

Доцент др Ранко Лојић, потпуковник\*

Организационо понашање бави се изучавањем понашања људи у организацији, основним факторима који утичу на организацију и понашање и методама које се могу користити како би се утицало на понашање у организацијама. Циљ организационог понашања, јесте разумевање, предвиђање, обликовање и утицање на понашање људи у организацијама, ради подизања нивоа организационих параметара и задовољства самих чланова организације.

Транспарентно су приказани појам организационог понашања и његово место у менаџменту те настанак, развој и перспективе организационог понашања. Поред тога, анализирали су предмет и значај организационог понашања, приступи и модели.

Кључне речи: *организацисно понашање, приступи, модели.*

## Увод

Савремени свет је захваћен убрзаним променама, индустријска технологија уступа место информационам технологијама, а традиционални начин организовања увелико се трансформише и прилагођава захтевима 21. века. Сваку организацију чине људи па је функционисање организација одређено њиховим понашањем. Људи, њихов развој, њихове могућности, њихова мотивација и начин на који се управља, постају одлучујући чинилац конкурентске способности и организационе успешности. Све је то изменило концепт, структуру и изглед традиционалне организације и природу посла којим се људи баве. Последице тих сталних промена су и промене у понашању запослених.

Однос према људима у процесу рада, полако се, али сигурно мења. Запослени се, сада, посматра као активан чинилац, са одређеним врлинама и манана, одговарајућим знањем и способностима, дефинисаним циљевима

\* Аутор је запослен у Војној академији у Београду.

и потребама и употребљивим потенцијалима и могућностима. Средина у којој се одвија процес рада представља његово свакодневно радно окружење. При доласку у нову (радну) средину, запослени с њом успоставља специфичне односе акције и реакције. Он делимично мења своје понашање, како би се прилагодио његовим захтевима и правилима функционисања. У исто време, средина у коју долази почиње да се навикава на придошлицу, поверавајући му одређене послове и радне задатке. У том необичном процесу интеракције обликује се понашање, које се у већој или мањој мери подудара са жељеним начином понашања.

Свако од нас истражује организационо понашање и има одређене идеје зашто се људи у нашем окружењу понашају на начин на који се понашају. Закључке изводимо углавном на основу наше интуиције, али и на основу генерализације коју правимо на основу наших искустава у раду са људима. Међутим, чести су случајеви да су наши здраворазумски закључци о узроцима нечијег понашања и предвиђања нечијих реакција у стварности касније оповргнути. То се догађа због тога што наши закључци и предвиђања нису били засновани на систематском и објективном проучавању и посматрању. За руководиоце је посебно значајно да познају узроке и последице људског понашања, али се не смеју само ослањати на сопствену интуицију и искуство. Организационо понашање треба научно истраживати.

Будући да је организационо понашање најмлађа дисциплина у систему организационих наука, логично је да су многа питања у вези с људским понашањем у организацији још увек недовољно истражена и изучена. У научној и стручној јавности већ је постигнута сагласност о многим питањима, која су значајна за даљи развој организационог понашања и њену афирмацију. У стручној литератури већ су усаглашени ставови о појму, предмету, значају и циљевима организационог понашања, односно створене су основне претпоставке за његов даљи развој. Руководиоци стичу нова знања о људском понашању, могућностима његовог обликовања и контролисања и факторима који утичу на радну мотивацију.

## Појам организационог понашања и његово место у менаџменту

Организационо понашање (*Organizational Behavior*) најмлађа је дисциплина у систему организационих наука и нов појам у теорији и пракси организације и управљања. О њему се може говорити с теоријског и с практичног гледишта. Под организационим понашањем у теоријском смислу подразумева се засебна научна дисциплина која се бави изучавањем понашања

људи у процесу рада, односно у организацији или другом радном колективу. У практичном смислу, под организационим понашањем подразумевају се управљачке активности којима се обликује понашање људи у процесу рада, односно у организацији. Организационо понашање је нов приступ људским ресурсима у организацији, односно понашању запослених и руководилаца и управљању тим понашањем.

Организационо понашање може да се дефинише као научна дисциплина која се бави истраживањем понашања људи у организацијама да би се, његовим разумевањем, предвиђањем и усмеравањем, побољшали организациони параметри и повећало задовољство чланова организације.<sup>1</sup> Из дефиниције може да се закључи да је организационо понашање посебна научна дисциплина или поље истраживања, која има своје границе у којима се креће, теме истраживања, предмет, циљ и методологију истраживања.

Обликовање, усмеравање и контролисање понашања људи у процесу рада управљачка је активност којом се баве руководиоци. Под обликовањем понашања подразумевају се управљачке мере и активности којима се утиче на промене и развој личних, а делимично и колективних (тимских, групних и других) карактеристика, као и на промене и развој ситуације (амбијента, окружења, услова рада и тако даље) у којој се рад одвија. Обликовање понашања запослених обухвата управљачке мере и активности руководилаца, којима се мења и ка жељеном правцу усмерава понашање запослених. Тај процес се понекад одвија и тако што се одговарајућим средствима и механизмима мења и пројектованим циљевима прилагођава ситуација у којој се процес рада одвија, како би се повећала продуктивност и економичност. На основу промене понашања запослених и прилагођавања ситуацијама, понашање се може унапредити и учинити кориснијим за остваривање циљева организације.

Ако се до жељеног понашања може доћи на основу промена навика, схватања, очекивања, планова и других параметара, није неопходна и промена ситуације. Досадашња искуства указују да је за озбиљнију промену људског понашања, по правилу, неопходно мењати и прилагођавати и људе и ситуације. Комбиновани приступ даје најбоље резултате, будући да је људско понашање променљиво, неухватљиво и тешко за обликовање, а ситуације су подложне честим и непредвидивим променама.

Из наведених разлога, организационо понашање се користи већим бројем метода и научних приступа, како би се предмет посматрања свестраније и потпуније сагледао и анализирао. Понашање људи се сагледава на основу три нивоа: индивидуалног, групног и организационог (слика број 1).

<sup>1</sup> Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 7.



Слика 1 – Три нивоа анализе у организационом понашању

(извор: S. L. Mc Shane., M. A. Von Glinow: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, p. 17).

На индивидуалном нивоу се сагледава и обликује индивидуално понашање, односно понашање запосленог као појединца. На групном нивоу изучава се, анализира, обликује и контролише групно и тимско понашање, односи унутар групе, интергрупни односи, тимови, односи радног и управљачког тима, интертимски односи и слично. При сагледавању, изучавању, обликовању и контролисању понашања запослених у целој организацији (колективу) у жижу интересовања стављена је организација (колектив), као целина и сви запослени у њој.

Научни и други резултати до којих долазе теоретичари организационог понашања користе и руководиоцима и запосленима. Захваљујући њима руководиоци боље разумеју понашање људи с којима раде и управљају. Поред тога, они им помажу да у процесу управљања људским ресурсима и организацијом у целини повлаче мудре, рационалне, правовремене и адекватне потезе. Од резултата који се пружањем такве помоћи остварују зависи значај и даљи развој организационог понашања. Други вид помоћи пружа се запосленима ради разумевања како туђег тако и сопственог понашања, задатака и циљева пословне и развојне политике организације и управљачких мера и активности руководиоца, како би се потпуније интегрисали у организацију и њене стратешке циљеве.

Успеси организационог понашања и његови неуспеси, најнепосредније се одражавају на продуктивност и економичност организације. У вези с тим, неопходно је да се користе резултати и других научних дисциплина да би било у складу са захтевима времена и свакодневним изазовима и дилемама.

## *Место организационог понашања у менаџменту*

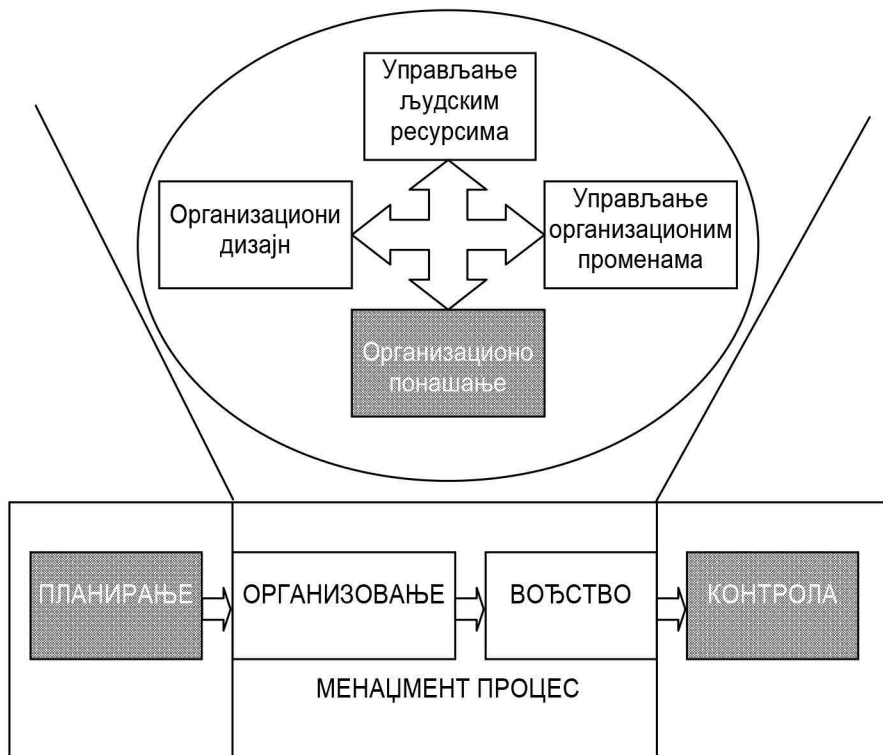
Према мишљењу већине аутора, менаџмент као процес чине четири фазе: планирање, организовање, вођење и контрола.<sup>2</sup> На основу ових фаза може да се закључи – руководиоци не обављају послове и задатке у организацији, већ планирају, организују, воде и контролишу како их обављају чланови организације. На основу планирања одређују се циљеви, начини и активности за њихово остварење, као и ресурси и временска динамика за њихово обављање. Организовање обухвата груписање јединица за обављање активности, поделу задатака које треба обавити и њихову координацију. Вођење треба да покреће енергију чланова организације, одржава је и усмерава ка обављању активности којима се остварују циљеви организације. На основу контроле утврђује се да ли су планирани циљеви остварени на начин и у временском року који је претходно утврђен и, по потреби, предузимају мере за одређене корекције. Квалитет реализације ових фаза у значајној мери зависиће од улоге запослених у организацији, која може да буде активна и пасивна. Каква ће њихова улога да буде зависи од њиховог понашања у организацијама. Најважније је да руководиоци познају изворе, облике и ефекте понашања људи у организацијама које воде и да знају да га усмеравају.

Способности и вештине обликовања људског понашања имају суштински значај за руководиоце и менаџмент уопште, тако да организационо понашање – дисциплина која проучава узроке, облике и ефекте понашања људи у организацијама, представља једну од важнијих области менаџмента као науке о управљању. Организационо понашање, заједно с другим дисциплинама из области организације, покрива две фазе процеса менаџмента (организовање, вођење) и зато је незаобилазна компонента менаџмента – науке и праксе. Из тих разлога, организационо понашање (*Organizational Behaviour*) јесте обавезна наставна дисциплина у образовању будућих руководилаца на свим пословним факултетима у свету.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Stoner, J.: *Management*, New York, Prentice Hall Inc, 1982, p. 23.

<sup>3</sup> Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 9.

Поред организационог понашања, у организационе дисциплине спадају и организациони дизајн, организационе промене и управљање људским ресурсима (слика број 2).



Слика 2 – Место организационог понашања у менаџменту  
(извор: Јанићијевић, Н.: Управљање организационим променама, Економски факултет, Београд, 2007, стр. 27).

Организационо понашање најјаче везе има са управљањем људским ресурсима. Истраживање човековог понашања у организацији и његово објашњење (да би га учинио предвидљивијим и подложнијим контроли), јесте основни задатак организационог понашања, а управљање људским ресурсима пружа практичне modele и системе којима се то понашање обликује и усмерава. Системи и модели управљања људским ресурсима примењују знања која су садржана у теоријама организационог понашања.

Комплементарност организационог понашања са организационим дизајном јесте у чињеници што се у теорији организације и менаџмента често

приказују формалне и неформалне компоненте, структуре и људи, „тврда“ (*hard*) и „мека“ (*soft*) компонента. Неформална, односно мека страна организације стављена је у жижу организационог понашања, а формална, односно тврда страна организације налази се у средишту организационог дизајна. За ефикасно управљање организацијом руководиоци треба да познају и организационо понашање и организациони дизајн. Повезаност организационог понашања са организационим променама огледа се на два начина. Организационе промене обухватају и промене структуре и промене понашања људи. Да би промене изазвале трајне ефекте, оне морају обухватити и формалну и неформалну компоненту организације. С променом организационе шеме потребно је да се промени и понашање људи у организацији. Организационо понашање представља основ за разумевање процеса промена, али и организационе промене пружају организационом понашању концепте и теорије којима се објашњава промена људског понашања.

## Почеци организационог понашања

Организационо понашање као засебна научна дисциплина везује се за четрдесете године 20. века, када је објављена прва књига из ове области и додељена титула доктора наука на Харвардској пословној школи.<sup>4</sup>

Опште је познато да у радовима тзв. класичне школе организације (Тејлора, Фејоа и Вебера) није било места за човека нити за његово понашање, тако да организационо понашање није имало посебан значај на самом почетку научног проучавања организације и менаџмента. Теоретичари организације посматрали су човека као „додатак машини“. Организације су посматрали искључиво механички, из структурног и техничког аспекта.

Наглашенија улога организационог понашања, као нове научне дисциплине у теорији организације и управљања, везује се за почетак осамдесетих година 20. века. Његов развој изазвали су нагомилани проблеми, који су седамдесетих година прошлог века и почетком осамдесетих све више нагризали светску привреду, а посебно привреду САД. У исто време, јапанска привреда је све више јачала. То је био велики изазов, не само за САД и њене менаџере, него и за остале земље, али и за научну јавност у целини.

Тако је кренуло велико и убрзано трагање за новим стимулаторима људског понашања у процесу рада. Јапанска пословна филозофија и њени задивљујући резултати стављени су у жижу готово свих истраживачких пројеката. До првих значајнијих и употребљивих резултата долази Оучи (*William Ouchi*), чији закључци представљају заокрет у односу на ранија схватања

<sup>4</sup> Grenberg, J., Baron, R. A.: *Behavior in Organizations*, Prentice Hall International, p. 24.

управљачког процеса и људског чиниоца у организацији. У потрази за разлозима убрзаног привредног раста у Јапану и успореног привредног раста у САД, Оучи је закључио да се (и у једном и у другом случају) ради о људском фактору. За разлику од јапанског радника, који је високомотивисан за рад, јер је задовољан послом, својим статусом и укупним положајем у организацији, амерички радник је слабо мотивисан за рад, јер је често незадовољан послом и својим положајем у организацији. У вези с тим, Оучи се zaloжио за поистовећивање запослених с циљевима организације, као и успостављање адекватнијег концепта управљања организацијом и људским ресурсима. Организационо понашање је постало актуелна област организације рада и управљања и предмет научног интересовања бројних аутора и угледних истраживача.

## Развој и перспективе организационог понашања

Организационо понашање је постало предмет пажње бројних научника и истраживача широм света. Његовој убрзаној афирмацији, поред Оучија, допринос су дали: Латанс (*Fred Luthans*), Френч (*Wendell French*), Каст (*Fremont Kast*), Розенцвајг (*James Rosenzweig*), Мулинс (*Laurie Mullins*) и Шејн (*Edgar Schein*).<sup>5</sup>

Организационо понашање је примењена и интердисциплинарна научна дисциплина.<sup>6</sup> Интердисциплинарност одређују теорије и концепти који објашњавају природу понашања човека у организацијама, а „позајмљени“ су из других друштвених наука – психологија, социјална психологија, социологија, антропологија и политичке науке. У том процесу се и „позајмљене“ теорије и концепти прилагођавају и мењају. На основу психолошких теорија и концепата, организационо понашање истражује: личност, мотивацију, индивидуално учење, перцепцију, задовољство на послу, стрес на раду и процес одлучивања. Социјална психологија је наука која проучава утицај група на индивидуално понашање и свест људи и нуди организационом понашању концепте и теорије социјалне психологије корисне за разумевање следећих појмова: вредности, ставова, норми, промена понашања, групних процеса, групног одлучивања, комуникације и лидерства. Теорије и концепти социологије користе се у разумевању макронивоа организационог понашања, као што су: односи група, конфликти, моћ, лидерство, формална организација, организационе промене. Најпознатији концепт који је преузет из антропологије јесте култура, која је у организационом понашању трансфор-

<sup>5</sup> Петковић, М., Јовановић, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2001, стр. 14.

<sup>6</sup> Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 17.



мисана у организациону културу. Моћ и политичке процесе у друштву проучавају политичке науке, на основу чијих теорија, у организационом понашању објашњавамо: моћ у организацији (извори и структура), политичке процесе, конфликте и лидерство.

Организационо понашање не преузима неке основне концепте и сазнања основних наука о људском понашању да би даље градила теорију, већ да би их применила и тако објаснила понашање људи у организацијама и учинила га предвидљивим и подложним контроли. То значи да је организационо понашање примењена наука, што је њена друга битна карактеристика као научне дисциплине. Практична питања и решавање практичних проблема понашања људи, њихових односа, задовољства и унапређења организационих параметара, тежиште је организационог понашања.

Организационо понашање као посебна научна дисциплина, деведесетих година прошлог века нашло се пред великим изазовом. Руководећи и управљачки тимови многих светских организација захтевали су да се без одлагања приступи изналагању нових подстицајних мера и средстава за повећање мотивације запослених. Резултати истраживања бројних експерата потврдили су да стимулатори постоје, али да нису довољно искоришћени. Пажња је усредсређена на механизме за промену, прилагођавање и другачију контролу људског понашања. Запослен не може бити довољно мотивисан за рад уколико су му циљеви и интереси супротстављени циљевима и интересима организације. Без сагласности тих циљева и интереса, пре или касније појавиће се велики и тешко решиви проблеми. Јачањем своје позиције организационо понашање понудило је бројне одговоре на наведена питања и дилеме. Тако су створени нови предуслови за његов даљи развој и афирмацију.

Емпиријска и друга истраживања указују на промену односа руководиоца према запосленима и њиховој улози у организацији. Запослени не долази у организацију само зато да би радио, него и да би се за нешто питао, да би се показао и доказао и да би уживао у оном што ради. Он хоће да зна који су циљеви организације и колики је његов допринос њиховом остваривању (или неостваривању). Њему су неопходне информације и о оствареним резултатима организације.

На основу резултата научноистраживачког рада, руководиоци долазе до драгоцених података о људском понашању и могућностима његовог обликовања. Комбинованом применом одговарајућих мера и средстава (повећање плате, промена радног места, прибегавање тимском концепту рада, адекватнија обука, већа самосталност и самоиницијатива у раду, разговор са запосленима, боља информисаност, адекватнији систем напредовања и награђивања и слично), руководиоци могу снажније утицати на промену и прилагођавање понашања запослених. Свака ситуација захтева посебно сагледавање и прилагођавање понашања. Не постоји идеалан модел понашања. И најмања промена стратегије, ситуационих фактора, организационе

структуре и слично, изискује и одговарајуће промене у понашању запослених. Једном обликовано понашање није и трајно моделирано и прилагођено понашање. Све је изложено сталним променама и модификацијама. Руководиоцима је неопходно солидно знање и велико практично искуство.

## Предмет организационог понашања и његово истраживање

Организационо понашање је посебна научна дисциплина у систему организационих наука, која се бави изучавањем људског понашања (појединачног, групног и организационог, односно колективног) у организацији, односно у колективу. Изучавање људског понашања се темељи на одговарајућим истраживањима, опсервацијама, анализама и теоријама. Оно има свој предмет истраживања – понашање људи у организацијама. Истражује узроке, облике и ефекте понашања чланова организације, односно, како индивидуални, групни и организациони фактори утичу на понашање људи у организацијама, а преко њих и на организационе параметре.

Као нова и засебна научна дисциплина, организационо понашање се не ослања само на резултате емпиријског истраживања, односно на праксу и њена позитивна и негативна искуства у организацији, него и на научна сазнања и досегнуте резултате психологије, социологије рада, индустријске социологије, антропологије и других бихевиористичких и фундаменталних наука о човеку, његовом понашању, групама и односима људи у процесу рада. Истраживање, анализирање и изучавање понашања људи у организацији спроводи се ради потпунијег сагледавања понашања запослених како би се оно с више успеха могло предвиђати, обликовати (мењати и прилагођавати) и контролисати. Запосленима се помаже да своје понашање прилагоде потребама и циљевима организације, како би се изборили за повољније услове рада, бољи третман у организацији, већу самосталност у раду, веће задовољство у раду. На тај начин би помогли и себи и члановима своје породице. Поред тога, руководиоцима се помаже да успешније, ефикасније и адекватније управљају организацијом и људским ресурсима.

Као примењена научна дисциплина, организационо понашање се може посматрати као добар спој теорије и праксе. Ослањајући се на велики број психолошких, социолошких и других научних дисциплина, организационо понашање обогаћује и употпуњује своја теоријска полазишта и своје теоријске ставове и резултате ради бољег разумевања, успешнијег обликовања и ефикаснијег контролисања људског понашања у процесу рада. Практични аспекти организационог понашања, за разлику од теоријских, обухватају могућности предвиђања и мењања понашања запослених. Као примењена научна дисциплина, у сфери

организације и управљања, организационо понашање представља солидну основу за сагледавање појава и процеса, односно за научно уопштавање, извођење одговарајућих закључака и утврђивање неопходних циљева, концепата и начина деловања у правцу даљег унапређивања процеса управљања организацијом, њеним развојем и развојем људских потенцијала.

## Истраживање организационог понашања

Као свака научна дисциплина, тако и организационо понашање, чини скуп теорија до којих се долази научним истраживањима. Специфичност истраживања у организационом понашању јесте у чињеници што су у средишту проучавања човек, његово понашање и организације које он ствара. Методологија научног истраживања у организационом понашању има многе карактеристике метода истраживања у свим друштвеним наукама, а посебно у онима са којима је најближа. Према крајњем циљу, сва истраживања се могу поделити у две групе: конфирмативна и експлораторна. *Конфирмативна истраживања* су класичан вид истраживања у току којег се, на основу постојеће теорије, генерише хипотеза која се потврђује или оповргава. Алгоритам истраживања састоји се из следећих корака: 1. стварање хипотезе; 2. дизајн истраживања; 3. прикупљање података; 4. анализа података; 5 уопштавање закључка. У таквим врстама истраживања најчешће се користе анкете које обезбеђују квантификацију и примену статистичких метода закључивања. У *експлораторним истраживањима* полази се од одређене теорије, али се не изводе унапред дефинисане хипотезе, већ генерисање потпуно нових хипотеза на основу истраживања стања у реалности. Најчешћи метод истраживања у експлораторним истраживањима су анализе случаја.

Свако озбиљније научно истраживање мора да има истраживачки дизајн који показује основне циљеве и намере истраживача и начине на који ће их остварити. У области организационог понашања, истраживачки дизајн обухвата једну или више метода или техника истраживања: анкета у пољу истраживања, студија случаја, лабораторијски експеримент, експеримент у пољу, метаанализа, анализа садржаја, етнографска анализа.<sup>7</sup>

## Значај организационог понашања

Знања која нуди организационо понашање као научна, наставна и консалтинг дисциплина, најпотребнија су руководиоцима. Они воде организације (које чине људи) и стално раде с људима. Успех руководиоца (и орга-

<sup>7</sup> Robins, S.: *Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003, p. 64.

низација које воде) зависиће од њихове способности да мотивишу, обликују, усмеравају, одржавају и контролишу понашање људи у организацијама. Руководиоци могу, на основу разумевања и познавања понашања људи, разним техникама тренинга и убеђивања утицати на промену понашања.

Руководиоци имају три групе улога у свакој организацији: 1. информационе улоге, 2. интерперсоналне улоге и 3. улоге доношења одлука.<sup>8</sup>

1. Информационим улогама руководиоци обезбеђују прераду информација неопходних за функционисање организације. Те улоге могу да буду различите, на пример:

- монитор (руководилац опажа окружење и оно што се у њему дешава);
- дисеминатор (руководилац шири информације о томе шта се дешава у организацији и окружењу) и
- говорник (руководилац наступа у име организације и износи њене ставове).

2. Интерперсоналним улогама руководилац обезбеђује успостављање односа у организацији. Остварење интерперсоналних улога може да буде:

- вођењем (руководилац инспирише, покреће, усмерава и води понашање запослених);
- представљањем („глава“) јединице (руководилац симболизује организацију) и
- повезивањем (руководилац обезбеђује умрежавање запослених у организацији и са окружењем).

3. Улогама доношења одлука руководилац доноси одлуке без којих организација не може да функционише. Те улоге могу да буду:

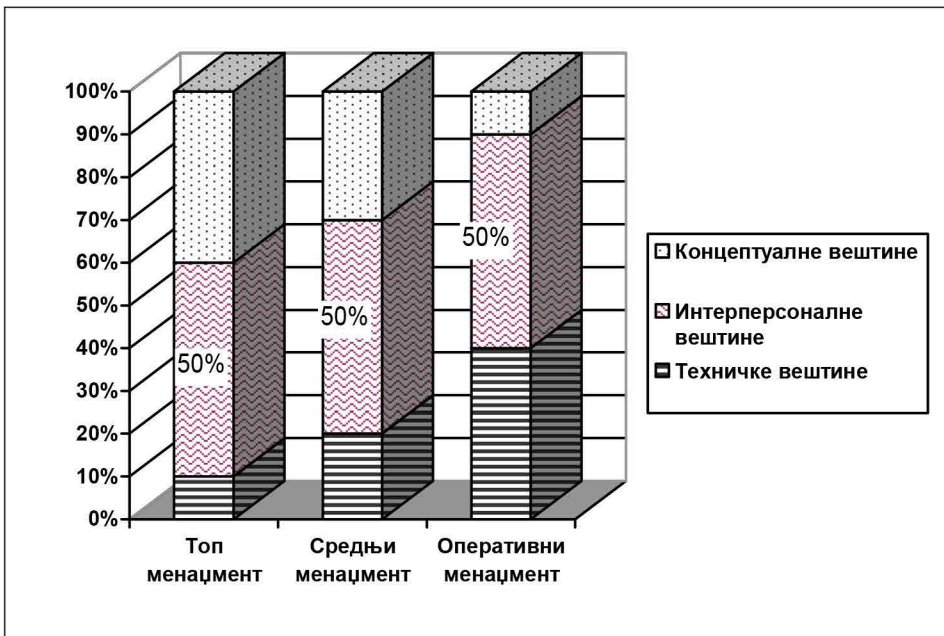
- предузетник (руководилац креира идеје и покреће нове активности);
- решава проблеме (руководилац је крајњи ауторитет за решавање проблема у организацији);
- распоређује ресурсе (руководилац доноси одлуку о расподели ресурса организације) и
- преговарач (руководилац преговара са окружењем, али и унутар организације).

Познавање организационог понашања је веома битан услов успешности руководиоца. Она зависи од његових компетенција, способности или вештина: техничке, интерперсоналне и концептуалне.<sup>9</sup> *Техничке компетенције* се односе на способност руководиоца да примене специјализована знања у одређеној области. Успешан декан не може да буде онај који не познаје начин на који функционише факултет. *Интерперсоналне компетенције* су способности руководиоца да људе саслуша, утиче на њих, инспирише их, обликује њихово понашање, решава конфликте, води их у променама и

<sup>8</sup> Mintzberg, H.: *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, 1995, p. 16.

<sup>9</sup> Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: *Organizational Behaviour*, New York, 2005, p. 34.

тако даље. *Концептуалне компетенције* руководиоца су њихове менталне способности да анализирају сложене ситуације и доносе одлуке. Свака (од три наведене врсте) компетенција није подједнако важна за одређен ниво руковођења (слика број 3).



Слика 3 – Компетенције руководиоца према нивоима

(извор: Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: *Organizational Behaviour*, New York, 2005, p. 36).

За руководиоце прве линије најбитније је да имају веома развијене техничке способности, а најмање развијене концептуалне. Обрнуто је са руководиоцима који се налазе на челу организација. За њих није од пресудног значаја познавање технике и технологије, али је концептуална способност веома битна. У вези с тим, за све нивое руковођења јесу веома важне интерперсоналне способности, јер сви они раде с људима (слика број 3).

Руководиоци морају добро познавати запослене и њихове вредносне и друге ставове, како би нашли начин да их придобију, односно да их убеду да следе њихове идеје и пројекте и да својим радом и свеукупним понашањем допринесу остваривању утврђених циљева и задатака организације. У трагању за одговарајућим решењима за повећање радне мотивације, неопходна су стална истраживања и проучавања одређених ситуација, процеса,

односа, особина и појава. У центру пажње треба да буде човек – рационално и емотивно биће, са својим манама и врлинама. Организационо понашање својим резултатима помаже, охрабрује, усмерава и упозорава.

Поред бројних научних дисциплина које се баве изучавањем рада и односа у раду, време је показало да поједина питања о понашању људи у процесу рада, мотивацији, унутрашњој организацији, организационој култури и слично захтевају детаљније и потпуније изучавање и сагледавање. У вези с тим, расла је и потреба изналажења адекватнијих механизма и инструмената за обликовање и усмеравање понашања запослених, ради превазилажења старих, традиционалних односа у раду и успостављања нових. Они треба да допринесу: повећању продуктивности у раду и економичности, бржем техничко-технолошком развоју, успостављању хуманијих односа у раду, побољшању услова рада и јачању материјалне и социјалне сигурности.

У остваривању наведених циљева велики допринос очекује се и од резултата бихевиористичких наука, а посебно од резултата до којих долази организационо понашање, као примењена научна дисциплина, у којој су и теорија и пракса подједнако важне. Значај ове научне дисциплине јесте велики и очигледан, а убудуће биће још већи. Све израженијим техничко-технолошким развојем и економским прогресом појачава се и потреба за даљом хуманизацијом и социјализацијом односа у раду и већим ослањањем на истраживачке и друге пројекте и резултате организационог понашања и сродних бихевиористичких наука.

## Приступ организационом понашању

Концепт организационог понашања заснива се на научном и теоријском приступу понашању људи у организацији. Људско понашање се може посматрати и изучавати из различитих аспеката. Полазне претпоставке за изучавање и обликовање щудског понашања могу бити различите, због чега је сасвим логично очекивати да постоји више приступа организационом понашању. У научној и стручној литератури најчешће се помињу три таква приступа: когнитивни приступ, бихевиористички приступ и приступ друштвеног учења.<sup>10</sup>

### *Когнитивни приступ организационом понашању*

Когнитивни приступ је когнитивне или спознајне природе. Историјски посматрано, он је најстарији приступ који полази од претпоставке да је човеково понашање предодређено његовим личним карактеристикама и унутра-

<sup>10</sup> Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2003, стр. 275.



шњим процесима. Човек се посматра као затворен систем чије понашање не опредељују спољни, него унутрашњи фактори. И поред очигледне једностраности, когнитивни приступ доприноси потпунијем схватању и бољем разумевању понашања људи, јер указује на значај реакција организма на унутрашње сигнале и подстицаје.

Когнитивни приступ полази од претпоставке да људско понашање опредељују лични циљеви, односно унутрашњи човекови процеси: очекивање, веровање, перцепција. Из таквог приступа проистиче одговарајући модел организационог понашања.

## *Бихевиористички приступ организационом понашању*

Бихевиористички приступ истражује објективно понашање и полази од претпоставке да човеково понашање зависи од деловања спољних фактора. Човек се посматра као отворен систем, који успоставља одговарајуће интеракције са окружењем у којем се налази. На основу проширивања предмета интересовања – са унутрашњих фактора на спољне факторе, бихевиористички приступ доприноси потпунијем разумевању људског понашања и омогућава његово предвиђање и његову контролу. Понашање запослених се може предвидети и „контролисати управљањем променљивом околином“.<sup>11</sup> У вези с тим, на пример, родитељ несташног детета би рекао „није он лоше дете, него се дружи са лошом децом“.

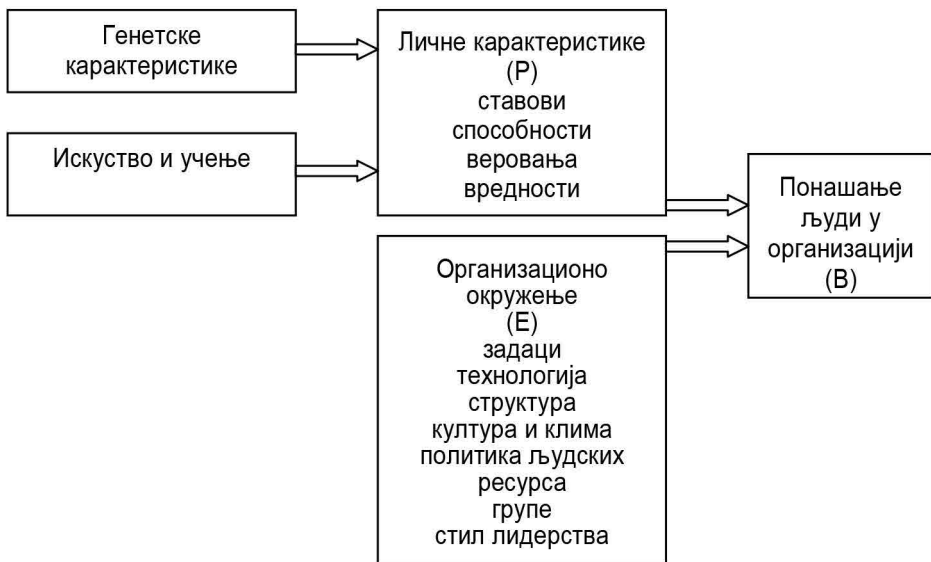
За разлику од когнитивног приступа, који полази од становишта да је човеково понашање (мишљење, реаговање, деловање и слично) предодређено његовим личним карактеристикама које су засноване на генетским предиспозицијама, искуству и знању, бихевиористички приступ полази од става да понашање запослених у организацији најдиректније опредељују организациони фактори (природа посла, техника и технологија, кадровска политика, систем награђивања, организациона структура и тако даље).

## *Приступ друштвеног учења*

То је најмлађи приступ у организационом понашању који полази од претпоставке да на човеково понашање утичу унутрашњи и спољни фактори. Интеграција когнитивног и бихевиористичког приступа и приступа друштвеног учења заступа становиште да је човеково понашање резултат његових личних карактеристика, односно унутрашњих процеса и реаговања

<sup>11</sup> Петковић, М., Јовановић, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2001, стр. 17.

организма на спољне подстицаје, односно интеракције с радном средином. У том процесу формира се понашање запослених В (*Behavior*), као функција две групе фактора: личних карактеристика Р (*Personality*) и карактеристика организационе средине Е (*Environment*) према формули,  $V = f(P, E)$ . У вези с тим, све варијабле релевантне за људско понашање у организацијама јесу укључене (слика број 4).



Слика 4 – Фактори који обликују понашање запослених

(извор: Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић Б.: *Организација*, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 240).

Личне карактеристике с којима човек долази у организацију одређене су генетским факторима, искуством и учењем. Оне се у организационој средини испољавају у специфичном начину понашања, које је вођено ставовима, способностима и индивидуалним системом вредности, веровањима и личним циљевима. На понашање појединца у организацији директно утичу организациони фактори, као што су: задаци, технологија, дизајн организације, стил лидерства и други.

Приступ друштвеног учења доприноси већем разумевању, успешнијем предвиђању и ефикаснијој контроли понашања запослених у процесу рада. Он обезбеђује једнак однос према свим важним факторима који опредељују понашање људских ресурса у организационој средини.



Суштина приступа друштвеног учења јесте у променама понашања запослених ради прилагођавања пројектованим задацима и циљевима. Да би се промене одвијале у жељеном правцу, неопходна су одговарајућа знања и искуства, до којих се долази учењем и посматрањем. Ако је одређено понашање обезбедило позитивне резултате (повољан радни учинак, задовољство у раду, повећање примања, напредовање у раду и слично), треба га понављати. И обрнуто, понашање које је довело до негативних резултата (слаб учинак, фрустрације на послу, умањење зараде, неостваривање циљева организације и тако даље) јесте непожељно и треба га избегавати. За позитивним понашањем запослених заинтересовани су руководиоци у организацији и логично је очекивати да ће они настојати да га учине пожељним и доминантним у организацији. Активирањем одређених фактора, који подстицајно делују на обликовање људског понашања, руководиоци успевају да расположиву енергију и стваралачке потенцијале запослених усмере ка остваривању стратешких и других циљева организације. Истовремено, они настоје да елиминишу дејство фактора који то обликовање отежавају, успоравају или онемогућавају.

Из наведених разлога, приступ друштвеног учења оправдано се сматра повољним концептуалним оквиром за афирмацију и даљи развој модела организационог понашања. Такво становиште све више преовлађује и у стручној литератури.

## Модели организационог понашања

Сваки појединачан приступ представља засебан концептуални оквир за развој одређеног модела организационог понашања. Постоје три модела организационог понашања: 1. дводелни модел, 2. троделни модел и 3. четвороделни модел.

1. *дводелни модел организационог понашања* проистиче из когнитивног приступа понашању. Сагласно том моделу, унутрашњи спознајни процеси и психолошка стања личности (О) опредељују понашање запослених (В). Дводелни модел („О – В“) полази од претпоставке да је људско понашање резултат деловања унутрашњих, невидљивих фактора, чији се утицај не може предвидети нити контролисати.

Иако је непотпун и недовршен, дводелни модел помаже да се понашање људског фактора у процесу рада боље схвати и разуме. Међутим, њиме се не обезбеђује целовит и јасан преглед кључних питања која су у вези, не само, с предвиђањем, обликовањем и контролом људског понашања, него и с његовом спознајом и разумевањем.

2. *трodelни модел организационог понашања* проистиче из бихевиористичког приступа. Према том моделу, спољни и унутрашњи подстицаји („S“) делују на људско понашање (B) којим се изазива одговарајућа последица (K). Трodelни модел („S – B – K“), полази од претпоставке да човеково понашање опредељују спољни и унутрашњи стимулатори, на тај начин он се показује потпунијим и заокруженијим моделом од двodelног модела организационог понашања.

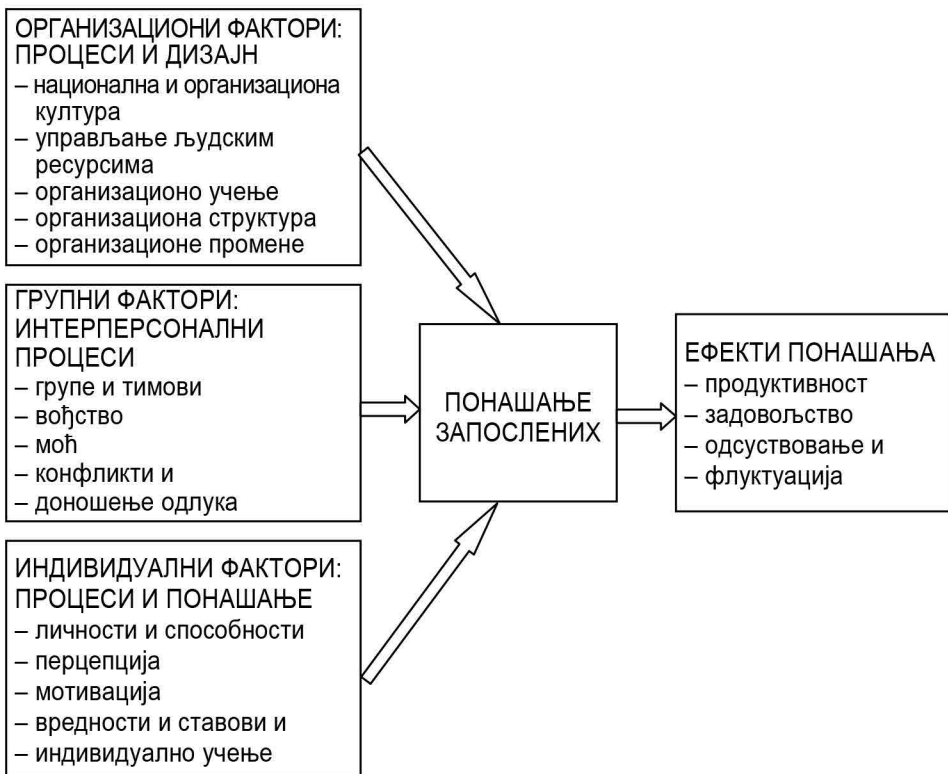
Трodelни модел пружа могућности за предвиђање и контролу понашања запослених, али су оне делимично ограничене због непотпуности и недовршености овог модела.

3. *четворodelни модел организационог понашања* настао је из приступа друштвеног учења. У стручној литератури често се означава и као модел „S – O – B – K“. Његове компоненте су: 1. подстицај – S (*Stimulus*), 2. организам – O, (*Organism*) 3. понашање – B (*Behavior*) и 4. последице – K (*Consequence*). Четворodelни модел чине когнитивни двodelни модел и бихевиористички трodelни модел организационог понашања, односно унутрашњи и спољашњи стимулаци, реакције организма, (могући) облици понашања и (могуће) последице понашања.

Четворodelним моделом руководиоци долазе до потпуније спознаје о утицају појединих стимулатора на човеково понашање и о њиховом доприносу разумевању, предвиђању и контроли тог понашања. Он обезбеђује јасан и целовит преглед питања значајних за разумевање, предвиђање и контролу понашања људских ресурса у организацији.

Теоретичаре и практичаре организационог понашања занима зашто се људи понашају на начин на који се понашају у организацијама, како њихово понашање утиче на организационе параметре, како се на њихово понашање може утицати или како се оно може мењати. Познавање фактора понашања људи у организацијама битно је за разумевање организационог понашања. На понашање људи у организацијама утичу три групе фактора на различитим нивоима: 1. фактори на индивидуалном нивоу, који су по својој природи индивидуални процеси или понашања; 2. фактори на групном нивоу, који су по својој природи интерперсонални процеси и понашања и 3. фактори на организационом нивоу, који су по својој природи организациони процеси и структуре понашања. Лакшем разумевању организационог понашања може помоћи модел ОВ (слика број 5).

Према приказаном моделу три групе фактора на различитим нивоима утичу на понашање људи у организацијама које има ефекте на организационе параметре путем продуктивности, задовољства запослених, одсуствовања са посла и флукуације. Овај модел сматра се најпотпунијим моделом организационог понашања.



Слика 5 – Модел организационог понашања

(извор: Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 8).

На развој каријере појединца утиче много фактора објективне и субјективне природе, а доживотно образовање и флексибилност јесу императив у развоју сваке каријере. Појединац својим понашањем и својим способностима може значајно утицати на управљање властитом каријером. Није довољно само постизати добре резултате у раду који повећавају углед сваког појединца, већ је неопходно развијати и професионалну мобилност, која је често кључна за успех и развој каријере.

## Закључак

Процес транзиције, у којем се налазимо, трансформације и укључивања у међународне интеграције, захтевају корениту промену у односу према запосленима и њиховом развоју. Да би савремени системи и организације могли

да се успешно носе са све већом конкуренцијом и сталним променама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених применом нових принципа (у погледу на људски фактор). Мора се фаворизовати знање, способности и креативност што доводи до интелектуализације укупног рада. У том циљу потребно је регрутовати, развијати и задржавати људске ресурсе који су високо обучени, мотивисани и предани својој послу.

Организационо понашање се не своди на изучавање људске природе и оспособљавање руководиоца да је боље разумеју и схвате, како би адекватније поступали у процесу управљања организацијом и људским ресурсима. Напротив, оно се бави и изнајлажењем најрационалнијих и најоптималнијих метода, начина, облика и средстава за предвиђање, обликовање и контролу људског понашања. Руководиоцима се нуди драгоцену помоћ за бржу и потпунију спознају људског понашања ради успешнијег обликовања и усмеравања у жељеном правцу. То је посебна научна дисциплина која се бави изучавањем људског понашања у организацији или другом радном контексту.

Знање је предуслов за разумевање људске природе и људског понашања, а искуство – претпоставка за добро предвиђање, успешно обликовање и ефикасну контролу понашања запослених. Својим истраживањима и научним резултатима организационо понашање, све више, помагаће руководиоцима, али и запосленима да се боље разумеју и организују, рационалније користе своје умне, физичке и стваралачке потенцијале и потпуније задовољавају своје појединачне и заједничке потребе, циљеве и интересе.

Концепт организационог понашања постаје све актуелнији. Њиме се бави све већи број научних дисциплина. Постао је доступан у готово свим деловима света. Последњих година, постао је неизбежан и у нашој стручној и научној литератури. Потреба за проширивањем и продубљивањем научних и других сазнања о човеку, његовим жељама и интересима, способностима и потенцијалима, циљевима и очекивањима, његовој мотивацији и сатисфакцији, његовом понашању и интересовању, па самим тим и потреба за даљим развојем организационог понашања, с временом ће постајати све већа.

## Литература

1. Shane, Mc S. L., Glinow, Von M. A.: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 2003.
2. Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008.
3. Stoner, J.: *Management*, New York, Prentice Hall Inc, 1982.
4. Јанићијевић, Н.: *Управљање организационим променама*, Економски факултет, Београд, 2007.

5. Grenberg, J. R., Baron, A.: *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc, 1995.
6. Петковић, М., Јовановић, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2001.
7. Robins, S.: *Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003.
8. Mintzberg, H.: *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, 1995.
9. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: *Organizational Behaviour*, New York, 2005.
10. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *Организација*, Економски факултет, Београд, 2008.
11. Михаиловић, Д.: *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2008.
12. Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2003.