

**Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu**

**Fakultet za upravu Univerziteta u Ljubljani**

**MENADŽMENT U UPRAVI**

**MASTER RAD**

**”Merenje stepena iscrpljenosti u funkciji razvoja  
organizacije rada u javnom sektoru”**

Mentor: prof. dr Srećko Devjak

Student: Sanja Živković

Beograd, 2011.



Komisija koja je pregledala rad i odobrila odbranu:

Mentor: prof. dr Srečko Devjak, redovni profesor Fakulteta za upravu, Ljubljana

Komentor: prof. dr Mirjana Drakulić, redovni profesor Beograd, FON

Član: prof. dr Ondrej Jaško, redovni profesor Beograd, FON

## APSTRAKT

Istraživanjem se želi doći do rezultata koji bi pokazali da li organizaciona sredina i područje rada utiču na radne efekte zaposlenih i njihovo zadovoljstvo. U radu se istražuje da li organizaciona sredina može uticati na iscrpljenost zaposlenih. Potom, da li područje rada može uticati na stepen iscrpljenosti. Shodno tome, istražuje se uticaj slike o sebi uslovljene realizacijom na stepen iscrpljenosti novinara Radio-televizije Srbije, kao i zadovoljenje njihovih osnovnih ljudskih potreba. Istraživanje je bazirano na upoređivanju rezultata upitnika Radio televizije Srbije i novinara Slovenije. Prikupljene podatke obradio je „Institut za razvoj človeškim virov“ u Sloveniji. Podaci su sakupljeni na internet strani [www.burnout.si](http://www.burnout.si). Na stranici sajta se nalazi upitnik i uputstvo za ispunjavanje. Za potrebe ovog istraživanja upitnik je preveden sa slovenačkog na srpski jezik. Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti i slike o sebi uslovljene realizacijom, što znači da je sa višim stepenom slike o sebi uslovljene realizacijom viši i stepen iscrpljenosti. U istraživanju je učestvovao 61 novinar Informativnog programa Radio televizije Srbije. Potom je istraživanje upoređeno sa identičnim istraživanjem u kom je učestvovalo 87 novinara Slovenije. Primećeno je da je kod srpskih novinara, ta uslovljenost viša, nego kod slovenačkih. S obzirom na to da je istraživanje sprovedeno u dve zemlje, Srbiji i Sloveniji, može se reći da je stepen iscrpljenosti posledica organizacione sredine. U nastavku istraživanja anketiran je uzorak tehničkog osoblja Radio televizije Srbije. Mada u istoj ustanovi rade, rezultati upitnika novinara RTS-a i tehničke podrške se razlikuju. U uzorku novinara Radio televizije Srbije više je osoba, koje imaju znakove sagorevanja, među njima je manje radno iscrpljenih (wornout), a dva puta više ih sagoreva nego u grupi tehničke podrške Radio televizije Srbije. Razlike u stepenu sagorevanja između ta dva uzorka su minimalne, ali ipak statistički značajne, najverovatnije su posledica različitih radnih uslova (opterećenja), jer nema značajnih razlika u rezultatu slike o sebi i zadovoljenosti potreba. Poboljšanje uslova i organizacije rada dovelo bi do manje iscrpljivanja na poslu, što bi doprinelo i boljim rezultatima u organizaciji, ali i zadovoljstvu zaposlenih.

Ključne reči: sagorevanje, novinari, potrebe, organizacija, javni sektor

## ABSTRACT

Research is intended to bring about results that would show whether the organizational surrounding and place of work influence the work effects of employees and their satisfaction. In this work, it is being researched whether the organizational surrounding could influence the organizational surrounding could influence the exhaustion of employees. Besides that, also whether place of work could influence of self perspective, conditioned by the level of realization, on the degree of the Radio Television of Serbia journalists exhaustion is being researched, as well as meeting their basic human needs. The research is based on comparing results from the Radio Television of Serbia and Slovenian journalists questionnaire. The "Institute for development of human resource" from Slovenia analyzed the collected data, which are presented on the internet page [www.burnout.si](http://www.burnout.si). On that page, there are questionnaire and instruction for filling it in. For the purpose of this research the questioned showed that there is a positive link between the medium grade of exhaustion and self perspective conditioned by the level of realization. 61 journalists from the Radio Television of Serbia News program took part in the research. After that, it was compared to the identical research, in which 87 Slovenian journalists were examined. It was noticed that the mentioned conditionality was there on a higher level in Serbian journalists. Having in mind that the research was carried out in two countries, Serbia and Slovenia, it could be said that the degree of exhaustion was the result of organizational surrounding. In the research follow up, the sample of the Radio Television of Serbia technical staff was inquired. Although they work in the same television, the results in questionnaires of RTS journalists and technical staff are different. Among the Radio Television of Serbia journalists sample there are more people with burnout symptoms, there are less wornout by work in that category, but twice as much of them are burned out than in the Radio Television of Serbia technical staff. The difference in the level of burnout between two samples is minimal, but still statistically relevant. It is most likely the consequence of different working conditions (level of pressure), since there are no significant differences in the results of self perspective and level of meeting the needs. Improving working conditions and organization could bring about less exhaustion at work, contributing also to better results in organization but also in the level of satisfaction among employees.

Key words: burnout, journalists, needs, organisation, public sector

## CURICULUM VITAE

### Lični podaci

Ime: Sanja

Prezime: Živković

Datum rođenja: 25.decembar 1977

Adresa: Bore Vukmirović 7, Beograd

Telefon:064-2332-488

e- mail: sanja\_zr2@yahoo.com

### Obrazovanje

2005-2008 Fakultet za poslovne studije, Beograd, diplomirani ekonomista

2003-2005 Poslovna škola Megatrend, Beograd, ekonomista u oblasti menadžmenta

1992-1996 Ekonomsko trgovinska škola, Zrenjanin, ekonomski tehničar

### Istraživačko iskustvo

2010, Istraživački rad: "Sindrom sagorevanja novinara Radio-televizije Srbije", XII međunarodni simpozijum Fakulteta organizacionih nauka "Symorg 2010"; Organizacione nauke i menadžment znanja

### Profesionalne aktivnosti

2007-2011 Informativni program, RTS, Beograd, novinar

2008 Onlajn redakcija RTS-a, Beograd, novinar

2005-2006 Dnevni list "Dnevnik", Novi Sad

2000-2006 Radio-televizija Santos, Zrenjanin

## SADRŽAJ

I UVOD.....	1
1.CILJ RADA.....	2
2.METODE RADA.....	2
3.SADRŽAJ RADA.....	3
<b>II JAVNI SEKTOR I MENADŽMENT.....</b>	<b>4</b>
1.DEFINISANJE JAVNOG SEKTORA.....	4
1.1. Pojam javnog sektora.....	5
1.2. Pojam javnog preduzeća i javne ustanove.....	9
2. MENADŽMENT.....	10
2.1. Novi javni menadžment.....	11
2.2. Karakteristike novog javnog menadžmenta.....	13
3. ORGANIZACIJA.....	15
3.1. Ponašanje.....	15
3.2. Konflikti.....	17
3.3.Faktori i efekti zadovoljstva poslom.....	19
4.ORGANIZACIONA KULTURA.....	22
4.1. Vrednosti.....	23
4.2. Stavovi .....	24
4.3. Nacionalna kultura.....	26
5. BENČMARKING U JAVNOM SEKTORU.....	28
5.1. Pojmovno određenje i vrste benčmarkinga.....	29
5.2. Merenje u službi benčmarkinga.....	31
<b>III LJUDSKI RESURSI U JAVNOM SEKTORU.....</b>	<b>34</b>
1.MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	34
1.1. Svrha menadžmenta ljudskih resursa.....	35
1.2. Savremeni menadžment ljudskih resursa.....	36
1.3. Trendovi menadžmenta ljudskih resursa.....	37
2. MOTIVACIJA.....	39
2.1. Pojam motivacije.....	40
2.2. Teorije motivacije.....	41
2.3. Merenje motivacije zaposlenih.....	46
3.SAGOREVANJE .....	48
3.1. Pojam sindroma sagorevanja.....	49
3.2. Gledišta o sagorevanju.....	53
3.3. Stres i sagorevanje.....	56
3.4. Sagorevanje kao proces i sagorevanje kao stanje .....	59
3.5. Znakovi sagorevanja.....	61
3.6. Uzroci sagorevanja.....	63
3.7. Sprečavanje sagorevanja.....	65
<b>IV ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>67</b>
1.OPIS ISTRAŽIVANJA.....	67
2.MERENJE ISCRPLJENOSTI ZAPOSLENIH.....	71

2.1.Slika o sebi uslovljena realizacijom, novinara iz Slovenije i Srbije.....	73
2.2.Prosečno zadovoljenje potreba novinara iz Slovenije i Srbije.....	73
2.3.Sindrom sagorevanja i Slika o sebi uslovljena realizacijom tehničke podrške RTS-a.....	75
3.PROVERA HIPOTEZA.....	79
3.1.Rasprava.....	84
<b>V ZAKLJUČAK.....</b>	<b>86</b>
LITERATURA.....	90



## LISTA SLIKA, TABELA I GRAFIKONA

Tabela1: Strategije rešavanja nezadovoljstva poslom.....	21
Tabela2: Razlika između visoke i niske distance moći.....	27
Tabela3: Primeri četiri tipa mera izvođenja.....	32
Tabela4: Posledice stresa.....	58
Tabela5: Stresnost poslova.....	59
Tabela6: Slika o sebi uslovljena realizacijom.....	73
Tabela7: Prosečna zadovoljenost potreba srpskih i slovenačkih novinara.....	74
Tabela8: Stepen zadovoljenja osnovnih potreba slovenačkih i srpskih novinara.....	75
Tabela9: Stepen sagorevanja tehničke podrške RTS-a.....	75
Tabela10:Stepen sagorevanja,zadovoljenosti potreba i slike o sebi tehničke podrške po polovima .....	75
Tabela11:Stepen sagorevanja, zadovoljenosti potreba i slike o sebi tehničke podrške po godinama starosti.....	76
Tabela12: Prosek slike o sebi uslovljene realizacijom, kandidati sa i bez znakova sagorelosti tehničke podrške.....	77
Tabela13: Prosek slike o sebi uslovljene realizacijom po polovima.....	77
Tabela14: Prosek sagorevanja novinara i tehničke podrške.....	78
Tabela15: Broj novinara na bolovanju u Informativnom programu RTS-a od 2004-2010.....	82
Tabela16: Broj zaposlenih na bolovanju u tehničkoj službi RTS-a 2006-2010.....	83
Grafikon: bolovanja novinara.....	82
Grafikon: bolovanja tehničkog osoblja.....	83
Grafikon: bolovanja novinara i tehničkog osoblja.....	84

## I UVOD

Dugotrajna izloženost jakim stresovima, najčešće usled velikih očekivanja koja nameće posao prouzrokuje sindrom sagorevanja. Sagorevanje na poslu slično je sindromu hroničnog umora, ali se menja i stav prema poslu, što za umor nije karakteristično. Sindrom sagorevanja na radu je veoma važna oblast naučnog istraživanja zbog njegovog značajnog finansijskog i socijalnog efekta koji proizilazi iz nezadovoljstva zaposlenih radnim mestom i njegovih posledica na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih. Sagorevanje na radu se ispituje sa ciljem da se omogući kvalitetniji radni život zaposlenih. Rezultati ispitivanja mogli bi da pomognu i u prevenciji pojave i strategiji lečenja sindroma sagorevanja. U svaki odnos ulaže se određeni deo energije, a najviše u odnose s ljudima i u posao. U zamenu se očekuje da budu ulaganja vraćena, a da ti odnosi zadovolje donekle osnovne potrebe. Oni koji na prvo mesto postavljaju očekivanja drugih, neprestano su u trci sa samim sobom što može dovesti do iscrpljenosti, a u krajnjem slučaju do "burnouta" odnosno do adrenalne sagorelosti. Lične karakteristike takođe utiču na „burnout“, pa je prema nekim istraživanjima skoro pravilo da je sagorevanje izraženo kod najsposobnijih i najučinkovitijih, odnosno onih koji su bili uspešniji od proseka. Međutim ima i istraživanja koja ukazuju na to da su sagorevanju podložniji oni sa nižim obrazovanjem. Pojam sagorelost, odnosno "burnout" je nastao u kliničkoj praksi (Freudenberger, 1974) i u najkraćem se opisuje kao psihofizička i emocionalna iscrpljenost. U najpoznatije istraživače sindroma sagorevanja u SAD-u Kristina Maslach podrazumeva pod ovim pojmom stanje emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog ličnog postignuća, koji se pojavljuje među pojedincima koji rade s ljudima. Emocionalna iscrpljenost odnosi se na osećaj rastegnutosti i iscrpljenosti zbog kontakata sa drugim ljudima. Depersonalizacija se odnosi na bezosećajan i ravnodušan odnos prema drugima. Ovaj negativan stav može prerasti u grubo, neosetljivo ili čak neprilagođeno ponašanje ili povlačenje. Smanjeno lično postignuće odnosi se na opadanje osećaja kompetencije, kao i opadanja uspešnih rezultata u radu s ljudima. Poslednjih trideset godina je o sindromu izgorelosti u svetu objavljeno više hiljada istraživanja. Svetska zdravstvena organizacija je 1999. godine upozorila neke države da preduzmu mere za sprečavanje stresa i sagorevanja na radnom mestu, a 2002. godine je izdala brošuru sa uputstvima. Podaci iz Velike Britanije i drugih evropskih država pokazuju, da više od polovine zaposlenih ima simptome rane faze, svaki deseti zaposleni doživi krajnju fazu sagorelosti, koja trajno pogoršava njegove radne sposobnosti. Međunarodni ured za rad u svojim istraživanjima potvrđuje (Gabriel, Limatainen, 2002), da sagorelost i depresija postaju glavne bolesti profesija 21. Veka, zbog kojih će biti izgubljeno više radnih dana nego zbog nekog drugog uzroka (Toppinen, Tanners, 2005). Iscrpljenost zaposlenih mogla bi da bude i jedan od razloga za odsustvovanje s posla, mada je to teško utvrditi, jer su veoma složeni fenomeni odsustvovanja s posla. U diskusijama i analizama često se ističe bolovanje, kao jedan od uzroka nedovoljne produktivnosti i ometanja normalnog procesa rada. Odsustvovanje s posla zbog bolesti i socijalno medicinskih uzroka izuzetno je kompleksna pojava na koju deluje mnogo različitih faktora, od kojih su samo neki direktno vezani za pojavu na radnom mestu. Teško je, međutim sa sigurnošću utvrditi svaki uzrok odsustvovanja sa posla između ostalog i zbog činjenice da jednim delom bolovanja mogu biti i jesu uslovljena pojavama koje nisu medicinski osnovane odnosno opravdane. Sve to ukazuje na eventualnu pojavu apsentizma. Apsentizam je ponašanje zaposlenog koje se ispoljava u neopravdanom i ponavljanom odsustvovanju s posla ili izbegavanju neke obaveze. Učestalo odsustvovanje s posla, ako nije reč o opravdanim zdravstvenim problemima nego o izbegavanju dolaska na posao, može biti posledica oslabljenog radnog morala, nezadovoljstva nekim aspektima radnog mesta, krutih propisa o radnom vremenu, teško narušenih međuljudskih odnosa.

## 1. CILJ RADA

Cilj rada je da se istraživanjem utvrdi da li na iscrpljenost zaposlenih utiče organizaciona sredina i da li područje rada može uticati na stepen iscrpljenosti. Shodno tome, istražuje se uticaj slike o sebi uslovljene realizacijom na stepen iscrpljenosti novinara Radio televizije Srbije, kao i zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba. Potom je identično istraživanje sprovedeno na uzorku tehničke podrške u istoj medijskoj kući. Često je sindrom sagorevanja uslovljen slikom o sebi, koja obuhvata predstave, saznanja, misli, doživljavanja i vrednovanja sebe. Još u ranom detinjstvu slika o sebi se oblikuje kroz vaspitanje uslovljeno ljubaznošću. Ta situacija je opisana primerom, kada roditelji prihvataju svoje dete samo onda kada ispunjavaju njihova očekivanja. Kada ona nisu ispunjena kažnjavano je uskraćivanjem ljubavnosti. Takav odgoj dovodi do zanemarivanja sopstvenih potreba zarad zadovoljenja potreba drugih, jer donose spoljašnja priznanja. Takvo ponašanje dovodi do toga da se čovek ceni toliko koliko je dobio spoljašnjih priznanja. Sagorele osobe najčešće imaju osrednju sliku o sebi. Sagorevanje se može razumeti i kada je osoba neuspešna u pokušajima dolaženja do rezultata, što je sastavni deo samovrednovanja, a doprinosi stabilnosti slike o sebi.

## 2. METODE RADA

U radu se koristi više naučnih metoda kao što su: statistička metoda, metoda uzorkovanja, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda klasifikacije, metoda anketiranja, metoda analize. U obradi podataka se koriste te metode, a kod proveravanja hipoteza uglavnom se koristi metod komparacije. Podaci su sakupljeni putem elektronske ankete, koja se nalazi na internet stranici [www.burnout.si](http://www.burnout.si). Za potrebe rada su anketirana dva uzorka: uzorak novinara Radio televizije Srbije i uzorak tehničke podrške iste medijske kuće, dok je anketiranje uzorka novinara Slovenije ranije sprovedeno. Istraživanje je bazirano na komparaciji rezultata upitnika novinara Radio televizije Srbije i novinara Slovenije. Istraživanjem, koje je već bilo rađeno u Sloveniji obuhvaćeni su novinari na nacionalnom nivou, a u Srbiji zaposleni u Informativnom programu Radio televizije Srbije u periodu od 27. avgusta do 8. septembra 2009. godine. Anketiranje tehničke podrške sprovedeno je u periodu od 10. do 19. maja 2010. godine.

## 3. HIPOTEZE

*Polazi se od opšte hipoteze da posao u medijima predstavlja osetljivu profesiju i da su zaposleni podložni različitim opterećenjima u svom radu, što bi mogao biti razlog iscrpljenosti i odsustvovanja s posla.*

Istraživanjem se želi doći do rezultata koji pokazuju da li organizaciona sredina i područje rada utiču na radne efekte zaposlenih i njihovo zadovoljstvo, što će se obaviti kroz proveru hipoteza:

**Hipoteza1:** Stepen iscrpljenosti zaposlenih rezultat je organizacione sredine

**Hipoteza2:** Područje rada utiče na stepen iscrpljenosti zaposlenih

**Hipoteza3:** Organizacija rada utiče na iscrpljenost zaposlenih

Shodno tome istraživano je:

- Da li slika o sebi uslovljena realizacijom utiče na stepen iscrpljenosti novinara u Srbiji
- Ima li razlike u rezultatima anketiranih uzoraka novinara Slovenije i Srbije
- U kojoj meri su zadovoljene osnovne potrebe srpskih novinara u poređenju sa slovenačkim
- Uticaj slike o sebi uslovljene realizacijom na stepen iscrpljenosti tehničke podrške RTS-a
- Potom su ti rezultati upoređeni sa rezultatima uzorka novinara RTS-a.

U istraživanju je učestvovao 61 novinar Informativnog programa Radio televizije Srbije. Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. Potom su dobijeni rezultati upoređeni sa rezultatima ankete, koja je sprovedena u Sloveniji, takođe na uzorku novinara, ali na nacionalnom nivou. Podaci koje je obradio „Institut za človeškim virov“ pokazuju da se slika o sebi uslovljena realizacijom kod dve grupe anketiranih novinara razlikuje jer je kod srpskih novinara ta uslovljenost viša. Prosečno zadovoljenje potreba slovenačkih novinara je nešto manje u odnosu na srpske novinare. Srpski novinari prema ovim rezultatima imaju bolje zadovoljene potrebe i to potrebe za poštovanjem, intelektualne i emotivne potrebe. U istraživanju je učestvovao 61 novinar Informativnog programa Radio televizije Srbije, koje je potom upoređeno je sa ranijim istraživanjem u kom je učestvovalo 87 novinara Slovenije. U nastavku istraživanja anketirano je tehničko osoblje Radio televizije Srbije. Zatim su rezultati 57 anketiranih radnika u tehničkoj službi, upoređeni sa rezultatima upitnika novinara Informativnog programa RTS-a.

#### 4. SADRŽAJ RADA

Struktura rada sastoji se od pet poglavlja. U uvodnom delu su definisane hipoteze rada, ciljevi te metoda rada. U drugom poglavlju određuju se oblici javnog sektora i njegove definicije. Značaj javnog sektora ogleda se u tome što se putem njega materijalizuje ostvarivanje javnih interesa lociranih u raznim oblastima, koje su značajne za društvo kao celinu. U tom smislu, sa aspekta organizacije i poslovanja javnog sektora, a posebno javnih preduzeća, od posebnog je značaja je sagledavanje odrednica javnog interesa, ne dovodeći u pitanje njihovu delatnost, koja se ogleda u činjenici da su to privredni subjekti. Biće reči o uticaju organizacione kulture na rezultate rada, kao i uticaj nacionalne kulture na odnos prema poslu, jer su u ovom radu analizirane dve različite organizacione sredine, odnosno grupe uzoraka iz Srbije i Slovenije. Komparativna analiza pomaže organizacijama da na osnovu rezultata iz okruženja poboljšava sopstvene performanse. U trećem poglavlju određuje se pojam ljudskih resursa i pojašnjava značaj motivacije u organizaciji. U istom poglavlju opisuje se sindrom sagorevanja, njegova naučna gledišta i znakovi koji ukazuju na pojavu sagorevanja na poslu. U četvrtom poglavlju opisuje se uticaj iscrpljenosti novinara iz Srbije na sliku o sebi uslovljenu realizacijom, kao i njihovo zadovoljenje osnovnih potreba. Takođe će biti prikazani rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku tehničkog osoblja Radio televizije Srbije. Metodologija istraživanja biće opisana takođe u četvrtom poglavlju, kao i rasprava o dobijenim rezultatima i povezanosti teorijskih pretpostavki sa rezultatima istraživanja. Saznanja do kojih će se doći tokom pisanja rada biće predstavljena u petom, zaključnom poglavlju rada.

## **II JAVNI SEKTOR I MENADŽMENT**

Javni sektor predstavlja deo nacionalne privrede za koji država ima posebnu odgovornost, jer se kao osnivač preduzeća u toj oblasti javlja država, odnosno jedinica lokalne samouprave. Javni sektor obuhvata preduzeća koja obavljaju delatnosti od opšteg interesa za sve građane: elektroprivreda, naftna industrija, bankarske usluge i usluge osiguranja, svi oblici transporta, komunalne službe, ptt saobraćaj itd. Talas upravne reforme krenuo je iz Velike Britanije 1979. godine, kada je u ovoj zemlji izvršena radikalna promena u programu i načinu rada vlade i njene administracije radi smanjenja uloge države u ekonomskom životu. Značajno promenjen delokrug nadležnosti i poslova dovelo je do suštinskog razmatranja prakse i koncepta postojećeg sistema javne uprave. Neke zemlje u okruženju, iako su stekle status člana EU, nisu sprovele reforme i to se pokazalo kao prepreka u ekonomskom i socijalnom razvoju (Kovačević, Bušaltija, 2009). U Srbiji institut javnog sektora nastao je 1950. godine, posle donošenja osnovnog zakona o upravljanju preduzećima. Posle ustavnog zakona iz 1953. godine, niz saveznih i republičkih zakona i drugih propisa proglasili su mnoge delatnosti za javne službe i sektore. Ustavom iz 1992. godine dato je ovlašćenje saveznoj državi da reguliše određena pitanja koja se tiču pravnog položaja preduzeća i drugih privrednih subjekata (Subotić, 2010). Javni sektor podrazumeva razne oblike organizovanosti privrednih subjekata, putem kojih država odnosno njeni lokalni organi obezbeđuju ostvarivanje interesa u određenim oblastima privređivanja. Stanje tehnološkog razvoja i građani koji sve više znaju, otvara nove mogućnosti i zahteva od državne uprave nove, drugačije, brže, kvalitetnije i jeftinije usluge. Veća ekonomska međuzavisnost i rastući značaj međunarodnog povezivanja i uključivanja u evropsku i svetsku zajednicu zahteva stalno prilagođavanje državne uprave novim zadacima. S ubrzanjem procesa promena, javna uprava u zemljama tranzicije menja se na svim nivoima: lokalnom, regionalnom i centralnom. Razvoj tržišne privrede, prelaz industrijskog društva socijalizma u postinformatički ambijent dvadeset prvog veka, zahteva redefinisane principe na kojima se zasniva organizacija i funkcionisanje javnog sektora.

### **1. DEFINISANJE JAVNOG SEKTORA**

Osim organa uprave i posebnih upravnih organizacija u sastavu državne organizacione strukture, kao vršioци upravne delatnosti mogu se javiti i nedržavni subjekti kojima je zakonom povereno njeno vršenje. U inostranoj literaturi ova se oblast često naziva i javni sektor. Klasifikaciju ovih subjekata prema našim propisima nije uvek moguće precizno izvršiti. Zbog toga se pri klasifikaciji vrsta i oblika nedržavnih subjekata sa javnim ovlašćenjima najčešće polazi samo od nekih osnovnih elemenata koji su dati u važećim zakonskim i drugim propisima. Polazeći od toga kod nas se nedržavni subjekti ovlašćeni za vršenje upravne delatnosti mogu razvrstati u dve osnovne kategorije: a) javne ustanove i b) javne agencije (Lilić, 2009). Prema Zakonu o državnoj upravi u Srbiji pri vršenju poverenih poslova državne uprave, imaoци javnih ovlašćenja imaju ista prava i dužnosti kao organi državne uprave. Sredstva za vršenje poverenih poslova državne uprave obezbeđuju se u budžetu Republike Srbije. Vlada i organi državne uprave zadržavaju i posle poveravanja poslova državne uprave odgovornost za njihovo izvršavanje. Kad je imaoцима javnih ovlašćenja povereno donošenje propisa oni po prirodi i nazivu moraju da odgovaraju propisima koje donose organi državne uprave. Imaoци javnih ovlašćenja dužni su da propise čije im je donošenje povereno objave u Službenom glasniku Republike Srbije. Kod

poveravanja poslova državne uprave zakon propisuje ograničenja. Menadžer nastoji optimalno da koristi sve raspoložive resurse radi postizanja što većeg učinka, a savremeni lider uočava prilike, on stvari unapređuje, menja i teži novom i drugačijem od postojećeg. U praksi se menadžment često pripisuje i nadzornom odboru poslovnog sistema. Menadžmentom se naziva i grupa lica koja kontroliše poslovanje uključujući tu i funkcionalne direktore, članove uprave i drugo više rangirano upravno osoblje u organizaciji. Uobičajeni nazivi za sve one koji rukovode su direktor, rukovodilac, upravnik, načelnik, zavisno od delatnosti i oblika poslovnog sistema.

### **1.1.Pojam javnog sektora**

Pojam javne službe je nastao krajem XIX veka u Francuskoj. Najopširnija razrada javne službe je bila u Francuskoj, gde je taj institut i nastao. Takođe, smatra se da je javna služba delatnost administracije, koja se obavlja pod vladavinom javnog prava, odnosno da je javna služba tehnički postupak putem kog se zadovoljavaju potrebe od opšteg interesa. Javna služba ima dva odvojena pojma: formalni i materijalni. Formalni polazi od samog nosioca službe, važno je da službu obavlja neki javno-pravni subjekt, pa služba dobija karakter javne službe. Za materijalni pojam važan je njen materijalni sadržaj. Služba mora imati posebnu važnost za zajednicu. Određenoj delatnosti karakter javne službe priznaje društvena zajednica zbog važnosti koju ta služba ima za njen opšti interes.

Koncepcijska opredeljenja francuske buržoaske škole izneli su Leon Digi i Moris Oriju. Leon Digi je isticao preobražaj države naglašavajući: „Ono što je glavno to nije više pravo zapovedanja, već obaveza da se praktično radi...Oni koji ustvari drže vlast nemaju subjektivno pravo na javnu vlast, već imaju dužnost da upotrebe svoju vlast na organizovanje javnih službi i kontrolišu njihov rad“. „Država nije više suverena vlast koja zapoveda: ona je grupa pojedinaca koja raspolaže silom i koji su dužni ovu silu upotrebiti na stvaranje i upravljanje javnim službama“ (Digi, 1929). Začetnik teorije o javnoj službi je upravo Leon Digi. Po Digiju je javna služba „svaka delatnost čije obavljanje mora biti obezbeđeno, regulisano i kontrolisano od onih koji vladaju jer je obavljanje ove delatnosti neophodno za ostvarivanje i razvoj društvene uzajamnosti i ujedno je takve prirode da ne može biti ostvarena bez intervencije vladajuće sile“.

Drugi istaknuti francuski profesor upravnog prava Moris Oriju imao je u vidu cilj i sredstvo u vezi sa javnom službom. Njegovo gledište o ovom pitanju nije istovetno sa Digijevim ali je ipak blisko iako se u drugim teorijskim gledištima u mnogo čemu ne slažu. Za Oriju cilj javne službe je obezbeđivanje opšteg interesa, a sredstvo javna vlast, ali valja uočiti da je i za njega javna služba potčinjena javnoj vlasti. Dok je za Digija država samo skup javnih službi, a osnov državne organizacije državna uzajamnost, za Oriju javna služba je samo jedan o najefikasnijih postupaka koji koristi uprava da bi obavila svoju misiju.

Leon Digi je smatrao „javnim sektorom“ odnosno javnim službama sve aktivnosti čije ispunjenje mora da bude osigurano, uređeno i kontrolisano od strane države. Shodno tome javni sektor ili služba je svaka delatnost kojom se zadovoljavaju osnovne, egzistencijalne potrebe građana, čije je nesmetano obavljanje od vitalnog interesa za državu, pa stoga poverava državi kao posebnom vršiocu, gde je propisan poseban postupak kontrole. Digi za razliku od Oriju ne dozvoljava ni najmanju neautoritativnu mogućnost postupanja u kojima se mogu obezbediti egzistencijalne i osnovne potrebe građana. U buržoaskom pravu vrši se podela javnih službi na više vrsta. Osnovna podela je s obzirom na predmet po kojem se

država meša na određene poslove, pa ako je predmet državnog mešanja čista upravna funkcija to bi se moglo nazvati javna služba, a ako je predmet državnog mešanja državna intervencija u industrijskim i komercijalnim poslovima, organi preko kojih država vrši intervenciju mogli bi se nazvati javnim sektorom.

Moris Oriju je naglašavao da je vlast s pravne tačke gledišta primarni element posebnog upravnog režima, a njena sadržina se iscrpljuje u regulisanju organizacije svih institucija javne uprave i ovlašćenja i prava tih upravnih subjekata, pri obavljanju poslova u javnom sektoru gde je akcenat na ovlašćenjima i pravima kao autoritativnim prerogativima, a ne na samim poslovima javnog sektora gde se autoritativni prerogativi mogu koristiti neautoritativnim sredstvima.

Teorijske osnove koje je dao Digi u praksi su našle odraza u izvesnim odlikama javne službe. U svim teorijama uporednog upravnog prava, a posebno francuskog, javna služba ima sledeće odlike:

1. Neprekidnost funkcionisanja javne službe
2. Jednakost građana u korišćenju javnih službi
3. Prilagođavanje javnih službi potrebama vremena
4. Javna služba po pravilu posluje sa gubitkom

U novijoj francuskoj literaturi upravnog prava Lobader navodi da je javna služba svaka delatnost nekog javnog kolektiva koja ima za cilj da zadovolji neki opšti društveni interes. Podvlačeći da je bitni element u definiciji javne službe pojam opšteg interesa odnosno potreba društva koja se želi zadovoljiti.

Država će ustanoviti neku javnu službu kad bude ocenila da određena delatnost ne može više zadovoljavati društvene potrebe, ako se ona ostavi privatnoj inicijativi pa prema tome i odlučuje da se ta delatnost vrši ustanovljenjem javne službe. Lobader ukazuje da svaka delatnost koju vrši uprava nije i javna služba. Podvlači da se nazivaju privatnim preduzećima one delatnosti čije vođenje uprava nije preuzela zbog zahteva opšteg interesa već utvrđuju za upravu samo neku eksploataciju čiji je cilj čisto materijalni interes. Tip ove delatnosti je na primer izdavanje nepokretnosti pod zakup, eksploatacija zemljišnih poseda čije vlasništvo može pripadati raznim javnim telima. Iako u definiciji javne službe koju daje Lobader nije uneta izričito i intervencija vlasti, iz njegovog izlaganja o javnoj službi jasno sledi da je po njemu država uvek gospodar da ocenjuje zahteve koji opravdavaju i određuju javnu službu, što drugim rečima ipak znači da je za uvođenje neke javne službe i po njemu neophodna intervencija vlasti.

Klinar (Klinar, 2006) govori da se u različitim teorijama nailazi na različite pojmove šta je javna uprava i vladin sektor, što je sinonim za javni sektor. Iz te definicije je jasno, da se javni sektor obrađuje i određuje po različitim kriterijumima i da nema jedinstvene definicije. Zato je moguće pronaći različite definicije javnog sektora.

Jedna od definicija kaže i da javni sektor obuhvata državnu administraciju, javne službe (zdravstvo, obrazovanje, odbrana, bezbednost, socijalna mreža, kultura, sportska javna mreža i dr.), socijalne fondove (obavezno zdravstvo, socijalno i penzijsko invalidsko osiguranje), korporativni sektor (javna državna i javno komunalna preduzeća), regulatorna tela, lokalnu upravu i administraciju, državnu imovinu i sistem upravljanja državnom imovinom, kao i sistem upravljanja gradskim zemljištem i gradskom rentom. Pojedini autori ukazuju da je

neophodno i usvajanje određenih standarda i propisa EU u javnim servisima, kao i racionalizacija u tim servisima (Kovačević, Bušaltija, 2009).

Pojmovi javne uprave i državne uprave se razlikuju jer državna uprava obuhvata manji broj organa i institucija izričito određenih zakonom, dok javna uprava obuhvata sem državne uprave i one organe i organizacije kojima osnovna delatnost nije upravnog karaktera, ali koji pod uslovima određenim zakonom, vrše poslove koji imaju upravni karakter (Kavran, 2003.).

Po Bučaru ( Bučar, 1969) javna uprava je sistem organa, koji odlučuje o javnim poslovima i obezbeđuju zadovoljenje javnih koristi, a obuhvata sva fizička i pravna lica, koji odlučuju o tome koje su to društvene koristi koje treba zadovoljiti i ko je sposoban, ne samo doneti odluke nego i ostvariti.

Šmidrovik (Šmidrovik, 1985), navodi da je javna uprava nejasan odnosno nejedinstveno definisan pojam, koji uključuje državnu upravu i rad javnih službi, kao i lokalne samouprave s lokalnim službama, i sve organizacije teritorijalnog i funkcionalnog tipa koji upravljaju zadacima od javnog značaja odnosno javnim zadacima koji garantuju javne koristi. Vladin sektor garantuje rezultate i koristi za koje privatno tržište nema interesa, a ni mogućnosti, kao što su sudski ili odbrambeni sistem. Zabranjuje se korišćenje materijala koji bi doneli veliki dobitak ili negativne posledice (narkotik), zabranjuje se upotreba dečjeg rada i upotreba određenih (ekološki škodljivih) tehnologija, koje je neophodno ograničiti ili zabraniti. Podstiče se tehnološki napredak finansiranjem temeljnog istraživanja, kao i omogućavanje upotrebe izvora, koji bi inače ostali neiskorišćeni, kao što je na primer javni rad (Ferfila,1994).

Javne usluge obično treba da zadovolje sledeće principe (Subotić, 2010): da opslužuju celokupno stanovništvo, te da ne primenjuju nikakvu diskriminaciju među korisnicima. Pošto ne postoje konkurentske snage, nužno je društveno regulisanje ovih delatnosti koje treba da obezbede realizaciju navedenih principa. Javne usluge imaju karakter monopola. Pod javnim uslugama obično se podrazumevaju one koje se smatraju toliko neophodnim da zahtevaju javno regulisanje, te javno vlasništvo ili funkcionisanje pod kontrolom javne vlasti, odnosno na principu monopola. Tu spadaju javni saobraćaj, telekomunikacije, snabdevanje električnom energijom, vodom i gasom, i dr.

Javne službe se određuje kao sistem organa, organizacija i tela koje štite javni interes odnosno vrše delatnosti koje iz bilo kog razloga građani ne mogu obavljati sami za sebe (slično, Pusić). U javne službe spadaju pre svega organi državne uprave koji se sastoje od ministarstava, posebnih organizacija i agencija koje vrše poslove državne uprave kao svoje stalno plaćeno i profesionalno zanimanje. U širem smislu u javne službe spada i javna uprava: organizacije i tela koja štite u ma kom vidu neki oblik javnog interesa, kao što su javne ustanove i pod određenim zakonom predviđenim uslovima, javna preduzeća, korporacije i drugi oblici udruživanja ekonomskih i socijalnih grupa koje nastaju razvojem tržišnog društva. Javna služba je najširi pojam, nešto uži i precizniji je pojam javne uprave, a najuži se odnosi na državnu upravu čija ovlašćenja moraju biti striktno određena zakonom i razrađena podzakonskim aktima.

Prema Ustavu Srbije zakonom se utvrđuju uslovi i način obavljanja delatnosti, odnosno poslova za koje se obrazuju javne službe, s tim što Republika uređuje i obezbeđuje sistem javnih službi. Ustav po članu 137 takođe propisuje pojedina javna ovlašćenja koja se mogu zakonom poveriti i preduzećima, ustanovama, organizacijama i pojedincima. U Srbiji ovu



oblast reguliše Zakon o javnim službama (1991,1994.). Prema ovom zakonu, javnu službu obavljaju:

- 1) javne ustanove
- 2) javna preduzeća kao i
- 3) drugi oblici organizovanja koji su utvrđeni zakonom, a koji obavljaju delatnost i poslove kojima se:

- a) obezbeđuje ostvarivanje prava građana,
- b) zadovoljavaju potrebe građana i organizacija i
- c) obezbeđuje ostvarivanje drugog zakonom utvrđenog interesa u određenim oblastima.

Opšti nadzor nad radom imalaca javnih ovlašćenja u vršenju poverenih poslova državne uprave vrši organ državne uprave koji se određuje zakonom, najčešće je to odgovarajuće ministarstvo. Pri tome nadzorni organ državne uprave ima sva opšta ovlašćenja u nadzoru nad radom koja su ovim zakonom propisana. Međutim, zakon propisuje i posebna ovlašćenja nadzornog organa, posebno:

a) preuzimanje poverenog posla - nadzorni organ državne uprave dužan je da neposredno izvrši povereni posao ako bi izvršenje posla moglo da izazove štetne posledice po život ili zdravlje ljudi, životnu sredinu, privredu ili imovinu veće vrednosti. Ako imalac javnih ovlašćenja i pored višestrukih upozorenja ne počne da vrši posvećeni posao ili ne počne da ga vrši pravilno ili pravovremeno nadzorni organ državne uprave preuzima izvršenje posla, najduže na 120 dana.

b) nadzor nad zakonitošću propisa imalaca javnih ovlašćenja - imalac javnih ovlašćenja dužan je da pre objavljivanja propisa pribavi od nadležnog ministarstva mišljenje o ustavnosti i zakonitosti propisa, a ministarstvo da njemu dostavi obrazloženi predlog kako da propis usaglasi sa Ustavom, Zakonom, drugim propisom ili opštim aktom Narodne skupštine i Vlade. Ako imalac javnih ovlašćenja ne postupi po predlogu ministarstva, ono je dužno da Vladi predloži donošenje rešenja o obustavi od izvršenja propisa i na njemu zasnovanih pojedinačnih akata i pokretanje postupka za ocenu ustavnosti i zakonitosti propisa. Rešenje Vlade o obustavi od izvršenja propisa stupa na snagu kad se objavi u Službenom glasniku Republike Srbije (Lilić, 2009).

Privatizacija mnogih područja uslovlilo je da se javni sektor menja, pa je tako prolazio kroz veoma značajne promene. Sve više preovladava tip preduzetničkog ponašanja organizacija javnog sektora. Razliku između privatnog i javnog sektora smanjuje i reforma novog javnog menadžmenta. Iz privatnog sektora su u izmenjenom obliku preuzeti koncepti kao što su benčmarking i javna odgovornost. Ovu razliku između privatnog i javnog sektora je još više smanjila primena računovodstvenih normi iz privatnog sektora. Sadržina javnog interesa se menja. Uspešne promene u zemljama tranzicije odnose se na uređenje ambijenta u kome se infrastruktura i ekonomija razvijaju, a prava građana potpunije štite. Shvatanje je da je javni interes moguće odrediti kao omogućavanje i zaštitu funkcionisanja sistema javnih insitucija koje obavljaju poslove zajedničke za sve, koje iz bilo kojih razloga, pojedinci ne mogu obavljati za sebe. Menja se organizaciona kultura. Smanjuje se značaj hijerarhije i koordinacije, raste značaj kooperacije i partnerstva. Zakonitost koja se neutralno ostvaruje postaje opšti princip uz uklanjanje složenosti upravnih procedura i postupaka i povećanje efikasnosti u radu uprave. Sve ove procese obeležava ubrzani transfer znanja u uslovima globalizacije standarda efikasnosti državne uprave (Kavran, 2003).

## 1.2. Pojam javnih preduzeća i javnih ustanova

U Zakonu o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa se navodi da je javno preduzeće ono koje obavlja delatnost od opšteg interesa, a koje osniva država odnosno jedinica lokalne samouprave. Značaj javnog sektora ogleda se u tome što se putem njega materijalizuje ostvarivanje javnih interesa lociranih u raznim oblastima, koje su značajne za društvo kao celinu. U tom smislu, sa aspekta organizacije i poslovanja javnog sektora, a posebno javnih preduzeća, od posebnog je značaja sagledavanje odrednica javnog interesa, ne dovodeći u pitanje njihovu delatnost, koja se ogleda u činjenici da su to privredni subjekti. Javna preduzeća imaju svoju imovinu kojom upravljaju i raspolažu u skladu sa zakonom kojim se uređuje pravni položaj preduzeća, zakonom kojim se uređuje obavljanje delatnosti od opšteg interesa, osnivačkim aktom i ugovorom. Za svoje obaveze javno preduzeće odgovara celokupnom svojom imovinom. Organi javnog preduzeća su: upravni odbor, direktor, nadzorni odbor. U javnom preduzeću može da se bira i izvršni odbor direktora, ukoliko se to utvrdi osnivačkim aktom ili statutom preduzeća.

Upravni odbor je organ upravljanja. Upravni odbor i direktor javnog preduzeća čine upravu javnog preduzeća. Predsednika i članove upravnog odbora javnog preduzeća imenuje i razrešava osnivač. Broj članova upravnog odbora i njihove mandate utvrđuje se osnivačkim aktom javnog preduzeća. Predsednik upravnog odbora ima zamenika koga određuje osnivač aktom o imenovanju upravnog odbora. Članovi upravnog odbora imaju pravo na odgovarajuću naknadu za rad u upravnom odboru. Naknada za rad se određuje na osnovu kriterijuma sadržanih u godišnjem programu poslovanja javnog preduzeća, a visinu utvrđuje upravni odbor javnog preduzeća. Upravni odbor javnog preduzeća ima delokrug upravnog odbora i skupštine, utvrđen zakonom kojim se uređuje položaj preduzeća i statutom (Subotić, 2010).

Direktor je organ poslovođenja. Direktora javnog preduzeća imenuje i razrešava osnivač. Osnivač može do imenovanja direktora da imenuje vršioca dužnosti direktora. Vršilac dužnosti direktora može obavljati tu funkciju najduže jednu godinu. Osnivačkim aktom javnog preduzeća utvrđuje se mandat direktora. Direktor javnog preduzeća ima delokrug utvrđen zakonom, kojim se uređuje pravni položaj preduzeća i statutom. Nadzorni odbor je organ nadzora. Predsednika i članove nadzornog odbora javnog preduzeća imenuje i razrešava osnivač. Broj članova nadzornog odbora, kao i njihove mandate utvrđuje se osnivačkim aktom javnog preduzeća. Predsednik i članovi nadzornog odbora imaju pravo na odgovarajuću naknadu, a visina naknade utvrđuje se odlukom upravnog odbora preduzeća. Nadzorni odbor javnog preduzeća ima delokrug utvrđen zakonom kojim se uređuje pravni položaj preduzeća i statutom. Opšti akti preduzeća su statut, pravilnik i odluka kojom se na opšti način uređuju određena pitanja. Osnovni opšti akt javnog preduzeća je statut. Drugi opšti akti moraju biti u skladu sa statutom. Pojedinačni opšti akti moraju biti u skladu sa statutom. Pojedinačni akti koje donose organi i ovlašćeni pojedinci u preduzeću moraju biti u skladu sa opštim aktom preduzeća.

Zakon o javnim službama propisuje da će se za obavljanje delatnosti i poslova u oblasti javnog informisanja, PTT saobraćaja, energetike, puteva, komunalnih usluga, obrazovanja, zdravstvene zaštite, obrazovati javne ustanove (Lilić, 2009). Nad radom javnih ustanova i javnih preduzeća vrši se upravni i stručni nadzor u skladu sa odgovarajućim zakonima. Kao organe javnih ustanova Zakon predviđa: direktora, upravni odbor i nadzorni odbor (Lilić, 2009).

Na osnivanje, organizaciju i rad ustanove, shodno se primenjuju propisi koji se odnose na preduzeća, ako zakonom nije drukčije određeno. Osnivač ustanove obezbeđuje sredstva potrebna za osnivanje i početak rada ustanove i donosi akt o osnivanju.

Akt o osnivanju sadrži, naročito:

- 1) naziv osnivača;
- 2) naziv i sedište ustanove;
- 3) delatnost ustanove;
- 4) iznos sredstava za osnivanje i početak rada ustanove i način obezbeđivanja sredstava;
- 5) prava i obaveze osnivača u pogledu obavljanja delatnosti zbog koje je ustanova osnovana;
- 6) međusobna prava i obaveze ustanove i osnivača;
- 7) određivanje organa upravljanja ustanove u osnivanju i njegova ovlašćenja;
- 8) lice koje će, do imenovanja direktora ustanove obavljati njegove poslove i vršiti njegova ovlašćenja;
- 9) rok za donošenje statuta, imenovanje direktora i organa upravljanja.

Kad ustanovu osniva više osnivača, njihova međusobna prava, obaveze i odgovornosti uređuju se ugovorom. Ustanova je pravno lice. Ustanova se upisuje u sudski registar kad nadležni organ uprave utvrdi da su ispunjeni uslovi za početak rada i obavljanje delatnosti koji su utvrđeni zakonom. Upisom u sudski registar ustanova stiče svojstvo pravnog lica.

Direktor rukovodi ustanovom. Direktora ustanove imenuje i razrešava osnivač. Direktora ustanove čiji je osnivač Republika imenuje i razrešava Vlada Republike Srbije. Direktor ustanove ima prava i dužnosti direktora preduzeća. Upravni odbor ustanove imenuje i razrešava osnivač.

## **2. MENADŽMENT**

Menadžment se najjednostavnije može prevesti kao upravljanje. Menadžment je ustvari američki izraz za rukovođenje i predstavlja funkciju čiji je cilj da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste svi resursi kako bi se postigao neki cilj. Pojam menadžmenta se može vezati i za pojedine poslovne funkcije, kakve su na primer: proizvodnja, marketing, finansije, ljudski resursi itd. Menadžment se vezuje i za velike i za male organizacije, za različite poslovne funkcije. Između zemalja, organizacija, funkcija postoje razlike i značajne specifičnosti. Neki principi, znanja, veštine, i aktivnosti kao što su: planiranje, organizovanje, vođenje ili kontrola su zajednički za sve tipove organizacija. Pojam menadžment koristi se u tri različita značenja: organizacija, upravljanje i rukovođenje, mada se u američkoj terminologiji diferencira: upravljanje, koje se sastoji u određivanju ciljeva i formulisanju politike ostvarenja tih ciljeva u jednom preduzeću; rukovođenje čiji je zadatak sprovođenje politike radi ostvarivanja zadatih ciljeva; organizacija kao organizacioni sistem, čiji su ciljevi u pitanju i čija konstitucija određuje okvire i metode sprovođenja mera menadžmenta.

Prema Piteru Drakeru, pojam menadžmenta može se posmatrati uglavnom dvojako: a) upravljanje se vezuje za ljude na vrhu bilo koje organizacije. Često se pojam menadžer koristi kao sinonim za termine šef ili bos; b) upravljanje se posmatra kao posao kojim menadžeri teraju druge da rade za njih. Draker razdvaja dva nivoa posmatranja menadžmenta: a)

menadžment bilo koje organizacije, kakve su: država i njena administracija, vojska, crkva, škole, bolnice, sportska društva i klubovi itd. b) menadžment privrednih organizacija, to jest upravljanje preduzećima, koji ima neke svoje karakteristike koje ga razlikuju od prvog pogleda. Suština posla menadžera u privrednim organizacijama je da donese odluke i preduzme takve akcije kojima se ostvaruju ekonomski rezultati, upravlja određenim poslom, drugim menadžerima i zaposlenima. Prema Drakeru upravljanje određenim poslom, drugim menadžerima i zaposlenima čini srž menadžerskog posla. Različita shvatanja značenja menadžmenta mogu se podeliti u četiri osnovne grupe: definisanje menadžmenta kao procesa, definisanje menadžmenta kao naučne discipline ili veštine, definisanje menadžmenta kao profesije i definisanje menadžmenta kao karijere i zanimanja. Jedan od načina da se shvati kompleksnost menadžmenta jeste da se posmatraju menadžeri kako rade na različitim nivoima u organizaciji i sa različitim rasponom organizacionih aktivnosti (Subotić, 2010).

## **2.1. Novi javni menadžment**

Da bi jedan upravni sistem kvalitetno obavljao svoje osnovne zadatke u demokratskoj tranziciji, neophodno je da prođe kroz odgovarajuću transformaciju kako bi se pronašli novi organizacioni oblici i funkcionalne forme. U razvijenim zemljama, razvoj uprave prošao je kroz nekoliko etapa. U tom kontekstu, može se uočiti pomak od proučavanja klasičnih modela uprave (veberijalizam i tejlorizam), do novih pristupa izraženih paradigmatom novi javni menadžment. Konceptom novog javnog menadžmenta afirmišu se načela efikasnosti, produktivnosti, konkurentnosti i profitabilnosti rada javne uprave. Vrednosti promovisane novim pristupima veoma su uticale na način i oblike transformacije javne uprave.

Iskustva su pokazala da menadžeri svoju pažnju sve više moraju usmeravati sa internih problema organizacije na eksterne probleme, odnosno sve više se moraju posvećivati strategijskom planiranju. Strategijsko planiranje predstavlja jednu od osnovnih i značajnih aktivnosti organizacije koja treba da trasira put ka uspehu. Ukoliko je strategijski plan dobro koncipiran, organizacija ima velike šanse da uspešno ostvari ostale faze u svom radu što će obezbediti opstanak na tržištu i ostvarivanje rasta i razvoja. Moraju se unapred utvrditi merila uspešnosti i način kontrole. U upravi treba odvojiti organizacije koje se bave utvrđivanjem predloga politike od onih koje direktno pružaju usluge. Treba uvesti pogodne oblike utakmice u javni sektor i rad na njemu što je više moguće prilagoditi metodama koje se koriste u privatnom sektoru. Treba postići viši nivo štedljivosti u upotrebi sredstava. U državnoj upravi treba biti „tržišta koliko može, a države koliko mora“ (Subotić, 2010).

Javni menadžment se određuje kao strateško i taktičko planiranje, usmeravanje, koordiniranje, monitoring i kontrola aktivnosti organizacije državne uprave i javnog sektora koje vode javni menadžeri, uz ličnu odgovornost za rezultat. Javni menadžment karakteriše specifičnost kadrovske funkcije, stroži uslovi za prijem kadrova, proces javnog budžetiranja, stabilna organizacija koja štiti javni, a ne zadovoljiva privatni interes i poseban sistem lične odgovornosti.

Novi javni menadžment prema Bornisu treba da se oslanja nekoliko ključnih ideja:

1. Vlada bi trebalo da obezbeđuje visoko kvalitetnu uslugu koja će zadovoljiti građane.
2. Autonomija javnih menadžera, posebno iz centralnih organa, mora biti povećana.
3. Organizacije i pojedince bi trebalo vrednovati i nagrađivati na osnovu toga koliko uspešno dolaze do traženih ciljeva.
4. Menadžeri moraju osigurati da im na raspolaganju budu adekvatni ljudski i tehnološki

resursi potrebni da bi se dostigli postavljeni ciljevi.

5. Menadžeri javnog sektora moraju ceniti vrednosti kompeticije i zadržati otvoren pristup tome šta u okviru usluga pripada pre privatnom nego javnom sektoru.

U okviru Bornisovih pet ključnih ideja, iz prve se može izvući definicija poboljšanog funkcionisanja javnog sektora i visoko kvalitetna usluga koja će zadovoljiti građane dok ostale četiri sugerišu način dolaženja do navedenog. U poslednje dve decenije javnu upravu zadesio je talas reformi. Tradicionalni model naišao je na kritike građana, ali i onih iz privatnog sektora, kao i teoretičara organizacije i upravljanja državom. U osnovi ovih reformi bio je stav da je država postala glomazna i sa previše nadležnosti, a da tržište nudi superiornije mehanizme za efikasnije snabdevanje javnim dobrima i uslugama.

*Nivoi upravljanja u novom javnom menadžmentu:*

Menadžeri najnižeg nivoa u okviru organizacije na kome pojedinci odgovaraju za rad drugih, vode sve zaposlene koji nemaju udela u upravljanju; oni ne kontrolišu druge menadžere. Primer menadžera prve linije jeste predradnik ili supervizor proizvodnje u fabrici, tehnički supervizor u proizvodnji u fabrici, tehnički supervizor u odeljenju za istraživanje i supervizor kancelarijskog osoblja u administraciji. Menadžeri najnižeg nivoa se često nazivaju supervizori. Menadžeri srednjeg nivoa odnosno srednji menadžment može da obuhvati više nivoa unutar organizacije. Menadžeri srednjeg nivoa rukovode radom menadžera nižeg nivoa, a ponekad i aktivnostima radnog osoblja. Menadžeri na srednjem nivou hijerarhije organizacije odgovaraju za druge menadžere, a ponekad i za rad zaposlenih, oni takođe podnose izveštaj višim menadžerima. Glavni menadžeri, relativno mala grupa ljudi, zadužena je za kompletno rukovođenje organizacijom. Ovi menadžeri se obično nazivaju direktori. Utvrđuju poslovnu politiku i rukovode saradnjom između organizacije i njenog okruženja. Tipične titule za ove rukovodioce su generalni direktor, predsednik i potpredsednik.

Menadžeri u javnom sektoru svoju delatnost obavljaju u specifičnim uslovima. Oni imaju manje prava i slobode delovanja od svojih kolega u privatnom sektoru, jer je njihovo dejstvo suženo zahtevima i ograničenjima od strane nosilaca javnog interesa. Menadžeri u javnom sektoru odgovorni su i zakonodavnoj i izvršnoj vlasti, jer se kao osnivač javnih preduzeća javlja Republika ili jedinica lokalne samouprave. Menadžeri u javnom sektoru prilikom donošenja odluka moraju imati u vidu interese različitih subjekata. Potrebno je ostvariti opšte interese građana zbog kojih se javna preduzeća i osnivaju, zatim interese osnivača u smislu priliva sredstava u budžet koja su ostvarena pružanjem usluga građanima i na kraju interese samih zaposlenih u javnim preduzećima u smislu da će dobro poslovanje implicirati i veće lične dohotke (Subotić, 2010).

Novi javni menadžment karakterišu sledeći principi (Kavran, 2003):

- Funkcionalizacija i smanjenje troškova uz povećanje efikasnosti kroz uklanjanje nepotrebnih poslova i dupliranja.
- Minimalizacija (downsizing, retrenchment), smanjenje broja organa državne uprave.
- Menadžerijalizacija. Rastuća primena metoda rada privatnog sektora u radu državne uprave.
- Decentralizacija. Maksimalno približavanje procesa odlučivanja korisnicima.
- Privatizacija. Poveravanje vršenja nekih javnih poslova i zadataka organa i organizacija javne uprave privatnom sektoru.
- Debirokratizacija. Poboljšanje odnosa sa građanima i pretvaranje javne uprave u

servis korisnika. Restrukturiranje državne uprave i primena novih metoda kao što su upravljanje ciljevima i upravljanje rezultatima, benčmarking – analiza najbolje prakse u drugim sredinama.

- Korišćenje rezultata do kojih se dolazi ekonomskom analizom.

Moderna uprava je pretežno usmerena na pružanje usluga i menadžment, a ne na kontrolu. Javna uprava menja karakter, od kontrolne postepeno postaje uslužna. Kontrola se najčešće određuje post festum, naknadno, izuzetno ex ante, prethodno. Kontrolišu se rezultati, ne procesi. Ex ante prethodna kontrola znači sumnju u svakog građanina. Pretpostavlja se da će građanin zakon kršiti ako ne bude strogo ograničen i propisima i direktnom kontrolom. U uslovima moderne uprave određuju se uslovi, odnosno standardi, koje treba korisnik da ispuni. Tek ako to ne učini, a kontrola to ustanovi, sledi sankcija. Monitoring, nadzor, uz korišćenje mogućnosti informacionih tehnologija uz pomoć građanima u otklanjanju grešaka, obezbeđuje efikasnost sistema.

Uporedo nastaje i kult poštovanja pravnih, organizacionih i moralnih normi. Sloboda individue razvija se kroz samograničenje, omeđeno slobodom i pravima drugih. Mentalitet i ponašanje se menjaju. Proces transicije zahtevaju snažnu političku podršku, novu strategiju obuke na nacionalnom nivou, nova znanja i veštine, odgovarajući apsorpcioni kapacitet, kao i sposobnost i motivaciju za uvođenje nove organizacione kulture. Dostizanje ovih ciljeva zahteva vreme, energiju, dobro planiranje i inventivni menadžment (Kavran, 2003). Nova javna uprava treba da se zasniva na nacionalnoj kulturi i vrednostima, ne samo na uvoznim modelima. Inostrano znanje samo olakšava neprekidna poboljšanja i duboke promene.

Javni menadžeri neprekidno koriste rezultate najnovijeg razvoja organizacione teorije, stalno se uvode poboljšanja, planiraju i brižljivo organizuju promene. Tradicionalno vođenje počiva na hijerarhijskom principu: rukovodilac ili funkcioner određuje šta će se raditi, na osnovu svoje nadležnosti i ovlašćenja utvrđenih normativnim aktima, a njihovo je da to i rade takođe na osnovu sopstvene nadležnosti. Uspeh se postiže tačnim opisom i rasporedom poslova i zadataka, određivanjem šta će ko da radi. Stvaraju se i uslovi da timovi eksperata i specijalisti u upravi učine najviše što mogu u njihovom obavljanju, vršenju poslova i radnji, pružanju javne usluge.

## **2.2. Karakteristike novog javnog menadžmenta**

Savremeno vođenje počiva na inspirisanju stalnih promena i kvalitetnog prilagođavanja promenjenim uslovima u okruženju, ovlašćujući i motivišući saradnike da uče i napreduju, da neprekidno unapređuju sebe i deo organizacionog procesa na kome rade. To je proces u kome saradnici prihvataju ličnu odgovornost za uspeh u izvršenju zadataka i ispunjenju ciljeva cele organizacije. Pretpostavlja znatno šire delegiranje ovlašćenja, inicijativu, proces stalnog učenja, horizontalnu organizaciju sa proširenjem ovlašćenja na one koji su na samoj vatrenoj liniji (Kavran, 2003). Moderno vođenje organa ili organizacije obeležavaju ovi principi:

- Organizacije su sistemi koji teže postizanju organizaciono značajnog rezultata. Sastoje se od intraorganizacionih odnosa i interakcija, saradnje među zaposlenima radi postizanja organizacionih ciljeva. Organizacija nije određena samo misijom, veličinom, ljudima, niti samo pravnim normama koje regulišu nadležnost, već sposobnošću da postigne rezultat.
- Organ ili organizacija mora imati strateški plan. Rukovodioci rade sa saradnicima da

bi odredili viziju, vrednosti, misiju, dizajn organizacije, strukturu i način najbolje upotrebe resursa. Strategija je vlasništvo svih koji su u njenom stvaranju učestvovali.

- Sistem rukovođenja mora biti stabilan, pravila poznata svima.
- Svi se obučavaju u menadžmentu. Saradnici moraju razumeti obaveze javnih menadžera i procese menadžmenta, saradnici bolje shvataju menadžere ako i sami učestvuju u analizi ciljeva. Rezultat rada doživljava se kao zajedničko vlasništvo. Svi su odgovorni za popravljivanje stanja u organizaciji, svi moraju zajedno sticati znanja i veštine prilagođavajući se brzini promena u okruženju. Sem toga regrutovanje novih menadžera odvija se lakše iz radne sredine, novi menadžeri su bolje pripremljeni za poslove upravljanja.
- Delegiranje. Svi državni službenici u organu ili zaposleni u organizaciji stiču pravo i mogućnost da preduzmu akcije, na osnovu delegiranih ovlašćenja. Ojačava se položaj stručnjaka. Ako su prošli odgovarajući trening nije verovatno da će ovlašćenja prekoračiti. Monitoring služi za praćenje izvršenja, sprečavanje odstupanja od opšteg cilja organizacije.
- Princip nagrađivanja. Ne nagrađuju se samo oni koji individualno, jednom postignu rezultat. Treba prepustiti radnom ili projektnom timu da sam odredi ko najbolje radi. Pravilo je i da oni koji stalno rade na sopstvenom usavršavanju za to budu posebno nagrađeni, jer će od toga organ imati u perspektivi, najviše koristi.
- Monitoring i praćenje je neophodno. Lideri mere sredstva i inpute, aktivnosti i rezultate, prate rad i ocenjuju kvalitet izvršenja. Usredsređuju se na dnevne informacije o kvalitetu poslova, na utvrđenim kontrolnim tačkama sistema.
- Stalna promena. Odgovornost je lidera da inspiriše stalne promene. Svet informacionog društva ne stoji, sa napredovanjem tehnologije napreduje i organizacija rada. Neprekidno poboljšanje organizacije rada je neophodno, uslov da se apsorbuje pritisak tehnologije i tempa razvoja produktivnosti rada. Napredak informacionih tehnologija pretvara svaki dugačak odmor ili preterano opuštanje u opasno zaostajanje. Lideri inspirišu saradnike da se svako izgrađuje kroz neprekidno učenje, a svi zajedno timski menjaju načine i oblike saradnje u ispunjenju zadataka i misije organa.
- Upravlja se pomoću rezultata. Nije bitno šta ko radi, već šta postiže. Korektivne akcije omogućavaju neprekidno prilagođavanje rada organa ili organizacije uslovima u okruženju.
- Reforme mogu nadmašiti apsorpcioni kapacitet onih koji je izvode. Pre svega tempo učenja mora biti prilagođen brzini usvajanja. Mora se voditi računa i o emotivnim reakcijama kao i o brizi za one koji moraju promeniti radna mesta ili poslove. Mreža socijalne zaštite uvek mora biti deo plana promena, baš kao i znatno stimulativnije plate za one koji ostaju da nose teret promena. Najzad promene moraju biti uvek dovršavane, a ne samo započete. Ne samo zbog efekta već i pojave zamora od reforme (Kavran, 2003).

Menadžment se mora usredsrediti na rezultate i učinak organizacije. Prvi zadatak menadžmenta je da definiše rezultate i učinak jedne organizacije, a to je kao što može da posvedoči svako ko je na tome radio, samo po sebi jedan od najtežih, najkontraverznijih, ali i najvažnijih zadataka. Prema tome specifična funkcija menadžmenta je da organizuje resurse organizacije u pravcu rezultata izvan organizacije. Menadžment postoji radi rezultata institucije. On mora da počne od nameranih rezultata i da organizuje resurse institucije da bi se postigli rezultati. To je organ koji omogućava instituciji bila ona preduzeće, crkva, univerzitet, bolnica ili sklonište za ugrožene žene, da daje rezultate izvan sopstvenog okvira. Sve tradicionalne premise vodile su do jednog zaključka: unutrašnja organizacija je delokrug menadžmenta. Trebalo je biti očigledno od samog početka da su menadžment i preduzetništvo samo dve različite dimenzije istog zadatka. Preduzetnik koji ne nauči da rukovodi, neće potrajati. Menadžment koji ne nauči da inovira, takođe neće potrajati (Drucker, 2003).

### **3. ORGANIZACIJA**

U organizacijama sa složenom organizacionom strukturom ili procesom rada, postoji čitav sistem manjih grupa, kao što su radna grupa ili poslovna jedinica, proizvodni pogon, sektor, odeljenje, radni i ekspertske timovi i slično. Grupe u organizacijama se sastoje od nekoliko zaposlenih koji izvršavaju zajedničke poslove i zadatke, između kojih se uspostavljaju odnosi neposredne interakcije i vrši organizovano i koordinisano usklađivanje njihovih radnih i poslovnih aktivnosti. Organizacija predstavlja formalnu grupu ljudi koje veže jedan ili više ciljeva. Da bi neki skup ljudi predstavljao organizaciju, između njih mora postojati podela poslova u obavljanju zajedničkih delatnosti, a svaki član obavlja deo posla prema utvrđenim pravilima. Nju čine ljudi, sredstva, pravila delovanja kao i kontrole u obavljanju nekih delatnosti. Savremeni stil života čoveku nameće kontakte sa organizacijom. Neprekidno je u kontaktu sa raznim organizacijama, radnim, kulturnim, obrazovnim, zdravstvenim verskim, političkim, zabavnim. Organizacije su okvir u kome svaki pojedinac, njihov član, ostvaruje sopstvene vizije i ciljeve. Može se reći i da sama čovekova ličnost nastaje delovanjem socijalne sredine na datu biološku osnovu stvarajući opšti, a za pojedinca osobeni obrazac ponašanja. Etimološko značenje reči organizacija nosi određenu osobenost grupa tj. njihovo svojstvo veće ili manje organizovanosti. Alternativno značenje ovog termina je organizacija kao vrsta grupe i to najčešće brojne grupe. Termin organizacija se koristi za označavanje strukturirane formalne grupe koju čine jedna ili više grupa ljudi udruženih s ciljem da zajedničkim radom zadovolje određene potrebe i interesi koji mogu biti lični, grupni i organizacioni.

Organizacija rada podrazumeva učešće većeg broja ljudi u obavljanju nekih delatnosti (Mihailović, 2008). Razmatrajući odnos pojedinca i grupa može se zaključiti da su to samo elementarni oblici socijalnog udruživanja i da se samo njima ne može opisati socijalni ambijent u kome nastaje ličnost. Kad grupa počne da se razvija i raste ona poprima neka nova obeležja koja je čine organizacijom. Proširivanjem grupa koje imaju različite funkcije nastaje ne samo kvantitativno već i kvalitativno novi oblik organizovanja, a to su socijalne organizacije. Njihova organizovanost se temelji na grupama, ali poprima nova obeležja koja na poseban način angažuju ličnosti njenih učesnika.

#### **3.1. Ponašanje**

Svojim funkcionisanjem organizacija nužno ograničava slobodno i spontano ponašanje svojih članova namećući im odgovarajuće uloge i norme. To ograničavanje spontanosti ponašanja je možda i osnovno obeležje interakcije organizacije i ličnosti. Posmatrajući odnos ličnosti i



organizacije mogu se uočiti dve suprotstavljene tendencije. U prvoj, savremen, civilizovan čovek nastoji da se oslobodi od prevelike insitucionalizacije, da se udalji od organizacije i ponaša se spontano. To je tendencija od organizacije ka slobodi. Uočavanje suprotstavljenih tendencija ka insitucionalizaciji i spontanosti nameću i neka filozofska pitanja.

- Kakva je ljudska priroda; da li je u čoveku više izražena želja za spontanošću i kreativnošću, ili potreba da njegovo ponašanje bude spolja determinisano?
- Da li su ljudi efikasniji na poslu onda kad njihova individualnost može doći do izražaja, ili kad je ponašanje svih članova organizacije potpuno determinisano i kontrolisano?
- Da li kontrola ljudskog ponašanja i presije narušava zdravlje ljudi i da li ih čini nesrećnim? (Bojanović, 1998). U tom nastojanju da se prouči odnos ličnosti i organizacije uočavaju se dva osnovna pristupa. To su: gledište koje polazi od ličnosti, i gledište koje polazi od organizacije.

Pristup koji polazi od *ličnosti* njenih potreba nastoji da promeni organizaciju tako da bi ona bila što prilagođenija potrebama zrele ličnosti. On polazi od osnovnih principa jednog pokreta u psihologiji koji se naziva nacrt humanističke psihologije, a čiji je rodonačelnik Abraham Maslov sa poznatom teorijom motivacije. Sledbenici ovog pristupa su Ardžiris, Majer, Herzberg, Mek Gregor i drugi. Bazični princip tumačenja u ovom konceptu su ljudske potrebe, koje su izvedene iz jednog šireg filozofskog shvatanja o postojanju unutrašnje ravnoteže, homeostaze. Najznačajnije čovekove potrebe su fiziološke, zatim potrebe za sigurnošću, ljubavlju, ugledom i potrebe za samopotvrđivanjem. U savremenom društvu osnovne, fiziološke potrebe su mahom zadovoljene tako da je njihov dinamički značaj manji. Značajnije su potrebe višeg hijerarhijskog nivoa, kao što su lične, društvene i za samoaktualizacijom. To znači da čovek kao zrela ličnost ima kao dominantne potrebe one višeg nivoa. On želi da bude nezavisan i kreativan, da slobodno odlučuje i razvija svoju ličnost (Mihailović, 2010). Više o teorijama motivacije biće opisano u istom poglavlju, ali u delu, gde se govori o značaju motivacije u organizaciji.

Nasuprot potrebama ličnosti od kojih polazi ovo gledište nalaze se ograničenja koja nameće *organizacija* svojim prisustvom. Ona nastoji da programira čovekovo ponašanje, da ograniči njegov izbor i slobodno opredeljenje. Organizacija zahteva konformiranje, poslušnost, zavisnost i one oblike ponašanja koje se može nazvati nezrelim u kojima je pojedinac vođen. Organizacija može zadovoljiti potrebe pojedinaca ali samo pod određenim uslovima i ne u potpunosti. Po ovom gledištu ličnost i organizacija su suprotstavljene strane tako da čovek u organizaciji često reaguje tako da je to za nju nefunkcionalno. Ličnost pruža otpor, svesno (sabotaža, sindikalna borba...) ili nesvesno (mehanizmi odbrane), što se manifestuje neuspehom i padom produktivnosti. Da bi organizacija to sprečila i ona preuzima mere zastrašivanja i kažnjavanja što često izaziva za nju još nefunkcionalnije ponašanje.

Izlaz iz ovog zatvorenog kruga predstavnici ovog koncepta vide u promeni posla, njegovom proširivanju i obogaćivanju. Nadzor nad radom zaposlenih bi trebalo da bude liberalniji sa mogućnostima participacije u donošenju bitnih odluka. Rešenje je i u stvaranju mogućnosti za nastavak kohezivnih neformalnih grupa i u decentralizaciji odlučivanja. Posledice bi bile u stvaranju uslova za razvoj veće kreativnosti, ličnog napretka i zadovoljstva. Radnici bi se zalagali za ciljeve organizacije jer bi kroz njih videli mogućnost ostvarenja ličnih potreba (Mihalilović, 2010). Jedan od inicijatora ovog gledišta o odnosu ličnosti i organizacije je Ardžiris (Arguris, 1957). On svoje studije usmerava prema uticajima formalne organizacije na zaposlene, a zatim na reakcije zaposlenih na njih. U tom nastojanju on uviđa četiri bitne

karakteristike organizacije (formalne): racionalnost, diferencijaciju radnih zadataka, hijerarhiju u rukovođenju i jedinstvenost upravljanja. Svaka formalna organizacija je nastala da bi ostvarila neke ciljeve, tu se ogleda njena racionalnost. Projektanti nastoje da analiziraju potrebne aktivnosti tako da se jasno definišu poslovi i zadaci. Ta specijalizacija često ide ka usitnjavanju poslova tako da se oni svode na nekoliko jednoličnih radnih operacija što iritira potrebu za celovitim izražavanjem sopstvene ličnosti, njenih radnih i kreativnih sposobnosti. Takva specijalizacija zahteva ispoljavanje ograničenih sposobnosti i blokira mogućnosti integralnog razvoja ličnosti. Lanac komandi koji se podrazumeva pod funkcijom rukovođenja razvija se radi kontrole, koordiniranja i usmeravanja akcija delova organizacije tako da svaka od tih celina adekvatno izvršava svoje zadatke. Osnova rukovođenja je kontrola ponašanja koja uzrokuje zavisnost i podređenost rukovodiocu. Jedinstvenost upravljanja je još jedna od zahtevanih osobina formalne organizacije. Ona se ogleda u nastojanju da se svi delovi organizacije podrede jedinstvenom cilju. Po Ardžirisovom konceptu postoji niz elemenata nesaglasnosti između razvojnih tendencija zrele ličnosti i zahteva formalne organizacije. Ti zahtevi nailaze na otpor u zreloj ličnosti, a nesklad je veći ukoliko su zaposleni zrelije ličnosti, formalna organizacija čvršća, zaposleni niže na hijerarhijskoj lestvici i posao automatizovaniji. Posledice koje nastaju u sukobu zahteva organizacije i potreba ličnosti se mogu drastično manifestovati. One se na jednoj strani ispoljavaju u organizacionoj neefikasnosti, a na drugoj kroz frustracije, konflikte, stresne reakcije, neuspehe i kratokročnu orijentaciju na poslu i karijeri. Da bi se neželjene posledice izbegle Ardžiris predlaže smanjenje zavisnosti, podređenosti submisivnosti zaposlenih. Osnovne mere koje treba preduzeti da bi se to ostvarilo su u proširivanju i obogaćivanju posla i demokratizaciji sistema rukovođenja. Te mere su u sukobu sa samim ustrojstvom organizacije tako da je problem sukoba na relaciji ličnost organizacija teško rešiv. Teško je stvoriti uslove pojedincima da izraze svoju ličnost, a da pri tome ostvaruju ciljeve organizacije (Mihailović, 2010).

### 3.2. Konflikti

Konflikti u organizaciji se smatraju drugim krajem saradnje. Oni su sastavni deo saradnje i kooperacije i ne mogu se smatrati samo negativnim već i pozitivnim procesima (Dulanović, Jaško, 2007). Konflikt se pored definicije koju je dala Meri Parker Folet u modernoj literaturi sve češće navodi i kao „oblik interakcije pojedinaca koji se razlikuju u interesima, percepcijama i preferencama“. Kao uzrok konflikata neki autori navode borbu pojedinca za razne vrednosti u organizaciji. Među tim vrednostima su vlast, moć, ugled, položaj, novac i dr. Većina modernih autora razlikuje funkcionalne konflikte koji se koriste da artikulišu različita mišljenja i usmerenja i disfunkcionalne konflikte koji smanjuju produktivnost, moral, a povećavaju nervozu i apsetizam. Apsentizam potiče od latinske reči *absens* biti odsutan sa mesta kome neko stvarno pripada. Iako gotovo u svakom izostanku s posla ima raznih elemenata ipak neki od njih dominiraju, pa se svi izostanci s posla mogu grupisati u četiri grupe: izostanci zdravih osoba zbog godišnjih odmora, vojnih vežbi i sl. opravdani i neopravdani izostanci, porodiljsko odsustvo je specifičan vid odsustvovanja i ne uračunava se u procenat bolovanja, izostanci s posla zbog privremene nesposobnosti (bolest, povreda) ili sprečenosti za rad usled socijalno medicinskih razloga (nega člana porodice, izolacija i pratilac). Odsustvovanje s posla zbog bolesti i povreda, bolovanje, privremena sprečenost za rad, poštuda od posla, morbiditetni apsentizam - sve su to sinonimi za kompleksnu pojavu koja predstavlja jedno od ključnih pitanja u zdravstvenoj zaštiti radnika (Đorđević, 1990). Ova pojava se vezuje za uposlene radnike, aktivne osiguranike odnosno za onaj deo populacije stanovništva za koji je potrebna briga društva sadržana u definiciji Komiteta stručnjaka za zaštitu zdravlja radnika Svetske zdravstvene organizacije i Međunarodne organizacije rada, koja glasi: „Zdravstvena zaštita radnika treba da teži ka unapređenju i

održavanju najvišeg stepena fizičkog, duševnog i socijalnog blagostanja radnika u svim svojim zanimanjima, kao i prevenciji poremećaja njihovo zdravlje izazvanih radnim uslovima, zaštiti radnika na radnom mestu od svih opasnosti koje proizilaze iz okolnosti štetnih po zdravlje radnika. Ovo samim tim podrazumeva prilagođavanje radne sredine fiziološkom i psihološkom ustrojstvu radnika odnosno rada čoveku i istovremeno svakog čoveka njegovom radu“. Prema Jamnickom i Šestnevu pod terminom apsentizam podrazumevaju se problemi neefikasnosti, odnosno uzroci izostanaka sa rada radnika i službenika, koji nisu uvek i odraz njihovog lošeg zdravstvenog stanja s obzirom na to da i drugi uzroci koji ne spadaju u nadležnost zdravstvene službe, mogu prouzrokovati izostajanje sa rada (Đorđević, 1990). S obzirom na to da uzrok apsentizma, mogu biti i konflikti, neophodno je reći nešto i vrstama.

Konflikti se mogu podeliti (Dulanović, Jaško, 2007):

- Intrapersonalni (unutrašnji, lični) konflikti
- Konflikti uloga
- Interpersonalni konflikti
- Konflikti u grupi
- Međugrupni konflikti

Intrapersonalni konflikti u psihologiji se dele na privlačno-privlačni konflikt, odbojno-odbojni i privlačno-odbojni. To su konflikti koji se pojavljuju kod pojedinaca u procesu odlučivanja (Dulanović, Jaško, 2007). Tu se pojavljuju dve ili više alternativa od kojih treba jednu izabrati. Tako npr. u prvom slučaju postoji više privlačnih poslova, a za jedne se treba odlučiti. U drugom slučaju mora se prihvatiti jedna od dve alternative koje se su odbojne neugodne. U trećem slučaju postoje alternative od kojih svaka ima i privlačna i odbojna sredstva.

Konflikti uloga su takođe interpersonalni i dolaze kao posledica vršenja različitih uloga u organizaciji i van nje. U tom slučaju neke uloge mogu izazvati viša očekivanja koja se ne mogu ostvariti što dovodi do unutrašnjeg nezadovoljstva i konflikta. Kris Ardžiris u knjizi *Personality and Organization* tretira psihološke probleme rada, kao npr. otuđenje, rukovođenje, frustracije i samoaktualizaciju. On između zrele ličnosti i formalne organizacije vidi sukobe i konfliktnu situaciju. Zrela ličnost je samostalna i zna da se racionalno ponaša. Međutim organizacija je sredina u kojoj su za svakoga propisana ponašanja, što se ne podudara sa ponašanjem zrele ličnosti. To je ono što izaziva konfliktne situacije i frustracije. Merč i Sejmon ukazuju da individualni konflikti nastaju kada u izboru alternativa postoje neprihvatljivost, nemogućnost poređenja i nesigurnost. U ovim slučajevima teško je doneti odluku o izboru alternative pa se dolazi u konfliktnu situaciju (Dulanović, Jaško, 2007).

Interpersonalni konflikti, za organizaciju su značajni konflikti između rukovodilaca i podređenih. Praksa pokazuje da su ovakvi konflikti veoma česti među rukovodiocima i stručnjacima specijalistima koji svoj posao bolje znaju od njihovih rukovodilaca. U ovom kontekstu može doći do konflikata između novoga i staroga, inovacija i zastarelosti, odnosno između progresivnih nastojanja i konzervativizma. Dakle, ovakvi konflikti mogu biti negativni i pozitivni. Međuindividualni konflikti mogu nastati bilo da postoji razlika u opažanju njihovih ciljeva, bilo da postoji razlika u opažanju stvarnosti. Kartrajt i Zender navode da usled nepotpune raspodele informacija u organizacijama u kojima se donose zajedničke odluke, dolazi do unutrašnjih neslaganja i konflikata.

Konflikti u grupama, posebno manjim mogu nastati uglavnom privremeno. Male grupe su veoma homogene u stavovima i ponašanjima pa se i sukobi u njima veoma brzo rešavaju, tako da retko kada dolazi do konfliktnih situacija. Međugrupni sukobi u organizacijama su veoma česti (Dulanović, Jaško, 2007). Nekada se oni tako zaoštre da dolazi do konfliktnih situacija koje se moraju rešavati spoljnom intervencijom. Međugrupni konflikti u organizacijama mogu nastati na istom hijerarhijskom nivou među grupama na različitim hijerarhijskim nivoima u organizaciji.

Rešavanje konflikata po klasičnom pristupu može se izvršiti na tri osnovna načina i to prihvatanje dominacije jedne strane u sukobu, dokazom da nijedna strana nije u pravu pa je rešenje status quo, i kompromis među stranama do koga se dolazi pogađanjem. Merč i Sejmon ukazuju na četiri mogućnosti rešavanja sukoba u organizacijama i to rešavanjem problema, ubeđivanjem, pogađanjem i kompromisom, i političko rešenje. Političko rešenje podrazumeva i druge zainteresovane strane izvan organizacije. Pragmatični zapadni pristup navodi pet metoda rešavanja konflikata takmičenje, izbegavanje, prilagođavanje jedne strane, kompromis i saradnja, koji su prvenstveno efikasni za interpersonalne konflikte.

Metode kojima menadžer konflikt drži pod kontrolom su (Subotić,2010.):

a)Konfrontacije, ova metoda se koristi u situacijama kada je konflikt suviše niskog intenziteta, tj. u fazi apatije. Menadžer privodi konflikt u fazu višeg intenziteta, na taj način što konfrontira strane koje su delovale uspavano.

b)Povlačenje, kada je konflikt postao suviše intenzivan ili destruktivan, menadžer može da zahteva od nekih učesnika da se povuku.

c)Prisiljavanje, menadžer može da prisili neke učesnike u konfliktu da odustanu od određenih akcija ili stavova, sagledavajući moguće povoljne i nepovoljne posledice tog postupka.

d)Ublažavanje, menadžer nastoji da nađe zajedničke interese rivalskih strana i tako smanji nivo intenziteta konflikata.

e)Kompromis, menadžer očekuje od kompromisa svodenje konflikta na optimalnu meru.

### **3.3.Faktori i efekti zadovoljstva poslom**

Istraživanja su pokazala da se svi faktori mogu grupisati u dve kategorije, organizacione i lične faktore zadovoljstva poslom(Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Među najznačajnijim organizacionim faktorima su:

- Posao sam po sebi. Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao.
- Sistem nagrađivanja. Što je plata viša ljudi su generalno zadovoljniji poslom. Međutim, mora se napomenuti da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja važniji faktor od puke visine plate.
- Radni uslovi. Što su uslovi rada bolji logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je to njima fizički prijatnije, nego i zato što bolji radni uslovi

stvaraju veću mogućnost za bolje obavljanje radnih zadataka i uspeh na poslu.

- Socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom, ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju lično veoma dobre odnose i ukoliko na poslu vlada prijatna socijalna atmosfera. U okviru ovog faktora jeste i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem.
- Organizaciona struktura. Istraživanja su pokazala da su zaposleni zadovoljniji ukoliko je organizacija više decentralizovana pa oni imaju veću mogućnost participacije u odlučivanju.

Lični faktori zadovoljstva poslom su (Petković, Janićijević, Milikić, 2005):

- Usklađenost ličnih interesovanja i posla. Zadovoljniji poslom su oni radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti koje poseduju bolje odgovaraju potrebama radnog mesta na kome se nalaze.
- Radni staž i starost. Stariji i ljudi sa većim radnim stažom imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažom na određenom poslu. To se dešava ne samo zato što čovek vremenom postaje sve bolji u svom poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan, već i zbog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vreme, racionalizuju svoju inertnost time što sebe ubeđuju da su zadovoljni tim poslom.
- Pozicija i status. Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog, to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok jeste sigurno i u tome što uz viši položaj idu i veća primanja i određeni statusni simboli, veća moć i društveni uticaj, što sve vodi većem zadovoljstvu poslom.
- Ukupno zadovoljstvo životom. Istraživanja su dokazala efekat preliivanja zadovoljstva. Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekat na ukupno zadovoljstvo životom.
- Zadovoljstvo poslom zaposlenih nije samo po sebi cilj. Mada se sve više pojavljuju teorije prema kojima društvena odgovornost preduzeća podrazumeva i njihovu obavezu da zadovoljavaju, jer zadovoljniji radnik je produktivniji radnik (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Zadovoljstvo radnika ima tri osnovna efekta:
  1. Zadovoljstvo i produktivnost. Mada je logično pretpostaviti jaku pozitivnu korelaciju između zadovoljstva i produktivnosti, taj odnos nije tako jak kako se to nekada mislilo. Ima više razloga zašto veza zadovoljstva zaposlenih i produktivnosti nije jača i direktnija. Prvo moguće je da na produktivnost utiču i drugi faktori a ne samo zadovoljstvo radnika. Neka istraživanja pokazuju da je možda povećanje produktivnosti uzrok, a ne posledica zadovoljstva zaposlenih. Povećanje produktivnosti izaziva poboljšanje performansi, a ovo povećanje nagrada zaposlenima što dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva.
  2. Odsustvovanje sa posla. Zadovoljni radnici će manje odsustvovati sa posla. Ova hipoteza je potvrđena i empirijskim istraživanjima mada (negativni) koeficijent

korelacije nije tako jak kako bi se očekivalo.

3. Fluktuacija. Ustanovljeno je da će zadovoljni radnici manje napuštati posao nego nezadovoljni, što deluje vrlo zdravorazumski. Stopa fluktuacije u preduzećima sa visokim nezadovoljstvom zaposlenih je znatno viša nego u onim sa nižim stepenom nezadovoljstva.

Reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu klasifikovati o dve dimenzije: aktivna i pasivna reakcija, i konstruktivna i destruktivna. Tako dobijamo četiri tipa reakcije na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi (Petković, Janićijević, Milikić, 2005):

- Napuštanje; aktivna destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva
- Zanemarivanje; pasivno puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje sa posla, redukuje zalaganje, povećava škart.
- Protestovanje; aktivno konstruktivno zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva
- Lojalnost; pasivno, konstruktivno čekanje da se stvari poprave

*Tabela 1: Strategije rešavanja nezadovoljstva poslom (Petković, Janićijević, Milikić, 2005)*

Aktivna destruktivna  <b>NAPUŠTANJE</b>	Aktivna konstruktivna  <b>PROTESTOVANJE</b>
Pasivna destruktivna  <b>ZANEMARIVANJE</b>	Pasivno konstruktivno  <b>LOJALNOST</b>

Organizaciona posvećenost predstavlja posebno značajan oblik stavova u organizaciji. Organizaciona posvećenost bi se mogla tretirati kao određeno proširenje zadovoljstva poslom. Naime, organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća ne prema svom poslu, kao što je to slučaj sa zadovoljstvom, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. Pri tome, sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuje za svoju organizaciju (Petković, Janićijević, Milikić, 2005).

Objekti posvećenosti mogu biti različiti, jer se ljudi mogu vezivati za samu organizaciju, ali i za određene pojedince ili grupe u njoj. Objekti posvećenosti mogu biti na dva nivoa: nivou radne grupe i nivou organizacije. Na nivou radne grupe objekat posvećenosti može biti neformalna ili formalna grupa kolega sa kojima pojedinac radi ili neposredni rukovodilac zaposlenog. Na organizacionom nivou zaposleni može biti posvećen organizaciji kao takvoj i rukovodstvu organizacije. Posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti

rukovodstvu, dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji. Budući da posvećenost može biti niska ili visoka kako na grupnom tako i na organizacionom nivou, može se napraviti i matrica posvećenosti.

#### **4.ORGANIZACIONA KULTURA**

Najpoznatiji pokušaj da se kultura opiše kroz strukturu je delo Handyja koji je razvio poznatu tipologiju organizacionih kultura u kojoj su ključne varijable elementi i dimenzije organizacione strukture. Prema toj tipologiji razlikuje se kultura moći, uloga, zadataka i podrške (Dulanović, Jaško, 2007).

Kultura moći bazira se na referentnoj kulturi lidera organizacije. Stepem centralizacije i način korišćenja moći lidera je osnovni izvor kulturnog sadržaja organizacije. Njegove pretpostavke, vrednosti i postavljene norme u toku funkcionisanja se difuzno prenose na sve članove organizacije. Zaposleni samo u malom stepenu uspevaju da kreiraju sadržaj kulture, više se oslanjaju na njeno učenje i individualnu adaptaciju. Osnovni mehanizam očuvanja integriteta kulture je izbor ljudi na osnovu sopstvenog lika, lika lidera. Način napredovanja pojedinca u takvoj kulturi je ulaženje u šemu, odnosno oponašanje lidera. Kritični trenutak za preduzeća sa ovom kulturom je odlazak lidera. S obzirom da u takvim organizacijama opstaju samo poslušnici, teško je naći u preduzeću pravog naslednika dotadašnjeg lidera. On obično dolazi spolja, i tada dolazi do erozije postavljenog modela i njegove rekonstrukcije na bazi nove ličnosti lidera ili kroz usvajanje drugog tipa kulture.

Kultura uloga bazira na pravilima i procedurama regulisanja ponašanja pojedinca. Ona je tipična za preduzeća sa visokim stepenom formalizacije koji je karakterističan za stara preduzeća u klasičnim granama industrije ili u javnoj upravi. Ovde je kultura depersonalizovana, odnosno maksimalno nezavisna od ličnosti lidera. U literaturi se ovakva kultura može upoznati kroz karakteristike birokratske organizacije. Izvori moći i uticaja u ovakvoj kulturi su hijerarhija i kontrola informacija pojačana specijalističkim znanjem. Ljudi kojima odgovara ovaj tip kulture su više zainteresovani za sigurnost nego za uspeh i više ispoljavaju specijalističko znanje nego uspeh.

Kultura zadatka je usmerena na uspeh u izvršavanju zadatka. Ona je fleksibilna, oslobođena strogih pravila i autoritarnih pojedinaca. Uticajne ličnosti su one koje najviše doprinose ispunjenju zadatka. Odnosi su neformalni i profesionalno postavljeni, a ne hijerarhijski. Ona privlači mlade ljude željne dokazivanja i pune ideja. Njen osnovni problem je održanje homogenosti kolektiva usled izražene individualnosti. Često se ovaj problem rešava kroz formiranje grupa i timova. Tipična za konsultantske kuće, agencije, razne vrste ličnih usluga i sl.

Kultura podrške nastaje u organizacijama koje svoj uspeh ostvaruju kroz uspeh svojih članova, stoga su interesi članova ključni za kulturu organizacije. Ona je karakteristična za organizacije sa amorfnom strukturom liderstva, odnosno ekstremnim nivoima decentralizacije. U takvim organizacijama uspevaju samosvesni pojedinci čije su organizacione i individualne sposobnosti ključ za uspeh. Bez jakih pojedinaca ovakve organizacije propadaju. Njene norme i vrednosti su više usmerene na zaštitu integriteta kolektiva. Ova kultura je tipična za fakultete, institute, advokatske kancelarije, brokerske i konsultantske kuće (Dulanović, Jaško, 2007).

Organizaciona kultura predstavlja skup vrednosti, normi, razmišljanja i osećanja koji vladaju

u nekoj organizaciji. Ona je vidna karakteristika organizacije jer je prihvataju i dele svi članovi, a i prenosi se na nove članove organizacije. Ta utvrđena pravila ponašanja obavezuju sve članove da je prihvataju i neguju. U okviru preduzetničke kulture preduzetnik mora da neguje timski rad i odlučivanje. Stalno mora da osluškuje zaposlene, sakuplja ideje i nakon iscrpnih konsultacija donosi odluke. Komunikacije treba da se razvija u svim pravcima, da bi iz toga proistekla volja za radom, osećanje pripadnosti i odgovornosti.

Kako kultura može biti podstrek razvoju inovacija i sticanju imidža inovativnog preduzeća tako može biti i barijera inovacijama u preduzeću, ukoliko od strane menadžmenta i zaposlenih nije stvoren takav sistem vrednosti i normi, koji će negovati inovativne procese i doneti preduzeću epitet inovativno. U preduzeću koje neguje tzv. preduzetničku kulturu komunikacije su razvijene u svim pravcima, a iznad svega neguje se timski rad i timsko odlučivanje. Ispituju se ideje zaposlenih koji inače uživaju veliko poverenje. Kod zaposlenih je stvoreno osećanje odgovornosti, oni znaju da su važni, angažuju se i poistovećuju sa preduzećem. Znanje nesebično prenose i implementiraju u radne procese (Randić, 2009).

Organizaciona klima proističe iz organizacione kulture i predstavlja radnu atmosferu koja vlada u organizaciji. Kaže se da je organizaciona klima način na koji članovi organizacije zapažaju, vide i osećaju kulturu koja je stvorena i koja se neguje u njihovoj organizaciji (Randić, 2009). Klima se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i stila vođenja. Klima i kultura stvaraju imidž ustanove na osnovu čega se karakteriše kao dobra ili loša. Termini koje ljudi koriste da bi opisali događaje i ljude oko sebe, su indikativni za kulturu koja je formirana. Na taj način uočava se stepen formalnosti komunikacije, otvorenosti u izvršavanju, ravnopravnost u komunikaciji. Slični elementi mogu se saznati i na osnovu simbola koji se koriste, kao što su način oblačenja, veličina kancelarije, način obraćanja, marka kola i sl. Na izvestan način i karakteristike informacionog sistema, sistema kontrole i izveštavanja i sistema nagrađivanja imaju simbolički karakter. Kombinacijom jezika i simbola koji se koriste i načina izvođenja pojedinih aktivnosti, kreiraju se i rituali kao poseban izraz sadržaj kulture. Kultura reflektuje klimu koja odražava osobine internih odnosa u organizaciji kao što su stavovi i osećanja zaposlenih, njihova uloga u procesu upravljanja, sistem raspodele i politika zarada, personalna politika i slično.

#### **4.1.Vrednosti**

Vrednosti predstavljaju uverenja da su određena ponašanja ili egzistencijalna stanja lično i socijalno poželjnija u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja. Vrednosti predstavljaju idealna stanja ili ponašanja u koja želimo da dovedemo sebe, svoju organizaciju ili društvo u celini. Ukoliko neko ima vrednost razvoja i učenja to znači da on smatra da je za njega lično veoma dobro i veoma važno da stalno uči i razvija se. Ponašanje koje iz te vrednosti proizilazi podrazumeva da će prilikom izbora posla ta osoba preferirati onaj koji omogućava učenje i usavršavanje makar to bilo i na užtrb plate. Ukoliko je ova vrednost usvojena na nivou organizacije i uključena u njenu kulturu, to znači da većina zaposlenih kontinuirano učenje i razvoj vidi kao idealno stanje u koje svoju organizaciju želi da dovede. Posledica će verovatno biti odluka da se zaposleni upućuju na obuku da stalno pribavljaju nove tehnologije, da se primaju mladi ljudi sa novim znanjem itd. (Petković, Janićijević, Milikić, 2005).

Vrednosti pokazuju šta ljudi smatraju dobrim, a šta lošim. Svaka vrednost ima sadržaj i intenzitet. Sadržaj vrednosti pokazuje šta ljudi smatraju dobrim i važnim, a intenzitet koliko to smatraju dobrim i važnim. Kada se vrednosti pojedinca poređaju po važnosti i povežu



dobija se individualno vrednosni sistem. On pokazuje ne samo do kojih vrednosti pojedinac drži i šta smatra dobrim, a šta lošim, već i koje vrednosti su su važne, a koje su manje važne kao i kakav je odnos između njih. Kao takav, individualno vrednosni sistem najbolje pokazuju predispozicije pojedinca da se ponaša na određeni način.

Vrednosti se razvijaju od samog detinjstva i nastaju vrlo rano u životu čoveka. Porodica, odnosno roditelji imaju najveći uticaj na razvoj vrednosti kod svakog čoveka. Vrednosti su vrlo stabilne i teško se menjaju (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Njihova stabilnost rezultat je više faktora. Prvo, to što nastaju u najranijem detinjstvu čini ih vrlo otpornim na promene. Drugo, vremenom se vrednosti potiskuju u podsvest i ljudi često drže do određenih vrednosti, a da nisu svesni toga ili ne umeju da ih eksplicitno izraze. Time su njihove promene još teže. Najzad vrednosti se uče u crno belom kontekstu nešto je ili loše ili dobro, sredine nema. Milton Rokeach je pokušao da klasifikuje ljude u određene grupe i kategorije. Klasifikao je sve vrednosti pojedinaca u dve kategorije: terminalne i instrumentalne vrednosti. Terminalne vrednosti su ona poželjna stanja koja pojedinac nastoji da ostvari tokom svoga života. Instrumentalne vrednosti se odnose na preferirane načine ponašanja pojedinca kojima on ili ona ostvaruju svoje terminalne vrednosti. Različita istraživanja su se bavila snagom različitih terminalnih i instrumentalnih vrednosti kod različitih grupa ljudi. Jedinstven zaključak je da različiti ljudi imaju različite vrednosti, odnosno da su prioriteta njihovih vrednosti različiti. Na to posebno ima uticaj profesija i pozicija čoveka u organizaciji. Tako se vrednosti menadžera i radnika razlikuju. Individualni vrednosni sistemi ljudi razlikuju se u zavisnosti od toga u kojoj meri u njima preovlađuju određeni tipovi vrednosti (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Ukoliko su najznačajnije vrednosti ekonomske, onda će ponašanje pojedinca biti vođeno potrebom zarade i sticanja materijalnih dobara, a svaka pojedina situacija biće procenjivana sa aspekta korisnosti i praktičnosti. Ukoliko u individualnom vrednosnom sistemu centralno mesto imaju teoretske vrednosti, osoba će najviše ceniti razvoj, učenje, autonomiju na poslu. Vrednosti u organizacionoj kulturi predstavljaju one individualne vrednosti koje su prihvaćene od većine zaposlenih i tako utiču na ponašanje organizacije kao celine. Organizaciona kultura i nije ništa drugo do organizacioni vrednosni sistem, kao pandan individualnom vrednosnom sistemu.

## **4.2. Stavovi**

Stavovi predstavljaju iskaze ljudi koji pokazuju njihov odnos prema određenom objektu i koji predisponiraju njihovo ponašanje prema tom objektu. Taj odnos može biti pozitivan ili negativan. Stav prema svom poslu može izraziti rečima: volim svoj posao, jer je zanimljiv i pruža mi mogućnost da se razvijam. Ali može ga iskazati i rečima: mrzim svoj posao, dosadan je i plata mi je mala. Verovatno će prvi, pozitivan stav prouzrokovati manja odsustvovanja sa posla, bolju motivaciju zaposlenog i veću lojalnost organizaciji, dok će drugi stav implicirati manje zalaganje i motivaciju, veća odsustvovanja sa posla, kao i veću verovatnoću napuštanja posla (Petković, Janićijević, Milikić, 2005).

Stavovi imaju tri osnovne komponente: emotivnu, kognitivnu i bihevioralnu. Emotivna komponenta sadrži osećanja prema objektu stava i pokazuje šta prema tom objektu osećamo. Ta osećanja mogu biti negativna i pozitivna. Kognitivna komponenta se odnosi na određena znanja ili informacije o objektu koje sadrži stav. Ta znanja i informacije su sadržane u našim verovanjima o objektu stava. Pored osećanja i znanja, stav sadrži i bihevioralnu komponentu, odnosno određenu predispoziciju ponašanja.

Na prvi pogled je jasno da stavovi ljudi determinišu njihovo ponašanje. Istraživanja u kasnim

šezdesetim su pokazala da je korelacija između stavova i ponašanja ljudi zapravo vrlo mala, ako je uopšte ima. Dakle, to što neko ima pozitivan stav prema očuvanju čovekove okoline, uopšte ne mora da znači da će kupovati samo proizvode od recikliranog materijala. I u realnom životu zna se da mnogi ljudi jedno pričaju, a drugo rade. Kris Ardžiris je to opisao kao razliku između teorije za javnost i teorije za upotrebu. Osoba može javno da iznosi i zastupa određene vrednosti i stavove za koje zna da su socijalno poželjni ili od njega očekivani, da zapravo ima sasvim drugačija uverenja (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Koji će stavovi prevagnuti i determinisati ponašanje svakog pojedinca zavisi najviše od situacije u kojoj se nađe i socijalne kontrole kojoj je podvrgnut. Pod budnim okom socijalne sredine njegovo ponašanje će se prilagoditi javno izrečenim stavovima, dok će u odsustvu kontrole verovatnije njegovi pravi stavovi doći do izražaja. Ljudi se ne ponašaju u skladu sa svojim stavovima iz dva razloga: moguće je da neki spoljni faktori onemogućuju ponašanje u skladu sa sopstvenim stavovima i vrednostima. Spoljna ograničenja mogu sprečiti čoveka da postupi u skladu sa svojim stavom o nekom pitanju. Ta ograničenja mogu biti otvorena pretnja ili represija, ali i socijalni pritisak grupe kojoj pojedinac pripada. Adolescent može pušiti u svom društvu i pored vrlo negativnog stava koji o pušenju lično ima, samo zbog potrebe da se prilagodi normi koja vlada u njegovom društvu. Drugo moguće je da čovek prosto nema sposobnosti ili osobine koje su potrebne da bi se ponašao u skladu sa svojim vrednostima.

Značajna pojava vezana za stavove je kognitivna disonanca (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Ona označava neprijatno stanje neslaganja između stavova pojedinca ili, pak neslaganja njegovih stavova i njegovog ponašanja. Zašto je to stanje neprijatno? Jednostavno zato što ljudi vole konzistentnost i doslednost, kako u svojim mislima tako i u svojim delima. Oni nastoje da ostvare harmoniju unutar svojih stavova tako da ne izgledaju nekonzistentni ni pred sobom ni pred drugima. Ljudi, takođe nastoje da ostvare sklad između svojih stavova i postupaka. Oni žele da izgledaju dosledno, tako da one stavove za koje se zalažu zaista odgovaraju u svom ponašanju. Neslaganje između stavova i ponašanja dovodi do stanja kognitivne disonance. To se dešava onda kada su ljudi indukovani da se ponašaju na način koji je suprotan njihovim stavovima. Kognitivna disonanca je neprijatno stanje, pa ga ljudi nastoje otkloniti. Postoje dva načina otklanjanja tog stanja: promena ponašanja i promena stavova. Prvo, kognitivna disonanca se može eliminisati promenom ponašanja, kada pojedinac menja ponašanje na način da ga uskladi sa svojim stavovima. Drugi način otklanjanja kognitivne disonance jeste da pojedinac promeni svoje stavove i da ih prilagodi novom ponašanju. Kada iz raznih razloga ne žele ili ne mogu da promene svoje novo ponašanje i vrate se na staro, ljudi menjaju svoje stavove kako bi ih uskladili sa novim ponašanjem odnosno kako bi pred sobom i drugima opravdao i racionalizovao svoje novo ponašanje. Najvažniji među svim stavovima zaposlenih jeste stav prema poslu. Taj stav se naziva zadovoljstvo poslom i može se definisati kao kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja na poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evaluativna komponenta).

Teorijsku osnovu zadovoljstva posla predstavlja Lokova teorija vrednosti. Prema toj teoriji zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on ceni to će biti zadovoljniji. Na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade već i da li je to nagrada koju on ceni. Radnici koji imaju malu platu ne moraju biti nezadovoljni ako njima ta plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Na ukupno zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja u pogledu

pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima, sama po sebi. Neko može biti nezadovoljan platom, sigurnošću radnog mesta, mogućnošću dobijanja stana, ali da budu ukupno zadovoljan poslom, jer su mu u pogledu tih aspekata posla i očekivanja niska (Petković, Janićijević, Milikić, 2005).

### 4.3. Nacionalna kultura

Nacionalna kultura predstavlja mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život (Hofstede, 2001b). Dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovne pretpostavke koje dele članovi jedne nacionalne zajednice o ključnim pitanjima sa kojima je svako društvo suočeno. Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu društvo rešava usvajanjem pretpostavki o distanci moći (Janićijević, 2003). Distanca moći predstavlja stepen u kome manje moćni članovi institucija unutar zemlje očekuju i prihvataju nejednaku distribuciju moći kao prirodno i poželjno stanje stvari.

Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rešava se lociranjem nacionalne kulture na određenu poziciju između dva ekstrema: individualizam - kolektivizam. Kolektivizam podrazumeva čvršću socijalnu strukturu u kojoj svaki pojedinac ima pravo da očekuje od zajednice da se brine o njemu i njegovoj užoj porodici dok zauzvrat on toj zajednici iskazuje punu lojalnost. Individualizam implicira labavu socijalnu strukturu u kojoj je svaki pojedinac odgovoran u potpunosti za svoju sudbinu. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola nalaze svoj odraz u dimenziji nacionalne kulture nazvanoj masculinity - feminity. Masculinity nacionalne kulture su one u kojima dominiraju "muške" vrednosti kao što su: agresivnost, postignuće, sticanje materijalnih dobara. To su "činiti" (doing) kulture u kojima se nečija vrednost dokazuje rezultatom i sticanjem materijalnih dobara. Feminity nacionalne kulture su one u kojima dominiraju "ženske" vrednosti kao što su: međuljudski odnosi, kvalitet života, balans i harmonija. To su "biti" (being) kulture u kojima se vrednost ljudi dokazuje samim postojanjem. Način reagovanja na neizvesnost, promene, razlike i konflikte određen je u društvu stepenom izbegavanja neizvesnosti kao dimenzijom nacionalne kulture. Izbegavanje neizvesnosti u nacionalnoj kulturi je stepen do koga se pripadnici te kulture osećaju ugroženi u uslovima neizvesnosti, nejasnoća i različitosti. Naknadnim uključivanjem u istraživanje azijskih kultura dodata je još jedna dimenzija: dugoročna - kratkoročna orijentacija (Janićijević, 2003). Činjenica da ona nije ranije bila uključena može se pripisati upravo kulturnoj pristrasnosti u shvatanjima različitih autora koji su proučavali navedene pojave. Novu dimenziju otkrio je Majkl Bond, Kanađanin koji je boravio na Dalekom Istoku dugo vremena, proučavajući ljudske vrednosti širom sveta. U istraživanju je primenio upitnik stvoren od strane istočnih, u ovom slučaju kineskih umova (Hofstede, 1997). Pored toga što je dodao veoma značajnu novu dimenziju Bondov rad je pokazao uticaj kulture, da su čak i umovi istraživača koji su je proučavali bili programirani u skladu sa njihovim ličnim kulturnim okvirom.

Najvažnija dimenzija nacionalne kulture koja utiče na vođstvo je distanca moći, koju Hofsted definiše na sledeći način „Distanca moći između vođe B i podređenog S u hijerarhiji jeste razlika između stepena u kome B može odrediti ponašanje S i stepena u kome S može odrediti ponašanje B (Hofstede, 1980). Hofsted nastoji da pokaže da je distanca moći, ovako definisana, prihvaćena od strane B i S, i podržana od njihovog društvenog okruženja, i u značajnoj meri određena njihovom nacionalnom kulturom (Mojić, 2003).

Tabela 2: Razlike između visoke i niske distance moći (Janićijević, 1997)

<b>Niska distanca moći</b>	<b>Visoka distanca moći</b>
Nejednakosti u društvu treba da budu minimizirane	Nejednakost treba da postoji da bi svako znao svoje mesto u svetu
Svi ljudi treba da budu međuzavisni	Samo mali broj ljudi treba da bude nezavisan, svi ostali treba da budu zavisni od njih
Hijerarhija znači nejednakost uloga i pozicija	Hijerarhija znači egzistencijalnu nejednakost
Podređeni smatraju nadređene ljudima kao što sam ja	Podređeni smatraju nadređene drugačijom vrstom ljudi
Nadređeni su dostupni	Nadređeni su nedostupni i nedodirljivi
Upotreba moći treba da bude legitimna i podleže proceni da li je izvršena u cilju dobra ili zla	Moć je bazična činjenica u društvu, njena legitimnost je irelevantna i ne podleže proceni da li je upotrebljena u cilju dobra ili zla
Svi treba da imaju jednaka prava	Oni koji imaju moć treba da imaju privilegije
Oni koji imaju moć treba da izgledaju što manje moćni	Oni koji imaju moć treba da izgledaju što moćniji
Način da se menja društvo je redistribucija moći	Način da se menja društvo je detronizacija (zbacivanje) onih koji imaju moć
Ljudi na različitim nivoima moći se ne osećaju ugroženim i više veruju jedni drugima	Ljudi se tretiraju kao potencijalna opasnost po vlastitu moć i ne može im se verovati

Indeks distance moći obaveštava o odnosima zavisnosti u društvu. U društvima sa malom distancom moći postoji ograničena zavisnost podređenih između vođe i sledbenika. Emocionalna udaljenost između njih je relativno mala: podređeni će rado pristupiti nadređenima i protivrečiti im. U društvima sa visokom distancom moći postoji znatna zavisnost podređenih u odnosu na vođe. Podređeni odgovaraju bilo prihvatanjem takve zavisnosti u obliku autokratskog ili paternalističkog šefa, ili potpunim odbacivanjem, koje je u psihologiji poznato kao kontrazavisnost tj. zavisnost sa obrnutim predznakom. Društva sa velikom distancom moći tako pokazuju obrazac polarizacije između zavisnosti i kontrazavisnosti. U ovakvim slučajevima, emocionalna udaljenost između podređenih i njihovih nadređenih je velika: malo je verovatno da će podređeni pristupiti šefovima neposredno i protivrečiti im. Zbog toga se distanca moći može odrediti kao stepen u kom manje moćni članovi institucija i organizacija u okviru društva očekuju i prihvataju da je moć nejednako raspodeljena (Hofstede, 1997).

Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu najviše je istraživao Hofstede (1983, 2001) mada su i neki drugi autori koristeći druge dimenzije nacionalne kulture istraživali njen uticaj na strukturiranje organizacija. Bivša Jugoslavija bila je uključena u Hofstedovo kros kulturno istraživanje (Hofstede, 1980). Verovatno je to razlog zašto se klasifikacija nacionalnih kultura koristi u radovima naših autora uprkos nekim slabostima. Ovom istraživanju se zamera da je sprovedeno u četrdeset filijala kompanije IBM, te da su karakteristike organizacione kulture IBM-a verovatno uticale na rezultate. Sam upitnik je bio namenjen za ispitivanje stavova zaposlenih prema poslu. U samoj Jugoslaviji, istraživanje je sprovedeno u jednom preduzeću iz Ljubljane, što imajući u vidu kulturnu heterogenost bivše

SFRJ, značajno dovodi u pitanje mogućnost uopštavanja rezultata na čitavu zemlju. Hofstedovo istraživanje je jedino u kome su proučavanje osobine nacionalne kulture bivše Jugoslavije u kros kulturnom kontekstu (Mojić, 2003). Budući da je sprovedeno sedamdesetih godina, ono pruža i osnovu za poređenje eventualnih promena u odnosu na sadašnje stanje. U Hofstedeovoj studiji Jugoslavija je imala visoku distance moći, visoko izbegavanje neizvesnosti, nizak individualizam i slabo izražene muške vrednosti. Koncept organizacionog strukturiranja Hofstede preuzima od autora Aston studije. Oni su strukturiranje organizacija posmatrali kroz dve osnovne dimenzije: koncentracija autoriteta i strukturiranje aktivnosti. Strukturiranje organizacija sastoji se od rešavanja dva osnovna pitanja: ko o čemu treba da odlučuje (koncentracija autoriteta) i ko šta treba da radi u organizaciji (strukturiranje aktivnosti). Pitanje definisanja strukture autoriteta rešava se kroz određeni stepen centralizacije ili decentralizacije donošenja odluka. Pitanje definisanja strukture izvršnih zadataka rešava se kroz specijalizaciju, formalizaciju i standardizaciju uloga u organizaciji. Dakle, organizacije će, u zavisnosti od izabranih strukturalnih rešenja, biti u većoj ili manjoj meri centralizovane i, u većoj ili manjoj meri, formalizovane. Na izbor stepena centralizacije autoriteta i formalizacije uloga utiču mnogobrojni faktori identifikovani u brojnim istraživanjima kontigentne istraživačke tradicije. Kao najznačajniji faktori identifikovani su: tehnologija, veličina, starost kao i okruženje i strategija organizacije (Mintzberg, 1979). Hofstede tvrdi da je i nacionalna kultura relevantan faktor u izboru organizacione strukture. Pri tome, sam Hofstede kao i neki drugi autori (Child, Kieser, 1982; Schneider, Barsoux, 1997) ne smatraju da je nacionalna kultura jedini, pa čak ni dominantni faktor koji oblikuje organizacionu strukturu preduzeća u jednoj nacionalnoj zajednici. Međutim, nacionalna kultura je faktor koji može da definiše stepen do koga se ispoljava dejstvo ostalih faktora. Dejstvo nacionalne kulture na strukturiranje organizacija deluje kao tendencija da se preferiraju određeni strukturalni izbori. Koliko je ta preferencija snažna i da li je snažnija od uticaja ostalih faktora nije još uvek poznato. U nacionalnim kulturama sa visokom distancom moći organizacije imaju tendenciju da budu centralizovane više nego organizacije u kulturama sa nižom distancom moći, ukoliko su ostali faktori jednaki. Velika preduzeća će biti više decentralizovana od malih u svakoj kulturi ali će dva preduzeća uporedive veličine biti decentralizovana u različitom stepenu u različitim nacionalnim kulturama (Janićijević, 2003.) Razvoj javne uprave zavisi i od neprekidnog praćenja najnovijih usavršavanja metoda rada, inovacija i razvoja u svetu (cutting edge) i korišćenje iskustava “najboljeg primera” (benchmarking techniques).

## **5. BENCHMARKING U JAVNOM SEKTORU**

Benčmarking je proces uvođenja promena u organizaciji sa ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne efikasnosti i utvrđivanja ko je prvi ili najbolji na tržištu. On obezbeđuje mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektovanju poslovnih ciljeva i upravljanja promenama. Osnovni princip ovog procesa je uočiti šta to tržišni lideri rade kako bi poboljšali svoje poslovanje i pokušati iz prikupljenih podataka u svoj poslovni proces integrisati sve ono što može doneti unapređenju poslovanja. Benčmarking pomaže organizacijama da fokusiraju spoljašnje okruženje i poboljšaju procese efikasnosti. Raste sofisticirano tržište i povećana je konkurencija. Veštine koje su potrebne menadžeru su se promenile. Došlo je do kontinuiranog pomaka ka nehijerarhijskoj organizaciji. Rezultat tog kretanja je veća svest o potrebama korisnika i veći je fokus na rezultatima. Benčmarking unutar organizacije unapređuje klimu za promene dopuštajući zaposlenima da shvate rezultate koje oni postižu, i da bi upoređujući ih sa rezultatima drugih, postali svesni onoga što bi mogli da postignu (Cook, 1995). Benčmarking nosi mnogo prednosti: postavlja rezultate, pomaže ubrzanju i upravljanju promenama, poboljšava procese, i doprinosi razumevanju svetskih rezultata. Benčmarking se

pojavi pedesetih, kada su upoređivanje ili standardi korišćeni kao mera poslovnih performansi u okviru cena koštanja, prodaje i investicionih pokazatelja. Ovo je omogućilo da se unutar određenih industrija koje su upoređene sa njihovim vršnjacima, identifikuju snage i slabosti. Međutim, komparacija menadžment pokazatelja bila je baza finansijskih pokazatelja. Benčmarking tehnike korišćene u to vreme nisu razmatrale praksu ili procedure koje su dovele do rezultata, odnosno procedure kako poboljšati rezultate koji bi mogli biti postignuti. Rast kompjutera tokom šezdesetih i sedamdesetih godina doprineo je daljem razvoju benčmarkinga i njegovom korišćenju. Korišćenje benčmarkinga rapidno raste osamdesetih kada mnoge kompanije identifikuju potrebu za uključivanjem kvaliteta u njihove rezultate i poslovne performanse (Cook,1995). Taj razvoj je pratio Total Quality Management. Benčmarking je postao priznato sredstvo u razvoju kontinuiranog uključivanja procesa. U evropskim zemljama benčmarking bio je relativno nepoznat sve do kasnih osamdesetih. Prvi benčmarking seminar održala je britanska asocijacija kvaliteta 1991. godine. Rast interesovanja i korišćenja benčmarkinga u kompanijama Velike Britanije dovelo je do brojnih konferencija i seminara. Kompanije kao što su Royal Mail i Rover Cars širile su svoja iskustva o prednostima benčmarkinga putem stvaranja benčmarking krugova i klubova. Takvi sastanci služili su za razmenu informacija i pružanje pomoći i smernica za planiranje preduzimanjem benčmarking procesa(Cook,1995).

Benčmarking je proces koji omogućava sistematično poboljšanje. Postoji šest koraka za efektivni benčmarking: identifikacija i razumevanje procesa, znati šta sa čim upoređivati, sakupljanje podataka, analiza podataka i identifikovanje razlika, plan i akcija poboljšanja i pregled. Benčmarking je korišćen najčešće za stvaranje klime za promene i nose kontinuirano poboljšanje. Najuobičajeniji razlozi za neuspehe su: nedostatak fokusa, nedostatak strategije povezanosti, nedostatak rukovođenja, nedostatak istrajnosti i nedostatak planiranja. Pre nego što organizacije započnu benčmarking programe, važno je prepoznati najvažnije tipične uzroke i prepreke koje sprečavaju glatko i brzo okončanje procesa.

Svrha benčmarkinga u oblasti ljudskih resursa je određivanje nivoa atraktivnosti poslodavca u očima sopstvenih zaposlenih. Jedan od uobičajenih naziva za tu vrstu benčmarkinga je studija o platama i ostalim pogodnostima. Ona se najčešće sprovodi na lokalnom tržištu rada, tj. na onom s kojeg poslodavac podmiruje sve ili najveći deo svojih potreba za radnom snagom. Organizacije koje posluju na međunarodnom tržištu neretko koriste rezultate studija o platama i ostalim pogodnostima inostranih tržišta rada, odnosno s područja drugih država ili regija, pa su u takvim slučajevima rezultati manje pouzdani od rezultata studija s područja jedne države. Razlog za to je što posebnim i samo delimično pouzdanim postupcima moraju da se uzmu u obzir dopunski činioci koji treba da posluže za homogenizaciju podataka koji potiču iz različitih privreda, poput kursa valuta analiziranih država, indeksa tamošnjeg životnog standarda i slično, kako bi mogle da se uporede zarade koje poslodavci nude u različitim državama (Iveković, 2006). Jačanjem svesti o tome da se tržište ne završava na pragu poslodavca, unutrašnji benčmarking se sve ređe primenjuje u tu svrhu i zamenjuje spoljašnjim benčmarkingom.

### **5.1. Pojmovno određenje i vrste benčmarkinga**

U osnovi benčmarkinga je upoređivanje organizacije sa konkurentima koji su najbolji u svojoj delatnosti sa ciljem dobijanja saznanja, o tome kako su oni postali tržišni lideri i kako njihove poslovne principe integrisati u sopstveni poslovni sistem. Benčmarking ne predstavlja jednostavno kopiranje načina rada drugih. On nije proces prisvajanja ideja, nego proces prilagođavanja tuđih delotvornih rešenja sopstvenim potrebama. Njegova snaga je u

razmeni ideja koje podstiču kreativnost. Benčmarketing je kontinuiran proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija sa najboljom praksom sa ciljem poboljšanja sopstvenog poslovanja. Ovaj proces u sebi sadrži:

- Upoređivanje organizacije i njenih delova sa najboljima
- Upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti organizacije sa konkurencijom
- Upoređivanje proizvoda sa konkurentima koji imaju bolje rezultate poslovanja
- Upoređivanje tehničkih rešenja u cilju odabira najbolje opreme
- Primenu najboljih poslovnih procesa i
- Planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima

Iz navedenog se može zaključiti da je suština benčmarketinga steći saznanja, prilagoditi ih sopstvenim potrebama, nadograditi i oplemeniti i staviti u funkciju uspešnog poslovanja u sopstvenoj organizaciji. Postoji nekoliko vrsta benčmarketing procesa od kojih je svaki definisan ciljem i objektom koji se istražuje (Renko, Delić, Škrtić, 1999), a mogu se podeliti na:

- Interni benčmarketing
- Konkurentni benčmarketing
- Funkcionalni benčmarketing
- Generički benčmarketing
- Kombinovani interni i eksterni benčmarketing i
- Strateški benčmarketing

Interni benčmarketing omogućava analizu poslovanja i njegovo poboljšanje s obzirom na delove organizacije koji su se pokazali efikasnim i profitabilnim. Interni benčmarketing obuhvata dvosmernu komunikaciju i razmenu mišljenja između organizacionih jedinica unutar iste organizacije ili između više organizacija koje čine jedinstven poslovni sistem (Kozak, Nield, 2001). Interni benčmarketing karakteriše lakši pristup potrebnim podacima, manji troškovi. No veliki deo stručnjaka misli kako se najbolja rešenja ipak pronalaze izvan konkretne organizacije.

Eksterni benčmarketing se zasniva na upoređivanju delatnosti organizacije sa drugim organizacijama, a sprovodi se malo sporije od internog, pa je potrebno više sredstava za njegovo sprovođenje. Takođe, treba uzeti u obzir da se sva rešenja koja se primenjuju u nekoj organizaciji ne moraju obavezno da se primene u svim drugim organizacijama.

Konkurentni benčmarketing podrazumeva upoređivanje delatnosti jedne organizacije, a delatnošću drugih organizacija sa ciljem dobijanja važnih podataka o poslovanju konkurenata, kako bi se dobijeni podaci mogli uporediti sa sopstvenim, što onda omogućava pozicioniranje sopstvenog proizvoda, usluge ili poslovanja na tržištu u odnosu na konkurente.

Funkcionalni benčmarketing obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa sa istim aktivnostima najboljih svetskih kompanija, bez obzira kojim se one poslom bave. Cilj je utvrditi idealno poslovanje, gde god se ono nalazilo, tako da ova vrsta benčmarketing procesa nudi mogućnosti postizanja izvrsnog kvaliteta u poslovanju.

Generički benčmarketing uključuje različite delatnosti čijom se komparacijom pronalaze sličnosti među mnogim poslovnim procesima. Na ovaj način otkrivaju se mnogi inovativni procesi kao što su poslovna kultura, komunikacija, kodeks i slični postupci koje koriste

efikasni poslovni sistemi.

Kombinovani interni i eksterni benčmarking svojim nazivom ukazuje da organizacije kreću sa internim benčmarkingom, a po njegovom završetku prelaze na eksterni benčmarking. Svaka organizacija te procese kombinuje po sopstvenim potrebama i preferencijama.

Strateški benčmarking je traganje za uspešnom strategijom koju su već osmislile vodeće kompanije. Strateški benčmarking koristi se onda i kada se žele uskladiti strategije koje su postale neprikladne zbog promena u tehnologiji ili u zahtevima kupaca. Benčmarking treba primeniti na procese koji su ključni za uspešnost organizacije.

Svaki od ovih benčmarking procesa ima svoje prednosti i nedostatke, stoga će se svaka organizacija odlučiti za onu vrstu procesa koja joj najviše odgovara. Najbolje rezultate daje kombinovani interni i eksterni benčmarking, jer se sve organizacije razlikuju pa se svakako organizacija odlučuje za onu kombinaciju različitih benčmarking procesa kojom će se ostvariti najbolji poslovni rezultati. Na osnovu nevedenog mogu se navesti pozitivni efekti benčmarkinga:

- Doprinosi boljem razumevanju kritičnih procesa
- Sredstvo je učenja i motivacije
- Uči se iz poslovne prakse drugih
- Organizacija nauči da upravlja i da se prilagođava promenama
- Brže i bolje odlučivanje
- Povećanje profita i efikasnosti i mnogi drugi pozitivni efekti
- Pomaže organizacijama da utvrde svoje jake i slabe strane
- Motivise zaposlene da prihvataju inovacije unutar sopstvenog područja

Benčmarking počiva na ideji da je moguće istraživati najbolje postupke drugih kompanija i zatim primeniti promene formirane na osnovu tih opažanja. Benčmarking je izvrstan izvor poslovnih ideja, a jedna od osnovnih prednosti benčmarkinga je otvaranje pojedinaca prema novim idejama, proizvodima i poslovnim procesima.

## **5.2. Merenje u službi benčmarkinga**

U praksi se pojavio veliki broj raznovrsnih standarda koji su primenjivani na različite načine. Mere se mogu posmatrati i klasifikovati na različite načine i prema različitim osobinama. Ne ulazeći preterano u klasifikacije, mogu se koristiti reaktivne i proaktivne mere. Reaktivne mere registruju događaje i na osnovu njih može da se reaguje, na osnovu npr. raznih standarda ali i izveštaja. Proaktivne mere su posledica predviđanja događaja i mogućih problema. Ove mere idu na prevenciju pa se njima meri efikasnost i kvalitet prevencije problema (Đorđević, 2008).

Benčmarking je povezan sa mnogim oblastima i granama, da se podigne kvalitet usluga, kvalitet izvođenja vlasti u raznim oblastima i granama, da se podigne racionalnost procesa donošenja odluka i uopšte kvalitet upravljanja zajednicom. Dejvid Ozborn je napravio revoluciju sa idejom da se više ne mogu samo meriti ulazi u procesu obezbeđivanja javnih usluga, već je veoma bitno meriti ostvarene rezultate procesa upravljanja i vladanja, koji se u najvećoj meri mogu identifikovati sa praćenjem kvaliteta raznovrsnih javnih usluga. Piter Draker je dao listu osobina uspešnog pružanja usluga od strane institucija, koja je i do danas ostala aktuelna: da se jasno definiše priroda usluga, obim funkcija, misija i aktivnosti



institucije, da se jasno utvrde ciljevi, fokusirajući se na najvažnije prioritete standarda kao i set standarda izvođenja u svakoj oblasti, da se meri izvođenje (performance), analiziraju rezultati i uspostavi stalni proces korigovanja slabosti (Đorđević, 2008).

Merenjem izvođenja se otvara mogućnost za realizaciju niza delatnosti. Merenjem se podiže odgovornost i pouzdanost vlasti, ko meri, bolje planira i svoje aktivnosti i budžet, ko meri, operativno je daleko efikasniji radi kvalitetnije u stanju je da u hodu identifikuje problem i da ih lakše otkloni, ko meri može i uspešno vrednovati kvalitet usluge kao i doprinos svakog pojedinca i da taj doprinos adekvatno vrednuje. Merenje pomaže uspešnu alokaciju resursa. Sa standardima i merama lakše detektuju dobre i loše strane, mere se reakcije službenika i odeljenja koje rade u toj oblasti na te procese. Samo na taj način postoji svest da li se ostvaruje uspeh ili neuspeh, da li se dobija ili gubi. Obično se mere sledeće veličine i vrednosti: radno opterećenje, efikasnost, efektivnost, produktivnost (Đorđević, 2008).

Radno opterećenje se meri usmeravajući se prvenstveno na obim, a ne na kvalitet obavljenog posla. Ono se različito meri za različite delatnosti pa može na primer biti: broj kilometara asfaltranih ulica, broj ispražnjenih kontejnera, broj posađenih biljaka, broj obrađenih predmeta, broj kazni, broj hapšenja, broj sređenih stanova, itd.

Efikasnost se odnosi na odnos između obavljenog posla i resursa koji su bili neophodni za realizaciju tog posla. Obično se izražava uloženom vrednošću, troškovima npr. po jedinci usluge, npr. troškovi po metru ulice. Mere efektivnosti rada se zovu imere rezultata-outcome measures i one mere stepen do kog je postavljeni cilj realizovan. Mera efikasnosti može biti procenat popravljenih ulica koje su i posle 6 meseci upotrebe u dobrom stanju.

Mere produktivnosti kombinuju efikasnost i efektivnost i u velikoj meri upućuju na kvalitet pružene usluge. Te mere mogu biti: procenat popravljenog puta u odnosu na planirano izraženo u metrima, popravljeni put je onaj na koji se ne moramo vraćati narednih 6 meseci.

*Tabela 3 : Primeri četiri tipa mera izvođenja (Đorđević, 2008)*

<b>Opštinski poslovi</b>	<b>Mere opterećenja</b>	<b>Mere Efikasnosti</b>	<b>Mere efektivnosti</b>	<b>Mere produktivnosti</b>
Opštinski sekretar	Broj zasedanja skupštine za koje je pripremljen material	Broj radnih časova za koji je materijal pripremljen	% predloga iz materijala	% predloga koji je pripremljen tokom 7 dana i potvrđen bez amandmana
Biblioteka	Ukupna cirkulacija knjiga	Cirkulacija knjiga po Zaposlenom	Cirkulacija po glavi korisnika	Cirkulacija na 1000\$
Popravka puteva	Broj popravljenih metara ulice	Troškovi po popravljenom metru ulice	% popravljenih ulica koje su posle 6 meseci u dobrom stanju	Trošak po dobro popravljenom metru ulice
Personal	Prilmljen broj prijava za rad	Trošak po obrađenom broju prijava, trošak po popunjenom mestu	% novih zaposlenih koji su uspešni i posle 6 meseci rada	Trošak po zaposlenom, koji su uspešni i posle šest meseci rada

Mere moraju imati neke bitne osobine. One moraju biti kvalitetne, pouzdane, jasne, razumljive, pravovremene odnosno primljene u pravom trenutku, otporne na neželjena ponašanja, obuhvatne, osetljive na cenu skupljana podataka (racionalne) i fokusirane na merljive činioce izvođenja. Obično se podaci o izvođenju obezbeđuju iz raznovrsnih kombinacija narednih izvora: postojećih zapisnika, izveštaja, vremenskih dimenzija (jedinica vremena neophodnih za neku aktivnost, delatnost, operaciju), upitnika za korisnike i građane, vrednovanja od strane treniranih posmatrača i iz specijalno dizajniranih procesa skupljanja podataka itd. I pored brojnih međunarodnih organizacija koje se bave merenjem izvođenja i podizanjem kvaliteta ovog procesa, često ne postoji potpuna, već delimična evidencija određenih faza ili više funkcija.

Merenje čini svakog aktera ranjivim: zaposleni se boje da će morati posle merenja daleko bolje i više da rade, da mogu čak i izgubiti posao usled pojave konkurencije. Strah nadređenih je da će se merenjem videti njihova slaba organizaciona sposobnost, da će izgubiti status, autoritet, posao, a pogotovu diskreciju u radu koja im donosi mnoga nevidljiva dobra. Politički lideri takođe imaju strah od ove vrste podataka jer oni otkrivaju slabosti u funkcionisanju opštine, grada, što im može biti opasnost na izborima. Dobro je identifikovati sve ove strahove i ukazati na sve prednosti koje proizilaze iz benčmarkinga kako po kvalitetu celine usluga, tako i po bolji kvalitet rada svake od grupa aktera ovom sistemom (Đorđević, 2008)

Akteri mogu uputiti brojne izgovore procesu merenja: “merenje pogrešne stvari”, način merenja nije adekvatan i jednostavno “ne možeš meriti šta ja radim”, “previše košta to merenje”, “mi za to nemamo resurse”, itd. Benčmarking je jedan od instrumenata kojima se može podići kvalitet rada. Veoma je bitno obezbediti posvećenost merenju, ukazati na sve prednosti za svakog od aktera i za javno dobro. U narednom koraku treba obezbediti podelu rada odrediti nadležnog za koordinaciju i precizirati odgovornost svakog od aktera. Smisao merenja je praćenje kvaliteta usluga koje korisnici dobijaju, a merenje opterećanja, efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti su tek dimenzije celine sistema usluga. Da bi se obezbedilo kvalitetno merenje, neophodno je napraviti standarde u svakoj od oblasti rada, razviti što preciznije indikatore realizacije poslova i odrediti optimalan broj indikatora (opasno je ići u preterane detalje, kao što je veliki problem ostati na malom broju indikatora).

Proces benčmarkinga je uspešniji ukoliko je otvoren, interaktivan i ostavlja dovoljno prostora svim akterima za uključivanje. U ovom procesu važno mesto i uticaj treba da imaju i korisnici, građani, stručnjaci, izvršni funkcioneri-profesionalci, kao i politički lideri. Bitni činioci ovog procesa su privatni baš kao i javni sektor. Krupan doprinos benčmarkinga je velika dostupnost podataka i poređenje koje omogućava mnogo bogatije analize kvaliteta usluga kao i mogućnost kreiranja alternative i poboljšanja. Benčmarking je složeniji sistem merenja u kome se i efekti i kvalitet upoređuju i sa opštim standardima, ali i sa postignutim rezultatima drugih sredina, u raznim oblastima i pogotovo sa rezultatima najboljih u praksi.

### **III LJUDSKI RESURSI U JAVNOM SEKTORU**

Odnos ljudskih resursa i rukovođenja polazi od pretpostavke da su ljudski resursi osnovni nosioci razvoja organizacije i njene rukovodeće funkcije. Efikasnost rukovodeće funkcije, u velikoj meri zavisi od razvoja ljudskih resursa, od njihovog broja, strukture, znanja i motivacije i radnog angažovanja (McNamara,1999). Savremeni modeli organizacije doživljavaju značajne promene. Savremene organizacije deluju u okruženju koje zahteva drugačije pristupe, drugačije načine mišljenja i drugačije strukture. Organizacija savremenog preduzeća se sve više određuje kao informaciono procesno razvojni sistem, koji je u stalnim promenama. Univerzalni organizacioni modeli više ne postoje. Vreme organizacionih struktura u kojima dominiraju birokratizovani i hijerarhijski odnosi prolazi. Nova organizacija koja se sve više udaljava od svog uobičajenog piramidalnog oblika. Glavna karakteristika svih promena proizilazi iz činjenice da je osnovni razvojni resurs znanje. Organizacioni sistemi velikih uspešnih, privrednih organizacija se okreću ključnom faktoru uspeha, ka ljudskim resursima (Subotić, 2010). Savremena organizacija stavlja naglasak na ljude i upravljanje njihovim potencijalima. Posebno se ističe poverenje u sposobnosti zaposlenih, snaga preduzeća je u sposobnostima svih zaposlenih. Ipak u osnovi poslovna politika treba da bude stvarna u bliskom odnosu prema tržištu. (Ristić, Savić, Bračika, Karavidić, 2006). Zadatak menadžera ljudskih resursa je posebno naglašen, jer oni moraju pomoći ostalim rukovodiocima da vode posao na najbolji mogući način (Subotić, 2010).

Način na koji organizacija upravlja ljudskim resursima utiče na konkurentnost organizacije i na njenu sposobnost da ostvari svoju misiju. Efektivnost organizacije, koja se ogleda kroz sposobnost organizacije da obezbedi proizvode ili usluge koji će zadovoljiti potrebe potrošača od velikog je značaja za njen opstanak. Ove proizvode ili usluge obezbeđuju delimično ljudi. Zaposleni nisu samo jedan od najznačajnijih resursa oni spadaju i u najskuplje, a ponekad i u najproblematičnije resurse. Ljudski kapital je značajan jer je direktno povezan sa performansama organizacije i njenom konkurentskom prednošću. Aktivnosti koji se fokusiraju na upravljanje ljudskim resursima mogu da obezbede direktne doprinose performansama organizacije. Tržišni nastup i produktivnost su snažni kada postoji usklađenost između filozofije i poslovne strategije organizacije (Subotić, 2010).

Ljudski resursi obuhvataju iskustvo, veštine, procene sposobnosti, znanje, kontakte, preuzete rizike i mudrosti pojedinca povezanih sa jednom organizacijom. Rezultat dobrog upravljanja ljudskim resursima može se posmatrati ne samo kroz usklađenost između stvarnih potreba za ljudskim kapitalom i raspoloživog ljudskog kapitala organizacije, već i kroz veću produktivnost po postojećem radniku. Politika države i njene izvršne vlasti zastupa interese civilnog društva u nastajanju: građana i privrede, preduzetnika kao i različitih socijalnih, etničkih i ekonomskih grupa koje zadovoljavaju posebne interese u multikulturalnom i multietničkom društvu. Dobra kadrovska politika bi trebalo da odrazi vladine ciljeve, principe, prioritete, stručno ustanovljenje, kriterijume i pristupe treningu ljudskih resursa.

#### **1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podistema funkcionisanja organizacije (Ćamilović, Vujić,2007). Menadžment ljudskih resursa proizlazi iz pojma menadžment, a on uopšteno označava tri grupe aktivnosti i odnosa. Prva grupa se odnosi na aktivnost usmerenu

na postizanje određenih unapred utvrđenih ciljeva, ali uz pomoć drugih ljudi. Druga grupa se odnosi na proces usmeravanja ponašanja ljudi prema određenom poslu i zadatku ili zadacima. Treća grupa obuhvata odnose i kombinacije proizvodnih resursa i drugih činioaca procesa delovanja, radi postizanja poslovne aktivnosti. Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih resursa su: planiranje, organizovanje, upravljanje znanjem, poboljšanje procesa i kvaliteta rada, kontrola i vrednovanje dostignuća.

### **1.1. Svrha menadžmenta ljudskih resursa**

Planiranje je utvrđivanje ciljeva koji se žele postići u određenom vremenskom periodu. Sistem ne može ostvariti poslovni uspeh, ako svi oni koji su uključeni u radni proces ne znaju šta se od njih očekuje. Planovi određuju organizacionu postavku radnih mesta i strukturu zaposlenih, kao i način njihovog vođenja i vrednovanja. Planiranje je deo upravljanja usmeren ka ostvarivanju ciljeva. Zasniva se na postavljanju ciljeva za svaki pa i najmanji deo organizacije od radnog mesta odnosno pojedinca, preko organizacionih jedinica nižeg i višeg reda, do organizacije kao celine. Uključuje postavljanje ciljeva i kontrolu njihove realizacije (Ćamilović, Vujić, 2007).

Organizovanje je aktivnost kojom se plan pretvara u sredstvo kojim se postiže planirani cilj. Proces organizovanja rada odvija se u pet faza:

- Analiza ciljeva koje poslovni sistem treba ostvariti
- Utvrđivanje poslova i razvrstavanje aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva
- Grupisanje aktivnosti prema raspoloživim materijalnim i ljudskim resursima
- Delegiranje radnih zadataka i ovlašćenja
- Usklađivanje i inovacija poslova kao i prenos informacija

Upravljanje znanjem je najopštiji pojam koji se odnosi na ljudske resurse. Označava sve aspekte menadžmenta koji se odnose na rad, zapošljavanje, međuljudske odnose i ponašanje ljudi u njihovoj radnoj i stvaralačkoj aktivnosti. Upravljanje znanjem pojmovno obuhvata tri aktivnosti: aktivnost usmerenu na postizanje određenih ciljeva angažovanjem ljudskih resursa, organizovanje i vođenje procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i usklađivanje i unapređivanje odnosa zaposlenih poslovnog sistema (Ćamilović, Vujić, 2007).

Poboljšanje procesa i kvaliteta rada smatra se najsloženijom novom funkcijom savremenog menadžmenta, koja zbog sve veće konkurencije na tržištu proizvoda i usluga dobija sve veći značaj. Upravljanje procesima i kvalitetom rada, primarno se odnosi na kvalitet proizvoda i usluga, a potom i na celokupnu organizaciju i upravljanje procesima rada. U novije vreme se sve više govori o potpunom i totalnom upravljanju kvalitetom. Samo ona organizacija koja sistematski neguje i razvija dobru radnu klimu i odnose prema zaposlenom i saradnicima, može očekivati visoki kvalitet svojih proizvoda i usluga čime obezbeđuje zadovoljstvo kupaca i trajnu stabilnost poslovnog sistema.

Kontrola izvršenja i vrednovanja dostignuća tokom odvijanja procesa podrazumevaju primenu odgovarajućih instrumenata za merenja zadovoljstva vlasnika, menadžera, korisnika, zaposlenih i okruženja. U okviru tih merenja i vrednovanja preduzimaju se određene aktivnosti za otklanjanje grešaka koje negativno deluju na samovrednovanje i poslovni uspeh. Kontrola je način upravljanja koji je usredsređen na uspeh organizacije, najčešće na rezultate izražene u profitu kao agregatnom pokazatelju uspeha pri čemu valja imati mogućnost upoređivanja ciljeva i rezultata. Vrednovanje učinka je put i osnova nagrađivanja prema

ličnim dostignućima i ukupnim rezultatima rada. Zajednička dimenzija upravljanja ciljevima je: utvrđivanje ciljeva, učestvovanje zaposlenih u tome, vrednovanje i kontrola ostvarenja i nagrađivanje prema učincima.

Promene koje se dešavaju u okruženju ostvaruju se pod velikim uticajem niza činilaca: političkih, ekonomskih, sociokulturoloških, tržišnih, tehnoloških i dr. Većina od tih činilaca predstavlja konstantnu pretnju za organizaciju na koju ona mora da odgovori nizom aktivnosti, koje se manifestuju u utvrđivanju njene strategije, redefinisanoj misije i vizije, reinženjeringu procesa i na toj osnovi promenama u organizacionoj strukturi, broju i strukturi ljudskih resursa, načinu njihovim upravljanjem i dr. Pored okruženja na promene u menadžmentu ljudskih resursa utiče i niz internih činilaca. Uspešnost u otklanjanju pretnji iz okruženja i usklađivanje i poboljšanje performansi internih činilaca u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, prvenstveno menadžera i stručnjaka za istraživanje i razvoj. Od menadžmenta ljudskih resursa se očekuje da se proaktivnim aktivnostima ukloni ili ublaže pretnje i opasnosti, uklone slabosti, iskoriste snage i stvore šanse što direktno utiče na rezultate poslovanja i razvoj organizacija. Sve uspešne organizacije posebnu pažnju posvećuju menadžmentu ljudskih resursa, od koga se očekuje da obezbedi odgovarajuće inpute ljudskih resursa, njihovo radno angažovanje i efekte tog angažovanja. Efikasnom obezbeđivanju navedenih elemenata doprinosi u najvećoj meri primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, pod kojim podrazumevamo sistematizovana saznanja o menadžmentu ljudskih resursa (Ćamilović, Vujić, 2007).

## **1.2. Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa**

Pored obezbeđivanja optimalnog broja i strukture zaposlenih u osnovne zadatke menadžmenta ljudskih resursa spadaju i razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama organizacije, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, razvoj i stvaralaštvo, poboljšanje međuljudskih odnosa, stvaranje pozitivnih stavova prema promenama, proaktivno angažovanje menadžmenta i zaposlenih na promene u organizaciji, ostvarivanje željenih i planiranih poslovnih rezultata, konstantan razvoj organizacije zaposlenih (Ćamilović, Vujić, 2007). Da bi se sve to obezbedilo neophodno je obezbediti niz preduslova: optimizovati organizacionu strukturu, primeniti procesni pristup u organizovanju obavljanja poslova i zadataka organizacije, izvršiti preraspodelu nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima prvenstveno kroz decentralizaciju ovlašćenja i povećanje odgovornosti za efekte odluka, utvrditi strategiju i politiku u oblasti ljudskih resursa:

- Usmerenost ka potrebama menadžmenta, obezbeđivanje i angažovanje ljudskih resursa
- Planiranje, nadgledanje i kontrola su dominirajuće aktivnosti u odnosu na posredovanje
- Problemi se rešavaju sa ostalim članovima menadžmenta koji se bave ljudskim resursima, a ne direktno sa zaposlenima ili njihovim predstavnicima
- Menadžment ljudskih resursa se više koncentriše na to šta je urađeno za menadžere nego na to šta su menadžeri uradili za ostale zaposlene
- Postoji preventivna uloga linijskih menadžera
- Postoji odgovornost menadžera u smislu kulture

Primena savremenog menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji je posledica uticaja niza eksternih i internih činilaca. U eksterne činioce spadaju: politički, ekonomski, tržišni, tehnološki. Pod političkim činiocima smatra se uticaj države na status, razvoj i poslovanje

organizacije, koji ona ostvaruje donošenjem i sprovođenjem propisa, zakona i podzakonskih akata, nadzorom od strane ovlašćenih organa i preduzimanjem sankcija za kršenje propisa. Država doprinosi stvaranju ekonomskog ambijenta za poslovanje, a u određenim slučajevima direktno utiče na donošenje odgovarajućih odluka o ljudskim resursima (npr., obavezno primanje pripravnika, obaveza ispunjavanja propisanih uslova za obavljanje određenih poslova-stručni ispit, posebna dozvola i slično, minimum uslova za zasnivanje radnog odnosa, obaveza prestanka radnog odnosa i dr). U ekonomske činioce svrstava se prvenstveno ekonomski ambijent za poslovanje, ekonomska razvijenost države, otvorenost tržišta, podsticajne mere za razvoj određenih delatnosti, vrstu i visinu poreza i drugih propisa. Tržišni činioci deluju prvenstveno kroz otvorenost tržišta, ponudu i tražnju roba i usluga iz delatnosti organizacije, ponudu i tražnju ulaznih komponenti, uslove nabavke. Tržišni činilac je rezultat razvoja nauke i primene njenih dostignuća u praksi.

U interne činioce svrstavaju se: oblik vlasništva, misija, vizija i strategija organizacije, delatnost, organizacija rada ( strukturu, organizaciona sredstva i procese), potencijal i efekti menadžmenta, broj i struktura (radni i stvaralački potencijal) zaposlenih, ekonomski položaj, kultura, liderstvo (vođstvo), prisutan model organizacionog ponašanja, odnosi među zaposlenim i dr.

### **1.3.Trendovi menadžmenta ljudskih resursa**

Promene u menadžmentu ljudskih resursa imaju širok okvir i domašaj, i odnose se pored ostalog i na: liderstvo, upravljanje i odlučivanje, organizaciju, korporativnu kulturu, procese tehnologije vezane za ljudske resurse, stavove prema promenama, racionalizaciju rada, modernizaciju i drugo.

Liderstvo kao proces uticanja na zaposlene u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, treba da doprinese izgrađivanju i primeni savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa. Svoja ovlašćenja, tj. sposobnost da utiču na donošenje odluke ili na postupke u obavljanju poslova, lideri zasnivaju na pet izvora: legitimnoj moći, moći prinude, moći nagrađivanja, moći stručnosti i referentnoj moći. Navedene moći su prevashodno vezane za menadžment ljudskih resursa jer se na njima zasniva donošenje odluka o ljudskim resursima i obavljanje procesa iz menadžmenta ljudskih resursa. Legitimna moć (autoritet) je rezultat pozicije lidera u organizaciji. Moć prinude ispoljava se kroz ovlašćenja lidera da kontroliše i kažnjava. Moć nagrađivanja se svodi na davanje nagrada i beneficija zaposlenim. Stručna moć je uticaj zasnovan na znanju, ekspertizi i posebnim veštinama. Referentna moć je vezana za ličnost menadžera, njegove sposobnosti i lične karakteristike (Ćamilović, Vujić, 2007).

Upravljanje i odlučivanje treba da bude prvenstveno u funkciji blagovremenog donošenja optimalnih odluka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Iz tog razloga često je potrebno da se pored utvrđivanja ciljeva, principa i kriterijuma za donošenje odluka, izvrše odgovarajuće promene u nadležnosti decentralizacija funkcije donošenja operativnih odluka, i razradi procedura koja je u funkciji, kako kvalitetnog tako i efikasnog odvijanja procesa odlučivanja. U tom segmentu je posebno značajno da se potencira odgovornost za kvalitet odluke tj. za njene efekte.

Modernizacija se u najvećem broju slučajeva svodi na primenu savremenih sredstava rada, koja kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa pripada informacionim tehnologijama (Ćamilović, Vujić, 2007).

Razlog za to leži u potrebi za efikasnim i ekonomičnim prikupljanjem, obradom, memorisanjem i korišćenjem informacija kao osnove za donošenje odluka o ljudskim resursima i obavljanje procesa menadžmenta ljudskih resursa.

U menadžmentu ljudskih resursa početkom 21. veka došlo je do značajnih promena trendova profesionalne i društvene prirode:

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju su se izmenili, umesto materijalnih nastupila je potreba za većom samostalnošću
- Okruženje sve više prati šta se događa unutar organizacije i ukazuje na svoje potrebe, ono takođe želi biti zadovoljno
- Rast cene rada i smanjivanje radne nedelje, prisiljava menadžment na poboljšanje ukupnog kvaliteta rada
- Brze ekonomske i tehnološke promene uslovljavaju menjanje načina obavljanja posla
- Teži se razumnom korišćenju resursa
- Ljudske potrebe, želje i kultura života su se značajno promenile
- Decentralizuje se i regionalizuje uređenje društva
- Stvaraju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo
- Neguje se timski rad i načela održivog razvoja
- Unapređuje se poslovna uspešnost i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana u poslovnim procesima i odnosima

Ne uočavati te trendove i ne prilagođavati se izazovima, negativno se odražava na rad i poslovanje kako pojedinca, tako i društva u celini. Istovremeno se u području radne snage uočavaju sve više određene disproporcije, odnosno viškovi i manjkovi izvršilaca. Tome doprinose demografske promene (više žena, više starih, više bolesnih osoba) i velike migracije, kao i ubrzane tehnološke promene, koje čovek ne uspeva da prati (Ćamilović, Vujić, 2007). Naučno tehnološki i novonastali globalni odnosi i saznanje da je čovek ograničen prostorom i vremenom, nameću novi pristup shvatanju menadžmenta ljudskih resursa. U skladu sa promenama mogu se izvući tri shvatanja:

Prvo, da je menadžment ljudskih resursa toliko široka delatnost da se pod nju mogu svesti mnoge društvene delatnosti, čiji su značajniji sektori obrazovanje, nauka, kultura, zdravstvo i socijalno staranje. Drugo, da je to ozbiljna delatnost koja štiti i razvija ljudski potencijal u organizaciji. Treće, ova delatnost može se odrediti kao sistem koji značajno doprinosi zadovoljstvu i zadovoljavanju zajedničkih potreba svih struktura društva. Ona u sebi uključuje poslovne procese, menadžerske metode i ljudski kapital, objedinjuje ih u celovit sistem proizvodnih snaga i društveno ekonomskih odnosa (Ćamilović, Vujić, 2007).

U poslednje vreme principi razvoja ljudskih resursa u zemljama tranzicije pretrpeli su značajne promene. Zbog promena u okruženju, nedostatka kadrova kompetentnih ili osposobljenih za rad u novim uslovima, upravljanje kadrovima dobija novu sadržinu. Ubrzano se razvijaju novi procesi koji otvaraju mogućnosti da za podizanje nivoa efikasnosti uprave i formulisanje personalne politike na drukčijim osnovama. Novi pravac razvoja počiva na ovim shvatanjima:

- Razvoj privrede neće više biti planiran već podržan efikasnom i profesionalnom upravom. Potrebna su bitno drugačija znanja i metodi rada.
- Zaštita prava građana postaje jedna od ključnih obaveza svakog državnog službenika.

Uprava postoji radi građana, a ne obrnuto.

- Raspoloživ intelektualni potencijal mora biti raspoređen prema prioritetima i korišćen na mestima koja su značajna. Nema većeg propusta od onog kada neko radi poslove za koje je suviše kvalifikovan, kada je čovek “veći od svog zadatka”.
- U državnoj upravi lojalnost poslu, a ne na nekom van sistema ima apsolutnu prednost. Strategije razvoja ljudskih resursa određuju karakter društva.
- Razvijanje sistema obrazovanja i treninga za sve koji to žele i mogu, uz povlastice i olakšavanja na radnom mestu, uključujući i unapređenja za one koji se podvrgavaju treningu. Nova znanja doprineće efikasnosti i bogato vratiti uloženo vreme i novac.
- Stvaranje takve radne sredine koja će podržati razvoj javnih službenika do granica njihovog kapaciteta, podstičući na taj način profesionalni razvoj i utemeljenje principa profesionalizma u radu. Svaki organ postaje “sredina koja uči” (Kavran, 2003).

Zbog faktora kao što su daunsajzing (downsizing), veća obučenost zaposlenih, privrženost organizaciji, neprekidno usavršavanje, primena programa upravljanja totalnim kvalitetom i uvođenje samoupravnih timova, zahteva pristup vođstvu koji omogućava više osamostaljivanja. Slepno prihvatanje osamostaljivanja ili bilo kog drugog univerzalnog pristupa vođstvu nespovij je sa najvećim delom iskustvenih saznanja iz ove oblasti (Robbins, 1998).

## 2. MOTIVACIJA

Motivacija je jedna od najproučavanijih tema u organizacionim naukama. Iako je motivacija zaposlenih širok i kompleksan koncept, među naučnicima postoji određena usaglašenost po pitanju nekih njenih osnovnih karakteristika, odnosno pretpostavki o uzročno posledičnim odnosima između određenih faktora i odgovarajućeg ljudskog ponašanja (Dulanović, Jaško, 2008). Motivacija je proces u kojem zaposleni koji imaju nezadovoljenu potrebu, pokreću i usmeravaju svoje ponašanje ka određenom cilju. Prema Levinu (1936,1951) osnovni uzrok određenog ponašanja je tenzija. Ona tera ljude da definišu željena buduća stanja za koje veruju da će smanjiti tenziju. Ponašanje je pri tome opredeljeno njihovim ličnim karakteristikama i karakteristikama situacije (Petković, Janićijević, Milikić, 2008). Sistem motivacije obuhvata tri osnovne grupe mera koje treba preduzimati: istraživanje motivacije zaposlenih, primena mera motivacije, merenje zadovoljenja potreba i zahteva zaposlenih. Motivacija u oblasti organizacije je pobuđivanje ili postojanje razloga za izazivanje htenja ili volje za rad i radni učinak. Aktivnost ljudi i njihovo ponašanje uvek je podstaknuto određenim uzrocima i ciljevima koji se javljaju kao podsticaj na kreativnost, odnosno pobude ili motivi aktivnosti. Motivi su uvek kompleksan rezultat bioloških, psiholoških i socijalnih faktora. Motivi čije zadovoljenje utiče na radni moral i poslovni uspeh organizacije, mogu biti veoma raznovrsni i variraju od pojedinca do pojedinca. Nakon zadovoljenja određenih egzistencijalnih potreba, motivi mogu biti vrlo raznoliki. Zajednički motivi za sve radnike su po pravilu visina zarade koja se ostvaruje radom, zainteresovanost za posao, mogućnost daljeg napredovanja, stepen samostalnosti pri izvršavanju, mogućnost lične afirmacije. Ovi faktori zavise od stručne spreme, struke i ličnih afiniteta svakog zaposlenog. Da bi mere motivacije dale željene rezultate, treba prethodno istražiti pokretačke faktore za bolji rad i učinke. Ovo je preventivna mera, jer se pokazalo da će zaposleni iskazivati svoje želje i potrebe nego iskazati šta od toga nije ispunjeno, čime su nezadovoljni. Izazivanje, razvijanje i usmeravanje motiva radnika predstavlja veoma značajnu oblast organizacije rada. Sugerisanje organizacionih mera u ovoj oblasti je zadatak tima psihologa, sociologa i organizatora, a njihova realizacije je značajna aktivnost funkcije rukovođenja. Mere motivacije treba primenjivati u skladu sa rezultatima istraživanja, rezultatima koje zaposleni pokazuju u radu i



finansijskim i drugim mogućnostima organizacije (Subotić, 2010).

## 2.1. Pojam motivacije

Motivacija ima veliki uticaj na zalaganje i učinak zaposlenih, pa samim tim i na produktivnost. Zbog motivacije je značajno unapređen i humanizovan položaj zaposlenih. Motivisan čovek je spreman na velike napore i on se ne meri sa prosečnim rezultatima. Potrebno je okrenuti se čoveku, njegovoj ličnosti, njegovim manama i vrlinama, njegovim stvaralačkim, kreativnim i drugim potencijalima, i njegovim istinskim vrednostima potrebama i idealima, jer to će doprineti ne samo razvoju ličnosti veći i boljoj budućnosti kompanije.

Pod motivom se najčešće podrazumeva unutrašnji faktor koji podstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje. Unutrašnja pokretačka snaga čoveka, koja podstiče i usmerava njegovo ponašanje i njegove aktivnosti. Radna motivacija se smatra osnovom organizacionog ponašanja. Da bi se obezbedio veći stepen motivacije za rad. Motivi se različito shvataju i tumače, u zavisnosti od ugla i načina njihovog posmatranja. Pod motivima se najčešće podrazumeva unutrašnji faktor koji podstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje. Motiv je unutrašnja pokretačka snaga čoveka, koja podstiče i usmerava njegovo ponašanje i njegove aktivnosti.

Motivacija se može shvatiti kao proces svesnog pokretanja i usmeravanja ponašanja i aktivnosti čoveka ka postizanju i ostvarivanju određenih ciljeva i interesa. Proces motivacije polazi od određenih potreba i interesa, usmeravajući ih prema željenim projektovanim ciljevima. Proces motivacije ima uže i šire značenje. Pod procesom motivacije u užem smislu podrazumeva se proces koji se ostvaruje između potrebe i cilja. Međutim pod procesom motivacije u širem smislu podrazumeva se proces koji počinje spoznajom određene potrebe i shvatanjem njene svrsishodnosti i neophodnosti i trajanje do njenog zadovoljenja. Ako su motivi jaki i stabilni, spremnost i odlučnost za savladavanje usputnih prepreka i izazova su veći. Manje prepreke se lakše otklanjaju i prevazilaze. Međutim krupne prepreke i veliki izazovi ne mogu se savladati bez jakih motiva. Međutim, postoje i prepreke koje se ne mogu savladati bez obzira na to koliko je čovek motivisan da to učini. Važno je da se mogućnosti i raspoloživi potencijali realno i objektivno procenjuju i odmeravaju (Kulić, 2003). Intenzitet i efekti čovekove aktivnosti u velikoj meri zavise od jačine motiva. Kada se motiv aktivira, podstiče na određeno ponašanje i određene aktivnosti. U tom kontekstu treba shvatiti da je čovekova aktivnost usmerena ka zadovoljavanju određenih motiva. Ljudima ne polazi za rukom da zadovolje sve motive. Deo motiva uvek ostaje nezadovoljen. Čovek koji uspeva da zadovolji najveći deo svojih motiva postaje sigurniji u sebe iskazujući spremnost da se suoči sa većim izazovima i ciljevima. Ako čovek nije u stanju da zadovolji određene motive i potrebe, počće da gubi poverenje u sebe, svoje sposobnosti i svoje mogućnosti. Takvo stanje je opasno jer stvara odbojnost prema radu i stvaralaštvu, vodi u depresiju i apatiju i može da se izrodi u veoma nepoželjne situacije. Očigledno je da su motivi i ciljevi osnovni pokazatelji motivisanog ponašanja i delovanja. Između motiva i ciljeva, odnosno između potreba i ciljeva, postoji velika povezanost, međuzavisnost i međuslovljenost. Motivi se pokreću i usmeravaju pomoću ciljeva. Motivi doprinose učvršćivanju, i ostvarivanju ciljeva, kao što i ciljevi doprinose stvaranju, održavanju i jačanju motiva, izazvanih određenim potrebama i interesima.

Radna motivacija je složen i višedimenzionalan fenomen, vezan za ponašanje ljudi u radu i u vezi sa radom povodom ostvarivanja definisanih ciljeva i poslovne politike preduzeća i

zadovoljavanja ličnih i zajedničkih potreba i interesa. Motivacija je rezultat interakcije zaposlenih i uslova pod kojima rade. Kako se uslovi rada menjaju bilo u pozitivnom ili negativnom smislu i radna motivacija često se menja jačajući i slabeći volju za radom. Radna motivacija kao svojevrsna interakcija zaposlenih i situacije pod kojim se podrazumevaju i uslovi rada i specifičnosti okruženja u kome se radi u kojoj se nalaze zavise od niza faktora. Stvaranjem ambijenta u kome se očekivani i željeni deo ljudskih potreba može zadovoljiti obezbeđuje se veća motivacija za rad. Nezadovoljene potrebe izazivaju tenzije i konfliktne situacije. Ukoliko su bezazlenije i lakše ostvarive mogu da podstaknu i na određene aktivnosti. Ako se zadovolje sve značajnije potrebe budi se motiv za rad. Čovek je spreman na akciju samo pod uslovom da od nje očekuje rezultate koji će mu pomoći da zadovolji određene potrebe, ciljeve i interese. Ukoliko proceni da se ponuđenim uslovima rada može doći do željenih rezultata, odnosno ciljeva biće spreman na pojačano zalaganje i naprezanje na poslu.

## 2.2. Teorije motivacije za rad

Motivacija je jedan od najvećih problema ne samo u fundamentalnim naukama kao što je psihologija već i u menadžmentu i organizaciji rada. Organizacija ostvaruje postavljene ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima manifestuju svoje sposobnosti, znanja i motivaciju. Osnovne dimenzije motivacije su: pravac, intenzitet i postojanost. Ozbiljnija teorijska uopštavanja shvatanja motivacije za rad započinju sa Maslovljevom teorijom motivacije. Maslovljeva teorija polazi od stanovišta da su ljudske potrebe osnovni faktor motivacije. Dvadesetak godina kasnije pojavljuje se jedna nešto drugačija teorijska koncepcija koja motivaciju tumači kao jednu od reakcija koju čovek ima u svom ponašanju. Ta serija tumači motivaciju kao proces pokretanja ljudskih aktivnosti. To je jedna racionalna crta koja se kognitivno tumači iako ima konativnu osnovu. Diferencirale su se dve grupe teorija: teorija potreba i teorija procesa.

Teorije potreba definišu motivaciju kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja sa orijentacijom zadovoljenja određene potrebe. Osnovni proces motivacije postavljen je na tri osnovna elementa, a to su: potreba, aktivnost i zadovoljenje potreba. U osnovi ovog modela ponašanja je poznati filozofski princip homeostaze, odnosno fiziološke i psihološke ravnoteže. Po tom filozofskom shvatanju čovekov organizam stalno teži da se vrati u neku poziciju balansa onda kada je njegova idealna forma poremećena. Narušena ravnoteža i udaljavanje od neke idealne pozicije je potreba, a ona pokreće čoveka da ponovo uspostavi prirodnu situaciju. Tenzija može biti neprijatna te će pojedinac nastojati da je što pre neutrališe. Najpoznatije teorije potreba su teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslova, dvofaktorska teorija Frederika Herberga, teorija ERG modela Alderfera i teorija Meklilenda (Ćamilović, Vujić, 2007; Mihailović 2010). Ipak sve te teorije koje se mogu svrstati u teorije potreba imaju prepoznatljivu hipotetičku orijentaciju. One polaze od prisustva potreba kao osnovnih pokretača čovekovog ponašanja, preko njihovih manifestacija, nagona i akcija da bi se realizovali u ostvarenju nekog cilja, tj. u njihovom zadovoljenju.

Teorije procesa tumače motivaciju za rad kao proces pokretanja ljudske aktivnosti. Ova teorijska uopštavanja nastoje da otkriju i objasne proces pokretanja čovekovog ponašanja. One nastoje da odgovore na pitanja kako se pokreće čovekovo ponašanje ne ulazeći u osnovu šta to pokreće čoveka. One su funkcionalne i zadržavaju se na manifestnom nivou u nastojanju da poslenicima, a posebno menadžerima pruže praktičnu pomoć teorijskih shvatanja motivacije za rad (Mihailović, 2010). Ova shvatanja nastaju kao rezultat manje

više svesnog izbora ciljeva i varijanti sopstvenog ponašanja. Motivacioni proces je pojednostavljen na elemente motiva, performansi i postignutog zadovoljstva. Teorije procesa su uglavnom svrstane u tri grupe. To su teorije cilja ili instrumentalne teorije među kojima je najpoznatija Robinsonova koncepcija, zatim teorije jednakosti ili pravednosti i teorija očekivanja. Maslovljeva teorija predstavlja krunu proučavanja motivacije u okviru opštijih teorija ličnosti i čini granicu ka kasnijim proučavanjima motivacije za rad kao užeg segmenta istog problema (Mihailović, 2010). U nastavku će biti opisane neke od teorija motivacije.

Teorija hijerarhije potreba i motiva polazi od stanovišta da su ljudske potrebe osnovni faktor motivacije. Između tvoraca, odnosno pristalica i sledbenika ove teorije postoje različita mišljenja o tim potrebama, njihovom značaju i uticaju na radnu motivaciju. Najpoznatija teorija o ljudskim potrebama je ona koju je dao Abraham Maslov. Maslov je ljudsku motivaciju posmatrao kao hijarhiju pet potreba (Dulanović, Jaško, 2008):

- Fiziološke potrebe
- Potrebe za sigurnošću
- Potrebe za druženjem i ljubavlju
- Potreba za poštovanjem
- Potreba za aktualizacijom

Od fizioloških potreba, koje su najelementarnije i veoma brojne, istču se potrebe za hranom i vodom. Kada čovek oseti potrebu za vodom on se pokreće i traži način za zadovoljenjem te potrebe. Ukoliko je žeđ jača utoliko je potraga intenzivnija, što znači da je motivisanost za potragu intenzivnija. Potrebe za sigurnošću su takođe brojne, ali se mogu u prvom redu navesti potrebe za sigurnom sredinom, bez fizičkih i psiholoških pretnji. Čovek je motivisan na izbegavanje raznih opasnosti i uslova koji donose nesigurnost.

Potrebe za ljubavlju i druženjem kod svakog zdravog čoveka postoje iz detnjstva do kraja života. To je ljubav prema roditeljima i članovima porodice, prema drugom polu i prema prijateljima.

Potrebe za poštovanjem postoje kod svakog čoveka. Čovek pre svega ceni sam sebe. Ako sam sebe ne ceni on postaje slabić i inferioran. Čovek ima potrebu da ga i drugi cene i uvažavaju. To su želje za ugledom, reputacijom, za postizanje uspeha, za poverenjem drugih, za slobodom.

Za potrebe za samoaktualizacijom Maslov kaže: Potreba za samoaktualizacijom, čak ako su sve te potrebe zadovoljene, mi još vrlo često očekujemo da će se uskoro razviti nova nezadovoljstva i nemiri, ako osoba ne radi ono za šta je sposobna. Muzičar mora svirati, slikar slikati, pesnik pisati želi li da bude sretan. Šta čovek može biti, on to mora. Tu potrebu možemo nazvati samoaktualizacijom.

Maslovljeva teorija motivacije podrazumeva da su ljudska bića zahtevna, i ona uvek imaju neke potrebe i te potrebe stalno rastu. Ljude motivišu njihove potrebe, koje su njihovi motivatori. One se pojavljuju u određenom hijerarhijskom odnosu. Jednom zadovoljena potreba prestaje da bude motivator, a novi motivator postaje potreba na sledećem, višem hijerarhijskom nivou. Neka potreba postaje motivator tek kada je potreba na prethodnom, nižem nivou zadovoljena. Ako je niža potreba bila zadovoljena, a to više nije, motivator se spušta na nivo te potrebe koju ponovo treba zadovoljiti.

Maslov smatra da se u čoveku skriva veliki broj potreba, koje se mogu svrstati u pet primarnih grupa ili kategorija u zavisnosti od njihove prirode, značaja i redosleda njihovog zadovoljenja. Navedene potrebe se nalaze u posebnom hijerarhijskom odnosu. Maslov ih je svrstao u dve grupe: u potrebe nižeg reda u koje spadaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i potrebe višeg reda u koje spadaju društvene potrebe, ego potrebe i potrebe za samopotvrđivanjem.

Uprkos izvesnoj logičnosti i ubedljivosti Maslovljevih stavova i zaključaka, empirijska istraživanja ih nisu u potpunosti potvrdila. Ispostavilo se da je grupisanje pojedinih faktora adekvatno Maslovljevom grupisanju potreba, gotovo nemoguće izvesti do kraja. Osim toga pokazalo se da je Maslovljevo grupisanje relativno, jer se mnoge međusobno prepliću, dodiruju i prožimaju. I pored osporavanja Maslovljeva teorija je zadovoljila veliki broj pristalica inicirajući brojna istraživanja. Daglas mek Gregor dao je dve teorije o stavovima zaposlenih prema poslu teoriju X i teoriju Y.

Teorija X podrazumeva tradicionalno gledanje na zapovedanje i kontrolu. Iza svake upravljačke odluke, ili akcije stoje pretpostavke o ljudskoj prirodi i ponašanju. Teorija X polazi od sledećih pretpostavki:

- Prosečno ljudsko biće ne voli da radi i izbegava rad kada godi to može
- Zbog tih ljudskih osobina, da ne vole da rade, većina ljudi mora biti prisiljavana, upućivana i kontrolisana, zastrašivana da bi ih doveli u situaciju da ulože odgovarajući trud za postizanje ciljeva organizacije.
- Prosečno ljudsko biće voli da mu se zapoveda, želi da izbegne odgovornost, ima relativno malo ambicija i hoće sigurnost iznad svega.

Mada i danas neki rukovodioci smatraju da su ljudi u suštini lenji mnogi se s tim slažu, tvrdeći da se ovaj odnos ne može objasniti tako jednostavno. Razvoj teorije i prakse u poslednjih 30 godina ukazao je na značaj ljudskog faktora u poslovanju.

Teorija Y podržava unapređenje ljudskih resursa. Pretpostavke teorije Y o ljudima su sledeće (Dulanović, Jaško, 2007):

- Trošenje fizičkih i mentalnih snaga u radu je tako prirodno kao i u igri ili odmoru.
- Spoljna kontrola i pretnja kaznom nisu jedini načini da se učini napor u dostizanju ciljeva organizacije.
- Obaveza prema ciljevima funkcija je nagrada vezanih za njihovo dostizanje.
- Prosečno ljudsko biće uči u odgovarajućim uslovima ne samo da prihvati nego i da traži odgovornost.
- Sposobnost za primenu relativno visokog stepena mašte, genijalnosti i kreativnosti u rešavanju problema organizacije veoma je široko i nije tako retko rasprostranjeno populaciji.
- U uslovima modernog industrijskog života intelektualni potencijal prosečnog ljudskog bića samo su delimično iskorišćeni.

Pretpostavke teorije Y ukazuju na ljudske potencijalne koje uprava i rukovodstvo treba da iskoriste. Osnovu za primenu teorije Y čini integracija interesa organizacije i pojedinaca učesnika u njoj. Integracija je u ovoj teoriji centralni princip, Mc Gregor smatra da u organizaciji treba da se ostvaruju ciljevi pojedinaca i ciljevi organizacije. Participacija pruža mogućnost podređenima da zadovolje svoje egoističke potrebe i potrebe za

samoakualizacijom. Značajan koncept u teoriji Y je i samokontrola. Samokontrola se može primenjivati tamo gde je dostignut neki nivo integracije interesa pojedinca i organizacije. Kada se dostigne neki nivo integracije interesa tada se odnosi između rukovodećih i podređenih mogu zasnivati na samokontroli. Na taj način se značajno redukuje autoritet vlasti rukovodilaca, što dalje podstiče integraciju. Za samokontrolu u organizaciji neophodne su odgovarajuće informacije o ciljevima, zadacima i načinu vršenja zadataka. Mek Gregor je u svojim istraživanjima uspostavio vezu i sa Maslovljevom teorijom hijerarhije potreba, naime on je potrebe nižeg reda nazvao potrebama X, a višeg nivoa potrebama Y. Menadžerima je savetovao da se ponašaju u skladu sa teorijom Y i da se kod svojih saradnika fokusiraju na zadovoljenje potreba Y.

Sheldon, Elliot, Kim i Kasser razvilil su upitnik o 10 osnovnih potreba (Sheldon, Elliot, Kim, Kasser, 2001):

- Autonomija - nezavisnost, osećaj da ste u svojim akcijama sposobni i produktivni, a ne da su spoljašnje sile i pritisci uzroci vašeg znanja.
- Kompetentnost - osećaj da ste u svojim akcijama sposobni, a ne da ste nekompetentni i neproductivni.
- Novac - raskoš, utisak da imate dovoljno novca da kupite lako stvari koje želite.
- Užitek - da imate mnogo užitaka i radosti u mnogim stvarima, da nemate utisak pomanjavanja draži.
- Ugled - uticaj, utisak da vas žele, da imate uticaj na druge, da ste osoba čije se mišljenje ceni, a ne da ne zanima nikoga.
- Povezanost - pripadnost, utisak da ste u stalnom bliskom odnosu s ljudima, koji žele da budu s vama, a ne da se usamljeni i da vas ne žele.
- Fizičke potrebe - osećaj da je vaše telo zdravo i negovano, ne da ste van forme i nezdravi.
- Nadzor - sigurnost, osećaj kontrole nad životom, a ne osećaj ugroženosti u ličnom okruženju.
- Samopoštovanje - osećaj da ste dragocena osoba, a ne da imate osećaj manje vrednosti.
- Samoaktualizacija - da razvijete svoje najbolje potencijale i da u življenju vidite smisao ne da nema smisla.

Kroz istraživanja koje je sproveo sa svojim saradnicima Frederik Herzberg zaključio je da uzroci zadovoljstva i nezadovoljstva poslom potiču iz dve posebne grupe faktora, pa je ova teorija poznata pod nazivom „teorija dva faktora“ ili „motivaciona higijena“ (Dulanović, Jaško, 2008). U prvu grupu faktora, tzv. unutrašnje ili motivatore spadaju:

1. Uspešno postizanje ili kompletiranje nekog važnog zadatka
2. Priznanja i pohvale
3. Lični rad
4. Odgovornost za svoje ili za poslove drugih i
5. Napredovanje

Faktori iz ove grupe direktno utiču na zadovoljstvo u radu i oni su jaki motivatori za rad. Svi ovi faktori vezuju se za sadržaj posla i nagrade za učinak na poslu.

U drugu grupu faktora spadaju faktori koji mogu delovati destimulativno na radnike. Ako oni

dostignu neki viši nivo, tada deluju tako da radnici postaju nezadovoljni i nisu motivisani za rad. U ove faktore ubrajaju se:

- Politika i uprava preduzeća
- Nadzor, kontrola
- Kvalitet međuljudskih odnosa sa nadređenom
- Radni uslovi
- Plata
- Sigurnost na poslu

Čak i kada faktori iz druge grupe imaju pozitivnu ocenu, oni ne dovode do zadovoljstva već samo ne izazivaju nezadovoljstvo. Uticajem na higijenske faktore može da se eliminiše ili smanji nezadovoljstvo, ali ne i da se motivišu zaposleni (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Uloga podređenih je da koristeći svoja znanja i mogućnosti vrše svoju ulogu prema uputstvima rukovodilaca. To je veoma značajno kako sa aspekta podređenog pojedinca, tako i sa aspekta organizacije. Na taj način podređeni vrši ulogu valjano, a to doprinosi da i organizacija vrši svoju misiju. U tom smislu on treba da lojalno kooperira sa svima iz radne grupe kao i sa rukovodiocem grupe. Satisfakcija mu je to što svojim doprinosom doneo neke nove vrednosti organizaciji, od kojih će i on dobiti jedan deo (Dulanović, Jaško, 2007).

Iz grupe teorija pravičnosti izdvaja se rad autora Stejsi Adamsa koja se zasniva na pretpostavci da je važan faktor u motivaciji za rad ocena pojedinca o pravičnosti ili odnosa između doprinosa koje zaposleni postižu u radu i nagradu koju za taj trud dobijaju (Dulanović, Jaško, 2007). Pojedinaac u organizaciji ne samo da procenjuje sopstveni trud sa onim što od organizacije dobija kao što su plata, dodatne privilegije, status, prestiž, već taj odnos upoređuje sa drugima zaposlenima, u ili van organizacije. Prema ovoj teoriji, pojedinci u organizaciji su motivisani kada pretpostavljaju da će dobiti nagradu koja je u skladu sa uložnim trudom. Sud koji u vezi sa tim ljudi donose vezan je za lično mišljenje i standard o tome šta je to pravedna nagrada za njega.

Džon Hant u svojoj teoriji motivacije, nazvanoj i teorija radnih ciljeva iznosi ove osnovne tvrdnje (Iveković, 2006):

- Čovek radi da bi ostvario svoje lične ciljeve.
- Ljudi u svakom trenutku imaju više različitih ciljeva koji zavise, npr. od njihovog socijalnog porekla, atmosfere u roditeljskom domu, njihovih životnih iskustava.
- Ciljevi pojedinca i njihov uticaj na ponašanje vremenom se menjaju.
- Uticaj svakog pojedinog cilja na ponašanje pojedinca zavisi od trenutne situacije u kojoj se osoba nalazi.

Ciljevi, koji u svakom trenutku ali u različitoj meri utiču na čovekovo ponašanje, dele se u šest grupa (Iveković, 2006):

1. Udobnost, kao npr. životni standard, novac, posedovanje luksuznih prestižnih predmeta, izbegavanje stresa i sl.
2. Sređenost kao npr. stabilnost, sigurnost, predvidivost, izbegavanje rizika i sl.
3. Odnosi s ljudima kao što je pripadnost grupi, poistovećivanje, udruživanje, redovna druženja, simpatije ljubav i sl.
4. Priznanje npr, zadovoljenje ega, povratna informacija, pohvale i nagrade,

- odlikovanja, diplome, redovno potvrđivanje i sl.
5. Autoritet, npr. odskakanje od drugih, ugled, slava, prisustvo u medijima, upravljanje drugima, javna ličnost i sl.
  6. Samostalnost npr. stvarlačka sloboda, nezavisnost od drugih, lični razvoj bez ograničenja, novi horizonti i sl.

Teorija radnih ciljeva ima još nekih karakteristika (Iveković, 2006):

- Ciljevi nisu u hijerarhijskom odnosu, njihovo ostvarivanje ne mora da ide nekim određenim redosledom.
- Ciljevi dobrim delom zavise od razvojnog puta pojedinca, od njegovog detinjstva do danas.
- U nekim situacijama ciljevi mogu da budu protivrečni.
- Ciljevi nisu uvek isti, već se njihov uticaj ne čoveka menja vremenom zavisno od situacije u kojoj se nalazi.
- Cilj ne gubi na značaju svojim ostvarenjem, do smanjenja njegovog značaja dolazi zbog promena u životu i okruženju pojedinca.

Pojedinci svoj trud i nagrade za njega upoređuju sa nagradama koje su drugi dobili za sličan posao ili sa nekim ranijim nagradama koju su lično dobili. Pri tome kao nagradu uglavnom se ima u vidu plata koju zaposleni dobijaju na radnom mestu. Ako postoji mišljenje da ovi odnosi uloženog i dobijenog kod različitih pojedinaca nisu isti, u ljudima se javlja tenzija koja može negativno uticati na motivisanost na rad. Radnik koji za sebe misli da je nedovoljno plaćen, najpre će da bi ove odnose doveo u ravnotežu, smanjiti svoje zalaganje u radnim aktivnostima.

### **2.3. Merenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih**

Merenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja poslovnih ciljeva. Saznanja o stepenu motivisanosti zaposlenog važna je za predlaganje mera unapređenja u poslovnom sistemu. Međutim, važno je naglasiti da je merenje motivacije i zadovoljstvo zaposlenog vrlo složen i zahtevan posao koji treba da se radi barem jednom godišnje. Za procenu motivacije zaposlenog, razvijeni su različiti pristupi, indikatori i instrumenti motivacije. Tehnike merenja motivacije dele se na dubinske, indirektno i psihološke tehnike zasnovane na samoopisu (Mihailović, 2010).

Dubinske psihološke tehnike nastale su tridesetih godina dvadesetog veka. Suština ovih metoda je da ispitanik interpretira određeni materijal koji nije dovoljno strukturiran. Dubinske psihološke tehnike uključuju dubinski intervju, test tematske percepcije, test nedovršenih rečenica, test asocijacije reči, check lista svojstava, testovi vizualizacije i drugo.

Indirektno metode merenja motivacije polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posledicu veće radne rezultate, pa stoga meriti motivaciju za rad znači meriti visinu radnog učinka. Visina radnog učinka može se meriti kroz obim i kvalitet proizvoda-usluga, uštedu u materijalu, stepen iskorišćenja kapaciteta, uštedu i energiju i drugo.

Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima, usmenim ili pismenim, komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove merenja motivacije za rad. Razlikuju se ove tri tehnike zasnovane na samoopisu: tehnike intervju, tehnike upitnika ili ankete i tehnika skaliranja.

Tehnika intervjua ostvaruje se verbalnom komunikacijom. Intervju pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet istraživanja kojih će se ispitivač držati tokom intervjua. Tehnika intervjua retko se upotrebljava sama u merenju motivacije za rad, najčešće se koristi kao dopunska tehnika drugim postupcima, a ponajpre anketama. Tehnika upitnika zasniva se na pismeno formuliranim pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora da odgovori. Iako vrlo popularna, ova tehnika nije brza ni laka za prikupljanje podataka, ali se ipak najviše koristi u merenju motivacije za rad. Tehnike skaliranja predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. Najpoznatije vrste skala procene su: Bogardusova skala, Thurstonova skala i Likertova skala.

Bogardusova skala procene sastoji se od procenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrednostima, grupama ili pojedincima. Stepene na skali su označeni stavovima koji izražavaju određenu gradaciju odnosa obično od 1 do 5. Ocena o stavu ispitanika daje se na osnovu frekventnosti ocene.

Thurstonova skala sastoji se od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitanjoj pojavi. Zadatak ispitanika je da označi one tvrdnje sa kojima se slaže. Sve se označene tvrdnje dekodiraju i sabiraju se njihove vrednosti te se konačni zbir deli sa brojem označenih tvrdnji kako bi se dobio numerički izraz stava pozitivnog ili negativnog prema ispitanjoj pojavi.

Likertova skala sastoji se od određenog broja iskaza i pet mogućih odgovora za svaki iskaz. Zadatak ispitanika je da za svaki iskaz odabere odgovore koji se kasnije dekodiraju i njihove vrednosti statistički obrađuje. Brojna istraživanja su potvrdila čvrstu povezanost produktivnosti i zadovoljstva. Poslovna izvrsnost se ne može postići u uslovima i odnosima sa kojima zaposleni nisu zadovoljni. Kod merenja motivacije za rad javlja se i problem nemotivisanosti zaposlenih za učešće u samom ispitivanju, jer sve to nema koristi, ali isto tako i strah da zbog svojih odgovora ne bi snosio neželjene posledice. Zaposleni često ne žele da otkriju prave posledice jer smatraju da bi ih ti razlozi doveli u neugodan, odnosno neželjen položaj u organizaciji ili grupi. Netačni odgovori i ocene isto tako mogu da budu posledica nastojanja da se zaposleni prikaže u što boljem svetlu.

Na kraju određenog perioda koji je definisan za postizanje rezultata treba izvršiti procenu zadovoljenja potreba zaposlenih. I za istraživanje motivacije i za merenje zadovoljstva zaposlenih može se sprovoditi po različitim metodologijama. Za postavljanje metodologije i procenu rezultata istraživanja potreban je odgovarajući stručni profil. Ovi poslovi se ne smeju raditi proizvoljno. Moguće je koristiti direktne ili indirektno metode, kao i njihova kombinacija. Indirektno metode kao što su: cirkulacija kadrova, zainteresovanost za obuku, zarade upoređene sa drugim organizacijama u istim delatnostima, porast zarada u određenom periodu, radni učinci, poboljšanje uslova rada, broj predloga za poboljšanje sistema rada i slično, mogu se koristiti ali je pouzdanost ovih informacija za donošenje upravljačkih odluka izuzetno ograničena.

Savremeni naučno istraživački problem motivacije karakterišu raznorodni pristupi, istraživački ciljevi, brojne metode i tehnike. Sve to uzrokuje da su dobijeni rezultati vrlo heterogeni, kako u pogledu sazajnog nivoa, tako i u pogledu sazajne orijentacije. Sazajne nepodudarnosti ponekad svoje korene vode još od nesaglasnosti u definisanju bazičnih pojmova i kategorijalnog sistema ove naučno istraživačke oblasti. Nedovoljna konzistentnost sazajanja pa čak i osnovnih pojmova, duguje prvenstveno skorašnjoj zainteresovanosti nauke za ovu oblast ali i nedograđenosti i mladosti naučnih disciplina na čijem se razmeđu nalazi



motivacija za rad. Razmatranja čovekovog odnosa prema radu i njegove motivisanosti za rad nemaju samo teorijske i istraživačke okvire. Počeci postindustrijskog društva i informatičke revolucije su naglašeni podizanjem radnih sposobnosti, znanja, kreativnosti, znanja, kreativnosti ljudskog kapitala uopšte, pa su potrebu naučnog istraživanja čovekove motivacije za radnim angažovanjem još više aktuelizovali. Različita shvatanja čoveka u radnoj situaciji nastajali su i menjala se zavisno od karakteristika društveno istorijskog konteksta. I sam rad je menjao status koji je u nekom društvu imao. U svakom društvenom sistemu ma kako bio organizovan, rad je predstavljao suštinsko obeležje humane egzistencije bez koga je nemoguće čovekovo opstajanje, ne samo kao društvenog već kao i prirodnog bića (Mihailović, 2010). U skladu sa izmenama shvatanja rada menjala su se i poimanja čovekovih potreba za radom. Kretala su se od mišljenja da se čovek može samo silom prisiliti na tu aktivnost, do shvatanja da je potreba za radom najviša komponenta čovekove ličnosti i njegovog društvenog bića. Sadašnji nivo saznanja još ne nudi jasne predstave dinamičkih sistema čoveka u situaciji rada. Još uvek su tu prisutni tajanstveni fenomeni koji okružuju brojne nepoznate individualnog i sredinskog karaktera (Mihailović, 2010). Sadašnji fond koji je nauka stekla, a još više čovekovo i istorijsko i lično iskustvo, dozvoljavaju relativno pouzdano definisanje nekih, jednostavnijih mehanizama motivisanog ponašanja. Relativno poznati mehanizmi proističu iz osnovnih potreba i imaju univerzalno delovanje. Oni se ne približno isti način ispoljavaju kod većine ljudi u određenim situacijama. Kod motivacije za rad može se govoriti o mehanizmima zadovoljenja bazičnih čovekovih potreba i motiva u situaciji obavljanja nekog posla ali koji i izlaze izvan okvira samog posla. Radni učinak zaposlenih, menadžera i ukupne performanse organizacije proizlaze iz trougla čija temena čine radni uslovi (prilike i šanse), sposobnosti (znanje i veštine) i motivacija (volja) za rad. Značaj motivacije za rad se ne može izolovano posmatrati.

Za radne rezultate kao preduslov se podrazumevaju radne prilike, tehnološke i ekonomske mogućnosti, dakle sama situacija potrebna za rad. Da bi čovek nešto uradio treba mu dati priliku za to. Rad, kao svrsishodna humana delatnost, usmeren je uglavnom ka svesno postavljenim ciljevima, ali u njihovom dostizanju čovek nije jedini preduslov. Neophodni su materijalni i tehnički faktori koji bi stvorili mogućnost radnog angažovanja ljudi i u tom smislu uspostavljanja organizacija u njima. Data situacija je početni i podrazumevajući činilac svakog posla te se od njega uvek mora poći. U ukupnom delu u produktivnosti rada i radnim rezultatima veliki deo imaju ti osnovni materijalno tehnički faktori. Drugo teme trougla radnog učinka odnosno njegov drugi preduslov su individualne sposobnosti, znanja, veštine, navike, iskustva, kultura. Na njima se temelji radni potencijal zaposlenih, jer da bi neko nešto mogao da uradi on treba to da može da uradi. Ta mogućnost se stvara posedovanjem predispozicija i sposobnosti i njihovim usavršavanjem kroz aktivnosti, kroz učenje i radno iskustvo.

### **3. SAGOREVANJE**

Sindrom sagorevanja (Burnout) na radu javlja se kod osoba koje su kontinuirano bile posvećene svom poslu, i kada njihovo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi. Te osobe su kroz duži vremenski period bile izložene stresorima na radnom mestu. Sredinom sedamdesetih prošlog veka pojavili su se prvi naučni radovi fenomena „burnout“ (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976). Tih godina i ranih osamdesetih pominje se termin „burnout“ u naslovima radova i knjiga. Poslednjih godina u zapadnim zemljama, istraživanja su pokazala da je došlo do opadanja mentalnog blagostanja. Došlo je do rasprostranjenosti psihičkih problema ne samo među zaposlenima nego i drugim grupama kao što su studenti i nezaposleni. To potvrđuje presek podataka iz nacionalnog istraživanja (Hallsten, 2004), koje

je rađeno u Švedskoj. U grupi u kojoj je rađeno istraživanje zapažen je porast umora, problema pri snu i porast anksioznosti. Te tendencije najviše utiču na proces sagorevanja.

Nagomilavanje umora usled povećanja životnih i profesionalnih zahteva obično dovodi do eksplozije nezadovoljstva i besa, što se ponekad manifestuje destruktivnim ponašanjem. Ljudski faktor u mnogim nesrećama se može povezati sa ovom vrstom umora. Osoba ima osećaj da se nikad neće odmoriti, da uvek ima previše poslova koje nikada neće dovoljno dobro obaviti, dok se obaveze samo nagomilavaju i preplavljaju je. Profesionalno sagorevanje povezuje se i sa doživljajem umora, odnosom prema radu, redu i doživljajem profesionalnog identiteta. Pojam sindroma sagorevanja često se izjednačava sa pojmovima stres i depresija. Sagorevanje je posledica velikog stresa, ali ipak nije isto što i stres. Ljudi koji su pod velikim stresom osećaju da ga preplavljaju obaveze i odgovornosti, ali će se osećati bolje kada uspostave kontrolu nad okolinom i ispune obaveze. Sagoreo čovek to ne oseća, on nije motivisan da se bori već mu postane svejedno. Pozitivne promene u okruženju ne donose olakšanje, jer je izgubio očekivanja i nadanja.

Istraživanja koja su sprovodili Frojdenberger, Hal, Pajn i Maslah, Šuben i saradnici, smatraju da je ovaj fenomen vezan za specifičnu vrstu katastrofa koje čovek sam sebi stvara, a nije sposoban da se sa time suoči. Da bi se na vreme prepoznali znakovi sagorevanja potrebno je prvenstveno razviti klimu poverenja i kooperacije. Ako organizacije uspostave klimu poverenja može se na vreme registrovati pojavljivanje prvih znakova sagorevanja kroz preteranu plačljivost, ismejavanje kolega i klijenata, odbrambenost, tako da ostali ne vide sagorevanje, apsentizam (odsustvo s posla), neobjašnjive nesanice, napuštanje klijenata, kapriciozno otkazivanje sastanaka. Potrebno je postići određeni stepen poverenja u onog koji bude tražio, a kasnije i imao ovakve informacije, jer u suprotnom ljudi će se plašiti da će biti otpušteni ili poslani na prinudne odmore, pa će ih oni kriti.

U domaćoj literaturi se može naći još znakova koji ukazuju na sagorevanje na poslu: neurednost u radnom prostoru i izgledu, teškoće i u pismenom i usmenom izražavanju, zapostavljanje administrativnih odgovornosti, burno reagovanje i na minorni stres, veće trošenje vremena na kolege nego na klijente, smanjena efikasnost na poslu, nesposobnost donošenja odluka, pogrešno prosuđivanje, cepidlačenje oko svojih i tuđih grešaka, zabrinutost, distanca, povlačenje u komunikaciji, prestanak komunikacije između službi unutar jednog sistema.

### **3.1. Pojam sindroma sagorevanja**

Uočeno je da prisustvo stresnih životnih događaja, koji su prethodili pojavi sindroma sagorevanja, utiču na njegovu pojavu ili ga pojačavaju. Stresni životni događaji narušavaju psihičke funkcije čoveka dovodeći ga u stanje pojačane osetljivosti i umanjene snage (Ekstedt, Fagerberg, 2005). Pojam sagorelost je nastao u kliničkoj praksi (Freudenberger, 1974). Tada su se istraživači više bavili interpersonalnim odnosima, a retko su se posvećivali intrapersonalnim relacijama. Sindrom sagorevanja na radu nastaje kada osobe posvećene svom poslu shvate da njihovo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi. Izloženost dugotrajnom stresu i frustracije uzrokovane naporima svakodnevnog života, uz neefikasne strategije zaposlenih u radu sa klijentima dovode do pojave sindroma sagorevanja na radu. Emocionalna iscrpljenost je vezana za prevelike i preteške radne obaveze koje zaposleni postavljaju pred sebe, uz osećanje da su emocionalno „pojedeni“ i iscrpljeni poslom i nepovoljnom radnom sredinom.

Izmenjen odnos prema kolegama karakteriše „bezličan odnos“ i otuđenje, što je posledica negativnog, ravnodušnog odgovora na različite profesionalne stresore. Smanjena radna efikasnost, smanjenje ličnog angažovanja i tendencija ka samoomalovažavanju imaju za posledicu gubitak osećaja sposobnosti, postignuća i produktivnosti u radu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Ono što za jednu osobu počinje kao važno, značajno i što je izazov radnog mesta, vremenom za njega postaje neprijatno, neispunjavajuće i beznačajno. Tada se energija pretvara u iscrpljenost, posvećenost u cinizam, efikasnost u neefikasnost, odnosno sve tri prvobitne dimenzije radnog angažovanja pretvaraju se u svoju suprotnost i dobijaju karakteristike sindroma sagorevanja na radu.

Sagorevanje se najkraće opisuje kao psihofizička i čulna iscrpljenost. Može se činiti da se to događa onima koji u stresnim situacijama rade previše, zato se sagorevanje često izjednačava sa hroničnim stresom. Sagorevanje je stanje onoga koji se dugo i neprestano bori, koji se bori više nego drugi, za neke ideje, za neki način rada i življenja ili odnose. Počinje da sagoreva onaj koji spozna da nije u recipročnim odnosima u radu ili nekoj specifičnoj životnoj situaciji, onaj koji je uvek više zahteva od sebe nego od drugih. Ako to potraje dugo, takvo stanje može da preraste u sagorelost.

Stanje dobrog zdravlja sa puno energetske rezerve nazvano je čilost, kako se ta energija troši, bilo fizička, kognitivna ili čulna nastupa stanje umora. Nakupljen umor posledica je pomanjkanja odmora, odnosno oporavka posle napora. Kandidat za sagorelost će prevideti upozoravajuće znakove svog organizma o prevelikom umoru povećavajući aktivnost, tako begom u radoholizam telo ponire. Dalje iscrpljivanje vodi u sagorevanje. Sagorevanje je hroničan proces i kreće od iscrpljenosti preko stanja umora do adrenalne izgorelosti, odnosno sagorelosti.

Kristina Maslach najpoznatiji istraživač sindroma sagorevanja u svetu, podrazumeva pod ovim pojmom emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i smanjeno lično postignuće, koji se pojavljuju kod pojedinaca, koji rade s ljudima. Emocionalna iscrpljenost odnosi se na osećaj rastegnutosti i iscrpljenosti zbog kontakata sa drugim ljudima. Kad se emocionalne rezerve iscrpe, čovek više nije sposoban da se daje drugima. Depersonalizacija se odnosi na bezosećajan i ravnodušan odnos prema drugima. Ovaj negativan stav može prerasti u grubo, neosetljivo ili čak neprilagođeno ponašanje ili povlačenje od drugih.

Smanjeno lično postignuće odnosi se na opadanje osećaja kompetencije i uspešnih rezultata u radu s ljudima. Dugotrajna opterećenost za koju se oseća da je savladiva (prvi i drugi stepen sagorevanja) neprestano podstiče osu hipotalamus-hipofiznu-adrenalnu žlezdu (HHA) i povećava izlučivanje kortizola. Konačna posledica hronične hiperaktivnosti HHA-ose je smanjena odzivnost i blokada signala te ose. Posledica je smanjeno izlučivanje kortizola (3. Step. sagorevanja – Sindrom adrenalne izgorelosti).

Zadovoljstvo poslom i sindrom sagorevanja na radu nalaze se u inverznom odnosu, kako se zadovoljstvo poslom smanjuje, tako se povećava sindrom sagorevanja na radu i obrnuto. Pojava sindroma sagorevanja na radu objašnjava se na osnovu individualnih faktora i na osnovu faktora situacija. Faktori situacije ukazuju da sindrom sagorevanja na radu nastaje usled (Dedeić, 2004):

- karakteristika radnog mesta (kvantitavni zahtevi – preopterećenost dužinom radnog vremena i obimom posla; kvalitativni uzroci – konflikti i gubitak podrške kolega);

- profesionalnih karakteristika vezanih za posao (radna norma, pritisak obaveza na poslu i konflikti na radnom mestu) i karakteristika vezanih za klijente (kontakti sa klijentima, učestalost kontakata);
- rada koji podrazumeva suočavanje sa smrću;
- odnosa posao – emocije (zahtevi da se potisnu ili izraze emocije, saosećanje);
- organizacijskih karakteristika (vrsta radnog mesta).

Različiti su rezultati dosadašnjih istraživanja, kada je reč o osobama koje su podložne sindromu sagorevanja. Ima istraživanja koja pokazuju da su sagorevanju više sklone osobe sa visokim obrazovanjem i osobe sa natprosečnim rezultatima u svom radu, ali ima i drugačijih saznanja, a to je da su sagorevanju podložniji oni sa nižim obrazovanjem. Razlike postoje i po pitanju pola. U delu našeg istraživanja je dokazano da su sagorevanju podložnije žene, dok ima istraživanja u kojima se navodi da nije uočena razlika među polovima. Naime, u delu rada gde je istraživani stepen sagorevanja tehničkog osoblja Radio televizije Srbije, rezultati su pokazali da je duplo više žena, koje su u procesu sagorevanja. Moguće je da je posledica takvih rezultata manji broj žena zastupljenih u tehničkoj službi ove ustanove. U individualne faktore se prema Dedeić ubrajaju (Dedeić, 2004):

- demografske karakteristike: godine starosti (češći je kod mlađih), pol (nisu uočene razlike); bračno stanje (češći je kod neoženjenih/neudatih), nivo obrazovanja (češći kod nižeg nivoa obrazovanja);,
- osobine ličnosti (manje hrabre, smanjenog samopoštovanja, osobe koje izbegavaju da se suočavaju sa problemima u životu);
- odnos prema radnom mestu (prevelika očekivanja od radnog mesta), prethodno radno iskustvo, stil rada (Dedeić, 2004).

Kliničku sliku sindroma sagorevanja na radu karakteristišu:

- psihička ili emocionalna iscrpljenost, zamor i depresija;
- veći naglasak na psihičkim simptomima ili na poremećaju ponašanja nego na fizičkim simptomima;
- povezanost ispoljenih simptoma sa radnim mestom;
- pojava kod tzv. „normalnih“ osoba, bez postojanja ranijih psihičkih smetnji;
- smanjenje radne efikasnosti i uspeha na radnom mestu zbog negativnog stava prema radu

Sindrom sagorevanja je pojam koji opisuje stanje profesionalca u humanističkim strukama koji su zbog izrazito napornog rada i stresnih situacija često frustrirani ili osećaju apatiju i bes. Sindrom sagorevanja se najčešće javlja u socijalnom radu i drugim poljima na kojima radnici imaju veće odgovornosti ili rade u stresnijim uslovima, što ih dovodi u poseban položaj. U novije vreme fenomen sagorevanja se tumači i kao individualni i kao sistemski proces propadanja profesionalnih i ličnih sposobnosti. Razlog leži u neravnoj i nerealnoj sistemskoj raspodeli odgovornosti na pojedine individue, što se povratno destruktivno odražava na kvalitet poslovanja. Oni koji su u problemu neprestano sumnjaju u svoje profesionalne sposobnosti, njih karakteriše još i razdražljivost, strah od odlaska na posao, hronični umor, depresija, cinizam, gađenje nad sobom, razočaranja, neobjašnjiva ljutnja, povećanje paranoidnosti, doživljaj izolacije i realna izolacija, konstantni doživljaj praznine i besmisla, konfuziju, gubitak kreativnosti i želje za inovacijama, teškoće u određivanju liste prioriteta, negativni stav prema poslu, imaju negativnu sliku o sebi, takođe

ih karakteriše gubitak brige i saosećajnosti prema ljudima (emocionalna tupost).

U Švedskoj, sindrom sagorevanja u poslednje vreme postaje briga zdravstvenih ustanova. Interesovanje za ovaj problem pokazala je i javnost (Hallsten, 2004). Ogroman broj ljudi tražio je zdravstvenu pomoć i lekove zbog stresa i iscrpljenosti. Sindrom sagorevanja se u švedskom osiguravajućem društvu koristio kao dijagnoza u bolesničkim kartonima i istraživačkim izveštajima o odsustvu zbog bolesti, uključujući sindrom sagorevanja u jednu kategoriju odsustva. Instrumenti kao što je „Maslach Burnout Inventory“ i njegove različite verzije evoluirali su kao forma standardnog instrumenta za ocenjivanje sindroma sagorevanja, koji je operativno definisao psihička stanja ili sindrom emocionalne iscrpljenosti, cinizam i smanjenu profesionalnu efikasnost.

### *Slika o sebi*

Često je sindrom sagorevanja uslovljen slikom o sebi, koja obuhvata predstave, saznanja, misli, doživljavanja i vrednovanja sebe. Još u ranom detinjstvu slika o sebi se oblikuje kroz vaspitanje uslovljeno ljubaznošću. Ta situacija je objašnjena primerom, kada roditelji prihvataju svoje dete samo onda kada ispunjavaju očekivanja. Kada ona nisu ispunjena kažnjavano je uskraćivanjem ljubaznosti. Takav odgoj dovodi do zanemarivanja sopstvenih potreba zarad zadovoljenja potreba drugih, koja donose spoljašnja priznanja. To znači čovek se ceni toliko koliko je za to dobio spoljašnjih priznanja. Sagorele osobe najčešće imaju osrednju sliku o sebi koja je uglavnom uslovljena slikom o sebi. Sagorevanje se može objasniti i kada se neko neuspešno trudi da bi došao do dostignuća, koje je sastavni deo samovrednovanja, kako bi sačuvao stabilnu sliku o sebi.

Istraživanja otkrivaju da je kod sagorelog čoveka slika o sebi uslovljena realizacijom nestabilna (Hallsten, Josephson, Targen, 2005), podvrgnuta je neprestanom vrednovanju samoga sebe. U takvoj situaciji trenutna sopstvena dostignuća uvek se upoređuju sa dostignućima drugih u referentnom okruženju. Potreba za održavanjem stabilne slike o sebi je za Halstena, koji je istraživanje radio u Švedskoj, glavni razlog za sagorelost. Razdvaja dve vrste iscrpljenosti:

- „Wornout“ - što predstavlja radnu iscrpljenost, koja je posledica spoljašnjih zahteva i opterećenja, i
- „Burnout“ - odnosno sagorelost, koja nastaje kao posledice napora da bi se održala visoka slika o sebi uslovljena realizacijom.

Uslovljenost je posledica vaspitanja s uslovljenom ljubaznošću (Assor, Roth, Deci, 2004), te dolazi do zanemarivanja i odlaganja sopstvenih potreba, jer zadovoljenje potreba drugih donosi veća spoljašnja priznanja. Vaspitanje s uslovljenom ljubaznošću objašnjeno je primerom odnosa između roditelja i dece, koji podrazumeva pre svega zadovoljenje očekivanja roditelja. Očekivanja roditelja su zapravo njihove projekcijske identifikacije, koje detetu govore: „ja u tebi vidim to“. Dakle, o samovrednovanju uslovljenom realizacijom se govori kada se čovek ceni toliko koliko dobije spoljašnjih priznanja za svoja dostignuća. Slika o sebi uslovljena realizacijom oblikovala se kod svih ljudi koje su, pored ostalog, roditelji odgajali s uslovljenom ljubavlju, koji su im u detinjstvu pokazivali ljubav samo kada bi ispunili njihova očekivanja. Svaki put kad se čovek nađe u okolnostima koje su emotivno slične sa očekivanjima i zahtevima roditelja počinje se preterano truditi, odnosno raditi i na kraju sagori.

Halsten je u svom radu osobe sa visokim rezultatima na „burnout“ skali i visokom slikom o sebi uslovljenom realizacijom predstavio kao osobe kod kojih preovladava „burnout“, dok su osobe sa visokim „burnout“ rezultatima i niskom slikom o sebi uslovljenom realizacijom označene kao osobe kod kojih preovlađuje „wornout“. Halsten je u svom radu pojasnio da su pojave „wornout“ i „burnout“ bile su označene kao negativne korelacije u nacionalnom reprezentativnom uzorku u Švedskoj (Hallsten, 2004). Moglo bi se reći s obzirom na ono što je Halsten izneo u svom radu da je slika o sebi uslovljena realizacijom, oblik samopouzdanja. U modelu koji opisuje Halsten u svom radu sagorelost je zamišljena kao faza u procesu sagorevanja. Taj proces može imati mesto u bilo kom kontekstu, u poslu, porodici, istraživačkom poslu, odnosno kada je kontekst važan za lično samopoštovanje ili samovrednovanje. Inicijalna faza procesa zove se anksiozno angažovanje. Ta faza može biti pretvorena u frustracije i eventualno u sagorelost, kao krajnju fazu u procesu sagorevanja, u slučaju izlaganja neizvodljivom ponavljanju ili hroničnim stresorima. Sindrom sagorevanja se dešava u slučaju kada je definisana uloga ugrožena ili opstruisana u neodgovarajućim sredinama sa dugotrajnim stresom ili ponavljanjem stresa. Raniji zaključak fraze „Ja sam moji uspesi“, podrazumevao je da je samopoštovanje zavisilo od izvođenja uloga koje su bile od vitalnog značaja za njihovu samorealizaciju. Halsten je u svom radu to nazvao samovrednovanje ili samopoštovanje, odnosno slika o sebi uslovljena realizacijom. Stresori unutar takve uloge i domena se procenjuju kao izazov ili pretnja za samovrednovanje, samopoštovanje i ličnu sliku, koji nose obrazac samopoštovanja.

Sagorevanje je proces prekomernog samostalnog delovanja, na šta ga pokreću dugotrajne psihološke aktivnosti rada ili življenja, koji su pojedincu objektivno ili subjektivno slične čulnim okolnostima iz detinjstva, kada su se neuspešno trudili da bi pridobili bezuslovnu ljubav roditelja pred njihovim nekonzistentnim i preteranim zahtevima. Zato čovek oseća jednak osećaj teskobe, krivice, koje su pokrenute spoljašnjim pritiscima i pojedinac počinje da se preterano angažuje, savesno, radoholično da bi smanjio te neprijatne osećaje. Ako dugo takve okolnosti traju dolazi se do sagorelosti. Takve okolnosti ljudi nesvesno ostvaruju sami, jer ne postavljaju uvek odgovarajuće granice.

### **3.2. Gledišta o sagorevanju**

Sindrom sagorevanja javlja se kod osoba koje obavljaju poslove vezane za rad i komunikaciju sa ljudima. Ovom sindromu su posebno podložne osobe koje teže perfekcionizmu, imaju nerealno visoka očekivanja i procene vezane za sebe i lični rad. Konflikti vezani za profesionalnu ulogu stvaraju emocionalni zamor, a ambivalentan odnos prema poslu. Smanjena podrška saradnika i niska poslovna sposobnost stvaraju osećaj sniženog samovrednovanja i niskog ličnog postignuća (Dedeić, 2004).

Termin sindroma sagorevanja (*burnout*) prvi je upotrebio Herbert Frojdenberger 1974. godine, da bi njime označio kompleks simptoma iscrpljenosti, razočaranja, i povlačenja kod pripadnika humanističkih profesija, čija je uloga pružanje stručne pomoći ljudima u različitim stanjima egzistencijalne potrebe. Frojdenberger pod sagorevanjem na poslu podrazumeva „Postepeni gubitak idealizma, energije, smisla i ciljeva koje često doživljavaju ljudi koji se profesionalno bave pomažućim profesijama, a što predstavlja neposrednu posledicu uslova u kojima rade“, što se može sagledati kao odgovor pojedinaca na visok nivo hroničnog stresa u stručnim aktivnostima koji se praktično manifestuje u fizičkoj, emocionalnoj i mentalnoj iscrpljenosti.

Sindrom sagorevanja se u kvalitativnom smislu razlikuje od umora, pošto umor ne uključuje promene stavova prema poslu i ponašanje prema ljudima sa kojima se radi, što su suštinske odrednice sagorevanja.

Najsistematičnija istraživanja sindroma sagorevanja obavila je Kristina Maslah 80-ih godina prošlog veka, postulirajući pri tom njegova tri nivoa, i to:

- a) emocionalnu iscrpljenost;
- b) smanjeno lično postignuće i
- c) simptom depersonalizacije.

Ostali mnogobrojni autori takođe sa sličnih pozicija pristupaju ovoj pojavi, i uglavnom se slažu oko glavnih uzroka, praktičnih vidova iskazivanja i pratećih posledica (Petričković, 2010). Kao osnovni faktori koji uzrokuju sagorevanje na poslu navode se prenatrpanost poslom, neispunjenje profesionalnih iščekivanja, izostanak stručnih rezultata, konstantan recidiv, svest o ograničenim mogućnostima i ugroženo samopoštovanje, malo vremena za odmor, dugo radno vreme, slaba komunikacija na poslu sa kolegama, nemogućnost napredovanja i sl. U specifičnim uslovima stalnih reformi čitavog institucionalnog sistema u kome su zaposleni suočeni neorganizovanošću i olakim teorijsko-metodološkim, organizacionim i mnogim drugim improvizacijama, sve determinante sagorevanja još više dolaze do izražaja. Takvo konstantno višegodišnje izlaganje profesionalnom nezadovoljstvu, koje se u odsustvu adekvatnog prevazilaženja i eventualnog rešenja taloži, neminovno ishoduje svakodnevnim stresom koga prati sinteza emocionalnih i fizičkih simptoma.

Kao najčešći emocionalni simptomi navode se depresija, emocionalna praznina, osećaj gubitka životnog smisla, anksioznost, gubitak motivacije za odlazak na posao, gubitak egzistencijalnog entuzijazma, apatija, izolacija, dosada, osećaj tuge i bespomoćnosti, doživljaj bezvrednosti, gubitak samopouzdanja i samopoštovanja, osećaj gubitka snage i strah od gubitka posla.

Fizički simptomi se iskazuju u obliku hroničnog umora i iscrpljenosti, zatim nesаницe, probavnih smetnji, naglim promenama telesne težine, različitim psihosomatskim reakcijama, povišenim šećerom u krvi, cerebrovaskularnim bolestima, smanjenjem imuniteta, potrebom za uzimanjem sedativa, cigareta i alkohola. S tim u vezi, novija medicinska istraživanja stres na radnom mestu dovode u korelaciju sa tzv. metaboličkim sindromom koji se reflektuje u pojavi gojaznosti, visokog krvnog pritiska i povišenog holesterola. Sindrom sagorevanja, dakle, za posledicu ima kako drastične mentalne promene raspoloženja i ponašanja koja nisu svojstvena dotada iskazanoj karakterologiji konkretnog profesionalca pogođenog ovim problemom, tako i patološke promene fizičkih parametara i metabolizma. Drugim rečima iskazano, individua svojim fizičko-mentalnim totalitetom reaguje gubitkom profesionalnog idealizma, životne energije i vlastite egzistencijalne smislenosti, što biva praćeno i različitim fiziološkim reakcijama u formi telesnih bolesti. Analogijom simbola pojedini autori međusobno prožete faze u razvoju sindroma sagorevanja predstavljaju kao nadovezujuća stanja u rasponu od medenog meseca (početnog ushićenja i zadovoljstva poslom), koji biva pokvaren realnošću (praktično otežavajućim stresnim okolnostima), koje neminovno prati razočaranje i alarm (mentalnih i fizičkih poremećaja) (Petričković, 2010).

Većina istraživača koji ističu značaj interpersonalnih odnosa, smatraju da je sagorelost posledica neodgovarajućih psiholoških okolnosti na radnom mestu i da zadese ljude koji su bez psihopatoloških karakteristika, ali raspoložu sa manje uspešnim strategijama suočavanja

sa stresom. Istraživanja takođe pokazuju da je za sagorelost značajnije subjektivno doživljavanje psihološkog okruženja rada, nego realna opterećenja, i da je značajniji utisak preopterećenosti nego realan broj radnih sati (Schaufeli, Buunk, 2003).

Druga grupa istraživača traži uzroke sagorelosti u intrapersonalnim odnosima. Pojašnjavaju zašto se osobe u istom radnom okruženju, sa istim nadređenima, jednakim obrazovanjem i iskustvom različito odazivaju na ista opterećenja i stresore, navodeći kao uzroke i lične karakteristike. Među ličnim karakteristikama sa sagorelošću najsnažnije su povezani nevroticizam i introvertnost. Frojdenberger (Frojdenberger, 1974) je pomenuo da osećaj narcistične svemogućnosti takođe dovodi do iscrpljivanja pojedinaca. Ništa manje snažno nisu povezani sagorelost i lični ego. Sagorelost je negativno povezana sa slikom o sebi, samoocenom i samovrednovanjem. Psihodinamsko usmereni istraživači su potvrdili povezanost između sagorevanja i narcistične potrebe za održavanjem svemogućće spoljašne slike. Upozoravaju da i mazohistične crte ličnosti dovode do sagorevanja.

Istraživanja uzroka sagorevanja raširila su se na nova područja i sa sagorelošću povezuje nove pojmove, što ukazuje na kompleksnost toga sindroma. Halsten i saradnici (2005) su pojasnili razliku između sindroma sagorevanja odnosno „burnouta“ i „wornouta“ odnosno radne iscrpljenosti. Visoki rezultat na „burnout“ lestvici sa niskom slikom o sebi koja je uslovljena realizacijom, smatraju se indikatorima „burnouta“, a manje „wornouta“. „Wornout“ je korišćen kao kišobran za nevolje, to stanje ne utiče na kreiranje ili potvrdu samopoštovanja ili izvođenje određene uloge. Dok je „burnout“ odgovaran za samovrednovanje, „wornout“ je više za uopštene situacije, brige, strahovanja ili osećanja za moguće loše stanje u vezi sa poslom i aktivnostima. Neki imaju niska očekivanja i angažovanja, drugi imaju bolje balansirane odnose i koriste zahtevne obrasce sučeljavanja, ali i dalje može biti iscrpljen, ciničan i depresivan u nekim okolnostima. Ključ razlike između „burnouta“ i „wornouta“ individualaca je osećanje za negativne rezultate i uzroke koji do njih dovode, ali i njihove lične karakteristike. U procesu sagorevanja samopoštovanje je bitan činilac, jer je samopoštovanje životna satisfakcija i funkcioniše kao potencijalni resurs u sučeljavanju sa stresnim događajima.

Kada spoljne okolnosti teraju u preteran rad, kao na primer u slučaju straha od otpuštanja, ljudi povećavaju i broj radnih sati, što može dovesti i do radne iscrpljenosti. U takvoj situaciji zaposleni osećaju da su premoreni, frustrirani, povećava se broj radnih povreda i bolesti uzrokovane stresom, npr. povećan krvni pritisak, gastroenterološke smetnje, smanjen imunitet, pad koncentracije. O sagorevanju se govori kada unutrašnje sile, da bi se sačuvala stabilna slika o sebi koja je zavisna od produktivnog samovrednovanja ega, vodi u radoholizam i iscrpljivanje. Radna iscrpljenost se sprečava i otklanja prilagođavanjem radnim uslovima, recimo pridobijanjem novih veština. To svakako pomaže lakšem savladavanju opterećenja što utiče i na to da se umanje i stresne situacije. Sprečavanje sagorelosti zahteva pre svega psihoterapeutsku pomoć, koja je usredsređena na oblikovanje bolje pozitivne slike o sebi. Zato bi bilo preporučljivo da oni koji kod sebe prepoznaju znakove sagorevanja zatraže psihoterapeutsku pomoć da bi na taj način zaustavili proces samoiscrpjivanja i sagorevanja.

Šaufeli i saradnici (2008), su intenzivno istraživali razliku između radoholizma i zauzetosti u radu te njihovu povezanost sa sagorelošću. Neuropsihološka istraživanja su dovele do zaključka da je posledica sagorevanja funkcionalna karakteristika u nevroendokrinom sistemu, koji je smetnja u radu ose HHA (hipotalamus hipofizne adrenalne ose).



Postoji razlika između radoholizma i zauzetosti u radu. Radoholizam je isključivo rad koji nastaje usled snažne nekontrolisane spoljašne sile. Za razliku od zauzetih radnika ne opaža se tipična kompulzivnost. Zauzetost radom je pozitivna potpuna usmerenost u rad, za nju je karakteristična energičnost, predanost i veliko interesovanje za rad (Schaufeli, Salanova, 2002; Pšeničny, 2010). Radoholizam je odraz ponašanja spoljašnjih sila, koji se na kognitivnoj i čulnoj ravni navodi kao slika o sebi uslovljena realizacijom.

Mada se često zamenjuje sagorelost i depresija, studije pokazuju da su to različite smetnje. Tako Frojdenberger i Rihelson (Freudenberger, Richelson, 1980) određuju sagorelost kao stanje iscrpljenosti, koje nastaje usled predanosti ideji, načinu življenja ili odnosu koje ne doprinese očekivane nagrade. Depresivni i anksiozni znaci su simptomi sindroma sagorelosti. Kod polovine odraslih depresivnih pacijenata se pojavljuje povišen bazični kortizol, dok je pri adrenalnoj sagorelosti zbog blokade ose HHA kortizol snižen.

Razlika u odnosu na depresioni poremećaj postoji na osnovu domena, gde se sindrom sagorevanja odnosi na domen radnog mesta, a ne i na druge oblasti života pojedinca, jer su, bar na početku procesa, simptomi uslovljeni isključivo situacijom na radnom mestu (Dedeić, 2004). Sindrom sagorevanja na radu isključivo je povezan sa sadržajem posla što je suprotno depresiji koja može biti povezana sa svim oblastima čovekovog života. Inače, zapaženo je da su osobe sklone depresiji osetljivije na pojavu sindroma sagorevanja na radu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Kahn, Langlieb, 2003).

### **3.3. Stres i sagorevanje**

Sagorevanje je posledica velikog stresa, ali ipak nije isto što i stres. Ljudi koji su pod velikim stresom osećaju da ga preplavljaju obaveze i odgovornosti, ali će se osećati bolje kada uspostave kontrolu nad okolinom i ispune obaveze. Sagoreo čovek to ne oseća, on nije motivisan da se bori već mu postane svejedno. Pozitivne promene u okruženju ne donose olakšanje, jer je izgubio očekivanja i nadanja (Pšeničny, 2006). Sagorelost se često izjednačava sa hroničnim stresom ili s neispunjenim očekivanjima. U diferencijalnoj dijagnozi sindrom sagorevanja na radu treba najpre razlikovati od stresa. Razlika postoji u odnosu na dimenziju vremena, gde je stres privremeno stanje, a sindrom sagorevanja na radu je proces koji traje duže i ima sliku hroničnog poremećaja. Stres je svakako je jedan od najznačajnijih činilaca koji vode u sindrom sagorevanja odnosno *burnout-a* (Jeleč, 2008). Sagorevanje na poslu jedna je od najnepovoljnijih posledica dugotrajne izloženosti stresu i najnepovoljnija posledica bavljenja ljudima. Najčešće se javlja u pomažućim zanimanjima, prvenstveno zbog specifičnosti rada sa ljudima sa poteškoćama. Sindromu sagorevanja na poslu češće su izloženi oni koji idealizuju svoje zanimanje, oni koji teže perfekcionizmu i imaju izrazito visoka očekivanja, ali i oni koji su podložni autoritetu i sami nisu u stanju postaviti svoje granice u odnosu na posao (Jeleč, 2008). Tome doprinose i preveliki zahtevi, loša organizacija rada, profesionalna izolacija i slabi odnosi unutar organizacije. Sagorevanje na poslu odnosi se na činjenicu da neki ljudi nakon određenog vremena postanu depresivni, nemotivisani za svoj posao, obeshrabreni i slično. Pokazuju različite vrste telesnih simptoma stresa, smanjenje odbrambenih sposobnosti organizma, a dotadašnje razumevanje za osobe u nevolji može zameniti cinizam ili ravnodušnost (Ajduković, 1996).

U medicinskoj literaturi sagorevanje na poslu (Job Burnout Syndrome) je označeno kao klinički oblik profesionalnog stresa. Najčešće se javlja kod ljudi koji su u toku rada izloženi velikim emocionalnim prilivima i davanjima (lekari, prosvetni radnici, uslužna delatnost). Klinički se manifestuje emocionalnom tupošću, depersonalizacijom ličnosti i nemogućnosti

samorealizacije novih obaveza i zadataka (Arandelović, Jovanović, 2009). Kod profesionalnog stresa fizički i psihosocijalni faktori radne sredine se posmatraju kao faktori stresa koji mogu da dovedu do poremećaja fizičkog i mentalnog zdravlja radnika. U vezi sa tim razlikuju se: fizički profesionalni stres i psihički profesionalni stres. Za nastanak profesionalnog stresa bitni su: uslovi i zahtevi posla odnosno radno opterećenje sa jedne strane i individualne karakteristike samog radnika, tj. njegovo doživljavanje samog posla (Arandelović, Jovanović, 2009).

Izvori psihičkog stresa:

Postoji veliki broj pojedinačnih faktora i njihovih kombinacija koji se mogu izdvojiti kao izvori psihičkog stresa na nekom poslu. Uglavnom se izdvajaju sledeći psihološki faktori profesionalnog stresa:

- odgovornost za bezbednost ljudi pri rukovanju mašinama i uređajima npr. vozači, piloti, kranisti
- odgovornost za druge ljude, npr. poslovi menadžera, upravnika, nadzornika
- odgovornost za materijalne vrednosti, npr. rad sa skupom opremom, složenim uređajima
- posao na izolovanim usamljenim mestima, bez kontakta sa drugim ljudima i bez pomoći, npr. čuvari
- zamorni kontakti sa drugim ljudima, npr. rad na pregovaranju, rad sa učenicima, pacijentima i sl.
- repetitivni i monotoni poslovi, gde se radni zadaci ponavljaju u rasponu kraćemo od 2 minuta, rad na traci
- nametnuti ritam rada, npr. poslovi vezani za ritam rada mašine, normirani poslovi
- ograničavanje slobode i inicijative u poslu, poslovi koji zahtevaju strogu primenu pravila i propisa
- poslovi u kojima postoji zahtev za koncentrisanim posmatranjem, npr. kontrola kvaliteta proizvoda
- poslovi sa zahtevom za brzo obavljanje posla, npr. simultani rad na više mašina, usluživanje više ljudi
- kompleksno odlučivanje i rešavanje problema posebno kad je vezano za vremenski rok i druge ljude
- prisustvo faktora radne sredine, buka, prašina, hemikalije, mikroklima,
- organizacioni faktori rada, smenski rad, noćni rad, neodređeno radno vreme
- neodgovarajuća radna oprema i zaštitna sredstva
- mogućnost nastanka vanrednih situacija
- loši međuljudski odnosi i
- ubrzane promene i inovacije na poslu

Kao posledica disbalansa pritiska izrazitog razvoja nauke i tehnologije, i nemogućnosti radnika da se usavrše i prilagode toj tehnologiji kako bi obavili posao korektno i u zadatom vremenskom periodu, pojavljuje se tehno stres. Klinički se manifestuje pre svega simptomatologijom poremećaja neurovegetativnog sistema (Arandelović, Jovanović, 2009).

Stres može da ima razorno dejstvo na pojedinca. Ovi efekti mogu da budu psihološke ili medicinske prirode ili se mogu odraziti na ponašanje, a često su izraženi u stanjima kao što su: insomnija, depresija i oboljenja karidovaskularnog sistema. Zavisno od stepena u kom se ovi znaci javljaju, oni predstavljaju devijaciju normalnog funkcionisanja ljudi, reakciju koja

je poznata kao napor. Problemi se mogu ispoljiti kao lakše funkcionalne tegobe i poremećaji koji se boljom organizacijom, podrškom drugih i vlastitim nastojanjima mogu savladati, ali i kao teža oboljenja sa neizvesnim ishodom, kao što su dijabetes, astma, hipertenzija, tuberkuloza, depresija. (Subotić, 2010).

Ideju da zahtevi spoljašnje sredine mogu da izazovu bolesti adaptacije i stresa, a ne samo prolazne efekte, kao i da ljudi imaju urođene potencijale da se suprotstave pritiscima, prvi je izneo Valter Kanon. Kanov opis reakcije beži ili se bori, koja podrazumeva lučenje hormona i opštu mobilizaciju energetske potencijala za pripremu organizma da se suoči sa pritiscima i opasnostima i danas se uzima kao okvir mogućih odgovora ljudi kada su pod stresom. Posledice stresa se izražavaju kroz različite emocionalne, intelektualne i fizičke simptome. Kada je profesionalni stres u pitanju simptomi se odražavaju i na radno ponašanje, što vodi širim organizacionim posledicama.

Tabela 4: Posledice stresa, (Čizmić, 2006)

Emocije	Anksioznost, agresivnost, depresivnost, Razdražljivost
Intelekt	Slaba koncentracija, zaboravnost, teškoće u donošenju odluka, mentalni blokovi, kriticizam
Psihofiziologija	Hormonski disbalans, srčana aritmija, hipertenzija, astma, znojenje, suva usta, „knedla“ u grlu, problemi s varenjem, pad imuniteta, gavalolja, impotencija
Ponašanje	Promene apetita, narkomanija, alkoholizam, nesanicna, rizično ponašanje,
Organizacija	Apsentizam, fluktuacija, štrajkovi, sabotaže, vandalizam, škart, loši odnosi, sukobi, niska produktivnost, prevremeno penzionisanje, nezgode, udesi

Rasprostranjeno mišljenje da je stres negativno stanje nije sasvim tačno. Stres u emocionalnom smislu može da bude prijatan doživljaj samoispunjenja, uzbuđenja i radosti ukoliko je povezan sa prevazilaženjem teškoća i ostvarivanjem ciljeva ( Subotić, 2010). Ukoliko nije previše intenzivan, dug i iscrpljujuć, stres dovodi do bolje organizacije i uvećavanja resursa, što je podsticaj emocionalnom i intelektualnom razvoju i usavršavanju. Savladavanje stresa razvija se samopouzdanje i kompetencija. Stres potiče iz mnogih izvora i vrši važan uticaj na ljude koji ga doživljavaju. Koliko dalekosežni i snažni uticaji mogu da budu pokazuju brojna istraživanja koja ukazuju na to da stres može da utiče na psihološko stanje, na to kako obavljamo različite zadatke čak i na ispravnost odlučivanja.

Stres na radu nastaje bez obzira na stepen razvijenosti i ekonomskog stanja u društvu i organizaciji, mada su njegove posledice teže ako je privreda nerazvijena, a preduzeća su u nedovoljnoj ekonomskoj situaciji. Period tranzicije, kriza osnovnih vrednosti u društvu, relativno loša ekonomska situacija velikog broja ljudi, nezaposlenost, nesigurnost, oslabljena povezanost porodice su faktori koji u velikoj meri predstavljaju podlogu za nastanak raznih stresnih situacija.

Stres na radu je poznata biopsihološka varijabla koja posreduje između radne sredine,

zadovoljstva i zdravlja radnika, a nastaje iz pritisaka koje stvaraju zahtevi posla i odgovora ljudi na te pritiske. Iako mnogi ljudi nakon problema i kriza na poslu za svoj posao kažu da je stresan, samo su neke profesije i poslovi ozbiljno ugroženi što i pokazuje tabela; stresnost poslova. Nije ni malo neočekivano što se u istraživanjima došlo do saznanja da su najstresnije one profesije koje se bave radom s ljudima.

U središtu mnogih polja uticaja svakako je nezaobilazno pitanje komunikacije i problemi u komunikaciji. Tu se jasno uočava da je stres kompleksan zbog toga što ga određuju organski, psihički i društveni činioci.

*Tabela 5: Stresnost poslova (Čizmić, 2001)*

Ekstremno stresni poslovi	Veoma stresni poslovi	Stresni poslovi
Piloti Policajci Zatvorsko osoblje <b>Novinari</b> Glumci Rudari Aviodispečeri	Vatrogasci Hitna pomoć TV voditelji Muzičari Filmski producenti Socijalni radnici Učitelji Intenzivna nega Stomatologija	Menadžment, biznis Marketing Pr Izdavačka delatnost Javni transport Hotelijerstvo Sekretari Psiholozi

Iz tabele se vidi da se novinari ubrajaju u ekstremno stresne poslove. Međutim i tu treba praviti razliku između onih koji su podložni većem i manjem stresu. Naime, nisu jednako opterećeni oni novinari koji recimo izveštavaju sa ratnih područja i oni koji prate dešavanja u oblasti kulture. Jedna od osnovnih karakteristika savremenog života je dinamičnost svih vidova aktivnosti. Dinamičnost često prati povećanje rizika, opšta nesigurnost vezana za određene situacije. Neprijatan stresor je i sama nesigurnost posla koja je pojačana različitim društveno ekonomskim i tehnološkim promenama. S druge strane, vlada nezaposlenost, rutinizacija, niska odgovornost, slaba motivisanost za rad, kao i neadekvatni uslovi životne i radne sredine. Tehnološki progres oslobodio je čoveka teškog fizičkog rada, ali je postavio visoke zahteve mentalnim aktivnostima i pouzdanom delovanju u novim okolnostima. Između ostalog ovo se odnosi i na rad sa kompjuterizovanom opremom, zahtevima da se radi sa rizičnim i opasnim eksplozivnim ili radioaktivnim materijalima, produženo radno vreme, visoke norme. Rad u otežanim uslovima je pogodan za razvoj stresnih stanja i reakcija.

### **3.4. Sagorevanje kao proces i sagorevanje kao stanje**

Sagorevanje kao proces se deli na tri stupnja, počev od iscrpljenosti preko umora do adrenalne sagorelosti. Za prva dva stepena iscrpljenosti i umor, koristi se izraz sagorevanje, zatim sledi proces, koji dovodi do stanja, koje je označeno izrazom: sindrom adrenalne sagorelosti (SAI) (Pšeničny, 2006). S opadanjem prosečne zadovoljenosti potreba raste stepen sagorevanja. U najvišem stepenu (3. stepenu) sagorevanja su potrebe najslabije zadovoljene, po adrenalnom slomu počinje zadovoljenost većine potreba ponovo rasti. Izuzetak su prosečna zadovoljenost materijalnih i socijalnih potreba, koji takođe po adrenalnom slomu padaju. Izraz "sagorelost" se često upotrebljava za stanje, kad čovek

sagoreva, za stanje pred slomom i za sam adrenalni slom (adrenaln sagorelost), uprkos tome, što se ta stanja međusobno razlikuju, kako po znakovima, tako i po posledicama. Izraz "sagorelost" se upotrebljava kao oznaka za malo veći umor, za anksioznost, za sagorevanje i za stanje adrenalne sagorelosti. Da bi otklonili terminološke nejasnoće, trebalo bi razlikovati značenja umora, sagorevanja i adrenalne sagorelosti (stanje po adrenalnom slomu), što su fizički i psihički različita stanja (Pšeničny, 2006).

Više autora su stupnjeve sagorelosti razvrstali na različite kriterijume. Svi oni su međutim saglasni da je sagorelost hroničan proces. Svi ti autori iznose pretpostavke, da je uzrok za sagorelost isključivo radno okruženje i zahtevi, koji u njemu nastaju (psihološko okruženje rada), dakle stres u radnom okruženju te pomanjkanje strategije, koja bi osobi omogućila, da se prilagodi očekivanim zahtevima. Dobijeni podaci iz istraživanja rađenog 2005. i 2006. govore da se razlikuju znakovi običnog umora i premora od sagorevanja, i tako se deli sam proces sagorevanja do adrenalne sagorelosti na tri stepena (Pšeničny, 2006). Pri tom se razlikuju fizički i psihički odzivi na iscrpljenost i znakovi ponašanja. Autori članka predložili su, da se za prva dva stepena upotrebljava izraz *sagorevanje*, za treći stepen izraz *sindrom adrenalne sagorelosti* odnosno (SAI) *sindrom adrenalne izgorelosti*. Adrenalna sagorelost je kompleksnija od hroničnog stresa na radnom mestu ili od osećaja frustriranosti. Obuhvata kako interpersonalne tako i intrapersonalne vidike. To je stanje, koje je suprotno subjektivnom psihičkom blagostanju i rasprostranjeno je na sva područja čovekovog bivanja i rada.

Uzroci za sagorelost su psihički, i posledica su pada energije u stanju adrenalne sagorelosti, što je objektivno merljivo fiziološko stanje. Telo proizvodi premalo kortizola. Posledica sagorelosti je naime funkcionalna transformacija u nevroendokrinom sistemu i kaže se da je to smetnja u delovanju ose HHA (hipotalamus-hipofizna-adrenalna osa). Zbog pritiska u životnom i radnom okruženju, te unutrašnjim konfliktima, hronično povišen kortizol, povratno stimulira nervotransmiterje. Konačna posledica hronične hiperaktivnosti HHA ose je smanjena odzivnost receptora, tako da se blokira povratni signal iz kortizola (Pšeničny, 2006). Svi istraživači nisu došli do jednakog rezultata pri merenju bazičnoga kortizola kod sagorelih osoba (Melamed, 1999). Moguć razlog je da su merili nivo tog hormona u sagorevanju, a ne u stanju adrenalne sagorelosti. Osobe, koje sagorevaju, imaju povišen nivo bazičnog kortizola, sagorele osobe snižen. Onaj ko doživi adrenalnu sagorelost, dalje ne može raditi.

Kod osobe, koja doživljava stanje adrenalne sagorelosti, izlučivanje kortizola pod pritiskom se smanjuje, zato neki istraživači to nazivaju takođe kao sindrom sagorelosti ose HHA ili adrenalne iscrpljenosti (adrenal burnout, adrenal fatigue) (Wilson, 2001; Eck, Wilson, 2004). Povećanje kortizola, koji se pojavljuje u sagorevanju pred adrenalnim slomom, može usloviti nastanak hiperglikemije, euforije, takvo stanje karakteriše povišena energija, uznemirenost, povećanje želudačne kiseline, povišen krvni pritisak, smanjenje mišićne mase i preraspodele masti u organizmu (centralna gojaznost) ili kao smanjen imunitetski odziv organizma (Keele, Neil, Joels, 1982). Pomanjkanje kortizola po adrenalnom slomu se odražava kao hipoglikemija, nemir, nesposobnost koncentracije, depresivnost, apatija, umor, (snižen metabolizam ugljenih hidrata), razdražljivost, negativizam, pad inicijative ili socijalna izolacija. Neposredno ili posredno utiče takođe na rad svih organa u telu i na imuni sistem, zato se pojavljuju i fizički znakovi, koji se opažaju kod sindroma sagorelosti (Keele, Neil, Joels, 1982; Varadaraj, Cooper, 1986; Raj, 2006).

Sagorevanje i sagorelost pripremaju izmene nivoa kortizola (Pšeničny, 2006). Dugotrajni

pritisak življenja i radnog okruženja, te spoljašnji konflikti povećavaju nivo kortizola koji vremenom povratno simulira neurotransmitere i sve više stimuliraju hipotalamus hipofiznu adrenalnu osu-HHA. To je prvi i drugi stepen sagorevanja. Konačna posledica hiperaktivnosti HHA ose je smanjena odzivnost postsinaptičnih receptora što znači da je u hipotalamusu blokirano saznanje povratnih signala iz kortizola. Posledica je smanjeno izlučenje kortizola, snižena ukupna dnevna krivulja bazičnog kortizola ili sniženo izlučivanje kortizola u opterećenim situacijama (Pšeničny, 2006). Za sagorevanje su karakteristična osećanja premora i bolesti uzrokovane stresom kao i veći broj psihičkih znakova: otežano odlučivanje, teskoba, panični napadi, osećaj umora, depresivni znaci, opadanje samopouzdanja. O sagorelosti se govori kada preterano iscrpljivanje izazvano radoholizmom dovodi do konačnog psihofizičkog sloma, koje se pokazuje kao dugotrajno gubljenje energije, sa snažnim anksioznim i depresivnim znakovima, koje se smenjuju s intenzivnim osećajem ljutnje, mogući su i infarkt i moždani udar.

### 3.5. Znakovi sagorevanja

U prvom stepenu sagorelosti koji je nazvan *Isrpljenost* manje je znakova, zato se čoveku priviđa da je to privremeno stanje, što ga može navesti da ignoriše zdravlje i odmor. Karakterišu ga produktivna usmerenost, osećaj odgovornosti, anksioznost, osećaj da je svima potreban i da svi zavise od njega. Više je znakova iscrpljenosti:

Fizički znakovi: hroničan umor koji ne prestaje po odmoru, bolovi i ujutro i uveče, napadi lupanja srca ili panični napadi, gastroenterološke teškoće i smetnje pri snu (nesanica).

Psihički znakovi: povećan rad, frustriranost, razočaranje u ljude, osećaj da su kontakti s ljudima naporni, razdražljivost, anksioznost, tuga, negiranje fizičkog i psihičkog umora, postavljanje tuđih potreba iznad sopstvenih. Najkarakterističniji spoljašnji znak je radoholizam.

U drugom stepenu sagorelosti koji je nazvan *Umor* su karakteristični snažni osećaji zarobljenosti i nemoći da bi bilo šta promenili, simptomi preterane iscrpljenosti, osećaj krivice i slabljene slike o sebi uslovljene realizacijom. Raste broj znakova i njihova intenzivnost. Većina znakova se pojavljuje iz prvog stepena.

Fizički znakovi: trenutno ili trajno povećanje krvnog pritiska, bolovi, glavobolja, slabljenje imuniteta, alergije, kratkotrajno iznenadno slabljenje psihofizičke energije, jake smetnje pri snu bilo da je reč o nesanicu ili preteranom spavanju.

Psihički znakovi: osećaj zarobljenosti te potreba za povlačenjem iz radnog i životnog okruženja, slabljenje slike o sebi uslovljene realizacijom, lako stupanje u bes, cinizam, grubost i okrutnost, nemogućnost kontrolisanja čulnih potreba, osećaj krivice, smetnje u koncentraciji i pamćenju, otuđivanje od bližnjih i saradnika, otežano prepoznavanje laži i manipulacije, zanemarivanje sopstvenih potreba, suicidalne misli (bez priprema za ubistvo).

Za spoljašnje znakove u ovom stepenu karakteristični su promena radnog i životnog okruženja, izbegavanje socijalnih kontakata.

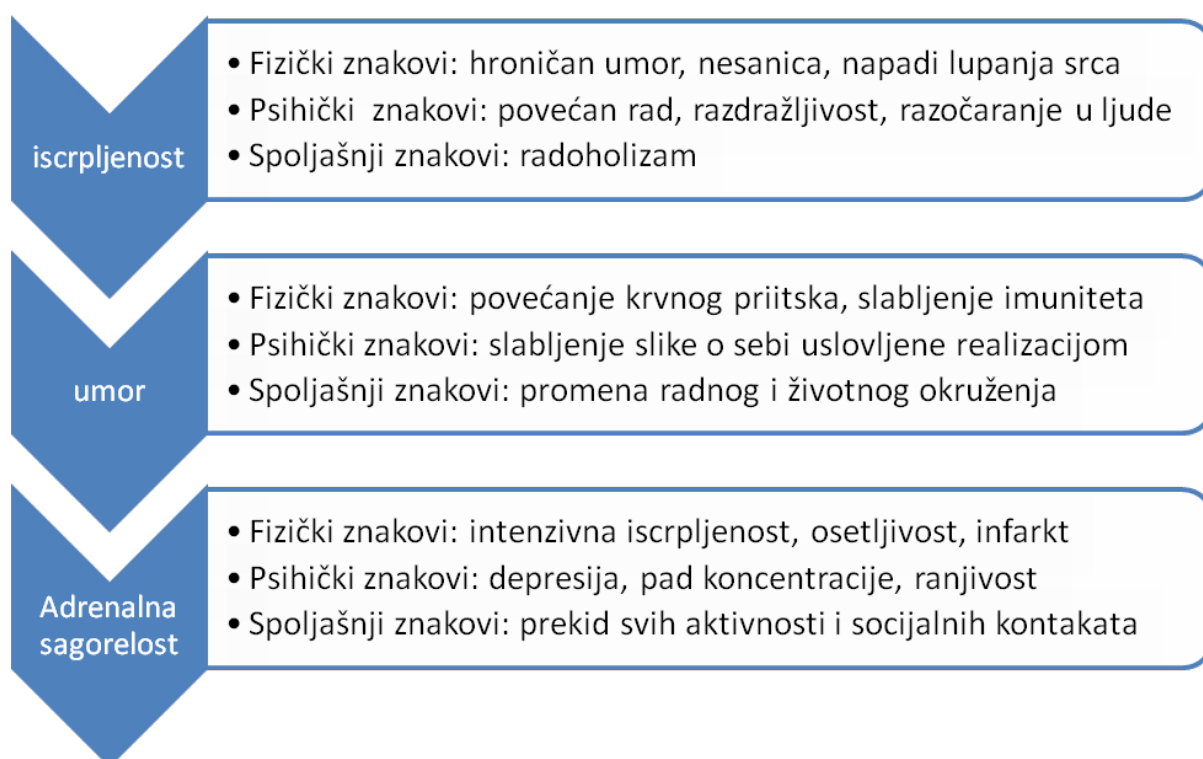
U trećem stepenu sagorelosti, koji je nazvan Adrenalna sagorelost, posledice traju u proseku dve do četiri godine, ponekad su trajne. Osim intenzivnije fizičke i psihičke simptomatike iz nižeg stepena postoji još karakteristika.

Fizički znakovi: krajnje slabljenje fizičke energije, onemogućeno ili krajnje otežano održavanje budnosti, bolovi u mišićima, intenzivni znakovi osetljivosti i iscrpljenosti, infarkt, moždani udar, akutne gastroenterološke smetnje.

Psihički znakovi: depresija, nemoć odlučivanja ili planiranja, gubitak osećaja o vremenu, napadi besa, gubljenje kontrole, smisla i osećaja važnosti, pad koncentracije, gubljenje misaonog toka, ranjivost, osećaj nezaštićenosti, snažan bes i cinizam, moguć pokušaj samoubistva.

Spoljašnji znakovi podrazumevaju napuštanje svih aktivnosti i prekidanje socijalnih kontakata. Sindrom adrenalne sagorelosti je zadnji stepen procesa sagorevanja, kako u telu dolazi do funkcionalne blokade hipotalamus hipofizne adrenalne ose - HHA nastupa smanjeno izlučivanje kortizola. Zato se govori o sindromu sagorelosti HHA ose, odnosno adrenalnoj sagorelosti.

Slika 1: Faze sagorevanja



Kod mladih osoba sa sindromom sagorevanja na radu uočeni su problemi sa spavanjem, često buđenje u toku noći i nemogućnost da se zaspi tokom dana .

Ispoljavanje sindroma sagorevanja na radu manifestuje se u četiri faze (Dedeić, 2004):

- radni entuzijazam: osoba je maksimalno posvećena poslu, udovoljava ljudima sa kojima radi, ne dopušta sebi dnevni ili godišnji odmor. Ovakvo angažovanje ne dovodi do adekvatnog zadovoljstva, te osoba postaje razočarana i nezadovoljna;

- stagnacija koju karakterišu teškoće u odnosima, kako sa saradnicima, tako i sa porodicom, prijateljima. Osoba je emocionalno ranjiva i nepoverljiva. Najčešće izlaz vidi u sledećoj fazi;
- emocionalno povlačenje i izolacija kao obrazac još više doprinosi doživljavanju posla kao besmislenog i bezvrednog.

U ovom stadijumu počinju prvi znaci telesnog iscrpljivanja, što predstavlja dodatni stres i dovodi do poslednje faze;

- apatija i gubitak životnih interesa javlja se kao odbrana od hroničnog nezadovoljstva na poslu. Prvobitno oduševljenje i samouverenost prelaze u cinizam i ravnodušnost, javlja se gubitak vere u sebe i svoje sposobnosti. Osoba koja dospe u četvrtu fazu ili se odlučuje na promenu ili ostaje na poslu, ali potpuno bez motivacije (Maslach, Shaufeli, 2001; Thomas, 2004).

### 3.6. Uzroci sagorevanja

Ranije je već pomenuto da se često čuje da je uzrok za sagorelost hronični stres, odnosno neuspešno odazivanje na stres, koji nastupa pre svega u radnom okruženju, zato se sagorelost najčešće naziva kao profesionalna sagorelost. Dosadašnja istraživanja pokazuju da ne sagorevaju samo oni koji teško prevazilaze stres, jer ako bi sagorevali isključivo oni koji slabo vladaju stresnim situacijama među njima ne bi bilo toliko ljudi, uspešnijih od drugih, koji su bili pred sagorevanjem, jer pojedinac mora da bi postigao uspeh da savlada veliku količinu zahteva i opterećene situacije. Tri grupe uzroka utiču na nastanak sagorevanja (Pšeničny, 2010): društveno okruženje, psihološko (radno i životno) okruženje i lične karakteristike. Prve dve grupe podrazumevaju spoljašne uticaje, a treća obuhvata unutrašnje uticaje.

Društveno okruženje karakteriše poslednjih nekoliko desetina godina prelazak iz industrijskog u postindustrijsko doba. Veruje se da je tranzicija donela i krizu vrednosnog sistema. Pozitivno psihološko okruženje zahteva recipročnost između ulaganja u odnose s ljudima i stepena zadovoljenja potreba u tim odnosima. U svaki odnos se ulaže određeni deo energije, a najviše u odnose s ljudima i za rad. U zamenu se očekuje da budu ulaganja vraćena, a da ti odnosi zadovolje donekle osnovne potrebe (Pšeničny, 2010). Ako se govori isključivo radnom okruženju i potrebama koje treba zadovoljiti, neophodna je odgovarajuća plata za uloženi rad, pozitivna potvrda za dobro urađeni posao, to je potreba za prihvatanjem, relativno stabilni uslovi rada, kontrola nad radnim okruženjem, jasno dobijanje zadataka, potreba za razumevanjem.

Među psihološke okolnosti na radnom mestu pojavljuje se: radno opterećenje, kontrola nad radom, nagrađivanje za urađeni posao, radna grupa, komunikacijski kanali, pravičnost i vrednovanje, pre svega odnosi u preduzeću. Psihološke okruženje življenja, koje predstavlja dugotrajno opterećenje su na primer egocentričan ili manipulativan partner, zahtevni roditelji, briga za osobe sa posebnim potrebama.

Treća skupina uzroka sagorevanja su lične karakteristike. Lične karakteristike takođe utiču na sagorevanje, pa je skoro pravilo da je sagorevanje izraženo kod najспособnijih i najučinkovitijih, onih koji su bili uspešniji od proseka. Skoro je pravilo da izgorevaju oni koje okolina vidi kao sposobne i učinkovite (Pšeničny, 2010). Oni koji na prvo mesto postavljaju očekivanja drugih i neprestano teče trka sa samim sobom. Takođe oni koji



sagorevaju i sagore, dobro odgovaraju opisu onima sa snažnom unutrašnjom motivacijom, što je ustvari prisilna motivacija. Takve osobe su u odnosu na druge istrajnije i više zauzete. Ta motivacija se oblikuje pre svega pod uticajem vaspitanja.

Pretpostavlja se da je nestabilna slika o sebi, koja zavisi od samovrednovanja koje je uslovljeno realizacijom, najverovatnije i suštinski uzrok nastanka sagorelosti. Zahtevni roditelji detetu određuju pravilo da je dobro samo kada zadovolji potrebe drugoga, ne svoje sopstvene. Dakle, roditelji svoju ljubav uslovljavaju. Ako dete to pravilo ugradi u svoje unutrašnje motivacije, to dovodi do rascepa identiteta, na istinit self - real self, true self, koji je prezahtevan i lažni - false self, koji za sebe ne zahteva ništa, ali se hrani pohvalama drugih čije je potrebe potrebno zadovoljiti. Na taj način se oblikuje nestabilna slika o sebi, zavisna od samovrednovanja koje je uslovljeno ostvarenjima, zbog čega unutrašnje prisile vode u radoholizam. Čovek tako sliku o sebi pozitivno vrednuje samo onda, kada dobije dovoljno spoljašnjih priznanja za svoje rezultate. Ako toga nema, počinje se preterano truditi, i tada nastupa faza radoholizma, da bi pridobio dovoljno pohvala i da bi održao pozitivnu sliku samovrednovanja. Gledajući razloge koji su doveli do sagorelosti zbog preteranog rada, razvrstavaju se četiri prisilne unutrašnje motivacije (Pšeničny, 2010):

- Narcisoidna motivacija: moji rezultati moraju biti perfektni
- Duboko zavisna motivacija: moram zadovoljiti ljude oko sebe
- Shizoidna motivacija: ako želim opstati, moram raditi
- Anksiozni (opsesivno kompulzivna) motivacija: moram se potruditi bolje od drugih

Sve te vrste motivacija su povezane s tim kakav čovek želi biti u očima drugih da bi se osećao dobro. Nasuprot unutrašnjim prisilama, je zrela autonomna motivacija, koja se može opisati situacijom rad me pre svega zanima i veseli. Istraživanje posledica odgoja sa uslovljenom ljubavlju je pokazalo da uslovljeno nagrađivanje dovodi do željenog znanja, ipak takođe dovodi od spoljašnje motivacije, koji se temelji na spoljašnjim motivima, a to dovodi do negativnih posledica, kao što su kratkotrajno zadovoljstvo posle uspeha, stid posle neuspeha, ljuljanje samopouzdanja, slaba prilagodljivost, nisko samovrednovanje posle neuspeha, utisak roditeljskog neodobravanja i zameranje roditeljsko. Taj opis se u velikoj meri podudara sa karakteristikama osoba koje sagorevaju.

Vaspitanje koje na prvo mesto vrednosnog sistema postavlja potrebe drugoga i natprosečne rezultate (perfekcionizam), dovodi do toga da čoveka pre svega zadovoljava očekivanja i potrebe drugih (prisilni altruizam), a njegove potrebe ostaju nezadovoljene. Šta više zanemaruje ih i potiskuje. Čovek ulaže, investira ne da bi za to samo dobijali tuđa očekivanja i pohvale. Tako ti ljudi postaju najviše odgovorni i zauzeti radnici, preduzimljivi, te pažljivi i pouzdani partneri, roditelji ili deca u posebnim odnosima. Njihove osnovne potrebe ostaju nezadovoljene, energetske rezerve su iscrpljene, pa takvi ljudi sagorevaju. Istraživanje je potvrdilo snažnu povezanost sagorevanja i zadovoljenja osnovnih potreba.

U sagorelost vodi uticaj sve tri skupine uzroka, odnosno društveno ekonomsko okruženje, životno i radno okruženje, lične karakteristike, koje su međusobno snažno prepleteni. Društveno ekonomsko okruženje ustvari su društveno produktivni odnosi, koji oblikuju društvene mehanizme, način odgoja, vrednosni sistem, itd. U periodu postmodernom se navode tri ključna uzročnika: promene i oblik statusa zaposlenih, individualnost koja utiče na oblikovanje slike o sebi s promenom vrednosti, te nemoć, da bi uticali na šire društveno okruženje. Lične strukture ljudi oko nas zajedno sa društveno produktivnim odnosima, oblikuju psihološko okruženje, u kojima se živi i radi, te utiču na to kakve će biti reakcije na

okruženje. Ljudi takođe sami oblikuju psihološka okruženja življenja i rada i društveno produktivne odnose, te se odzivaju njim u skladu sa svojim ličnim karakteristikama.

Recipročni model sagorelosti uključuje sve uzroke i njihovo uplivanje. Recipročnost podrazumeva razmenu sa okruženjem, kao ulaganje energije u odnose i punjenje izvora kroz zadovoljenje potreba (Pšeničny,2010). Nerecipročnost dovodi do sagorelosti, kada se u životne i radne odnose dugotrajno ulaže mnogo, da bi zadovoljili osnovne potrebe.

### 3.7. Sprečavanje sagorevanja

Suočavanje sa sindromom sagorevanja potencira tzv. rezilijence koje predstavljaju trajne snage ili aspekte ličnosti koje pomažu osobi da se uzdigne iznad životnih nedaća, i izgradi efektivnu borbu sa problemima. To vodi aktualizaciji ljudskih kapaciteta (individualnih, grupnih i zajednice) u cilju svrsishodnog sučeljavanja sa stresnim okolnostima na emocionalno i fizički zdrav način (Petričković,2010). U literaturi dominira sedam rezilijenci: uvid, nezavisnost, odnosi, inicijativa, kreativnost, humor i moral, čije se razvijanje i praktično primenjivanje preporučuje kao najadekvatnije preventivno sredstvo za nadvladavanje profesionalnog trošenja i samouništenja. Sagledane kao celina, pomenute rezilijence potvrđuju saznanji stav da od mnoštva faktora zavisi da li će doći do sagorevanja ili ne, pri čemu je posebno značajna struktura ličnosti. Stepenn frustracione tolerancije se ispoljava u rasponu od nemoćnih i slabih na frustracije nisko tolerantnih, do karakterno stabilnih i snažnih ličnosti sa zavidnim stepenom frustracione tolerancije.

S obzirom na to da se ne može uticati, bar ne neposredno na društveno ekonomsku okolinu, lakše će se uticati na psihološko okruženje življenja. Umesto usamljenih aktivnosti, preporučuje se saradnja, raznobojni međuljudski odnosi ; Stimulativna sredina, raznovrsnost poslova; Samoostvarivanje, kreativne aktivnosti; Osećaj za humor; Naučiti kako reći ne; Naučiti komunicirati jednoznačno; Voditi računa o sopstvenim potrebama; Sagledavanje ličnih motivacija; Svesno biranje poziva; Promena uloga; Stručno usavršavanje; Podela odgovornosti; Prilagođeno opterećenje obavezama; Spisak redosleda obaveza

Koraci za sprečavanje sagorelosti:

- Podela aktivnosti na one koje iscrpljuju i tište, i one koje vraćaju energiju. Svoje aktivnosti podelite na dva spiska: One koje iscrpljuju i one koje vraćaju energiju. Potom uravnotežite spiskove, odnosno smanjiti one aktivnosti koje opterećuju, a povećati one koje rasterećuju. Nije dovoljno samo odlučiti se na to, već je potrebno i istrajati na tome.
- Praktikovanje dovoljno velike količine sna. Čoveku sa većim naporom potrebno je više sna. Rekreacija može doprineti odmoru, ali ipak ne može nadomestiti san.
- Postavljanje granica i realnih ciljeva. Naučiti reći ne. Niko nam reći kako reći ne i zašto nam je to tako teško ili skoro nemoguće. Prvi korak ka tome je postavljanje realnih ciljeva.
- Prepoznavanje i nagrađivanje sopstvenih rezultata, jer ako ne budemo znali sami pohvaliti svoj rad, bićemo zavisni da to učini neko drugi.

Različite strategije prevencije sindroma sagorevanja na radu ukazuju na dva smera intervencije: na lečenje kada se već ispoljio ili na njegovu prevenciju. Obe strategije imaju

zajednički cilj da se pomogne osobama koje ispoljavaju sindrom sagorevanja na radu da se konsoliduju i da nađu nove veštine koje bi ublažile njegovu pojavu. Preporučuju se dve strategije prevazilaženja sindroma sagorevanja na radu: jedna fokusirana na kognitivne funkcije i druga na fizičke aktivnosti i relaksaciju. Efekti oba programa dovode do redukcije psiholoških žalbi i zamora. Istraživanja ukazuju da u sprečavanju sindroma sagorevanja na radu značajniju ulogu imaju faktori situacije i organizacijski faktori od individualnih. Promene individualnih faktora odnose se na snalaženje sa izazovima kroz učenje veština (relaksacija, učenje komunikacije sa ljudima, sticanje samopouzdanja, meditacija). Promena u organizaciji okruženja na poslu odnosi se na bolje snalaženje u kolektivu, učenje strategija povratka na posao, mere opuštanja. Smatra se da je najbolja kombinacija primena obe strategije. Fokus je na radnom angažovanju, što predstavlja suprotnost sindromu sagorevanja na radu sa ciljem da se stvore nove mogućnosti intervencije koje će sprečiti ili ublažiti njegovu pojavu. Promena u organizaciji okruženja na poslu odnosi se na bolje snalaženje u kolektivu, učenje strategija povratka na posao, mere opuštanja. Od značaja su i metode samopomoći kao što su: razvijanje samokontrole i odgovornosti, uzimanje češćih i kraćih godišnjih odmora, negovanje optimističkog pogleda na svet, spremno dočekivanje stresa na poslu itd.

#### *Načini samopomoći:*

- samoopažanje vlastite izloženosti stresu i njegovih posledica
- potrebno je uočiti koliko problemi na poslu imaju uticaj na spavanje, odnose u porodici, ishranu;
- strukturiranje vremena: odrediti prioritet zadataka, napraviti raspored rada i odmora za svaki dan;
- postavljanje granice: profesionalni ciljevi moraju biti jasni, realni i ostvarivi, mora se omogućiti odmor;
- posmatranje unutrašnjeg „dijaloga“: pokušati preformulaciju negativnih rečenica („ne mogu“, „ne znam“), u pozitivne („mogu“, „znam“) uz samoohrabivanje;
- tehnika samoohrabivanja: naći pozitivne stavove u životu koji dominiraju, postati svestan uzročnika stresa;
- tehnike relaksacije: pasivne (slušanje muzike, čitanje, spavanje) i aktivne (sve tehnike koje dovode organizam do opuštanja);
- negovati međusobne odnose sa kolegama na poslu, međusobnu podršku koja pospešuje rad i umanjuje faktore koji doprinose javljanju sindroma sagorevanja na radu. Potrebno je razvijati veštine komunikacije sa drugima koje doprinose prevenciji javljanja sindroma sagorevanja na radu;
- u težim slučajevima koji dugo traju preporučuje se psihoterapijski tretman (Maslach, Shaufeli, 2001; Pfanz, 1999).

Pojedinici, svesni značaja koji u pojavi sindroma sagorevanja na radu ima njihov posao, a u nemogućnosti da spreče njegovu pojavu, jedini izlaz za sebe nalaze u promeni radnog okruženja, te napuštaju posao (Priebe, Fakhoury, Hoffmann, Powell, 2005).

## IV ISTRAŽIVANJE

### 1.OPIS ISTRAŽIVANJA

Sindrom sagorevanja na radu je važna oblast naučnog istraživanja zbog njegovog značajnog finansijskog i socijalnog efekta koji proizilazi iz nezadovoljstva zaposlenih radnim mestom i njegovih posledica na fizičko i psihičko zdravlje. Postoje različiti instrumenti kojim se meri ovaj fenomen. Od svih instrumenata najčešće se koristi "Maslach Burnout Inventory" (MBI) koji meri profesionalne karakteristike ispitanika i uzroke pojave sindroma sagorevanja na radu.

MBI je široko rasprostranjen u Sjedinjenim Američkim Državama i državama Evropske Unije ali i u državama Latinske Amerike. Validacija tog mernog instrumenta obavljena je u različitim državama i kulturama sveta kako bi se našao zajednički instrument za procenu multikulturoloških radnih snaga (Maslach, 2005). Podaci do kojih bi se dolazi ovim mernim instrumentom prvenstveno bi mogli da ukažu u kom stadijumu sagorevanja se nalaze zaposleni. U narednom koraku menadžment bi mogao da obezbedi i kvalitetniji radni život zaposlenih u organizacijama. Takođe proučavanjem rezultata istraživanja moglo bi se uticati na prevenciju pojave sindroma sagorevanja i strategije lečenja. Sindrom sagorevanja na radu se uglavnom i definiše u odnosu na ovaj merni instrument.

Slika o sebi i psihološka ravnoteža (selfconception), važni su za objašnjenje čovekovog ponašanja na radu. Čovek u svome ponašanju manifestuje one aktivnosti i društvene uloge koje doprinose uspostavljanju kognitivne ravnoteže i psihološke konzistentnosti izbegavajući aktivnosti koje narušavaju ravnotežu. Često je sindrom sagorevanja uslovljen slikom o sebi, koja obuhvata predstave, saznanja, misli, doživljavanja i vrednovanja sebe. Još u ranom detinjstvu slika o sebi se oblikuje kroz vaspitanje koje je uslovljeno ljubaznošću. Vaspitanje s uslovljenom ljubaznošću objašnjeno je primerom odnosa između roditelja i dece, koji podrazumeva pre svega zadovoljenje očekivanja roditelja. Očekivanja roditelja su zapravo njihove projekcijske identifikacije, koje detetu govore: ja u tebi vidim to. Takav odgoj dovodi do zanemarivanja sopstvenih potreba zarad zadovoljenja potreba drugih, koja donose spoljašnja priznanja. To znači čovek se ceni toliko koliko je za uloženi trud dobio spoljašnjih priznanja. Sagorele osobe najčešće imaju osrednju sliku o sebi koja je uglavnom uslovljena. Sagorevanje se može objasniti i kada se neko neuspešno trudi da bi došao do dostignuća, koje je sastavni deo samovrednovanja, kako bi sačuvao stabilnu sliku o sebi.

Istraživanja kažu da je kod sagorelog čoveka slika o sebi uslovljena realizacijom nestabilna (Hallsten, Josephson, Targen, 2005). Takvo stanje dovodi do toga da je ta osoba podvrgnuta neprestanom vrednovanju samoga sebe. U takvoj situaciji čovek neprestano upoređuje trenutna sopstvena dostignuća sa dostignućima ostalih u referentnom okruženju. Potreba za održavanjem stabilne slike o sebi je za Halstena glavni razlog za sagorelost. On, međutim razdvaja dve vrste iscrpljenosti: "wornout" i "burnout". "Wornout" označava radnu iscrpljenost, koja je posledica spoljašnjih zahteva i opterećenja, i "burnout" odnosno sagorelost, koji se pojavljuje kao posledica napora da bi se održala visoka slika o sebi koja je uslovljena realizacijom.

I po Kormanovoj koncepciji motivacija za rad je opredeljena sa dva faktora: slikom o sebi i samopoštovanjem ili samoprocenom. Zavisno od slike koju pojedinac ima o sebi je i njegovo radno angažovanje. Ukoliko sebe smatra sposobnim, spretnim, boljim od ostalih onda će nastojati da i njegovi radni rezultati budu u skladu sa takvom slikom. Da bi se održalo

mišljenje o sopstvenoj kompetentnosti pojedinac nastoji da svoje zadatke obavi što bolje, u skladu sa nivoom kompetentnosti. Tim mehanizmima se održava balans između unutrašnjeg stanja i spoljnih manifestacija ličnosti. Motivaciona snaga je u nastojanju da se ravnoteža održava. Samoprocena i recepcija sopstvene ličnosti zavise od tri tipa osećanja kompetentnosti (Mihailović, 2010):

- Kompetentost koja se manifestuje kao relativno trajna crta ličnosti
- Kompetentnost vezana za specifične situacije i sposobnosti koja nastaje kao posledica srodnih iskustava
- Kompetentnost vezana za očekivanja drugih i ulogu koju individua ima

Sva tri tipa kompetentnosti ili samopoštovanja utiču na formiranje slike o sebi i postavljanje odgovarajućeg kriterijuma ponašanja. Ukoliko je kompetentnost višeg nivoa i celovita slika o sebi će biti viša što zahteva uspostavljanje potrebne ravnoteže sa adekvatnim kvalitetom radnog učinka. Što je učinak veći, veća je i ravnoteža sa slikom o sopstvenoj kompetentnosti, a uspostavljanje takve ravnoteže rađa i veće zadovoljstvo poslom.

Iako se Kormanove postavke prvenstveno odnose na unutrašnju, intraperosonalnu ravnotežu one su proširene i na socijalnu sredinu. Podizanju osećanja samopoštovanja i kompetentnosti doprinosi sloboda u donošenju odluka, odsustvo spoljne kontrole i stepen poverenja koji radnik uživa u toku obavljanja poslova (Mihailović, 2010). Rukovođenje u kome je pažnja posvećena čoveku i njegovim psihološkim potrebama, daje bolje rezultate nego ono u kome je pažnja orijentisana na radnu i tehnološku disciplinu i izvršenje posla.

Motivacija za rad najviše je povezana sa zadovoljenjem bazičnih čovekovih potreba. Ukoliko čovek ne zadovolji svoje potrebe on će povećavati svoje napore i trudiće se sve dok ih ne zadovolji. Motivi su potrebe i njihovo zadovoljenje. Čovek ulaže energiju na poslu da bi zadovoljio osnovne potrebe. Nerecipročnost u takvim odnosima najlakše dovedu do sagorevanja. To je objašnjeno i recipročnim modelom sindroma adrenalne izgorlosti, gde čovek očekuje da njegova ulaganja budu vraćana, kako bi zadovoljio osnovne potrebe. Radni učinak zaposlenih, menadžera i ukupne performanse organizacije proizlaze iz trougla čija temena čine radni uslovi (prilike i šanse), sposobnosti (znanje i veštine) i motivacija (volja) za rad (Mihailović, 2010). Za radne rezultate kao preduslov se podrazumevaju radne prilike, tehnološke i ekonomske mogućnosti, dakle sama situacija je potrebna za rad. Da bi čovek nešto uradio treba mu dati priliku za to (Mihailović, 2010).

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da motivisanost utiče na formiranje slike o sebi, koja je važna za održavanje samopoštovanja, a smanjeno samopoštovanje može uticati na povećan stepen sagorevanja, zbog povećanog zalaganja u nameri ostvarenja kvalitetnog radnog učinka. Da bi se uopšte krenulo u bilo kakvo merenje ili ispitivanje zaposlenih, neophodno je zadobiti određeni stepen poverenja. Motivisanost zaposlenog za učestvovanje u ispitivanju (merenju) zavisi i od ponašanja ispitivača. Savetuje se da svaka nova tema započinje uvodnim pitanjem ili kraćim objašnjenjem. Ophođenje ispitivača, pristup, sposobnost uspostavljanja kontakata i slično, značajni su u postupku merenja. Pažnju treba obratiti i na oblik, težinu i ton postavljenih pitanja. I u ovom istraživanju, ispitanike je interesovalo u koju svrhu će biti korišćeni podaci, kao i da li su podaci anonimni, a neki su predlagali da o rezultatima treba razgovarati sa nadležnima kako bi se poboljšali uslovi rada i zadovoljstvo zaposlenih. Potrebno je obratiti pažnju značajan i na način na koji se pitanje postavlja. Iz određenog poštovanja i zainteresovanosti za ispitanika proizlaze njegovi iskreni odgovori, odnosno uspešno ispitivanje.

Dakle, motivisanost utiče na formiranje slike o sebi, koja je važna za održavanje samopoštovanja, ako je ono smanjeno čovek može početi previše da se trudi i radi kako bi poboljšao sliku o sebi, što može uticati na povećan stepen sagorevanja, odnosno iscrpljenost na radu. Zaposleni skloni sagorevanju na radu neprestano mere svoju vrednost na osnovu onoga što su kroz rad pokazali ostalima. Do posledica dolazi kada za takvo njihovo ponašanje nije dobijena odgovarajuća nagrada. Istraživanje je bazirano na komparaciji rezultata upitnika novinara Radio televizije Srbije i novinara Slovenije. Istraživanjem u Sloveniji obuhvaćeni su novinari na nacionalnom nivou, a u Srbiji zaposleni u Informativnom programu Radio televizije Srbije. Novinari su popunjavali upitnik u periodu od 27. avgusta do 8. septembra 2009. godine, a anketiranje tehničke podrške sprovedeno je u periodu od 10. do 19. maja 2010. godine.

Istraživano je:

- Da li slika o sebi uslovljena realizacijom utiče na stepen iscrpljenosti novinara u Srbiji
- Potom su rezultati upoređeni sa rezultatima novinara u Sloveniji
- Istraživanje pokazuje u kojoj meri su zadovoljene osnovne potrebe srpskih novinara u poređenju sa slovenačkim
- Takođe je istražen uticaj slike o sebi uslovljene realizacijom na stepen iscrpljenosti tehničke podrške RTS-a
- Potom su ti rezultati upoređeni sa rezultatima uzorka novinara RTS-a.

Merenje rezultata rada u javnom sektoru bazira se uglavnom na principima relativnosti, odnosno pravi se razlika između sličnih i istih grupa. U ovom radu su analizirani podaci dve grupe novinara iz Srbije i Slovenije. Može se reći da rezultati upitnika otkrivaju razlike dveju grupa, odnosno novinara RTS-a i novinara Slovenije. Takođe upitnik pokazuje razlike u rezultatima između novinara Informativnog programa RTS-a i tehničke podrške iste televizijske kuće. U istraživanju je učestvovao 61 novinar Informativnog programa Radio televizije Srbije. Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. Potom su dobijeni rezultati upoređeni sa rezultatima ankete, koja je sprovedena u Sloveniji takođe na uzorku novinara, ali na nacionalnom nivou u kojoj je učestvovalo 87 novinara. Podaci koje je obradio „Institut za človeškim virov“ pokazuju da se slika o sebi uslovljena realizacijom kod dve grupe ispitanika razlikuju. Primećeno je da je kod srpskih novinara ta uslovljenost viša. Slika o sebi uslovljena realizacijom (SPS) je povezana s razlikama stepena sagorevanja unutar skupine, međutim SPS ne utiče i na razlike u iscrpljenosti kod te dve grupe ispitanih novinara, mada bi se možda očekivalo drugačije. Prosečno zadovoljenje potreba slovenačkih novinara je nešto manje u odnosu na srpske novinare. Srpski novinari prema ovim rezultatima imaju bolje zadovoljene potrebe, naročito potrebe za poštovanjem, intelektualne i čulne potrebe. Razlika u rezultatima je najverovatnije posledica različitih nacionalnih kultura. U nastavku istraživanja, za potrebe ovog rada anketirani su zaposleni u tehničkoj službi Radio televizije Srbije. Zatim su ti rezultati upoređeni sa rezultatima upitnika novinara Informativnog programa RTS-a. Za potrebe istraživanja je korišćen upitnik sindroma adrenalne sagorelosti „Instituta za človeškim virov“ u Sloveniji, koji je korišćen za iste svrhe u toj zemlji. Upitnik SAI, kome je pridodat i Upitnik SPS ukupno sadrži ukupno 271 pitanje, koji se nalazi na sajtu [www.burnout.si](http://www.burnout.si). Sadrži četiri grupe pitanja koja se odnose na fizičke, emocionalne, znakove ponašanja i kognitivne znakove.

## Prikupljanje podataka

Novinarima je prosleđena molba za popunjavanje upitnika putem e-maila, a potom su kontaktirani da bi se proverilo da li su ga ispunili ili su se sami javljali da obaveste da su to učinili. Prethodno je trebalo dobiti odobrenje menadžmenta Radio-televizije Srbije da se u ustanovi anketa sprovede. Anketom su obuhvaćeni novinari u nekoliko redakcija informativnih emisija. U 2009. godini, kada je rađen prvi deo istraživanja za 45 odsto gledalaca Srbije, Dnevnik2 je bio osnovni izvor informacija. Informativni program zauzima najveći deo televizijskog programa RTS-a. Ispitanici su uglavnom reagovali na broj pitanja. Neki su smatrali da je previše pitanja pa su čak i odustajali od upitnika, a neki su sa interesovanjem pristupali njegovom popunjavanju. Ispitanici su se interesovali u koje svrhe će biti korišćeni podaci. Podaci su prikupljeni putem elektronske ankete na internet strani [www.burnout.si](http://www.burnout.si). Na stranici sajta se nalazi upitnik i uputstvo za ispunjavanje. Za potrebe ovog istraživanja upitnik je preveden sa slovenačkog na srpski jezik. S obzirom na to da su u nastavku istraživanja anketirani zaposleni u tehničkoj službi Radio-televizije Srbije, ponovo je trebalo zatražiti odobrenje menadžmenta (direktora programa, šefova snimatelja, montažera), odnosno nadređenih u više kadrovskih službi. Anketiranjem su obuhvaćeni snimatelji, montažeri, realizatori, i drugi. Ovog puta anketiranim je deljena odštampana adresa sajta na kom se nalazi upitnik. Neki su upitnik rešavali u prisustvu anketara. Olakšavajuća okolnost je bila što je upitnik bio već preveden sa slovenačkog na srpski jezik, jer je to urađeno, kada je anketiran uzorak novinara u Informativnom programu RTS-a.

Dijagnostični upitnik (Vprašalnik SAI), koji je korišćen u radu meri stepen sagorevanja, odnosno "Upitnik SAI" (Sindrom adrenalne izgorelosti) sadrži četiri grupe pitanja, koji ukazuju na fizičke znakove sindroma adrenalne sagorelosti, emocionalne znakove, znakove ponašanja i kognitivne znakove. Dakle, simptomi sagorevanja i sagorelosti se pojavljuju na četiri područja i emituju promene u fizičkom, čulnom i kognitivnom području kao i promene u ponašanju. Proces sagorevanja se stepenuje intenzitetom simptoma, kao i njihovim brojem. Upitniku SAI pridodat je i upitnik SPS (storilnostno pogojena samopodoba, odnosno slika o sebi uslovljena realizacijom), koji pokazuje stepen slike o sebi uslovljene realizacijom, s obzirom na to da je slika o sebi uslovljena realizacijom bitan činilac u pojavi sindroma sagorevanja.

### Upitnik SPS:

- Čini se da pokušavam svoju vrednost dokazati kroz sposobnost
- Moje samopouzdanje je pre svega zavisno od trenutnih dostignuća
- S vremena na vreme, osećam se manje vredno, ako nisam najbolji
- Ponekad sam zadovoljan samo kada je moje dostignuće izuzetno
- Ako ne savladam sve, čini mi se da to nisam ja
- Osećam se krivim ako ne uradim sve
- Nesiguran sam ako neko kritikuje moje rezultate
- Ljut sam na sebe ako su moje sposobnosti smanjene
- Osećam se beskorisno ako ne radim
- Ako ne završim posao bojim se da ću razočarati ljude i ostati sam
- Razočaran sam u sebe ako ne završim sve
- Moje sposobnosti merim u odnosu na količinu pohvala

S opadanjem prosečne zadovoljenosti potreba raste stepen sagorevanja. U najvišem stepenu odnosno trećem stepenu sagorevanja su potrebe najslabije zadovoljene, posle adrenalnog sloma počinje zadovoljenost većine potreba ponovo rasti. Izuzetak su prosečna zadovoljenost materijalnih i socijalnih potreba, koje takođe po adrenalnom slomu padaju.

## **2.MERENJE ISCRPLJENOSTI ZAPOSLENIH**

S obzirom na to da se sindrom sagorevanja najkraće opisuje kao psihofizička ili čulna iscrpljenost. Kako se troši energija bilo fizička, kognitivna ili čulna nastupa stanje umora. Nakupljen umor posledica je nedovoljnog odmora i oporavka posle napora. Kandidat za sagorelost će prevideti upozoravajuće znakove svog organizma o prevelikom umoru povećavajući svoju aktivnost (Pšeničny, 2010). Često je sindrom sagorevanja uslovljen slikom o sebi, koja obuhvata predstave, saznanja, misli, doživljavanja i vrednovanja sebe. Još u ranom detinjstvu slika o sebi se oblikuje, pored ostalog i kroz vaspitanje uslovljeno ljubaznošću, kada roditelji prihvataju svoje dete samo onda kada ispunjavaju očekivanja. Kada ona nisu ispunjena kažnjavano je uskraćivanjem ljubaznosti. Takav odgoj dovodi do zanemarivanja sopstvenih potreba zarad zadovoljenja potreba drugih, koja donose spoljašnja priznanja.

Istraživanjem se želi doći do rezultata koji pokazuju da li slika o sebi uslovljena realizacijom utiče na stepen iscrpljenosti. Zato se istražuje uzročno posledična veza između srednjeg stepena iscrpljenosti i slike o sebi uslovljene realizacijom novinara Informativnog programa RTS-a, a potom se istražuje i stepen zadovoljenja osnovnih potreba. Ispitanici pokazuju da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom, što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. S obzirom na to da je istraživanje bazirano na komparaciji rezultata dveju grupa novinara iz Srbije i Slovenije, dobijeni rezultati upoređeni su sa istraživanjem koje je sprovedeno u Sloveniji takođe na uzorku novinara, ali na nacionalnom nivou.

Uvažavajući navedeno postavlja se sledeća hipoteza:

### **H1: Stepen iscrpljenosti zaposlenih rezultat je organizacione sredine.**

Primećeno je da je kod srpskih novinara ta uslovljenost viša. Slika o sebi uslovljena realizacijom je povezana s razlikama stepena sagorevanja unutar grupe. Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. U istraživanju je učestvovao 61 novinar Informativnog programa Radio televizije Srbije koje je upoređeno sa ranijim istraživanjem u kom je učestvovalo 87 novinara Slovenije, ali na nacionalnom nivou. Primećeno je da je kod srpskih novinara u odnosu na slovenačke, ta uslovljenost viša. S obzirom na to da je istraživanje sprovedeno u dve zemlje, Srbiji i Sloveniji, može se zaključiti da je stepen iscrpljenosti rezultat organizacione sredine. Većina istraživača koji polaze od interpersonalnih odnosa, smatraju da je sagorevanje posledica neodgovarajućih psiholoških okolnosti na radnom mestu i da zadese ljude koji raspolažu sa manje uspešnim strategijama suočavanja sa stresom. Istraživanja takođe pokazuju da je za sagorevanje više značajno subjektivno doživljavanje okruženja rada i da je značajniji osećaj preopterećenosti nego realan broj radnih sati, što je posledica doživljavanja okoline. Ovde bi se moglo postaviti pitanje uticaja nacionalne kulture na menadžment praksu. Do saznanja o odnosima određene nacionalne kulture i određene komponente menadžmenta i organizacije



preduzeća dolazi se na osnovu poređenja menadžmenta uporedivih organizacija u različitim zemljama odnosno nacionalnim kulturama. Svakako ne treba zanemariti kulture dveju zemalja u kojima je rađeno istraživanje. Različiti rezultati dve grupe ispitanika najverovatnije su posledica različitih kultura dveju država.

U nastavku istraživanja u istoj organizacionoj jedinici, anketirani su zaposleni tehničkog osoblja Radio televizije Srbije. Potom su ti rezultati upoređeni sa rezultatima upitnika uzorka novinara Informativnog programa RTS-a. Mada u istoj ustanovi rade, rezultati upitnika novinara RTS-a i tehničke podrške se razlikuju. Na osnovu ovoga može se postaviti sledeća hipoteza:

### **Hipoteza2: Područje rada utiče na stepen iscrpljenosti zaposlenih**

U nastavku istraživanja je učestvovalo 57 ispitanika tehničke podrške RTS-a. Istraživanje je rađeno sledeće godine, odnosno maja 2010. godine. Rezultati upitnika pokazuju razlike između anketiranih grupa, odnosno novinara i tehničke podrške RTS-a. U uzorku novinara Radio televizije Srbije više je osoba, koje imaju znakove sagorevanja, među njima je manje radno iscrpljenih (wornout), a dva puta više ih sagoreva nego u grupi tehničke podrške. Razlike u stepenu sagorevanja između ta dva uzorka su minimalne, ali ipak statistički značajne, najverovatnije su posledica različitih radnih uslova (opterećenja), jer nema značajnih razlika u rezultatu slike o sebi i zadovoljenosti potreba. Naime proces rada dve grupe uzoraka se razlikuje, što može biti i posledica različitih rezultata.

Na osnovu navedenog može se postaviti sledeća hipoteza:

### **H3: Organizacija rada utiče na stepen iscrpljenosti zaposlenih**

U praksi su veoma prisutne različite pojave koje otežavaju pravilnu procenu zdravstvenog stanja pa samim tim i uzroke koji su uslovili privremenu sprečenost za rad, odnosno bolovanje. S obzirom na to da je u 2009. i 2010. godini meren stepen iscrpljenosti, a to nije rađeno u 2006. godini, koristi se apsentizam da bi se istražilo da li na iscrpljenost utiče promena organizacije rada. S obzirom na to da posledice sagorevanja mogu loše uticati na zdravlje ljudi, u radu je korišćeno bolovanje da se utvrdi da li je eventualno uzrok bolovanju sindrom sagorevanja. U praksi su često veoma prisutne različite pojave koje otežavaju pravilnu procenu i ocenu zdravstvenog stanja pa samim tim i uzroke koji su uslovili privremenu nesposobnost odnosno sprečenost za rad. Naime, često puta u pitanju nije bolest i njena dijagnoza i terapija već čovek i njegov odnos prema radu kao i druge okolnosti čiji su koreni u socijalnim, društvenim, ekonomskim i drugim zbivanjima u najširem smislu reči. Međutim to je teško potvrditi na uzorku novinara RTS-a i tehničkog osoblja, čiji su podaci o broju zaposlenih na bolovanju korišćeni za potrebe ovog rada. U slučaju novinara Informativnog programa Radio televizije Srbije 2004. i 2005. godine zabeleženo je duplo više onih koji su bili na bolovanju nego 2009. i 2010. Prema podacima koji su izneti u ovom radu može se reći da je prisutan trend opadanja broja zaposlenih koji su odsutni zbog bolesti. S obzirom na to da nismo imali uvid u medicinska dokumenta, nije bilo moguće utvrditi razloge koji su doveli do bolovanja. I u ovom slučaju teško je utvrditi da postoji uzročno posledična veza između iscrpljenosti na radu odnosno sagorevanja na poslu sa brojem odsutnih zbog bolovanja. Međutim, smanjenje odsustvovanja sa posla zbog bolovanja moglo bi se povezati sa promenama u organizaciji rada, koje su se desile 2004. godine. Od tada je počelo opadanje odsustvovanja s posla zbog bolesti. Kod tehničke podrške, međutim ne može se reći da postoji takav trend.

## 2.1. Slika o sebi uslovljena realizacijom novinara iz Slovenije i Srbije

Tabela 6 :Slika o sebi uslovljena realizacijom novinara iz Slovenije i Informativnog programa RTS-a

	Ispitanici	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
slika o sebi uslovljena realizacijom	novinari	61	2,7705	,87581	,11214
	novinari – slovenija	87	1,8563	1,03193	,11063

Slika o sebi uslovljena realizacijom kod srpskih novinara je u proseku duplo veća (M=2,7705), nego kod slovenačkih (M=1,8563). Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. Kod srpskih novinara je ta uslovljenost viša.

## 2.2. Prosečno zadovoljenje potreba novinara iz Slovenije i Srbije

Prosečno zadovoljenje potreba slovenačkih novinara je nešto manje (M=3,0316) u odnosu na srpske novinare (M=3,5410).

Tabela 7: Prosečna zadovoljenost potreba srpskih i slovenačkih novinara

	ispitanici	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ZADOVOLJEN	novinari	61	3,5410	,65579	,08397
OST POTREBA	novinari slovenija	87	3,0316	,75005	,0804

Srpski novinari prema ovim rezultatima imaju bolje zadovoljene potrebe, naročito potrebe za poštovanjem (M=3,75), intelektualne (M=3,89) i čulne potrebe (M=3,72). Razlike između anketiranih grupa, slovenačkih i srpskih novinara je pre svega posledica okolnosti življenja i rada. Manje opterećenje radne i životne okoline odnosno bolja zadovoljenost osnovnih potreba utiče na to da slika o sebi uslovljena realizacijom ređe vodi u radoholizam i posledično sagorevanje.

Tabela 8 : Stepen zadovoljenja osnovnih potreba slovenačkih i srpskih novinara

	ispitanici	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Materijalne potrebe	Novinari	61	3,10	,961	,123
	Novinari	87	3,08	,879	,094
Telesne potrebe	Novinari	61	3,61	,988	,126
	Novinari	87	2,99	1,040	,111
Potreba za sigurnošću	Novinari	61	3,25	1,027	,132
	Novinari	87	2,98	1,181	,127
Čustvene potrebe	Novinari	61	3,72	,985	,126
	Novinari	87	3,10	1,012	,108
Socijalne potrebe	Novinari	61	3,64	,895	,115
	Novinari	87	3,07	1,139	,122
Potreba za poštovanjem	Novinari	61	3,75	,943	,121
	Novinari	87	3,34	,986	,106
Intelektualne potrebe	Novinari	61	3,89	,798	,102
	Novinari	87	2,85	1,095	,117
Potreba za ličnim rastom i usavršavanjem	Novinari	61	3,38	,916	,117
	Novinari	87	2,84	1,088	,117

Takođe se može primetiti da su i ostale potrebe bolje zadovoljene, iako je možda razlika u zadovoljenju tih potreba mala.

### 2.3. Sindrom sagorevanja i slika o sebi uslovljena realizacijom tehničke podrške RTS-a

Posle anketiranja tehničke podrške, rezultati su razvrstani na četiri stepena, i tako ukazuje koliko je kod pojedinca izražen sindrom adrenalne sagorelosti (SAI).

Tabela 9: Stepen sagorevanja tehničke podrške RTS

RAZRED IZGORELOSTI		Frequenc y	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent		
Valid	bez znakova	42	73.68	73.684	73.6 8		
	1. razred	14	24.56	24.561	98.2 5		
	2. razred	1	1.754	1.7544	100		
	3. razred	0	0	0			
	4. razred	0	0	0			
	Total	57	100	100			

Većina nema znakova sagorevanja, odnosno niko nije sagoreo, a 25 odsto ih je u 1. i 2. stepenu sagorevanja, nijedan nije u 3. i 4. stepenu sagorelosti.

Tabela 10: Stepen sagorelosti, zadovoljenja potreba, i slike o sebi uslovljene realizacijom tehničke podrške po polovima

Group Statistics					
	POL	N	Mea n	Std. Deviation	Std. Error Mean
STEPEN SAGORELOSTI SAI	Muški	38	0.14 3	0.242	0.039
	Ženski	16	0.31 6	0.3685	0.092
SPS	Muški	38	2.67 5	0.8861	0.144
	Ženski	16	2.42 7	1.1262	0.282
ZADOVOLJENOST POTREBA	Muški	38	3.45 7	0.6487	0.105
	Ženski	16	3.14 8	0.9544	0.239

Rezultati pokazuju da je više kandidata za sagorelost kod ženskog pola. Kod žena je u proseku duplo više kandidata za izgorelost ( $M=0.316$ ), nego kod muškaraca ( $M=0.143$ ), dok nema značajnih razlika u slici o sebi uslovljenom realizacijom. Takođe, kada je reč o zadovoljenosti potreba, nema značajnijih razlika, ali ipak muški pol ima nešto zadovoljenije potrebe.

Tabela 11: Stepen sagorevanja, zadovoljenosti potreba i slika o sebi uslovljena realizacijom tehničke podrške po godinama starosti

	STAROST	N	Mea n	Std. Deviation	Std. Error
STEPEN IZGORELOSTI SAI	DO 20	4	0.18 5	0.1957	0.098
	20-30	9	0.13 8	0.1843	0.061
	30-40	27	0.24 9	0.2938	0.057
	40-50	12	0.03 1	0.0464	0.013
	NAD 50	5	0.49 8	0.5616	0.251
	Total	57	0.20 3	0.2929	0.039
SPS	DO 20	4	2.43 8	0.7527	0.376
	20-30	9	2.38 9	1.2304	0.41
	30-40	27	2.58	0.9497	0.183
	40-50	12	2.72 2	0.875	0.253
	NAD 50	5	3.01 7	0.6703	0.3
	Total	57	2.60 8	0.9358	0.124
ZADOVOLJENOST POTREBA	DO 20	4	3.62 5	0.6997	0.35
	20-30	9	3.51 4	0.5811	0.194
	30-40	27	3.44 4	0.8096	0.156
	40-50	12	2.99	0.7219	0.208
	NAD 50	5	2.97 5	0.6638	0.297
	Total	57	3.33 1	0.7528	0.1

Po godinama starosti rezultati u stepenu sagorevanja se takođe razlikuju. Ispitanici tehničke podrške do 20 godina stepen sagorelosti je u proseku  $M=0.185$ , od 20 do 30 godina  $M=0.138$ , od 30 do 40 godina  $M=0.249$ , 40 do 50 godina  $M=0.031$ , više od 50 godine  $M=0.498$ . Stariji i ljudi sa dužim radnim stažom imaju tendenciju da budu zadovoljniji poslom nego oni sa manjim stažom. To je zato što čovek vremenom postaje bolji u svom poslu, daje veće rezultate, pa je bolje i nagrađivan. Međutim možda čak i oni koji nisu bili u zadovoljni poslom, ako su na njemu ostali duže, racionalizuju svoju inertnost time što sebe ubeđuju da su zadovoljni tim poslom.

Tabela 12 : Prosek slike o sebi uslovljene realizacijom i kandidati sa i bez znakova sagorelosti tehničke podrške

BEZ ZNAKOVA -SA ZNACIMA IZGORELOSTI * SPS ISPOD - IZNAD PROSEKA					
Crosstabulation					
			SPS ISPOD - IZNAD PROSEKA		Total
			ISPOD PROSEKA	IZNAD PROSEKA	ISPOD PROSEKA
BEZ ZNAKOVA SA ZNACIMA IZGORELOSTI	BEZ ZNAKOV A	Count	26	16	42
		% of Total	45.61	28.07	73.68
	SA ZNACIMA	Count	6	9	15
		% of Total	10.53	15.789	26.32
Total		Count	32	25	57
		% of Total	56.14	43.86	100

U uzorku nema sagorelih u pravom smislu, odnosno nisu u trećem i četvrtom stepenu sagorevanja, nego su osobe u procesu sagorevanja u prvom i drugom stepenu, kako to pokazuju rezultati upitnika. Prema ovim podacima 26 zaposlenih u tehnici je neugroženo, 16 njih su kandidati za sagorevanje, šest ih je radno iscrpljeno, a 9 ih sagoreva, odnosno u procesu su sagorevanja.

Tabela 13 : Prosek slike o sebi uslovljene realizacijom po polovima

SPS ISPOD - IZNAD PROSEKA	SPOL	Mean	Std. Deviation	N
ISPOD PROSEKA	Muški	0.127	0.22	21
	Ženski	0.208	0.22	11
	Total	0.155	0.22	32
IZNAD PROSEKA	Muški	0.192	0.278	20
	Ženski	0.554	0.534	5
	Total	0.264	0.361	25
Total	Muški	0.159	0.249	41
	Ženski	0.316	0.369	16
	Total	0.203	0.293	57

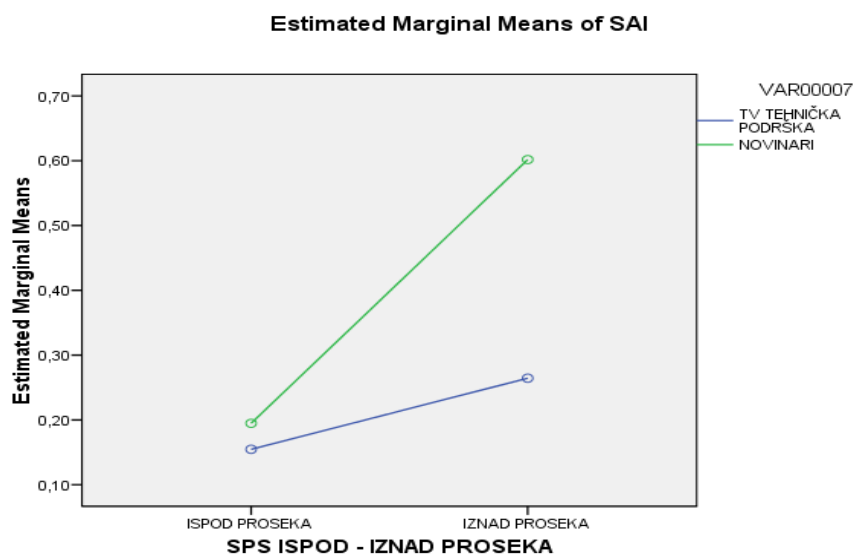
Ispod proseka (SPS) slika o sebi uslovljena realizacijom, kod žena je  $M=0.208$ , iznad proseka je  $M=0.554$ . Ispod proseka SPS kod muškaraca je  $M=0.127$ , iznad proseka slika o sebi uslovljena realizacijom je  $M=0.192$ . Ovi podaci otkrivaju da je više kandidata za sagorevanje kod anketiranih žena tehničke podrške.

Tabela 14: Prosek sagorevanja novinara i tehničke podrške

BEZ ZNAKOVA -SA ZNACIMA IZGORELOSTI * SPS ISPOD - IZNAD PROSEKA * VAR00007					
Crosstabulation					
VAR00007			SPS ISPOD - IZNAD PROSEKA		Total
			ISPOD PROSEKA	IZNAD PROSEKA	ISPOD PROSEKA
TV TEHNIČKA PODRŠKA	BEZ ZNAKOVA	Count	26	16	42
		% of Total	45.61404	28.07018	73.68421
	SA ZNACIMA	Count	6	9	15
		% of Total	10.52632	15.78947	26.31579
		Count	32	25	57
		% of Total	56.14035	43.85965	100
NOVINARI	BEZ ZNAKOVA	Count	20	16	36
		% of Total	33.89831	27.11864	61.01695
	SA ZNACIMA	Count	5	18	23
		% of Total	8.474576	30.50847	38.98305
		Count	25	34	59
		% of Total	42.37288	57.62712	100

Kod tehničke podrške je neugroženih 46%, odnosno bez znakova sagorelosti i sa slikom o sebi uslovljenom realizacijom ispod proseka, 28% je kandidata za sagorevanje, radno iscrpljeno 10% i 16% je izgorelo odnosno u procesu je sagorevanja. Kod novinara je 34% njih neugroženo, 27% kandidata za sagorevanje, 8% ih je radno iscrpljeno i 31% u procesu sagorevanja.

Grafikon: novinari i tehnička podrška sa i bez znakova sagorevanja



### 3. PROVERA HIPOTEZA

#### H1: Stepen iscrpljenosti rezultat je organizacione sredine.

Navedena hipoteza proverena je anketiranjem dve grupe novinara u dve različite države. Pritom su upitnik popunjavali novinari Slovenije na nacionalnom nivou, a u Srbiji novinari Informativnog programa RTS-a. Podaci su pogodni za izvođenje zaključaka, jer se istraživanja u javnom sektoru uglavnom baziraju na principu relativnosti, odnosno upoređivanj sličnih ili istih grupa u nekoj oblasti. Anketiranje u Beogradu je sprovedeno tokom letnjeg godišnjeg odmora, odnosno u periodu od 27. avgusta do 8. Septembra 2009. godine. Prikupljene podatke obradio je „Institut za človeškim virov“ u Sloveniji, dok su podaci identičnog istraživanja sprovedenog u Sloveniji preuzeti sa “Instituta za človeškim virov” u Ljubljani. Ispitanici su pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. Kod srpskih novinara je ta uslovljenost viša.

O samovrednovanju uslovljenom realizacijom, kao što je ranije rečeno, govori se kada se čovek ceni toliko koliko dobije spoljašnjih priznanja za svoja dostignuća. Pored ostalog, oblikovala se kod svih ljudi koje su roditelji odgajali s uslovljenom ljubavlju, koji su im u detinjstvu pokazivali ljubav samo kada bi ispunili njihova očekivanja. Svaki put kad se čovek nađe u okolnostima koje su emotivno slične sa očekivanjima i zahtevima roditelja počinje se preterano truditi i raditi i na kraju sagori.

Stepen iscrpljenosti novinara dve država je proveren na strani 73., gde utvrđeno je da je prosečna slika o sebi uslovljena realizacijom kod srpskih novinara veća nego kod slovenačkih (srpski novinari  $M=2,7705$ , slovenački novinari  $M=1,8563$ ), dok je prosečno zadovoljenje potreba slovenačkih novinara nešto manje ( $M=3,0316$ ) u odnosu na srpske novinare  $M=3,5410$ . Razlike u zadovoljenosti osnovnih potreba između dve anketirane grupe novinara, slovenačkih i srpskih, je najverovatnije posledica načina života i rada. Manje opterećenje radne i životne okoline odnosno bolja zadovoljenost osnovnih potreba utiče na to da slika o sebi uslovljena realizacijom ređe vodi u radoholizam i posledično sagorevanje.

Takođe je potvrđeno da u uzorku novinara Radio-televizije Srbije ima više kandidata za sagorevanje, a u uzorku slovenačkih novinara kandidata za radnu iscrpljenost. Kada okolnosti teraju u preteran rad kao što je na primer strah od otpuštanja, kada se zbog toga povećavaju i radni sati, to dovodi do radne iscrpljenosti, odnosno "wornouta". Zaposleni osećaju da su preumorni, frustrirani, povećava se broj radnih povreda i bolesti koje su uzrokovane stresom, npr. povećan krvni pritisak, gastroenterološke smetnje, smanjen imunitet, pad koncentracije. O sagorevanju i sagorelosti govori se kada unutrašnja sila, da bi se sačuvala stabilna slika o sebi, koja je zavisna od samovrednovanja koje je uslovljeno realizacijom, vodi u radoholizam i iscrpljivanje. Za sagorevanje su karakteristična osećanja umora, bolesti čiji je uzrok stres, kao i veći broj psihičkih znakova: otežano odlučivanje, teskoba, panični napadi, osećaj umora, depresivni znakovi, slabljenje samopouzdanja. O sagorelosti se govori kada preterano iscrpljivanje izazvano radoholizmom dovodi do konačnog psihofizičkog sloma, koje se pokazuje kao dugotrajno gubljenje energije, sa jakim anksioznim i depresivnim znacima, koji se smenjuju s intenzivnim osećajem ljutnje, mogući su i infarkt i moždani udar.

Analizom rezultata je utvrđeno da se prosečna slika o sebi uslovljena realizacijom kod srpskih novinara ( $M=2,7705$ ) i slovenačkih ( $M=1,8563$ ) novinara razlikuju. Naime rezultati istraživanja su pokazali da je ta uslovljenost kod srpskih novinara viša. Međutim, prosečno



zadovoljenje potreba slovenačkih novinara nešto je manje ( $M=3,0316$ ) u odnosu na srpske novinare ( $M=3,5410$ ), što je najverovatnije rezultat načina života i rada. S obzirom na to da je istraživanje rađeno u dve države, a samim tim i dve različite organizacione sredine, može se reći da je stepen iscrpljenosti rezultat organizacione sredine i da je tako potvrđena hipoteza: Stepenn iscrpljenosti je rezultat organizacione sredine.

## **H2: Područja rada utiče na stepen iscrpljenosti**

Navedena hipoteza je proverena u nastavku istraživanja koje je sprovedeno za potrebe ovog rada. Posle anketiranja novinara Informativnog programa RTS, anketirani su zaposleni u tehničari iste televizijske kuće. Upitnik je popunjavau u periodu od 10. do 19. maja 2010. godine, takođe na sajtu [www.burnout.si](http://www.burnout.si), gde je i uputstvo za ispunjavanje upitnika. Podatke je obradio „Institut za človeškov virov“ u Sloveniji.

Prema ovim podacima većina anketiranih nema znakova sagorevanja, odnosno niko nije sagoreo, a 25% ih je u 1. i 2. stepenu sagorevanja, nijedan nije u 3. i 4. stepenu. U uzorku nema sagorelih u pravom smislu, odnosno nisu u trećem i četvrtom stepenu sagorevanja, nego su osobe u procesu sagorevanja jer se nalaze u prvom i drugom stepenu sagorevanja, kako pokazuju rezultati upitnika. Na strani 74. je provereno da je 46% u uzorku zaposlenih u tehničari neugroženo, 28% njih su kandidati za sagorevanje, 10% ih je radno iscrpljeno, a 16% ih sagoreva, odnosno u procesu su sagorevanja.

Podaci dobijeni kroz upitnik takođe otkrivaju razlike u rezultatima uzoraka novinara RTS-a i tehničkog osoblja. U uzorku novinara više je osoba koje imaju znakove sagorevanja, među njima je manje radno iscrpljenih (wornout), a dva puta više ih sagoreva nego u grupi televizijske tehničke podrške. Razlike u stepenu sagorevanja između ta dva uzorka odnosno uzorka novinara i zaposlenih u tehničari su minimalne, ali statistički značajne i najverovatnije su posledica različitih radnih uslova i opterećenja, jer nema značajnih razlika u rezultatu slike o sebi i zadovoljenosti potreba. Time je potvrđena hipoteza: Stepenn iscrpljenosti zavisi od područja rada.

## **H3: Organizacija rada utiče na stepen iscrpljenosti zaposlenih**

Poslednjih godina je o sindromu sagorevanja u svetu objavljeno više hiljada istraživanja. Svetska zdravstvena organizacija je 1999. upozorila, da se preduzimaju mere za sprečavanje stresa i sagorevanja na radnom mestu, a 2002. je izdala brošuru s uputstvima. Podaci iz Velike Britanije i drugih evropskih država pokazuju, da ima više od polovine zaposlenih simptome rane faze sagorevanja, svaki deseti zaposleni doživi krajnju fazu sagorelosti, koja trajno pogoršava njegove radne sposobnosti. Međunarodni ured za rad, u svojim istraživanjima potvrđuje (Gabriel, Liimatainen, 2002), da sagorelost i depresija postaju glavne bolesti profesija 21. veka.

Iscrpljenost zaposlenih mogla bi da bude i jedan od razloga za odsustvovanje s posla, mada je to teško utvrditi, jer su veoma složeni fenomeni odsustvovanja s posla. U diskusijama i analizama gotovo da se uvek apostrofira bolovanje, kao jedan od uzroka nedovoljne produktivnosti, neispunjenja i ometanja normalnog procesa rada. U traženju uzroka trebalo bi poći od činjenice da je odsustvovanje s posla zbog bolesti i socijalno medicinskih uzroka kompleksna pojava na koju deluje mnogo različitih faktora, od kojih su samo neki direktno vezani za pojavu na radnom mestu. Činjenica je da jednim delom bolovanja mogu biti i jesu uslovljena pojavama koje nisu medicinski osnovane odnosno opravdane.

Apsentizam je ponašanje zaposlenog koje se ispoljava u neopravdanom i ponavljanom odsustvovanju s posla ili izbegavanju neke obaveze. Učestalo odsustvovanje s posla, ako nije reč o opravdanim zdravstvenim problemima nego o izbegavanju dolaska na posao, može biti posledica: oslabljenog radnog morala, nezadovoljstvo platom, krutih propisa o radnom vremenu, teško narušenih međuljudskih odnosa, posebno odnosa s nadređenima. Kad se jednom pojavi apsentizam se obično širi među zaposlenima i izaziva vidan pad produktivnosti tima i organizacije u celini.

Faktori vezani za sredinu u kojoj radnik radi i živi, a koji mogu uticati na apsentizam su: uslovi rada, tehnološki kvalitet i kvanitet procesa rada, neracionalan režim rada, prekovremeni rad, prisilan položaj tela pri radu, prekomerno naprezanje pojedinih organa, rad u smenama, nepravilno korišćeni godišnji odmori, nepovoljan ekonomski položaj radne organizacije, loši međuljudski odnosi, nepravilan stav rukovodioca prema radnicima i njihovim problemima, nepravilnosti u sticanju i raspodeli zarada, nepovoljan položaj radnika u društvu, materijalni i socijalni, loši uslovi stanovanja, dolaska na posao, čuvanja dece, neodgovarajuće radno vreme raznih društvenih službi.

Faktori vezani samo za radnika: fizička i psihička kondicija, pol, starost, kvalifikacija, stručnost i radno iskustvo, obučenosť za bezbedan rad, adaptabilnosť na novu tehnologiju i uslove rada, loše navike kao što su alkoholizam, droga, kocka, motivacija i stav prema radu.

Faktori vezani za zdravstvenu službu: kadrovski, prostorni uslovi rada, opremljenost, organizacija rada, rad u smenama, kvantitet dijagnostike, lečenja i ambulante u organizacijama, kvalitet i kvantitet dijagnostike, lečenja i rehabilitacije, opremljenost i stručnosť lekara, kvalitet i kvantitet preventivnih lekarskih pregleda, stepen saradnje zdravstvenih organizacija, motivisanost i materijalni položaj lekara i drugih zdravstvenih radnika fluktuacija radnika, pravilnosť u vođenju medicinske dokumentacije i izveštaja (Đorđević, 1990).

Neophodno je redovno praćenje i izučavanje uzroka apsentizma, primena principa profesionalne orijentacije i selekcije pri izboru zanimanja i zasnivanja radnog odnosa.

U praksi su često veoma prisutne različite pojave koje otežavaju pravilnu procenu i ocenu zdravstvenog stanja pa samim tim i uzroke koji su usloveli privremenu nesposobnosť odnosno sprečenost za rad. Naime, često puta u pitanju nije bolest i njena dijagnoza i terapija već čovek i njegov odnos prema radu kao i druge okolnosťi čiji su koreni u socijalnim, društvenim, ekonomskim i drugim zbivanjima u najširem smislu reči. Međutim to je teško potvrditi na uzorku novinara RTS-a i tehničkog osoblja, čiji su podaci o broju zaposlenih na bolovanju korišćeni za potrebe ovog rada.

Tabela 15: Broj novinara na bolovanju u Informativnom programu RTS-a od 2004-2010

Zaposleni koji su upisali bolovanje	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Januar	20	31	12	10	21	16	12
Februar	20	25	10	19	19	10	7
Mart	23	23	8	12	12	12	10
April	24	17	7	10	9	10	13
Maj	19	17	8	12	8	4	9
Jun	18	22	9	7	12	3	10
Jul	24	21	12	10	11	9	9
Avgust	18	18	8	7	9	7	10
Septem.	20	21	7	13	11	8	7
Oktobar	23	22	13	13	14	9	6
Novem.	22	20	16	12	11	13	X
Decembar	21	13	11	16	12	13	X

Prema ovim podacima teško je zaključiti da je bolovanje posledica iscrpljenosti na poslu, ali se vidi da se broj onih koji su na bolovanju manji u odnosu na isti period 2004. godine, što bi mogla biti posledica organizacionih promena koje su se desile upravo te 2004. godine.

Grafikon: bolovanja novinara

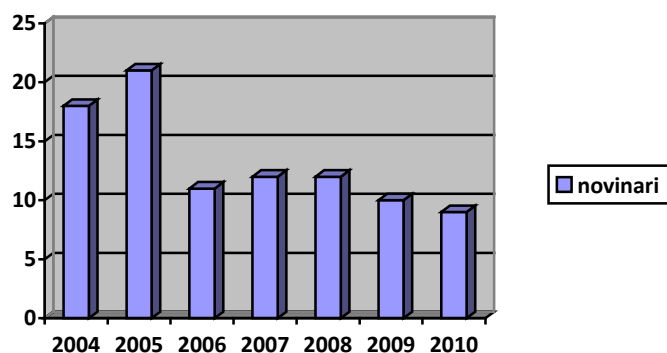
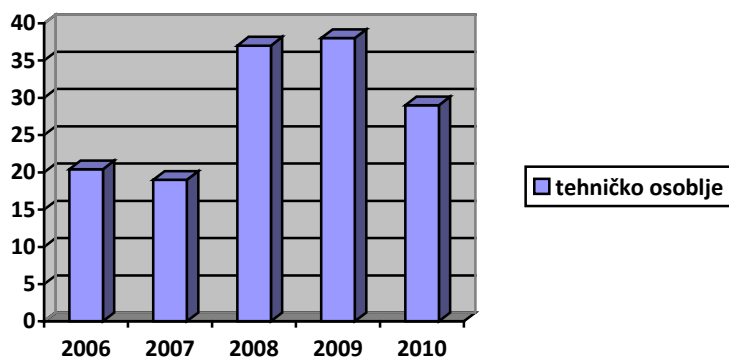


Tabela 16: Broj zaposlenih u tehničkoj službi RTS-a na bolovanju 2006-2010

Zaposleni koji su upisali bolovanje	2006	2007	2008	2009	2010
Januar	16	30	40	28	29
Februar	15	32	46	31	27
Mart	13	36	37	24	25
April	25	42	40	25	25
Maj	20	26	36	36	56
Jun	16	33	44	41	29
Jul	20	32	46	36	21
Avgust	15	44	40	31	18
Septembar	25	44	33	41	30
Oktoabar	19	44	29	31	X
Novembar	24	35	36	40	X
Decembar	25	43	39	44	X

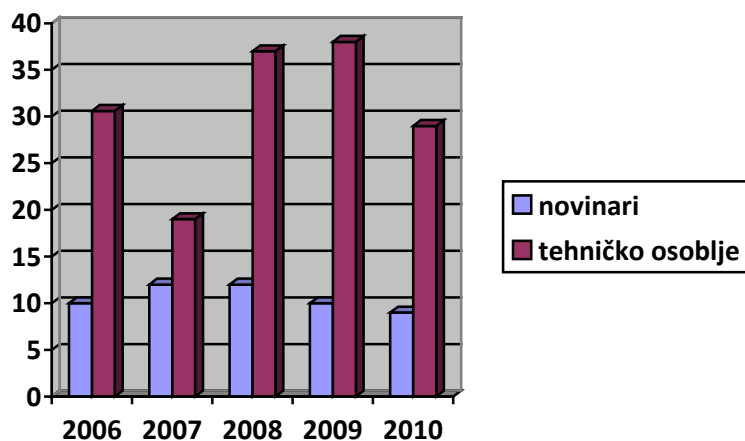
Broj zaposlenih na bolovanju u tehničkoj službi prema ovim podacima je u nekim mesecima i duplo veći, u poređenju sa brojem novinara na bolovanju Informativnog programa. To je najverovatnije posledica zbirnih podataka tehničke podrške televizije, koja se vodi na jednom mestu, dok je u prvom slučaju, reč samo o delu organizacione celine, Informativnom programu. I u ovom slučaju teško je utvrditi da postoji uzročno posledična veza iscrpljenosti odnosno sagorevanja na poslu sa brojem upisanih na bolovanju.

Grafikon: bolovanja tehničkog osoblja



Odsustvovanje s posla i bolovanje je oduvek u manjem ili većem obimu postojalo. Osim bolesti i povreda, na privremenu sprečenost za rad utiču i drugi faktori. Razumljivo je da se bolovanja ne mogu u potpunosti eliminisati, ali je potrebno utvrditi uzroke i učiniti nešto da se ona smanje i svedu u društvene okvire i objektivno opravdanje.

Grafikon: Bolovanja novinara i tehničkog osoblja RTS-a



### 3.1. Rasprava

Iz analize rezultata se vidi da su ispitanici pokazali da postoji pozitivna veza između srednjeg stepena iscrpljenosti (SSI) i slike o sebi uslovljene realizacijom (SPS), što znači da je sa višim stepenom SPS-a viši i stepen iscrpljenosti. Vidi se da je slika o sebi uslovljena realizacijom kod srpskih novinara veća ( $M=2,7705$ ), nego kod slovenačkih ( $M=1,8563$ ). Rezultati pokazuju da je kod srpskih novinara ta uslovljenost viša. Kada okolnosti teraju u preteran rad kao što je na primer strah od otpuštanja, kada se povećava broj radnih sati, sve to dovodi do radne iscrpljenosti. Zaposleni osećaju da su preumorni, frustrirani, povećava se broj radnih povreda i bolesti uzrokovane stresom, npr. povećan krvni pritisak, gastroenterološke smetnje, smanjen imunitet, pad koncentracije. O sagorevanju i sagorelosti se govori kada unutrašnje sile, da bi se sačuvala stabilna slika o sebi, koja je zavisna od produktivnog samovrednovanja ega, vodi u radoholizam i iscrpljivanje.

Prosečno zadovoljenje potreba slovenačkih novinara je nešto manje ( $M=3,0316$ ) u odnosu na srpske novinare ( $M=3,5410$ ). Srpski novinari prema ovim rezultatima imaju bolje zadovoljene potrebe, naročito potrebe za poštovanjem ( $M=3,75$ ), intelektualne ( $M=3,89$ ) i čulne potrebe ( $M=3,72$ ). Razlike između anketiranih grupa, slovenačkih i srpskih novinara je pre svega posledica okolnosti življenja i rada. Manje opterećenje radne i životne okoline odnosno bolja zadovoljenost osnovnih potreba utiče na to da takođe slika o sebi uslovljena realizacijom ređe vodi u radoholizam i posledično sagorevanje. Takođe se može primetiti da su i ostale potrebe bolje zadovoljene, iako je možda razlika u zadovoljenju tih potreba mala. Tako je potvrđena hipoteza: Stepenn iscrpljenosti je rezultat organizacione sredine.

U svaki odnos ulaže se određeni deo energije, a najviše ide u odnose s ljudima i za rad. U zamenu se očekuje da budu ulaganja vraćena, a da ti odnosi zadovolje donekle osnovne

potrebe. Ako se u fokus stave radne okolnosti i potrebe koje treba zadovoljiti, potrebna je odgovarajuća plata za uloženi rad, takođe pozitivna potvrda za dobro urađeni posao, to je potreba za prihvatanjem, relativno stabilni uslovi rada, kontrola nad radnim okruženjem, jasno dobijanje zadataka, potreba za razumevanjem.

Većina tehničke podrške nema znakova sagorevanja, odnosno niko nije sagoreo, a 25 odsto ispitanih je u 1. i 2. stepenu izgorevanja, nijedan nije u 3. i 4. stepenu sagorelosti. Rezultati pokazuju da je više kandidata za sagorelost kod ženskog pola, mada je duplo manje i učestvovalo žena u anketiranju. Kod žena je taj rezultat je veći ( $M=0.316$ ), nego kod muškaraca ( $M=0.143$ ). Prosek sagorevanja se razlikuje po godinama starosti. Do 20 godina  $M=0.185$ , od 20 do 30 godina  $M=0.138$ , od 30 do 40 godina  $M=0.249$ , 40 do 50 godina  $M=0.031$ , više od 50 godine  $M=0.498$ .

U uzorku nema sagorelih u pravom smislu, odnosno nisu u trećem i četvrtom stepenu sagorevanja, nego su osobe u procesu sagorevanja u prvom i drugom stepenu, kako su to na kraju anketiranja pokazali rezultati. Prema ovim podacima 26 zaposlenih u tehnici je neugroženo, 16 njih su kandidati za sagorevanje, šest ih je radno iscrpljeno, a 9 ih sagoreva, odnosno u procesu su sagorevanja. Ispod proseka slika o sebi uslovljena realizacijom kod žena je u proseku  $M=0.208$ , iznad proseka je  $M=0.554$ . Ispod proseka slika o sebi uslovljena realizacijom kod muškaraca je  $M=0.127$ ,  $M=0.192$ . Ovi rezultati potvrđuju činjenicu da što je viši SPS viši je i stepen iscrpljenosti. U ovom slučaju može se reći da je ta uslovljenost viša kod žena nego kod muškaraca, jer se vidi da u uzorku anketiranih žena ima više kandidata za sagorevanje.

Kod tehničke podrške je neugroženih 26 ispitanika, odnosno bez znakova sagorelosti i sa slikom o sebi uslovljenom realizacijom ispod proseka, 16 je kandidata za sagorevanje, radno iscrpljeno 6, i 9 je sagorelo odnosno u procesu je sagorevanja. Posle anketiranja zaposlenih tehničkoj službi Radio televizije Srbije, rezultati upitnika upoređeni su sa rezultatima upitnika novinara iste medijske kuće. Kod novinara je njih 20 neugroženo, 16 kandidata za sagorevanje, 5 ih je radno iscrpljeno i 18 u procesu sagorevanja. Iz ovih rezultata se vidi da u uzorku novinara dva puta više ih sagoreva, odnosno u procesu su sagorevanja, nego u uzorku tehničke podrške.

Razlike u stepenu sagorevanja između ta dva uzorka odnosno uzorka novinara i zaposlenih u tehnici su minimalne, ali statistički značajne i najverovatnije su posledica različitih radnih uslova (opterećenja), jer nema značajnih razlika u rezultatu slike o sebi i zadovoljenosti potreba. U uzorku novinara ipak više osoba ima znakove sagorevanja, među njima je manje radno iscrpljenih (wornout), a dva puta više ih sagoreva nego u grupi televizijske tehničke podrške. Time je potvrđena hipoteza: Stepenn iscrpljenosti zavisi od područja rada.

O samovrednovanju uslovljenom realizacijom govori se kada se čovek ceni toliko koliko dobije spoljašnjih priznanja za svoja dostignuća. Oblikovala se, kod svih ljudi koje su roditelji odgajali s uslovljenom ljubavlju, koji su im u detinjstvu pokazivali ljubav samo kada bi ispunili njihova očekivanja. Svaki put kad se čovek nađe u okolnostima koje su emotivno slične sa očekivanjima i zahtevima roditelja počinje se preterano truditi, raditi i na kraju sagori. Za sagorevanje su karakteristični premor i bolesti uzrokovane stresom. Za ovo stanje su karakteristični sledeći psihološki znakovi: otežano odlučivanje, teskoba, panični napadi, osećaj umora, depresivni znaci, opadanje samopouzdanja. O sagorelosti se govori kada preterano iscrpljivanje, radoholizmom dovodi do konačnog psiho-fizičkog sloma, koje pokazuje kao dugotrajno gubljenje energije, sa snažnim anksioznim i depresivnim znacima,

koji se smenjuju s intenzivnim osećaja ljutnje, mogući su i infarkt i moždani udar.

Radna iscrpljenost se sprečava i pridobijanjem novih veština, jer tada je rad jednostavniji. Veštine pomažu da se lakše savladaju opterećenja i stresne situacije. Sprečavanje sagorevanja zahteva pre svega psihoterapeutsku pomoć, koja je usredsređena na oblikovanje bolje i stabilne pozitivne slike o sebi. Zato bi bilo preporučljivo da oni koji kod sebe prepoznaju znakove sagorevanja zatraže psihoterapeutsku pomoć da bi na taj način zaustavili proces samoiscrpljivanja odnosno sagorevanje.

Iscrpljenost zaposlenih može da bude i jedan od razloga za odsustvovanje s posla, mada je to teško utvrditi, jer su veoma složeni fenomeni odsustvovanja s posla. U diskusijama i analizama gotovo da se uvek apostrofira bolovanje, kao jedan od uzroka nedovoljne produktivnosti, neispunjenja i ometanja normalnog procesa rada. U traženju uzroka ovakvog stanja mora se poći od činjenice da je odsustvovanje s posla zbog bolesti i socijalno medicinskih uzroka kompleksna pojava na koju deluje mnogo različitih faktora, od kojih su samo neki direktno vezani za pojavu na radnom mestu. Činjenica je da jednim delom bolovanja mogu biti i jesu uslovljena pojavama koje nisu medicinski osnovane odnosno opravdane. Apsentizam je ponašanje zaposlenog koje se ispoljava u neopravdanom i ponavljanom odsustvovanju s posla ili izbegavanju neke obaveze. Učestalo odsustvovanje s posla, ako nije reč o opravdanim zdravstvenim problemima nego o izbegavanju dolaska na posao, može biti posledica: oslabljenog radnog morala, nezadovoljstva nekim aspektima radnog mesta, krutih propisa o radnom vremenu, teško narušenih međuljudskih odnosa, posebno odnosa s nadređenima. Kad se jednom pojavi, absentizam se obično širi među zaposlenima i izaziva vidan pad produktivnosti tima i organizacije u celini. Praćenje troškova odsustvovanja s posla omogućava organizacijama da utvrde moguće uštede koje bi se mogle ostvariti investiranjem u odgovarajuće programe za smanjenje odsustvovanja.

## V ZAKLJUČAK

Sindrom sagorevanja na radu je veoma važna oblast naučnog istraživanja zbog njegovog značajnog finansijskog i socijalnog efekta koji proizilazi iz nezadovoljstva zaposlenih radnim mestom i njegovih posledica na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih. Na osnovu navedenih rezultata može se zaključiti da na stepen iscrpljenosti zaposlenih utiče organizaciona sredina. Rezultati slovenačkih i srpskih novinara u nekim segmentima ne razlikuju se mnogo, ali ipak veću iscrpljenost pokazuju novinari iz Srbije. Rezultati obe grupe novinara svrstavaju se u prvi stepen iscrpljenosti trostepene skale. Razlike postoje i u zadovoljenju potreba. Prosečno zadovoljenje potreba kod slovenačkih novinara nešto je manje u odnosu na srpske novinare. Razlika u zadovoljenju osnovnih potreba između dve grupe novinara iz Srbije i Slovenije pre svega je posledica radnog i životnog okruženja. Srpski novinari prema ovim rezultatima imaju bolje zadovoljene potrebe za poštovanjem, intelektualne i čulne potrebe. Manje opterećenje radnog i životnog okruženja, odnosno bolja zadovoljenost osnovnih potreba utiče na to da slika o sebi uslovljena realizacijom ređe vodi u radoholizam i posledično sagorevanje. U ovom slučaju ne treba zanemariti kulture dveju država, koje su verovatno delom uticale i na rezultate istraživanja. Često je uzrok sagorevanja i slika o sebi koja obuhvata predstave, doživljavanje i vrednovanja sebe. Sagoreo čovek ima osrednju sliku o sebi, koja je često uslovljena. To znači čovek se ceni toliko koliko je za ono što je uradio dobio za to spoljašnjih priznanja. Sagorevanje se može razumeti kada je trud bezuspešan na putu do postizanja željenih rezultata, što je sastavni deo samovrednovanja, kako bi se sačuvala stabilna slika o sebi.

Sindrom sagorevanja označava rastuće nezadovoljstvo sopstvenim radnim mestom i okruženjem, poslovnom ili porodičnom ulogom ili atmosferom u neposrednoj okolini. Prouzrokuje ga dugotrajna izloženost jakim stresovima, najčešće u situaciji velikih očekivanja koja nameće posao. Sagorevanje na poslu slično je sindromu hroničnog umora, ali pritom se menja i stav prema poslu, što za umor nije karakteristično. Ukoliko kod sebe neko prepoznaje ove navedene karakteristike, preporučljivo je konsultovati stručnu osobu koja bi pomogla u savladavanju stresa. Kako je sindrom sagorevanja psihički, ali i fizički poremećaj, važno je na vreme prepoznati njegovo nastajanje pre nego što ozbiljno zapreti zdravlju i svakodnevnom društvenim ulogama. Izražena demotivisanost, apatija, profesionalno beznade, odsustvo radne energije radnika pogođenih ovim sindromom, pored psihičkih determinanti, najdublje su uslovljeni složenom prirodom moralne strukture konkretne ličnosti. Fokusirajući nesporno postojeće emocionalne karakteristike profesionalnog sagorevanja, oličene u emocionalnim prazninama i teškoćama poput depresije, anksioznosti, osećaja gubitka životnog smisla praćenog apatijom, osećanjem tuge i bespomoćnosti, doživljajem bezvrednosti, gubitkom samopouzdanja i samopoštovanja, osećanjem tuge i straha, isuviše se simplifikuje i jednostrano tumači višedimenzionalna priroda ove pojave.

Uzorak pokazuje da je slika o sebi slovenačkih novinara manje uslovljena radom, a njihova životna i radna okolina su više opterećene. Zato kod njih preovlađuje *wornout* odnosno radna iscrpljenost. U uzorku srpskih novinara ipak je više kandidata za *burnout* odnosno za sagorelost, jer je njihovo samopoštovanje više uslovljeno radom, a okolina verovatno dozvoljava veće čulne potvrde. Dugotrajna izloženost teškim uslovima rada, koji karakterišu ograničene mogućnosti radnika prema realnim zahtevima kao i uvećan obim posla, nerazvijena institucionalna struktura, materijalna oskudica, nedostatak prostora i stručnjaka, reflektuje se u formi fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti zaposlenih u ovoj oblasti. Razlika u rezultatima je najverovatnije posledica uticaja dveju različitih nacionalnih kultura. Uticaj nacionalne kulture na menadžment teoriju i praksu počeo je da se istražuje tokom 80-



tih i 90-tih godina 20. veka. Istraživanjima se utvrđuju odnosi između dimenzija nacionalne kulture i različitih menadžerskih koncepata, tehnika ili metoda. Utvrđuju se odnosi određene nacionalne kulture i određene komponente menadžmenta i organizacije preduzeća. Do saznanja o tim odnosima dolazi se na osnovu poređenja menadžmenta uporedivih organizacija u različitim zemljama odnosno nacionalnim kulturama. Pretpostavlja se da su različiti rezultati uzoraka anketiranih novinara upravo posledica različitih kultura dve države.

U nastavku istraživanja anketirani su zaposleni u tehničkoj službi Radio-televizije Srbije, koji su potom upoređeni sa rezultatima upitnika novinara. Utvrđeno je da je u uzorku novinara Radio-televizije Srbije više osoba, koje imaju znakove sagorevanja, među njima je manje radno iscrpljenih (wornout), a dva puta više ih sagoreva nego u grupi tehničke podrške Radio televizije Srbije. Razlike u stepenu sagorelosti između ta dva uzorka su minimalne, ali ipak statistički značajne, najverovatnije su posledica različitih radnih uslova (opterećenja), jer nema značajnih razlika u rezultatu slike o sebi i zadovoljenosti potreba. Ovim rezultatima istraživanja je potvrđeno da područje rada utiče na stepen iscrpljenosti, jer je istraživanje rađeno u istoj organizacionoj sredini. Međutim teško je utvrditi da iscrpljenost na poslu utiče na povećan broj sati bolovanja. Veoma su složeni fenomeni odsustvovanja s posla zbog bolesti i teško se sa sigurnošću mogu utvrditi obim i veličina svakog uzroka, između ostalog i zbog činjenice da jednim delom bolovanja mogu biti i jesu uslovljena pojavama koje nisu medicinski osnovane odnosno opravdane. Razumljivo je da bolovanja ne mogu u potpunosti da se eliminišu, ali je sigurno i da može nešto da se učini da se ona smanje i svedu u okvire koji imaju objektivno opravdanje. Međutim i prisustvo poslu ne mora da znači i posvećenost radu. Mnogi dolaze ali ne izvršavaju svoje obaveze valjano i na vreme.

Savremena organizacija stavlja naglasak na ljude i upravljanje njihovim potencijalima. Posebno se ističe poverenje u sposobnosti zaposlenih, snaga preduzeća je u sposobnostima svih zaposlenih. Organizacije su okvir u kome svaki pojedinac, njihov član, ostvaruje sopstvene vizije i ciljeve. Svojim funkcionisanjem organizacija nužno ograničava slobodno i spontano ponašanje svojih članova namećući im odgovarajuće uloge i norme. To ograničavanje spontanosti ponašanja je možda i osnovno obeležje interakcije organizacije i ličnosti. Posmatrajući odnos ličnosti i organizacije mogu se uočiti dve suprotstavljene tendencije. Civilizovan čovek nastoji da se oslobodi od prevelike insititucionalizacije, da se udalji od organizacije i ponaša se spontano. To je tendencija od organizacije ka slobodi.

Motivacija u oblasti organizacije je pobuđivanje ili postojanje razloga za izazivanje htenja ili volje za rad i radni učinak. Aktivnost ljudi i njihovo ponašanje uvek je podstaknuto određenim uzrocima i ciljevima koji se javljaju kao podsticaj na kreativnost, odnosno pobude ili motivi aktivnosti. Nakon zadovoljenja određenih egzistencijalnih potreba, motivi mogu biti vrlo raznoliki. Prosečno zadovoljenje potreba kod slovenačkih novinara nešto je manje u odnosu na srpske novinare, što je najverovatnije posledica radnog i životnog okruženja.

Menadžeri u javnom sektoru svoju delatnost obavljaju u specifičnim uslovima. Oni imaju manje prava i slobode delovanja od svojih kolega u privatnom sektoru, jer je njihovo dejstvo suženo zahtevima i ograničenjima od strane nosilaca javnog interesa. Značaj javnog sektora ogleda se u tome što se putem njega materijalizuje ostvarivanje javnih interesa lociranih u raznim oblastima, koje su značajne za društvo kao celinu. U tom smislu, sa aspekta organizacije i poslovanja javnog sektora, a posebno javnih preduzeća, od posebnog je značaja sagledavanje odrednica javnog interesa, ne dovodeći u pitanje njihovu delatnost. Nova javna uprava treba da se zasniva na nacionalnoj kulturi i vrednostima, ne samo na uvoznim modelima. Menadžer nastoji optimalno da koristi sve raspoložive resurse radi postizanja što

većeg učinka, a savremeni lider uočava prilike, on stvari unapređuje, menja i teži novom drugačijem od postojećeg.

Poslovno ponašanje predstavlja proces istraživanja, analize, donošenja, preuzimanje rizika i ostvarivanje dobiti. Kultura reflektuje klimu koja odražava osobine internih odnosa u organizaciji kao što su stavovi i osećanja zaposlenih, njihova uloga u procesu upravljanja, sistem raspodele i politika zarade, personalna politika i slično. Stavovi predstavljaju iskaze ljudi koji pokazuju njihov odnos prema određenom objektu i koji predisponiraju njihovo ponašanje prema tom objektu. Stavovi imaju tri osnovne komponente: emotivnu, kognitivnu i bihevioralnu. Emotivna komponenta sadrži osećanja prema objektu i pokazuje šta prema tom objektu osećamo. Kognitivna komponenta se odnosi na određena znanja ili informacije o objektu koje sadrži stav. Pored osećanja i znanja, stav sadrži i bihevioralnu komponentu, odnosno određenu predispoziciju ponašanja. Najvažniji među svim stavovima zaposlenih jeste stav prema poslu. Taj stav se naziva zadovoljstvom poslom i podrazumeva kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja na poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evaluativna komponenta).

Benčmarketing obezbeđuje mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektovanju poslovnih ciljeva i upravljanja promenama. Benčmarketing je proces uvođenja promena u organizaciji sa ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne efikasnosti i utvrđivanja ko je prvi ili najbolji na tržištu. U osnovi benčmarketinga je upoređivanje organizacije sa konkurentima koji su najbolji u svojoj delatnosti, sa ciljem dobijanja saznanja o tome kako su oni postali tržišni lideri i kako njihove poslovne principe integrisati u sopstveni poslovni sistem. Benčmarketing ne predstavlja jednostavno kopiranje načina rada drugih. On nije proces prisvajanja ideja, nego prilagođavanja tuđih delotvornih rešenja sopstvenim potrebama. Njegova snaga je u razmeni ideja koje podstiču kreativnost. Benčmarketing je kontinuiran proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija sa najboljom praksom sa ciljem poboljšanja sopstvenog poslovanja.

Motivacije onih koji sagorevaju su povezane s tim kakav čovek želi biti u očima drugih da bi se osećao dobro. Odgoj koji na prvo mesto vrednosnog sistema postavlja potrebe drugoga i izvanredne rezultate (perfekcionizam), dovodi do toga da čoveka pre svega zadovoljavaju očekivanja i potrebe drugih (prisilni altruizam), a njegove potrebe ostaju nezadovoljene. Šta više zanemaruje ih i potiskuje. Čovek ulaže, investira ne da bi za to samo dobijali tuđa očekivanja i pohvale. Tako ti ljudi postaju najviše odgovorni i zauzeti radnici, preduzimljivi, te pažljivi i pouzdani partneri, roditelji ili deca u posebnim odnosima. Njihove osnovne potrebe ostaju nezadovoljene, energetske rezerve su iscrpljene, pa takvi ljudi izgorevaju. Istraživanje je potvrdilo snažnu povezanost između negativne povezanosti sagorelosti, sagorevanja i zadovoljenja osnovnih potreba.

U sagorelost vodi upliv sve tri skupine uzroka, odnosno društveno-ekonomsko okruženje, životno i radno okruženje, lične karakteristike, koje su međusobno snažno prepleteni. Društveno-ekonomsko okruženje ustvari su društveno produktivni odnosi, koji oblikuju društvene mehanizme, način odgoja, vrednosni sistem, itd. U periodu postmodernom se navode tri ključna uzročnika: promene i oblik statusa zaposlenih, individualnost koja utiče na oblikovanje slike o sebi s promenom vrednosti, te nemoć, da bi uticali na šire društveno okruženje. Lične strukture ljudi oko nas zajedno sa društveno produktivnim odnosima, oblikuju psihološko okruženje, u kojima se živi i radi, te utiču na to kakvo će biti odazivanje na okolnosti. Mi takođe sami oblikujemo psihološka okruženja življenja i rada i društveno

produktivne odnose, te se odzivamo na njih u skladu sa svojim ličnim karakteristikama.

Recipročni model sagorelosti uključuje sve uzroke i njihovo uplivanje. Recipročnost podrazumeva razmenu sa okruženjem, kao ulaganje energije u odnose i punjenje izvora kroz zadovoljenje potreba. Nerecipročnost dovodi do izgorelosti, ako se u životne i radne odnose dugotrajno ulaže mnogo, da bi zadovoljili osnovne potrebe. Suočavanje sa sindromom sagorevanja potencira tzv. rezilijence koje predstavljaju trajne snage ili aspekte ličnosti koje pomažu osobi da se uzdigne iznad životnih nedaća, i izgradi efektivni stil borbe sa problemima na emocionalno i fizički zdrav način. U literaturi dominira sedam rezilijenci: uvid, nezavisnost, odnosi, inicijativa, kreativnost, humor i moral, čije se razvijanje i praktično primenjivanje preporučuje kao najadekvatnije preventivno sredstvo za nadvladavanje profesionalnog trošenja i samouništenja. Sagledane kao celina, pomenute rezilijence potvrđuju saznanji stav da od mnoštvo faktora zavisi da li će doći do sagorevanja ili ne, pri čemu je posebno značajna struktura ličnosti. Stepenn frustracione tolerancije se ispoljava u rasponu od nemoćnih na frustracije, nisko tolerantnih, do karakterno stabilnih i snažnih ličnosti sa zavidnim stepenom frustracione tolerancije.

Sindrom sagorevanja na radu javlja se kod osoba koje su kontinuirano, kroz duži vremenski period bile izložene stresorima na radnom mestu. Nastaje onda kada osobe posvećene svom poslu shvate da njihovo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi. Smanjeno lično postignuće odnosi se na opadanje osećaja kompetencije i uspešnog postignuća u radu s ljudima. Nakon zadovoljenja određenih egzistencijalnih potreba, motivi mogu biti vrlo raznoliki.

Sagorevanje na radu se ispituje sa ciljem da omogući kvalitetniji radni život zaposlenih. Rezultati ispitivanja mogli bi da pomognu i u prevenciji pojave i strategije lečenja sindroma sagorevanja. Rezultati ovog rada mogli bi da navedu rukovodioce da poboljšaju uslove rada i da budu spremniji da više pažnje posvećuju ljudskim resursima. Zadovoljenjem potreba zaposlenih i rezultati rada biće uspešniji, jer će zadovoljni radnici davati veći doprinos organizaciji. U ovom radu su otvorene i druge dimenzije problema sindroma sagorevanja kroz njegovo dovođenje u kauzalnu vezu sa organizacijom rada. Do sada se uglavnom sa stanovišta psihologije i na osnovu medicinskog istraživačkog iskustva pristupalo ovom problemu. Nužno je da se i organizacija rada prilagođava svim kadrovskim procesima, a zaposleni sa svoje strane naprave balans između rada i slobodnog vremena. Zajednički motivi za sve radnike su po pravilu visina zarade koja se ostvaruje radom, mogućnost daljeg napredovanja, stepen samostalnosti pri izvršavanju posla, mogućnost lične afirmacije. Faktori koje pojedinac vrednuje menja se zajedno s karijerom, životnim stilom, godinama, očekivanjima. Briga o zaposlenima, koja ne bi trebalo da bude selektivna, stvara sredinu u kojoj je zadovoljstvo obavljati posao. Poboljšanje uslova i organizacije rada dovelo bi do manje iscrpljivanja na poslu, što bi doprinelo i boljim rezultatima u organizaciji, ali i zadovoljstvu zaposlenih. Malo je firmi koje brinu o zdravlju zaposlenih i obezbeđuju zaposlenima banje, lečilišta i odgovarajuću zdravstvenu zaštitu, što je takođe neophodno za njihovo zadovoljstvo.

## LITERATURA

1. Arandelović M., Jovanović J., Medicina rada, Medicinski fakultet, Niš, 2009
2. Assor, A., Roth, G., Deci, E. L., The Emotional Costs of Parents' Conditional regard, 2004
3. Ajduković, D., Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača; Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 1996
4. Ajduković, M., Sindrom sagorijevanja na poslu; Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 1996
5. Bučar F., Uvod u javno pravo, Ljubljana pravna fakulteta, 1969
6. Buffelan, J.P., Hauriou M., Presis de droit administrative,
7. Buunk, B. P., Schaufelli W. B., Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. European Review of Social Psychology, 1999
8. Carter McNamara, PhD: Guide to Leadership and Supervision, Introduction to Management and Supervision, 1999
9. Cook S., Practical Benchmarking, London, 1995
10. Cunradi CB, Greiner BA, Ragland DR, Fisher J. Alcohol, stress-related factors, and short-term absenteeism among urban transit operators. J Urban Health, 2005
11. Čizmić S., Ljudski faktor, Institut psihologije, Beograd, 2006
12. Čamilović S., Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, 2007
13. Deci, E.L., Ryan, R.M., Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum, 1985
14. Dedeić G., Sindrom sagorevanja na radu, Vojnomedicinska akademija, Beograd, Vojnosanitetski pregled, 2004
15. Drucker P., Moj pogled na menadžment; Ideje koje su unapredile menadžment, Adizes, Novi Sad, 2006
16. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York, 1960
17. Dulanović Ž., Jaško O., Organizaciona struktura i promene, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007

18. Dulanović Ž., Jaško O., Osnovi organizacije poslovnih sistema, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008
19. Duguit L., Traite de droit constitutionnel, Paris, 1921, 1929
20. Duguit L., Souverainete et liberte, Paris, 1922
21. Đorđević S., Vlast u akciji, svet javnih usluga, Fakultet političkih nauka, Čigoja štampa, Beograd, 2008
22. Đorđević V. Morbiditetni apsentizam (metodologija, epidemiologija, prevencija), Nova prosveta, Beograd, 1990
23. Ekstedt M, Fagerberg I. Lived experiences of the time preceding burnout. J Adv Nurs, 2005
24. Eck, P. C., Wilson L., Adrenal Insufficiency, 2004
25. Ferfila B., "Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik", Delavna enotnost, Ljubljana, 1994
26. Ford R.C., Fottler M.D.1, „Empowerment: „A Matter of Degree“, Academz of management Executive, 1995
27. Foster G.M., „Peasant Society and the Image of Limited Good“, American Anthropologist, 1965
28. Freudenberger, H. J., Staff Burnout, *Journal of Social Issues*, 1974
29. Gil-Monte PR. Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) among Spanish professionals. Rev Saude Publica, 2005
30. Hallsten, L., Josephson, M., Torgén, M., Performance-based self-esteem. A driving force in burnout proces and its assessment, Arbete och Hals, 2005
31. Handy, C.B., Understanding Organizations, Harmondsworth: Penguin Books, 1993
32. Heim, C., Ehlert, U., Hellhammer, D. H., The potential role of hypocortisolism in the pathophysiology of stress-related bodily disorders, Psychoneuroendocrinology, 2000
33. Huibers, M. J., Beurskens, A., J., Prins, T., Fatigue, burnout, and chronic fatigue syndrome, Occupational Environement Medicine, Jun, 2003
34. Hofstede G., „Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply, Abroad?“, Organizational Dynamics, Summer, 1980a
35. Hofstede G., Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1980
36. Hofstede G., Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York: McGraw Hill,

1997

- 37.Hossack R., „A New Style of Leadership“, Canadian Business Review, 1993
- 38.Hauriou M. , Principes de droit public, Paris, 1916
- 39.Hauriou M., Precis de droit constitutionnel, Paris, 1923
- 40.Iveković D., HR Menadžment pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2006
- 41.Janićijević N., Ekonomski anali br 156, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003
- 42.Jeleč, Kaker, D. Izvori profesionalnog stresa i sindroma sagorevanja socijalnih radnika u zdravstvu u republici Sloveniji, Onkološki institut , Ljubljana, 2008
- 43.Kahn J, Langlieb A, Mental health and productivity in the workplace: a handbook for organizations and clinicians. San Francisco: Jossey-Bass; 2003.
- 44.Katz D., Kahn R.L.: The Social Psychology of Organizations, Wiley, 1966
- 45.Keele, C. A., Neil, E., Joels, N., Samson Wright's applied physiology, Oxford University Press, 1982
- 46.Klinar I., “Sistem plač v javnem sektorju s podudarkom na plačah funkcionarjev in indirektorjev”, Založba, Ljubljana, 2006
- 47.Kovačević. M., Bušaltija M.,Tranzicija u Srbiji knjiga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 48.Kulić. Ž., “Ljudski resursi sa organizacionim ponašanjem”, Megatrend, Beograd, 2003
- 49.Kozak M., Nield K., „An Overview of Benchmarking literature: Its strengths and weaknesses“, Journal of Quality Assurance in hospitality & Tourism, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of Haworth Press, Inc., New York, 2001
- 50.Laubadere, A. de, Traite elementaire de droit administrative,
- 51.Likert R., New Patterns of Management, Mc Graw – Hill, New York, 1961
- 52.Lilić S., Upravno pravo, Upravno procesno pravo, Pravni fakultet Univerziteta, Službeni glasnik, Beograd, 2009
- 53.Marković R., Ustavno pravo, Pravni fakultet, Službeni glasnik, 2009
- 54.Maslach C, Jackson SE, Leiter M, Maslach Burnout Inventory manual, Consulting Psychologists Press; 1996.
- 55.Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. Annu Rev Psychol, 2001
- 56.Maslow, A., *Motivation and personality*, New York, 1954

57. Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y., Froom, P., Chronic burnout, somatic arousal and elevated salivary cortisol levels, *Journal of Psychosomatic Research*, 1999
58. Mommersteeg, P. M. C., van Doornen, L. J. P., Heijnen, C. J. (2003). The Psychophysiology of the burnout syndrome: cortisol sampling in burned out subjects, Toronto: APA / NIOSH Conference 'Work, Stress and Health'.
59. Mihailović D. "Psihologija u organizaciji", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008
60. Mihailović D., Psihologija rad i organizacije, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010
61. Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Megatrend, Beograd, 1997
62. Mojić D. Stilovi vođstva i menadžera u Srbiji, Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta, Beograd, 2003
63. Osland J., Kolb D., Rubin I: *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 199
64. Osborn D., Gaebler T., "Reinventing Government", A William Patric Book, Addison Wesley Publishing Company, 1992
65. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., Organizacija, dizajn, ponašanje, ljudski resursi i promene, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005
66. Petričković M., Etička kauzalnost sindroma profesionalnog izgaranja i slobodne volje u socijalnom radu, Fakultet političkih nauka, 2010
67. Pflanz S., *Psychiatric illness and the workplace: perspectives for occupational medicine in the military*. *Mil Med*, 1999
68. Priebe S, Fakhoury WK, Hoffmann K, Powell RA. Morale and job perception of community mental health professionals in Berlin and London. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 2005;
69. Pfenning, B., Hüsch, M., Determinanten und Korrelate des Burnout-Syndroms: Eine meta-analytische Betrachtung [Determinants and correlates of the burnout syndrome: A meta-analytic approach]. (Master's Thesis). Berlin: Freie Universität Berlin, Psychologisches Institut, 1994
70. Pruessner, J. C., Hellhammer, D. H., Kirschbaum, C, Burnout, perceived stress, and cortisol responses to awakening, *Psychosomatic Medicine*, 1999
71. Pruessner, J. C., Hellhammer D. H., Kirschbaum, C. & Meinlschmid, G. (2003). Two formulas for computation of the area under the curve represent measures of total hormone concentration versus time-dependent change, *Psychoneuroendocrinology* , 28, 916-931.

72. Pšeničny A., Zadovoljenost ljudskih potreba in zadovoljstvo z življenjem, Ljubljana, 2006
73. Pšeničny A., Recipročni model izgorelosti povezuje med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki nastanka sindroma izgorelosti, Filozofski fakultet, Ljubljana, 2010
74. Pšeničny A., Sindrom adrenalne izgorelosti in Recipročan model sindroma izgorelosti, Institut za človeškov virov, Ljubljana, 2006
75. Regard: A Self-Determination Theory. *Journal of Personality*, 2004
76. Renko N., Delić S., Škrtić M., Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999
77. Robbins S.P., Organizational Behavior, Eight edition, Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, 1998
78. Ruggles M., Rudy H.I., Knowledge management tools. Butterworth-Heinemann, 1997
79. Raj, S. R., The Postural Tachycardia Syndrome (POTS): Pathophysiology, Diagnosis & Management, Indian Pacing and Electrophysiology Journal, 2006
80. Robbins, P. R., Understanding Depression, p.49, Jefferson NC: McFarland, 1993
81. Schaufeli, W. B., Enzmann, D., The burnout companion to study and research: A critical analysis., London: Taylor & Francis, 1998
82. Schaufeli, W. B., Buunk, B. P., Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. Handbook of work and health psychology , Chichester (UK): Wiley & Sons, 2002
83. Shirom, A., Ezrachi, Y., On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: A re-examination of the burnout measure. *Anxiety, Stress and Coping, An International Journal*, 2003
84. Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., Burnout and Health Review, *Burnout and Health: Current Knowledge and Future Research Directions, An International Journal*, 2003
85. Schmidt-Reinwald, A., Pruessner, J. C., Hellhammer, D. H., The cortisol response to awakening in relation to different challenge tests and a 12-hour cortisol rhythm. *Life Sciences*, 1999
86. Stoner A.H., CH Wankel, Management, Prentice Hall International, London, 1986
87. Setnikar-Cankar. S, Klun M. i Pevcin P, Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje , Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005
88. Shein, E. Coming to a new awareness of organisational culture, *Sloan Management Review*,



89. Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., and Kasser T. What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001
90. Subotić D., *Novi javni menadžment*, IPS, Beograd, 2010
91. Subotić D., *Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskih resursa*, IPS, Beograd, 2010
92. Šmidrovnik J, “ Teoretične osnove”, Univerzum, Ljubljana, 1985
93. Thomas NK, Resident burnout, *JAMA* , 2004
94. Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004
95. Varadaraj, R., Cooper, A. J., Addison's disease presenting with psychiatric symptoms, *Am J Psychiatry*, 1986;

Internet izvori:

1. Upitnik, <http://burnout.si>, 27. avgust, 2009
2. Izgorelost, <http://www.burnout.si/sl/izgorelost>, 12. novembar 2009
3. Sindrom adrenalne izgorelosti, <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sindrom-adrenalne-izgorelosti>, novembar, 2009
4. Stres, <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sindrom-adrenalne-izgorelosti/6-stres.html>, novembar 2009
5. Delovna iscrpanost, <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sindrom-adrenalne-izgorelosti/7-delovna-izcrpanost-wornout.html>, novembar 2009
6. Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa, Sl. glasnik RS, br.25/2000, [www.državnauprava.gov.rs](http://www.državnauprava.gov.rs)
7. Zakon o javnoj službi, "Službeni glasnik RS", br. 42/1991 i 71/1994, [www.mpravde.gov.rs](http://www.mpravde.gov.rs)