualni model koji smo postavili se ovom sistematizacijom ne iscrpljuje. Tako i organizaciona struktura može imati udela u korporativnoj pripadnosti. Zatim, tu se može svrstati i predstavljanje u javnosti i poštovanje kolektiva, a svaki zaposleni u svemu ima svoju ulogu u kolektivu.

U skladu sa tim, značaj i svrsishodnost timskog koncepta su veliki, mada proces formiranja tima nije lak. Međutim, nijedna ozbiljna i velika organizacija u današnjem modernom, dinamičnom i brzom poslovanju i ekonomiji ne može opstati bez formiranja nekog vida tima, koji će joj obezbediti veću efikasnost i efektivnost. Timovi su obično interfunkcionalni, jer u njih ulaze pojedinci iz različitih poslovnih funkcija ili pak iz različitih divizija, regija, filijala. To je neobično važno, ne samo za koordinaciju, već i za učenje, jer se ono najbolje postiže kada se ljudi u organizaciji izlože različitim perspektivama od onih koje sami imaju. Istovremeno to što su okupljeni u timu predstavlja i njihovu pripadnost kolektivu.



Slika 1 – Konceptualni model
Izvor: Autori.

Prema Adžiću (2012) potrebno je u izboru aktera upravljanja dati veći značaj posjedovanju i korišćenju: (1) specifičnih znanja i veština, (2) sposobnosti verodostojnog razumevanja problema i snalaženja u kompleksnim i neizvesnim okolnostima i (3) specifičnih sposobnosti kreiranja rešenja i istrajavanja u njihovoj realizaciji. Upravljanje znanjem predstavlja jedan od najefikasnijih načina za poboljšanje saradnje projektnih timova i rezultata poslovanja u organizacijama. Vodeće svetske kompanije uspevaju da ostvare konkurentске prednosti tako što se transformišu u:

- Kompanije koje kreiraju znanje (*Knowledge-Creating Company*) i
- Organizacije koje uče (*Learning Organizations*)

Ove kompanije konstantno kreiraju nova korporativna znanja i rasprostiru ih širom kompanije, pri čemu ostvaruju brzu ugradnju znanja u svoje proizvode i usluge (Cekić, 2004, 53).

Transfer znanja se javlja kada se iskustvo i znanje jedne jedinice prenese na drugu jedinicu. Ovaj prenos može biti eksplicitan i to se dešava u slučaju kada jedna jedinica komunicira sa drugom i u tom procesu postoji neka razmena znanja koja dovodi do povećanja performansi u budućnosti. Prenos takođe može da se desi implicitno, kada jedinica koja prima znanja poveća svoje performanse korišćenjem tog znanja, ali ne može da objasni razlog poboljšanja.

Može se povući izvesna paralela između korporativne pripadnosti i organizacionog identiteta. Prema Neill (2018) izmene u menadžmentu kreiraju izazove održavanja organizacionog identiteta i utiču na doprinose zaposlenog organizacionom identitetu. Izgradnja organizacionog identiteta su i podsticaji zaposlenima da razumeju organizacione promene i da prihvate internu komunikaciju. U takvim organizacijama je obezbeđen vrlo intenzivan, višesmerni i slobodan protok informacija i ideja u strukturi. U tom cilju granice organizacionih jedinica su vrlo propustljive tako da informacije slobodno teku između organizacionih delova. Vrlo je intenzivna lateralna komunikacija između pojedinaca na istom hijerarhijskom nivou. Takođe, intenzivna mora biti i vertikalna komunikacija između hijerarhijskih nivoa, što može predstavljati problem u centralizovanim strukturama i autoritarnim kulturama kakve su tipične za mnoga naša preduzeća. Bez obzira da li je vertikalna ili horizontalna, komunikacija mora biti otvorena, iskrena, sa puno poverenja i bez skrivanja informacija.

Kultura organizacije je noviji pojam, koji se javlja jer poslovanje i uspeh preduzeća mnogo zavisi od kulturnog faktora. Pod tim faktorom podrazumevaju se osnovna načela ponašanja, međusobni odnosi i usvajanje i poštovanje svih kulturnih vrednosti. Kultura organizacije - korporativna kultura, predstavlja sistem vrednosnih orijentacija, verovanja, stavova i mišljenja na osnovu kojih organizacija želi da savlada probleme eksterne adaptacije i interne integracije (Mihailović, Ristić, 2007). Organizacionom ili korporativnom kulturom okupljamo sve zaposlene oko zajedničkih ciljeva. Ona nam pomaže da efikasnije i uspešnije donosimo odluke i sprovodimo promene.

Savremena uspešna preduzeća karakteriše duboko poštovanje svake osobe, maksima po kojoj je klijent uvek u pravu, izgradnja timova, otvorenost, poverenje i uvažavanje, delegiranje, decentralizacija i veliki naglasak na inovaciji (Dragnić et al, 2003:87). Dalje ovi autori navode da te dve ključne dimenzije korporativne kulture: maksimalno uvažavanje kupaca i maksimalno uvažavanje zaposlenih predstavljaju imperativ za svaku organizaciju koja teži uspehu.

Istovremeno respektabilan tretman svih zaposlenih u jednoj organizaciji, kako međusobno, tako i od strane nadređenih, doprineće i produbiće osećaj korporativne pripadnosti. Moglo bi se tvrditi, s pravom, da je korporativna pripadnost kompleksnija i intenzivnija po svom sadržaju od lojalnosti zaposlenih nekoj poslovnoj organizaciji u kojoj rade.

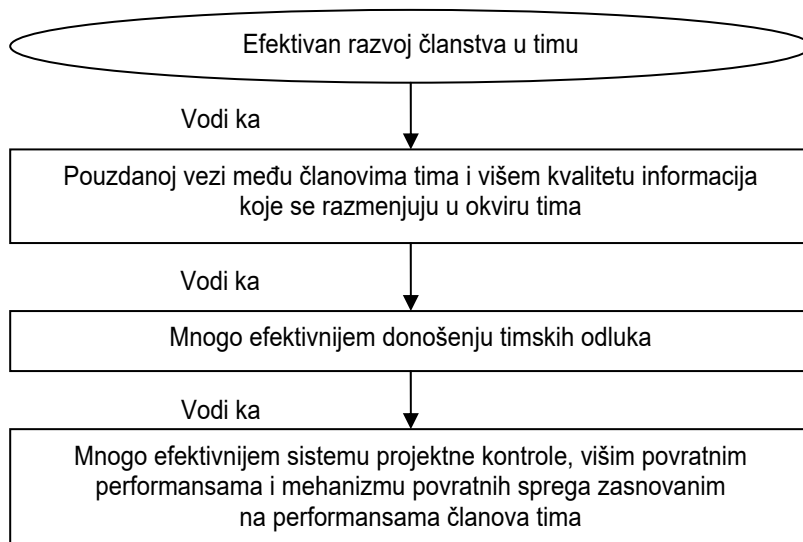
Timski rad

Timski rad i značaj timova se u svetu kontinuirano (posebno u novije vreme) proučava, prati i razvija. Razvojem i upravljanjem timovima postiže se u kompaniji bolji stepen razumevanja, saradnje, konsultovanja, preduzimanja akcija, donošenja odluka, timski duh i kvalitetniji rad.

Pod timom se podrazumeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi. Kao svaka druga formalna skupina, tim se organizuje po unapred utvrđenim principima i pravilima.

Evans i Lindsay (2002) definišu tim kao: malu grupu ljudi sa komplementarnim kvalifikacijama, koji žele da realizuju određene ciljeve za koje snose odgovornost. Timovi svoje aktivnosti zasnivaju na grupnoj koordinaciji, gde svaki član grupe teži da maksimalno doprinese ukupnim rezultatima tima. Tim može obaviti mnogo složeniji skup zadataka od pojedinca. Potencijali tima su, uvek, veći od zbira individualnih sposobnosti njegovih članova, odnosno za uspešne timove važi sinergetski efekat. Takođe, pojedinci jasno postižu lične koristi, zadovoljavajući svoje potrebe kroz rad, kao deo tima.

Dizajn tima je kritična pretpostavka efektivnosti timskog rada. Dizajn tima podrazumeva definisanje timskih uloga i izbor članova tima koji će odgovarati timskim ulogama. Slično grupama i timovi imaju određene uloge prema kojima treba izvršiti izbor članova tima. Timska uloga, kao i grupna uloga, predstavljaju skup tipičnih ponašanja za određeno mesto u timu. Svaki član tima zauzima određenu poziciju u timu i u skladu sa očekivanjima ponaša se srazmerno sa pozicijom koju zauzima. Za nekog člana tima kaže se da je dobar timski igrač - kada on uspešno određuje i „odrađuje“ svoju timsku ulogu na određenoj poziciji. Posledice izgradnje tima prikazane su grafički na slici broj 2.



Slika 2 – Posledice izgradnje tima
Izvor: Kerzner, 1995.

Postoji više kriterijuma po kojima možemo svrstati timove. Prema kriterijumu zadataka timovi mogu biti: radni timovi i timovi za rešavanje problema (timovi za poboljšanje). U literaturi se može pronaći determinisanje ovih timova za rešavanje problema kao upravljačkih timova. Isti se ponekad nazivaju i rukovodeći timovi. Radni timovi ili timovi koji izvršavaju posao bave se prvenstveno poslovima koje obavlja organizacija, kao što su proizvodnja ili realizacija usluge. Timovi za rešavanje problema bave se rešavanjem nekog konkretnog problema, poboljšanjem kvaliteta, efikasnosti, radnog okruženja. Da bi bili efikasni ovi timovi treba da imaju jasno definisan zadatak i njihova veličina je ograničena (najčešće se sastoje od 5 do 12 članova).

Tri glavne karakteristike na osnovu kojih se može izvršiti podela timova su: 1. vremenski interval, 2. međusobna promenljivost, 3. obim i zadatak funkcije (Torrington et al, 2004). Prema prvom kriterijumu timovi se dele na privremene i trajne. Trajni timovi predstavljaju organizacione jedinice stalnog karaktera čije je trajanje permanentno. Nasuprot njima, privremeni timovi traju dok se ne izvrši zadatak ili posao radi kojih su formirani, a kad završe zadatak oni se raspuštaju.

Timovi mogu da budu sa manjim ili većim stepenom autonomije. Najveći stepen autonomije imaju tzv. samoupravni timovi. U samoupravnim timovima se obavljaju poslovni procesi od početka do kraja. Članovi samoupravnog tima rade kontinuirano zajedno i planiraju, izvršavaju i kontrolišu svoj rad da ostvare definisan izlaz. Praktično ovi timovi upravljaju sami sobom i svojim radom u okviru ograničenja koja uspostavlja više rukovodstvo.

Nameće se zaključak iz svega iznetog u formi pitanja da li je i koliko stepen korporativne pripadnosti proporcionalan sa pripadnošću timu. Chiocchio i saradnici (2011) su istraživali kako saradnja, poverenje i konflikti utiču na performansu u timovima. Pored nedvosmislenog praktičnog ishoda, koji znači da podsticanje saradnje pomaže u izgradnji poverenja i upravljanju konfliktima, njihova studija ukazuje na teorijska kretanja. Bez adekvatne timske obuke i priprema, malo je verovatno da će timovi raditi efikasno i razvijati i ostvarivati zajedničku viziju. U prilog ovoj tezi trebalo bi istaći nesumnjivu važnost teorijskih predznanja.

Iako postoji niz pozitivnih efekata mogu se pojaviti i izvesni nedostaci timskog koncepta. Jedan od većih nedostataka rada u timu odnosi se na sklonost rizičnijim odlukama, jer odgovornost je u takvom slučaju kolektivna, a ne individualna. Postoje i izazovi koji proizilaze iz nedostatka komunikacija ili ličnih sukoba, kao i prenaglašavanje odnosa davanja i uzimanja. Dešavaju se i situacije kada se pojedinci vrlo teško integrišu, te im timski rad predstavlja problem, što može zavisiti i od same prirode pojedinca i od ponašanja ostalih članova tima. To u krajnjoj instanci, može doneti otuđenje za neke zaposlene i na kraju dovesti do nezadovoljstva poslom, fluktuacije radne snage i / ili smanjene performanse. Ne postoji jednostavan pravni lek za ovaj problem, već obuka ili česta promena pozicije unutar organizacije koja je korisna, naravno ako je moguće sprovesti (Fapohunda, 2013).

Transfer znanja

Glavni nosioci i eksponenti znanja su ljudi, pa se i u bukvalnom i u prenesenom značenju može govoriti o ljudima kao kapitalu kojim organizacije raspoložu. Samim tim, treba istaći da se od zaposlenih zahteva da na duži vremenski period očuvaju svoju radnu

spособnost i da su pripremljeni za inoviranje znanja i perfekcijalizaciju. Preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Shodno tome, kako navodi Jovović sa saradnicima (2011) jedna kompanija vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj, a njen intelektualni kapital predstavlja njen koeficijent inteligencije.

Razlikuju se faktori koji utiču na radnu efektivnost ljudskih resursa u organizacijama, ponekad i od autora do autora. Tako, na primer, prema Stevanović i Lojić (2011) radna efektivnost objedinjuje nekoliko segmenata: postavljanje ciljeva, obuku, evaluaciju i nagrađivanje. Torrington i saradnici (2004, 267 i 273) ističu u ovom domenu važnost posvećenosti menadžmenta, ali i posvećenost zaposlenih u stavovima i odnosu. Turbulentnost tržišta i izražena konkurentnost nameću kompanijama visok stepen dinamike poslovanja, kvalitetnu i pravovremenu poslovnu aktivnost, koja prvenstveno počiva na kvalitetnim ljudskim resursima (Vukotić i saradnici, 2013). Saglasno Gupta i Singhal (1993) u inovativnim kompanijama ljudi su najvažniji resurs. Youndt i saradnici (1996) ističu da inovacione inicijative snažno zavise od znanja zaposlenih, ekspertize i angažovanja kao ključnih ulaza u procesu kreiranja vrednosti.

Pored znanja, veština i individualne ekspertize prema Chen i Huang (2007) firme moraju da poseduju i kapacitete upravljanja znanjem da bi postigle efektivno korišćenje ljudskog kapitala u razvoju organizacione ekspertize za inovacije. Upravljanje znanjem utiče na relacije između primene strategije ljudskih resursa i inovativnih performansi. Handy (1995) smatra da iako je svaka organizacija različita postoje određeni modeli koji se mogu primeniti u svakoj organizaciji, kada je upravljanje takvom organizacijom u pitanju i implementacija promena. Prema ovom autoru svaka firma ima svoj razvojni put, koji se sastoji od nekoliko faza (slika 3).

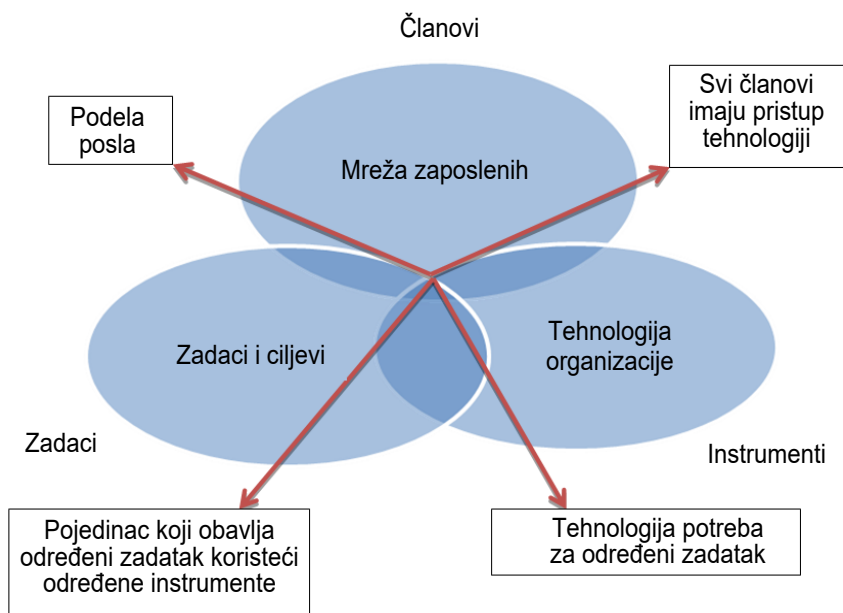
FAZE	VREDNOSTI – PRIORITETI
V	Znanje – Kompetentnost
IV	Kupci – Tržište
III	Firma – Ljudi
II	Planovi – Projekti
I	Ideja – Proizvod – Usluga

Slika 3 – Handy-jeva kriva
Izvor: Menadžer Delfin, 2000.

Na početku je ideja, proizvod ili usluga koji predstavljaju polaznu tačku, razmišljanje o poslu... to je prva faza. U drugoj fazi se prave planovi i projekti razvoja. Treću fazu predstavlja osnivanje firme i okupljanje ljudi. Četvrta faza je okretanje kupcima i tržištu. Sve četiri faze su uzlazne, ali tada dolazi do kritičnog momenta i određuje se dalja sudbina firme. Handy zastupa stav da firme treba da se transformišu dok su uspešne (dok se nalaze u tački A). To znači da stalno ulažu u znanje, kompetentnost svojih zaposlenih i inovacije. Peta faza je ona kada firma postaje firma znanja koju odlikuje kompetentnost zaposlenih. Ukoliko ne krene tim putem, firmi neumitno sledi stagnacija i potom silazna putanja (tačka B). Suština je, kako ističu Brzaković i Straživuk (2015) da se znanje pretvori u iskustvo i rezultate i upotrebi onda kada je najpotrebnije.

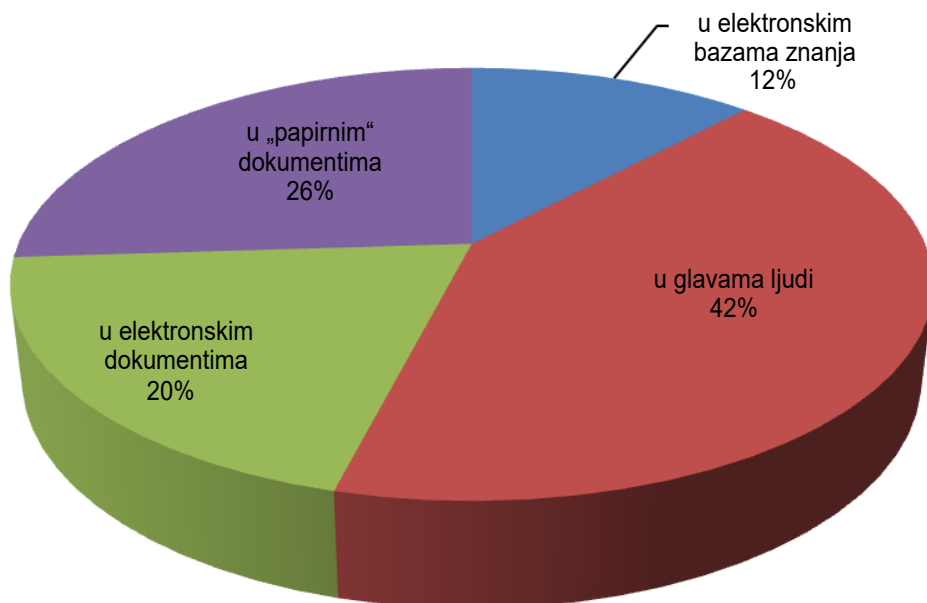
Implementacija postojećeg korporativnog znanja predstavlja progresivan korak u odnosu na jednostavno praćenje poslovnih trendova, jer se na taj način analizira šta zaposleni rade sa podacima i kakav je rezultat njihovog rada. Ovo služi i da se prikupi ekspertsko znanje koje inače postoji u kompaniji. Sakupljanje i skladištenje prikupljenog korporativnog znanja je od velike važnosti za jedno preduzeće, ali to postaje nedovoljno ako se to znanje dalje ne transferiše (Vukotić et al, 2017).

Saglasno Bessant i Tid (2011, 84) inovacije su jedan od centralnih faktora razvoja i rasta privrede. Prema istim autorima (str. 339) inovacija uglavnom nije pojedinačni čin već delo više igrača. Stoga su mreže važne za inovacione procese u svim fazama, od pronalaženja mogućnosti i stvaranja ideja do komercijalizacije. Kroz mreže se deli novo znanje i informacije, što je značajno za inovacije (slika 4). Lakše je, a nekad je i jedini način za različite učesnike, doći do potrebnog *know-how* kroz mreže, nego delovati samostalno.



Slika 4 – Rezervoari znanja i odnosi među njima
Izvor: McGrath, Argote, 2001.

Ponekad je ovo znanje "sakriveno" u bazama podataka, izveštajima i informacionim sistemima. U nekim slučajevima, znanje je "zaključano" u glavama zaposlenih i gubi se kada određene osobe napuste kompaniju (slika 5). Upravljanje znanjem opisuje raspon strategija i instrumenata koji pokušavaju da zadrže vredno znanje, da ga predaju drugim ljudima koji mogu imati koristi od njega, a sve u cilju da se upotrebe u korist kompanije.



Slika 5 – Gde „živi“ korporativno znanje?
Izvor: Menadžer Delfin, 1999.

Balansirana komunikacija

Uspešna komunikacija je sposobnost jasnog i razumljivog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja. Welch i Jackson (2007) razmatraju koncept interne korporativne komunikacije i tvrde da bi isti trebalo da bude ključni fokus za teoriju i praksu korporativne komunikacije, jer se odnosi na sve zaposlene. Komunikacija u organizacijama je još jedan od „nosećih“ stubova korporativne pripadnosti. Međutim, važno je imati u vidu da komunikacija treba da bude otvorena, balansirana i da prožima sve delove organizacije. Projović i Kolev (2017) ističu kao jedan od najvažnijih strateških ciljeva komuniciranje preduzeća sa svim akterima poslovanja, odnosno stejkholderima, što suštinski predstavlja osnovni zadatak korporativne komunikacije. Međutim, uprkos značaju koji joj se pridaje u savremenom poslovanju, ona još uvek nije dovoljno istražena, kako zaključuju ovi autori.

Kada je korporativna pripadnost u pitanju, a samim tim i komunikacija kao njena komponenta, prema Čatović i Elfić (2015) samo posedovanje sposobnosti za komunikaciju je potreban, ali ne i dovoljan (pred)uslov efikasne komunikacije. Drugi uslov odnosi se na performanse ponašanja – i menadžera i izvršilaca. Potrebno je da se svi ponašaju u skladu sa usvojenim komunikacionim principima, odnosno kodifikovanim pravilima efikasnog komuniciranja, da ne bi postali prepreka efikasne komunikacije.

Svaka organizacija mora da reši dve grupe problema: probleme eksterne adaptacije i probleme interne integracije. Problem eksterne adaptacije se sastoji u pronalaženju mesta i

uloge grupe ili organizacije u svojoj sredini. Problem interne integracije sastoji se u pronalaznjenju pravila i principa koji će osigurati skladno funkcionisanje i harmonične međuljudske odnose, kako bi organizacija postala kompaktna socijalna zajednica. Kompanije sa jakom organizacionom kulturom smanjuju „trzavice“ među zaposlenima i povećavaju njihovo zadovoljstvo. U njima svaki zaposleni zna svoja ovlašćenja i odgovornosti. Prema Janićijeviću (2011, str. 50) postoje komponente organizacije i menadžmenta koje mogu da utiču na pojačavanje ili slabljenje relacije između organizacione kulture i performansi. Komunikacija je jedan od moderirajućih faktora. Otkriveno je da ona može da pojačava i slabi odnos kultura orijentisanih ka misiji i kultura orijentisanih ka ulogama i performansi kompanije. Vođstvo u organizaciji je takođe medijator uticaja kulture na performanse. U zavisnosti od tipa vođstva, uticaj kulture na performanse će biti slabiji ili jači. Prema jednom istraživanju transformaciono liderstvo je bilo značajan faktor koji je opredeljavao uticaj birokratske kulture na individualne radne učinke zaposlenih. Pored liderstva, posvećenost kompaniji se takođe pojavljuje kao faktor koji moderira uticaj korporativne kulture na performanse.

Dobra priprema, najpre za neverbalnu komunikaciju, kasnije olakšava i verbalnu u toku samih pregovora. Dokazano je da se u toku poslovne saradnje uglavnom nastoji stvoriti poverenje kod osobe sa kojom će se poslovati. Na primer, pri prvom kontaktu sa nekom firmom ili institucijom pojedinac će tražiti neku vrstu garancije da bi uspostavio, bilo jednokratni, bilo trajniji odnos sa njom. Kada se odnos uspostavi, zadovoljstvo vezano za doživljeno pozitivno iskustvo ulazi u igru. Vremenska dimenzija je, dakle, fundamentalna, jer se poverenje progresivno gradi, razvija i potkrepljuje, dok nestanak poverenja može da bude nagao i brutalan, često čak i pod uticajem glasina (Milivojević, Vukotić, 2010).

Komunikacija u organizacijama može da se odvija na dva nivoa: „na gore“ i „na dole.“ Protok informacija odozgo nadole (*Top-Down*) ukazuje na to da je u nekim većim preduzećima prisutna vrsta aktivnosti koja se obavlja u višim nivoima menadžmenta i to na osnovu ideja ili informacija koje su njemu dostupne. Sledeća faza je primena i te ideje se potom „guraju“ nadole kroz čitavu organizaciju. Ovakav proces je u suštini korektan, jer proističe iz određenih odluka koje su donesene i na koje treba brzo reagovati. Ipak, problem može biti u tome da menadžeri budu „zaslepljeni“ sopstvenim idejama, zbog čega ne uspevaju da zapaze promene u spoljnom okruženju ili u sopstvenom preduzeću.

Protok informacija odozdo nagore (*Bottom-Up*) je takav pristup procesu planiranja ili poslovanja gde kompanije u taj posao uključuju sav svoj personal i manje organizacione jedinice. Informacije se kreću od nižih ka najvišim krugovima menadžmenta, a u većini slučajeva manje organizacione jedinice pripremaju individualne planove koji će biti, ili inkorporirane u, na primer, glavni (marketing) plan, ili će dati ključne podatke na kojima će se plan zasnivati. Mada ovaj pristup može biti sporiji od *Top-Down* pristupa, on omogućava da svoju reč kažu i oni koji su najbliži potrošaču i oni koji su odgovorni za primenu plana.

Na sledećim tabelama 1 i 2 prikazana je i jedna i druga vrsta komunikacije u istraženim organizacijama u periodu 2008-2010. godine u Srbiji, odnosno u komparaciji sa prosekom u Evropi.

Tabela 1 – Način na koji nadređeni/ menadžeri komuniciraju sa zaposlenima „na dole“

Pisana direktna komunikacija	Verbalna direktna komunikacija	Timsko (grupno) obaveštavanje	Elektronska komunikacija
2,93	2,71	2,56	1,78

Izvor: Modifikovano prema Paunović i Radonjić (2018, str. 78)

Na osnovu istraživanja koje su prenele autorke Paunović i Radonjić (2018) vidi se da je u Srbiji najviše korišćen (u smeru od menadžera prema zaposlenima – na dole) metod komuniciranja u vidu pisane direktne komunikacije. Sledi je verbalna direktna komunikacija i grupno obaveštavanje. Na poslednjem mestu je elektronska komunikacija, što je na niskom nivou u odnosu na evropski prosek.

Tabela 2 – Način na koji zaposleni komuniciraju prema nadređenima/menadžerima „na gore“

Način komunikacije	Srbija	Prosek u Evropi
Direktno prema nadređenom/višem rukovodstvu	2,19	1,99
Direktno prema svom nadređenom/putem neposredno nadređenog	3,19	3,04
Sastanci zaposlenih	1,50	1,91
Grupni brifinzi	1,14	2,02
Šeme sugestija i predloga	1,03	1,16
E-komunikacija	1,36	1,96

Izvor: Modifikovano prema Paunović i Radonjić (2018, str. 78)

Primećuje se i kod ove komunikacije da je elektronski vid manje zastupljen. U pogledu ostalih vidova najviše je zastupljena komunikacija direktno prema svom nadređenom, kako u Evropi, tako i u Srbiji.

Uspostavljanjem balansa među relevantnim parametrima, ali i određivanjem prioriteta poteza postiže se efektivna komunikacija (Zakić et al, 2013). Komunikacija, kao takva, zahteva prihvatanje organizacione kulture, efektivnog seta sistema, procedura i učenja, kao i personalnu kompetenciju članova organizacije, posebno menadžera. Krajnji ishod ovakve komunikacije je izraženiji osećaj korporativne pripadnosti svih zaposlenih, što dalje može dovesti, a najčešće i dovodi, do uspešnijeg poslovanja organizacija.

Korporativna kultura

Kultura organizacije je relativno noviji pojam, koji se javlja usled činjenice da poslovanje i uspeh preduzeća mnogo zavisi od kulturnog faktora. Pod tim faktorom podrazumevamo osnovna načela ponašanja, međusobne odnose i usvajanje i poštovanje svih kulturnih vrednosti. Pod korporativnom kulturom podrazumeva se ponašanje ljudi u organizaciji i ponašanje same organizacije.

Postoje brojne definicije korporativne kulture. Suština organizacione ili korporativne kulture mogla bi se determinisati kao: sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili ili usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji bitno određuje njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 1996).

Dragnić i saradnici (2003, 87) ističu da je u Srbiji prisutan kolektivizam, odnosno da postoji verovanje u nepogrešivost i apsolutni autoritet kolektiva. Zaposlenima je važniji respekt ostalih članova kolektiva, nego materijalni status. Preferira se i uspostavljanje dobrih veza i odnosa sa socijalnim okruženjem.

U praksi se retko sreće da u jednoj kompaniji postoji samo jedna kultura i jedan skup zajedničkih vrednosti. Organizacije, posebno velike, uglavnom imaju i po nekoliko kultura koje istovremeno egzistiraju i deluju u njima (tabela 3). Opšte uzevši, uobičajena je tendencija da ljudi dele vrednosti i da imaju veći broj zajedničkih stavova sa osobama iz oblasti sopstvene poslovne aktivnosti ili iz radnih grupa u kojima konkretno deluju, nego sa ljudima iz drugih delatnosti ili drugih delova organizacije.

Međutim, ovim se ne negira postojanje jedinstvene dominantne korporativne kulture, koja čini istančan sveobuhvatni „imidž“ organizacije. Dominantna kultura organizacije stvara osnovne vrednosti koje vladaju u datoj organizaciji.

Tabela 3 – Dominantne vrednosti i karakteristike korporativnih kultura

Dominantne bazične vrednosti	Karakteristike kulture
<i>Postignuće</i>	Organizaciona kultura koja vrednuje postavljanje i ostvarivanje ciljeva. Od članova se očekuje da ostvaruju izazovne, ali realistične ciljeve sa što većim entuzijazmom i postižu što veće rezultate.
<i>Samoaktuelizacija</i>	Kultura koja najviše vrednuje kreativnost, kvalitet i individualni rast. Članovi se ohrabruju da uživaju u svom poslu, da rade na sopstvenom usavršavanju i pronalaze nove aktivnosti. Visoko se cene nezavisnost i kreativno razmišljanje.
<i>Podrška</i>	Kultura koja visoko vrednuje podršku i pomoć drugim članovima organizacije da ostvare svoje zadatke i lični razvoj. Upravljanje je participativno i orijentisano na podršku zaposlenima.
<i>Prijateljstvo</i>	Kultura koja najviši prioritet daje izgradnji konstruktivnih interpersonalnih odnosa. Od članova se očekuje da budu prijateljski raspoloženi, otvoreni, osećajni i puni razumevanja za ostale članove grupe.
<i>Disciplina</i>	Kultura koja vrednuje poštovanje pravila, procedura, birokratsku kontrolu, tradicionalne vrednosti, gde svako ima tačno određenu ulogu i mesto u organizaciji.
<i>Autoritet</i>	Kultura bazirana na poštovanju autoriteta. Zahteva se počinovanje formalnom autoritetu i stroga kontrola, dok je individualna inicijativa nepoželjna.
<i>Perfekcionizam</i>	Vrednuje se naporan rad, upornost i perfekcija u izvršavanju zadataka. Članovi organizacije veruju da moraju izbeći grešku po svaku cenu, a ciljevi su obično jako usko i precizno definisani.
<i>Kompeticija</i>	Kultura koja podstiče takmičarski duh, pri čemu se članovi organizacije nagrađuju ukoliko u rezultatima nadmaše svoje kolege. Članovi funkcionišu po sistemu pobednik/gubitnik i veruju da su jedni drugima konkurencija.

Izvor: Cooke et al, 1993.

Korporativna kultura daje ljudima osećanje formalne i neformalne obaveznosti kako da se ponašaju i šta treba u određenoj situaciji da urade, a sve se to stiče kroz proces poslovne socijalizacije. Do zajedničkih značenja stvari i pojava, kao i zajedničkih verovanja, vrednosti i normi ponašanja članovi organizacije mogu doći jedino međusobnim interakcijama i komuniciranjem tokom svog rada u organizaciji. Korporativna kultura nastaje kroz zajedničko iskustvo članova organizacije, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema (Schein, 1985). Smisao koncepta organizacione kulture je u tome da svaka organizacija definiše svoje sisteme vrednosti, verovanje i norme ponašanja koji će biti dovoljno vredni da ih prihvate i usvoje zaposleni u organizaciji, kao i novozaposleni. Opšte prihvaćeni sistem vrednosti, verovanja i normi postaje kodeks ponašanja u internim i eksternim komunikacijama zaposlenih, a za nove članove prva i osnovna lekcija koju treba savladati radi uspešne integracije u novu sredinu, što će dalje implicirati i korporativnu pripadnost posle izvesnog vremena.

Ostali faktori korporativne pripadnosti

Među elemente koji predstavljaju korporativnu pripadnost mogu se svrstati i motivacija zaposlenih, upravljanje karijerom i liderstvo. Međutim, lista gradivnih faktora se time nikako ne iscrpljuje. Strategijski ciljevi i način kako su definisane misija i vizija organizacija mogu biti kohezivno tkivo organizacija. Takođe jedan od uticajnih faktora može biti i organizaciona struktura. Poverenje je ne samo temelj svih interakcija, međusobnih odnosa i osećaja pripadnosti, nego i nadgradnja koja može rezultirati uspešnim poslovanjem. U skladu sa tim, Zakić i saradnici (2008) iznose da savremena preduzeća karakteriše duboko poštovanje svake osobe, maksima po kojoj je klijent uvek u pravu, izgradnja timova, otvorenost, poverenje i uvažavanje, delegiranje, decentralizacija, autonomija i veliki naglasak na inovacijama.

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti ka nekom cilju. Kako se u menadžmentu značaj motivacije izjednačava sa značajem strateških planova, jer predstavlja input u procesu dizajniranja organizacionih odnosa i raspodele moći unutar njih, tako se motivacija zaposlenih dovodi u najužu vezu sa posvećenošću ciljevima organizacije, lojalnošću poslodavcu i efektivnom i efikasnom radu (Buars, Rue, 1994). Shodno tome, uticaj motivacije zaposlenih na korporativnu pripadnost organizaciji je nesumnjiv.

Ukoliko svi zaposleni poštuju kolektiv u kome rade, a organizacija uvažava svoje zaposlene utoliko će povratna sprega koja se među njima ostvaruje doprineti realizaciji koristi za sve. Primera radi, izgradnja karijere pojedinca predstavljaće dobrobit i za pojedinca i za firmu u kojoj radi. U prilog tome i Salai (2011, str. 146) elaborira tezu da se karijera zaposlenog odvija u karakterističnom društvenom miljeu, a to je organizacija. Iz tog razloga oni pristupi koji zanemaruju ovu činjenicu i karijeru tumače isključivo u njenoj psihološkoj dimenziji čine sistemsku grešku. Menadžeri se ne mogu više oslanjati na organizaciju u planiranju svoje karijere i moraju naučiti da upravljaju sami sobom i svojim radom, kao što to rade profesionalci. Posao sada zahteva kompletnu osobu koja upravljajući sopstvenim životom donosi korist i ostvaruje vrednosti i za organizaciju, odnosno firmu i za sebe samog, odnosno za svoju karijeru. Međutim, zaposleni ne predstavlja izolovano ostrvo u svojoj organizaciji, jer doprinoseći izgradnji karijere i ostvarenju benefita za organizaciju neminovno u taj proces uključuje i korporativnu pripadnost preduzeću.

Može se konstatovati da se ugao posmatranja menadžerske funkcije usložnjava i liderstvo sve više predstavlja kompleksni, multidimenzionalni proces. U tom procesu, kako ističu Petrović i Živković (2017, str. 88) vođa - lider ne sme nametati vlastitu viziju okolini, već podržavati zaposlene da i oni otvoreno govore o vlastitoj viziji, te onda, na temelju pojedinačnih graditi zajedničku viziju. Lider koji zna da dijagnostifikuje razvojni nivo sledbenika i praktikuje situacioni pristup liderstvu sasvim sigurno će primenjivati odgovarajuće liderske stilove. Na taj način, sledbenici će biti motivisani i efikasni, razvijaće se tokom vremena izvršavajući zadatke koje im lider poveri, što će i samoj organizaciji omogućiti bolje poslovne rezultate (Cvijanović et al, 2018). Zapravo iz navedenog može se zaključiti da postoji *vice versa* odnos. Ukoliko se zaposleni u nekoj organizaciji ili preduzeću osećaju kao deo kolektiva ili imaju izraženu korporativnu pripadnost, onda će prihvatiti i stilove liderstva koje primenjuju vođe u kompaniji. Samim tim, sve zajedno će ishodovati pozitivnim poslovnim rezultatima.

Zaključak

Korporativna pripadnost je koncept koji sve više zaokuplja pažnju istraživača. Modaliteti ovog pojma su se i pre pojavljivali. Dimenzija tih oblika bila je usmerena na pripadnost kolektivu, što je jednostavnija forma veza i pripadnosti.

Predmet istraživanja ovog rada postavili smo kao pitanje: Koliko i kako korporativna pripadnost utiče na poslovanje preduzeća/organizacija kroz timski rad, deljenje znanja, dobru komunikaciju i korporativnu kulturu? Rezultati naše analize pokazuju da svaki od navedenih faktora korporativne pripadnosti zaposlenih na svoj način doprinose ostvarenju većih učinaka organizacije i izgradnji distinktivne prednosti.

Jedna od najprepoznatljivijih karakteristika savremenih organizacija jeste intenziviranje aktivnosti timova. Timski koncept je proces u kome ljudi rade zajedno da ostvare postavljene ciljeve. U tom procesu dolazi do prenošenja i deljenja znanja. Kompanija koja prva shvati koliko je transfer znanja u organizaciji dragocen, imaće više mogućnosti da to znanje pretvori u profit. Tokom svih ovih aktivnosti i relacija ostvaruje se i potencira korporativna pripadnost. Intenzivna komunikacija je takođe značajna karakteristika savremene organizacije. Korporativna kultura nastaje u procesu grupnog (kolektivnog) rešavanja problema sa kojima se suočavaju članovi jedne grupe ili organizacije.

Svakako treba imati u vidu i aktere koji će realizovati čitav proces i njihovu međusobnu vezu i povratnu spregu u domenu komunikacije. U cilju obezbeđenja dugoročne orijentisanosti zaposlenih prema potrošačima i kvalitetu, potrebno je vršiti konstantan komunikacioni pritisak na zaposlene, kako bi se njihovi ciljevi vremenom identifikovali s ciljevima organizacije. Istovremeno, to označava i visoku vrednost i značaj korporativne pripadnosti. Međutim, da bi došlo do ovog poistovećivanja potrebno je da ljudski resursi u organizacijama u kojima rade budu motivisani. Njihova motivisanost bi trebalo da bude dvosmerna prema zadovoljavanju potreba i želja eksternih potrošača, ali i ispunjenju sopstvenih potreba i ličnih stremljenja.

Korporativna kultura predstavlja ponašanje ljudi u organizaciji i ponašanje same organizacije. Svaka organizacija ima kulturu koja oblikuje način na koji se zaposleni u organizaciji ponašaju, pristupaju svojim poslovima i ophode prema kolegama i klijentima. Ona je ponekad „skrivena“, jer se članovi organizacije nesvesno ponašaju shodno očekivanjima koja smatraju da

organizacija stavlja pred njih. Poput gravitacije, ne može se videti, ali se može osetiti. Bilo da je više vidljiva ili manje njen uticaj na korporativnu pripadnost je neosporan. Može se zaključiti da korporativna kultura utiče na međusobne odnose zaposlenih i korporativnu pripadnost.

Tematika koja se odnosi na korporativnu pripadnost je veoma široka. Osnovni cilj istraživanja u ovom radu bio je da ukaže na značaj fenomena korporativne pripadnosti na uspešno poslovanje preduzeća/organizacije sa teorijskog aspekta. U tom smislu bi se kao prostor za nova istraživanja moglo preporučiti analiziranje aspekata koje pokazuje praksa i sprovođenje ispitivanja na terenu.

Literatura

- [1] Adžić, S. (2012). Visoko obrazovanje za konkurentnost i inovativnost – slučaj Srbije, *XVIII Skup Trendovi razvoja: „Internacionalizacija univerziteta,“* Kopaonik, 27. 02. - 01. 03. 2012. Paper No.A1.2-6, str. 115-119, dostupno: www.trend.uns.ac.rs,
- [2] Bessant, J., Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*, Chichester: John Wiley and Sons.
- [3] Brzaković, M., Straživuk, D. (2015). Informacije i znanje kao ključni resursi za potrebe interaktivnog učenja, *Primus Global*, sveska 2, broj 1. dostupno: <http://dx.doi.org/10.7251/PMG0115084B>
- [4] Byars, L., Rue, L. (1994). *Human Resource and Personnel Management*, Homewood, IRWIN.
- [5] Cekić, Z. (2004). *Menadžment informacionih tehnologija u građevinarstvu*, Fakultet za graditeljski menadžment, Građevinska knjiga, Beograd.
- [6] Chen, X. D., Huang, D. S. (2007). Corporate Governance and Accounting Conservatism – An Empirical Study Based on listing Corporation. *Securities Market Herald*, 3, pp. 10-17.
- [7] Chiochio, F., Forques, D., Paradis, D., Iordanova, I. (2011). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance, *Project Management Journal* 42(6), pp. 78 – 91.
- [8] Cooke, R., A., Szumal, J., Measuring, L. (1993). Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory, *Psychological Reports*, pp. 1299-1330.
- [9] Cvijanović, D., Mirčetić, V., Vukotić, S. (2018). Situaciono liderstvo: primena odgovarajućeg stila u zavisnosti od razvojnog nivoa sledbenika. *Zbornik radova 8. međunarodnog simpozijuma o upravljanju prirodnim resursima* ISNRM, Zaječar, maj, 2018, str. 59-65.
- [10] Čatović, A., Elfić, E. (2015). Pretpostavke efikasnog komuniciranja u organizacijama, *Ekonomski izazovi*, Godina 4, Broj 7, str. 102-110.
- [11] Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
- [12] Dragnić, A., Lazić, J., Cvijanović, J., M. (2003). Međusobni uticaj organizacione strukture i korporativne kulture, *Industrija*, broj 3-4, str. 69-88.
- [13] Evans J., R., Lindsay W., M. (2002). *The Management and Control Quality*. South-Western, Ohio, USA.
- [14] Fapohunda, T., M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace, *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No. 4, April, pp. 1-12.
- [15] Gupta, A. K., Singhal, A. (1993). *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*, *Research Technology Management*, 36(3), pp. 41-48.
- [16] Handy, C. (1995). *Gods of Management - The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- [17] Janićijević, N. (1996). *Organizaciona kultura*, Ulix, Novi Sad.

- [18] Janičijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, *Ekonomске ideje i praksa*, broj 2, oktobar, pp. 42-53.
- [19] Jovović, D., Jašić, B., Maslovara, J. (2011). Nova uloga globalnog lidera u organizacionim promenama, *Međunarodni naučni skup ES-NBE*, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Zbornik radova, str. 864-874.
- [20] Kerzner, H. (1995). *Project management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- [21] McGrath, J. E., Argote, L. (2001). Group Processes in Organizational Contexts, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, pp. 603-627.
- [22] *Menadžer Delfin*, (1999). Znanje u „mreži“, (mesečni bilten praktičnih i primenjivih saveta iz menadžmenta), broj 44, (avgust).
- [23] *Menadžer Delfin*, (2000). Direktor za znanje, (mesečni bilten praktičnih i primenjivih saveta iz menadžmenta), broj 58, (oktobar).
- [24] Mihailović, D., Ristić, S. (2007). *Menadžment – ljudska strana* (drugo izdanje), Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- [25] Milivojević, T., Vukotić, S. (2010). Multidimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja, *Naučni skup – Kriza i razvoj*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, 03. 06. 2010, Beograd, Zbornik radova, str. 533-541.
- [26] Neill, M., S. (2008). Changes Management Communication: Barriers, Strategies & Change Management Messaging. *Public Relations Journal*, Vol. 12, Issue 1, (Avgust), pp. 1-26.
- [27] Paunović, M., Radonjić, A. (2018). Značaj komunikacije u savremenom poslovanju, *Megabiznis*, 2/1, str. 73-87.
- [28] Petrović, P., Živković, D. (2017). Permanentno učenje zaposlenih u hotelu i njihova zajednička vizija organizacije, *HiT menadžment*, God. 5(1), str. 85-93.
- [29] Projović, I., Kolev, D. (2017). Corporate Communications in the Development of Business, *EMC Review*, God. VII, broj 1, str. 71-92.
- [30] Salai, L. (2011). Razvoj međunarodne karijere, *Škola biznisa*, Broj 4, str. 145-159.
- [31] Schein E., H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, (1st ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- [32] Stevanović, Z., Lojić, R. (2011). Upravljanje radnom efektivnošću zaposlenih, *Vojno delo*, jesen 2011., str. 380-396.
- [33] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd.
- [34] Vukotić, S. Milivojević, T., Zakić, N. (2013). Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), pp. 63-75.
- [35] Vukotić, S., Zakić, N., Čurčić, N. (2017). Menadžment znanja i upravljanje inovacijama kao izvor poslovnog uspeha i konkurentske prednosti preduzeća, Četvrti naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, *Politehnika 2017*, 08. decembar, Beograd, str. 436-442.
- [36] Welch, M., Jackson, P., R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal*, 12(2):177-198.
- [37] Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836-866.
- [38] Zakić, N., Vukotić, S., Milivojević, T. (2013). Efektivna komunikacija u toku diskontinuelne organizacione promene, *II Međunarodni naučni skup: Moć komunikacije 2013*, Tema: *Multimedie i komunikacije*, 30-31. maj, Beograd, Conference proceedings, CD Rom, str. 401-412.
- [39] Zakić, N., Stamatović, M., Jovanović, A. (2008). Analiza uticaja faktora na inovacije proizvoda i poslovnih procesa, *Ekonomika*, broj 4, str. 116-131.