

# УЛОГА ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА КАО СУПСТАНЦИЈАЛНИ КОНЦЕПТ У ПРОЦЕСУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ПРИ УПРАВЉАЊУ ПРАВНО-ЕКОНОМСКИМ ЕНТИТЕТИМА

## THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AS A SUBSTANTIAL CONCEPT IN THE REDUCTION OF RISK MANAGEMENT OF LEGAL AND ECONOMIC ENTITIES

**Проф. др Серафим Томовски,**  
Државни универзитет у Тетову, Тетово, Македонија

**Џутка Јованоска**  
Државни универзитет у Тетову, Тетово, Македонија

**Имбрја Таури,**  
Државни универзитет у Тетову, Тетово, Македонија

**Резиме:** Општо је познат и неоспорни факт да са рапидним техничко-технолошким развојем у савременој интерконтиненталној економској глобализацији у последњих неколико година, индустријска производња узето у целини и појединачно, са историјске дистанце, бележи своја највећа достигнућа. Међутим, апсолутна је истина и да највећи техничко-технолошки проналазак не може заменити утицај људског фактора у оквирима сваке организације, посматране као микроекономски, мезоекономски, или макроекономски правно-економски ентитет. У том контексту, од посебне важности су пословни односи између појединца и организације, за које формално-правни уговори нису довољан простор за изражавање. Концепт психолошких уговора је релативно нови појам у организационим наукама, при чему, првенствено, у оквирима овог рада, аутори ће имати озбиљни покушај његовог целовитог дефинисања преко црпљења информација из значајнијих емпиријских научних резултата еминентних и познатих аутора, чији је предмет интереса била ова значајна и комплексна проблематика. На основи претходно наведеног, намеће се концепцијско претстављање садржаја психолошких уговора, укључујући и уверења, као њихова главна компонента. На крају, са јединственим циљем постизања скромног доприноса у оквирима овог прилога, аутори ће, експлицитно и концизно, имати озбиљан покушај за разјашњење појма, значења и функције психолошких уговора, задовољство послом, али и корелацијску повезаност са организационом посвећеношћу и повезаност правно-економских организационих јединица. У том смислу, у интересу веродостојнијег изношења теоријских премиса и достигнућа консултованих

извора, у овом прилогу ће бити презентовани и резултати спроведеног истраживања мерења садржаја и функције психолошких уговора..

**Кључне ријечи:** психолошки уговор, ментални концепт, веровања/уверења, обећања, очекивања, међусобна размена, задовољство, организациона посвећеност, смањење ризика, манаџирање/управљање предузећа.

**Abstract:** It is generally recognized and indisputable fact that rapid technological development in modern intercontinental economic globalization in recent past years, industrial production as a whole and individually, seen from the historical distance, marks its biggest achievements. However, an absolute truth is that most modern technological invention cannot replace the human influence within each organization, considered as microeconomic, mesoeconomic, or macroeconomic legal-economic entity. In this context, of particular importance is the business relationship between the individual and the organization, for which formal-legal agreements are not sufficient space in which they can be expressed. The concept of psychological contract is a relatively new concept in organizational sciences, thus, in this paper the authors will make a serious attempt to completely define it through drawing off information from significant empirical research results of eminent and famous authors, whose subject matter was this very important and complex issue. Following the above said, it is imposed the conceptual presentation of the content of psychological contract, including beliefs as their main component. Special place, role and importance will be given to their nature, but also for the quality of the so-called mutual exchange. The factors that lead to the formation of psychological contracts, and the process of

*their creation, are also an important part in the writing of this topic. In order to develop in a more comprehensive way this sensitive matter for the role of psychological contracts to reduce the risks during the managing of legal-economic entities, will also be given certain types of contracts with their significant features that represent an addition of revealed general data. Finally, with the sole aim to achieve a modest contribution to this paper, the authors will explicitly and concisely make a serious attempt to clarify the concept, the meaning and function of the psychological contract, job satisfaction, and link with organizational commitment and connection of individual legal-economic units. In this sense, in the interest of a more reliable bringing forward of theoretical premises and achievements from consulted sources in this paper, will also be presented the results of the survey for measuring of the content and the function of psychological contracts..*

**Keywords:** *psychological contract, mental concept, beliefs, promises, expectations, mutual exchange, satisfaction, organizational commitment, reduction of risks, management of companies..*

## УВОД

Управљање људским ресурсима у савременом менаџменту добија улогу једне од најзначајнијих и неизоставних компонента које имају утицај у сваком сегменту целокупног рада предузећа. Овај начин постављености заузима својеврсно место и улогу у процесу смањења ризика са којима се суочавају данашња предузећа, чији је рад у директној зависности од свакодневних промена и сложеног окружења. У данашњем времену све је већа пажња посвећена односима између запослених и организације, који претстављају суштински услов за ефективно и ефикасно управљање организацијама. Општо је познато да су међусобни односи запосленика и организације регулисани формално-правним уговорима, међутим, научни постулати и практика потврђивају да они не претстављају довољни простор са којим могу бити обухваћени сви аспекти тих узајамних веза. Са тим циљем, у науци о управљању предузећа истица се значај психолошког уговора, који је релативно нови појам у организационим наукама, при чему, првенствено у оквирима овог рада, аутори ће имати покушај његовог целовитог дефинисања преко црпљења информација из значајнијих емпиријских научних резултата еминентних аутора, чији је предмет интереса била ова значајна и комплексна проблематика. На основи претходно наведеног, намеће се концепцијско претстављање садржаја психолошких уговора, укључујући и *уверења*, као њихову главну компоненту. Посебно место, као значајној компоненти биће посвећено њиховој *природи*,

али и особини *међусебне размене*. Такође, важан део при разради ове теме су *фактори* који доводе до формирања психолошких уговора, као и процес њиховог настанка.

Са циљем што обухватније разрадити ову значајну проблематику о улози психолошких уговора у процесу смањења ризика при управљању правно-економским ентитетима, презентоваћемо и одређене *врсте уговора* са њиховим значајнијим карактеристикама који ће претстављати допуна општим презентованим подацима.

На крају, како би се постигао циљ овог рада, експлицитно и концизно ће бити разјашњена *функција* психолошких уговора, задовољство послом, али и корелацијска повезаност са организационом посвећености. У том контексту, у интересу веродостојнијег изношења теоријских података консултованих извора, презентоваћемо и резултате спроведеног истраживања мерења садржаја и функције психолошких уговора у процесу смањења ризика са којима се суочава сваки савремени правно-економски ентитет који опстоји у сложеном и динамичном окружењу.

## 1. ДЕФИНИСАЊЕ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

С обзиром на факт да се говори о новијем концепту у оквирима организационих наука, на почетку овог поглавља издвојићемо неколико значајнијих дефиниција психолошких уговора, дефинисане од стране еминентних имена чија је преокупација била управо ова значајна проблематика. У том контексту, у самим почецима издвајања психолошких уговора као суштински концепт у организационом понашању, према савременим речником, у процесу смањења ризика при управљању правно-економским ентитетима, они се перципирају као имплицитни уговори између појединца/запосленог и његове организације/послодавца, којима се утврђује оно што свако од њих очекује да пружи/допринесе или да добије заузврат у тим узајамним односима (Kotter, 1973). Психолошки уговори су претстављали својеврсне перцепције пословних односа обе инволвиране стране, појединца са једне стране, и организације са друге (Herriot and Pemberton, 1995). За разлику од већине сличних гледишта, у смислу укључених страна у стварању психолошких уговора, Русо (Rousseau, 1995) даје своје гледиште према коме психолошки уговор је индивидуално уверење/перцепција, обликовано од стране организације у односу на услове утврђене у међусобним уговорима

појединца и организације. У савременијим научним изворима који су тесно повезани са овом материјом, сусрећемо низу других дефиниција, међутим, оне не отстају у великој мери од првобитних зацртаних постулата. Тако, издвајамо размишљање према коме психолошки уговори претстављају перцепцију обе стране у пословном односу, организације и појединца, о реципрочним обећањима и обавезама имплицираним у тим односима (Guest и Conway, 2000). Веома интересантно је и гледиште да је психолошки уговор, уствари, метафора за разумевање писаних и неписаних међусобних обавеза које имају запослени и организација (Guest, 2004). У том смеру, од савременијих научно истраживачких резултата, издваја се гледиште да су психолошки уговори неписана очекивања која имају запослени и послодавци, у односу на природу њиховог пословног односа. (Mathis and Jackson, 2008). На основи многобројних дефиниција психолошких уговора издвојићемо неколико значајније компоненте као што су: збир уверења, имплицитна природа, субјективна природа, као и међусобна размена.

### **1.1 Психолошки уговори као збир уверења**

У односу прве карактеристике, према којој психолошки уговори претстављају збир уверења, потребно је истакнути да уверења могу да се односе на следеће:

- уверење *за дато обећање* (пример: послодавац даје обећање запосленом да ће бити додатно награђен уколико обави одређени посао успешним резултатом.
- уверење да ће се остварити дато обећање за одређену дужност и поред тога што то није дефинисано у формалним уговорима (пример: обавеза запосленог је да одради 40 сати у једној недељи, са тим што у одређеном моменту послодавац му каже да може добити додатни слободни дан уколико остане да ради прековремено. Запослени верује да ће такво обећање бити испуњено и моћи ће да своје обавезе оствари у другачијем временском распореду.
- *уверење повезано са очекивањима* (пример: запослени очекује да ће дато обећање бити испуњено. Међутим, док сва обећања укључују очекивања, сва очекивања не садрже елементе обећања (N.Conway, R.V.Briner, 2005, р.39). На пример: запослени очекује да ће добити повећање плате и због тога ради посвећено, али такво обећање није дато од стране послодавца и

постоји могућност да се очекивање не оствари.

Што се тиче разлике између уверења и обавеза, можемо изнети став да су део психолошких уговора она уверења која имају имплицитну и експлицитну природу. На пример, уколико је запосленом дато обећање од стране организације да ће бити додатно награђен ако ради посвећено, онда је то обавеза у коју запослени треба веровати и очекивати њено остварење. Међутим, ако обећање није дато, а запослени је имао такву праксу код претходног послодавца, онда то не претставља обавезу за послодавца, према томе и запослени не треба имати уверења или очекивања по том питању.

### **1.2. Природа психолошких уговора**

#### **1.2.1. Имплицитна природа психолошких уговора**

Као што смо раније споменули, психолошки уговори садрже имплицитна и експлицитна обећања, односно обећања која се подразумевају и која су јасно изнесена у остварењу услова који су регулисани међусобним уговорима. Другим речима, обећања произлазе из међусобних уговора послодавца и запосленог, у облику писаног или усменог договора. *На пример:* послодавац даје обећање запосленом да ће добити награду за пословни успех уколико обавља радне задатке, дужности и одговорности на ефикасни и ефективни начин. По остварењу датог обећања ови елементи су већ део психолошког уговора у облику обавеза, односно запослени ће очекивати да ће његов будући напор бити награђен са додатком за пословну успешност. *Други пример:* уколико запослени добије обећање за унапређење за постигнути успех, по остварењу датог обећања запослени ће очекивати да ће и у будућности његово слично или боље понашање на радном месту бити третирано на идентичан начин од стране организације.

#### **1.2.2. Субјективна природа психолошких уговора**

Термин 'субјективно' подразумева да свака особа, појединац, гледа ствари на свој начин, што је у потпуној супротности појму 'објективности' када се одређене ствари перципирају на исти, једнаки начин од стране свих, у случају запослених у једној организацији. У оквирима горе наведених дефиниција слободно можемо издвојити да код психолошких уговора преовладава субјективни став страна које су укључене у пословним односима, запосленог и послодавца. Као резултат субјективних погледа обе

инволвиране стране постоји опасност од тога да једна од страна недовољно добро разуме другу страну. *На пример:* запослени, полазећи од својих личних карактеристика моралног приступа при обављању послова, није у могућности да процени да се ради о организацији која има супротне погледе од његових и да неће вредновати искрена залагања тог запосленог. Субјективна може да буде и перцепција у односу погледа на формални уговор који је склопљен између обе стране, односно да се једна иста одредба различито тумачи, управо због ове карактеристике субјективности.

### 1.3. Сагледање међусобне размене

Психолошки уговори се односе на сагледања међусобно договорених размена између две стране, послодавца и запосленог, што потврђују и горе наведене дефиниције. Пример за прегледније објашњење психолошких уговора као међусобна размена, је приказан на слици број 1.

Слика број 1: *Пример за међусобну размену савременог психолошког уговора*

ПОНУДА ЗАПОСЛЕНОГ	ПОНУДА ПОСЛОДАВЦА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стално/непрекидно учење</li> <li>• прихватање промена</li> <li>• допринос организацијском успеху</li> <li>• управљање сопственом каријером</li> <li>• висока продуктивност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запослење</li> <li>• средства и могућности за постигнуће</li> <li>• могућност развоја</li> <li>• могућност за процену</li> <li>• брига</li> </ul>

Извор: Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen: Human Resource Management, Publisher: Financial Times. Seventh edition 2008, p.468.

## 2. САДРЖАЈ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

Основно обележје психолошких уговора, што можемо утврдити из дела о њиховим различитим дефинисањем, су *уверења* која се односе на међусобне облигације које произлазе из пословних уговора. Другим речима, основне компоненте психолошких уговора су *уверења* обе стране, послодавца и запосленог, да ће се нешто према њиховој замисли или уверењу за дата обећања остварити. Садржај психолошких уговора се односи на *услове и елементе који се налазе у уговору*, као што су специфичне обавезе (безбедност на радном месту) или друге опште врсте облигација (релацијске и трансакцијске) (Rousseau, 2001). Садржај психолошких уговора укључује перцепцију о међусобним обавезама обе стране, као и њихова очекивања да ће одређена обећања

бити испуњена. Оно што је садржано у психолошким уговорима уствари обухвата *потребе и очекивања* обе стране у пословним односима, појединца са једне и организације са друге стране, која је, разуме се, застапљена од особе овлашћене за то. Другим речима, ови уговори обухватају оно што запосленик рачуна да ће добити од послодавца али и оно што је спреман да понуди организацији, и обратно, која су очекивања организације у односу на запосленог и шта је спремна да понуди за узврат.

## 3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ФОРМИРАЊЕ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

Утицаји који делују на појединца при формирању психолошких уговора, а који не произлазе из организације, су многобројни и имају значајну улогу. Издвојићемо као најважније: индивидуалне карактеристике, радно искуство појединца, радна искуства блиских чланова породице или пријатеља, социјализација појединца, културни контекст, социо-економски статус, утицај медија, регулатива о радним односима, организацијски фактори и сл.

Факторе које утичу на формирање психолошких уговора Гест и Конвеј (Guest и Conway, 2000) групирају на: индивидуалне и организацијске. У оквирима *индивидуалних фактора* убрајају: узраст, пол, врсту посла, одрађени сати, брачни статус, деца и сл. Код организацијских фактора издвајају: сектор, величина организације, локација.

Организација претставља значајни фактор који има утицај на формирању психолошких уговора и, као што наводи Русо, уверења појединца су обликована од стране послодавца. У односу на ово питање Гест и Конвеј (Guest и Conway, 2000) имају шире објашњење које обухвата и *политичке утицаје као фактор* (кадровска политика и пракса, пословне алтернативе и сл.), а значајно је споменути и *факторе бихејвиористичког карактера* (намера остати у послу или напустити посао, знање и сл.).

У вези фактора који утичу на томе како ће запослени формирати психолошки уговор, односно како ће поимати информације које су део његовог садржаја, Русо (Rousseau, 1995) наглашава да у различитим фазама пословне каријере на појединца имају утицај различити фактори.

### 3.1. Фаза пре запослења

У овој фази појединац има изграђено одређена уверења о послу уопште, о својој професији, као и о организацијама у којима би могао бити запослен. Ове информације појединац стиче под утицајем: радног искуства, радног искуства блиских чланова породице или пријатеља, социјализације, културног контекста, социо-економског статуса, под утицајем медија, регулативе о радним односима и сл. Другим речима, овде се убрајају фактори који произлазе од самог појединца, услови које налаже тржиште, имиџ организације у вези односа према запосленима, као и фактори који су специфични за одређену професију.

### 3.2. Фаза регрутације

У фази регрутације која претставља процес генерисања група квалификованих кандидата за одређено радно место (Матис и Џексон, 2008, 194), регрутовани појединац формира информације које ће бити део психолошког уговора, исто, на основи горенаведених фактора. Значајно је споменути да у овој фази као и у фази селекције, своје информације формира и послодавац, које ће даље, уколико кандидат добије радно место, бити део психолошког уговора.

### 3.3. Фаза ране социјализације

Чим појединац започне са радом у организацији, у фази такозваној рана социјализација, он формира садржај психолошког уговора за конкретног послодавца. Утицај на томе имају горенаведени фактори, али од велике важности су организацијски утицаји, и велики број аутора сматра да су колеге на послу главни извор за добијање информација и формирања уверења. Ове информације се називају *социјални знаци*. У овој фази Русо факторе дели на: *спољашње* (сви фактори који не произлазе из личне природе) и *унутрашње* (односе се на индивидуалне предиспозиције и личне карактеристике/особине).

Суштинску улогу у формирању психолошких уговора имају *поруке* које шаљу две уговорне стране, али још значајнији фактор је *начин на коме се те информације примају*. Једна иста информација може бити различито интерпретована од стране различитих људи због различитих перцепција које су под утицајем више фактора међу којима и личне карактеристике/особине.

### 3.4. Фаза каснијег искуства

У стадијуму каснијег искуства запосленог када се већ говори о изграђеном психолошком

уговору, долази до имплементације евентуалних промена које се јављају у току остварења међусобних права и обавеза две уговорне стране, запосленог са једне, и послодавца са друге стране. Процес формирања психолошких уговора започиње са *обликовањем порука* које су примљене или послате од друге стране, за шта се прикупљају информације из разних извора. Затим следи њихово *енкодирање*, што уствари подразумева интерпретацију порука. После енкодирања следи фаза *декодирања* која је објашњена као поступак у коме запослени или послодавац требају да остваре своје обавезе. Процес завршава са *формирањем психолошког уговора* који је једна врста *менталног и когнитивног путоказа којим се крећу запослени и послодавац у току остварења међусобних пословних уговора*. На целокупном процесу, са различитим интензитетом утицај имају више фактора, као што су: *предиспозиције, социјални знаци, индивидуалне и организацијске утицајне покретачке снаге*.

## 4. ВРСТЕ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

Као што смо већ напоменули, главна компонента психолошких уговора су *уверења*. Русо (Rousseau, 1995) врши категоризацију психолошких уговора у две опште групе: *транзакциони и релациони*.

### 4.1. Карактеристике транзакционих уговора

Са циљем што експлицитније појаснити појам транзакционих психолошких уговора нотираћемо њихове битније карактеристике, као што су: јасно дефинисана потражња у вези посла; економске спецификације као основни покретачи (висина основне плате и сл.); коришћење поседованих вештина, способности и знања; незалагање у сопственом развоју; слаба флексибилност која је резултат строго утврђених услова за рад; ограниченост временског оквира; ограниченост у личном залагању у послу; разумљивост за трећа лица. Русо (Rousseau, 1995) објашњава транзакционе уговоре и фразом: *“фер посао за фер плату”*. Према свом карактеру ови уговори су *краткорочни*.

### 4.2. Карактеристике релационих уговора

Као значајније особине релационих психолошких уговора издвојићемо: недефинисана потражња у вези посла и могућност за постављање нову потражњу; емоционални карактер уговора (брига о запосленима у смислу: подршке, баланс између посла и приватног живота, осећај припадности организацији и сл.); могућност за развој

каријере запослених; неограничен временски оквир; отвореност за промене; услови за посао нису дефинисани; тешко разумљиви за трећа лица. Русо релационе договоре претставља и фразом “*посао је мој живот*”. Као што можемо закључити из изнесених карактеристика код трансакционих уговора преовладава *економска природа*, док код релационих, поред монетарне размене укључена је и *емоционална природа*. Ове две врсте уговора се разликују и из аспекта временског трајања – прва врста, трансакциони, имају *краткорочни* карактер, а друга врста, релациони уговори, имају *дугорочни* карактер.

Код трансакционих уговора преовладава лична корист, на пример, када запосленик има намеру да ради у одређеној организацији краткорочно, док се не реализује пројекат у коме је инволвиран. Релациони уговори се развијају код кандидата који су дуже време у организацији са којом имају изграђено емотивну приврженост. Тако, у првом случају, на основи неких од својствених карактеристика, слободно можемо рећи да се говори о *новим психолошким уговорима*, ако имамо у виду да савремени начин рада и функционисања под утицајем динамичног и сложеног окружења намеће рад на пројектима и друге сличне краткорочне послове који нису гаранција за сигурност и лојалност, особине које су основна обележја *старих психолошких уговора*, у овом случају, релационих.

На основи налаза Русо када ове две врсте уговора сместимо у временски оквир, са комбинацијом димензија, добијамо још две врсте уговора: *балансирани уговори* (висока нормативна приврженост, јака интеграција/идентификација, стални развој, узајамна подршка, динамичност), и *транзицијски уговори* (нејасност/несигурност, високи степен отпуштања с посла, нестабилност).

## 5. ФУНКЦИЈА ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

Поставља се питање која је функција психолошких уговора, за неког можда незначајни управо због њиховог неписаног облика. Акцент је посебно стављен на улогу психолошких уговора у процесу смањења ризика при управљању правно-економским ентитетима. У том контексту неопходно је подвући суштински значај психолошких уговора који уствари претстављају допуна или дообјашњење свих оних сегмента који не могу бити обухваћени формално-правним уговорима, а то потврђује и пракса – да ниједан

писани уговор о раду не обухвата све аспекте који се односе на потребе и обавезе у остварењу међусобних односа запосленог и организације. Потребно је посветити посебну пажњу и простор управо због неоспорне чињенице да се и прописане одредбе и регулативе у формално-правним уговорима различито тумаче од стране сваког појединца и организације. Са попуњавањем тих празнина које се “појављују” у формално-правним уговорима *расте међусобно поверење код обе стране* али и самопоуздање, односно испуњен је нематеријални мотивацијски фактор – *задовољство послом*. Присуство психолошких уговора смањује потребу примене *контролне функције* од стране организације, али и појаве осећаја припадности код запосленог, као и осећаја оствареног права.

Што се тиче остварења контролне функције Матис и Џексон подвлаче да, уместо да само плаћају запослене и контролишу дали они извршавају наређења, психолошки уговори омогућавају послодавцима очекивања да ће запослени при постизању пословних резултата искористити своја знања, вештине и способности које поседују. На тај начин се смањује ризик од необављања послова, што је основни услов у остварењу организацијских циљева. Русо и Шерлинг (Rousseau и Shperling, 2003, код Матиса и Џексона, 2008, 69) уводе и термин *психолошка својина* као пандан психолошким уговорима, са образложењем да, уколико радници осећају да имају одређена права у организацији њихова ће посвећеност бити већа. О томе ћемо опширније разговарати у оквирима овог излагања.

Емпиријска истраживања потврђују да само створена клима задовољних радника може довести до продуктивности у послу која смањује ризике целокупног управљања са засебним правно-економским ентитетима. Разуме се да уопште није лако створити општи амбијент посла у коме ће сваки запослени пронаћи своје задовољство. То је задатак менаџмента који управља одређеним организацијама. Постоји *корелација између задовољства послом и општог задовољства животом* (Judge и Wantable, 1993 код Николовског, 2005, 228).

Постоје много материјалне и нематеријалне мотивацијске награде, али све су предуслов за испуњење *фактора задовољства*, разуме се, са различитим утицајем код сваког запосленог појединачно. Сваки запослени долази са различитим предусловима и сопственим концептом за животно задовољство, а задатак менаџера је пронаћи начин како проузроковати задовољство послом. На пример, уколико

радник долази са предиспозицијама да ради у чистој радној средини и уколико то није испуњено, настаје *незадовољство* или *кршење психолошког уговора*.

Значај задовољства послом је од посебне важности за организацију и најчешће овом концепту свака паметна институција посвећује значајну пажњу, осим у државама где је већа понуда радне снаге у односу на потражњу. Међутим, и радници код којих постоји незадовољство током времена ће пасти под утицајем стреса. (Николовски, 2005, 229). Изненађује чињеница да се запослени понашају као да постоји психолошки уговор и свој посао обављају са надом да ће послодавци испоштовати тај неписани документ (Матис и Цексон, 2008, 70).

Задовољство послом, према психолошким уговорима, није важно само запосленима већ и организацији, у односу на томе дали је она задовољна од својих запослених. На пример, уколико послодавац не гледа у сат када се запослени враћа са дневне паузе, односно не води евиденцију дали се запослени вратио неколико минута раније или касније; међутим, уколико примети да код појединих запосленика постоји тенденција за одлажење на паузу раније и повратак касније, онда настаје незадовољство или кршење психолошког уговора. У супротном случају присутно је задовољство које гради међусобно поверење.

## **6. УЗАЈАМНОСТ КОНЦЕПТА ПСИХОЛОШКОГ УГОВОРА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ**

Концепт психолошког уговора је разрађен у оквирима претходног садржаја овог излагања, али са циљем приказати интеракцију и корелацију са организационом посвећености, као сегмент организацијског деловања, на почетку је потребно њено дефинисање. *Организациона посвећеност* је степен до ког запослени верују и прихватају циљеве организације и желе да остану у организацији. (Матис и Цексон, 2008, 70). Међусобна посвећеност - радник према послу и према послодавцу, као и послодавац према раднику, по многим ауторима је основни феномен који доводи до повећања радног учинка, другим речима, до побољшања организацијске продуктивности.

### **6.1. Дефинисање организационе посвећености**

Организациона посвећеност треба да се заснива на заједничка веровања, бригу, поштовање,

односно на стварање међусобних вредности које ће допринети остварењу заједничких циљева запослених и организације. У оквирима истраживања о организационој посвећености срећемо више модела које објашњавају врсте, а најзаступљенији је модел Алена и Мејера (Allen и Mayer, 1990).

Код *континуалне организационе посвећености*, запослени је донео одлуку да остане у организацији у којој ради из јединственог разлога што нема друге алтернативе за посао, на шта утицај имају више фактора као: стање на тржишту радне снаге, ЗВС кандидата, врста професије и сл.

*Нормативна организациона посвећеност* се јавља када запослени продужи свој рад у одређеној организацији због разних утицаја окружења. Другим речима, ова одлука појединца је у директној зависности од социјалних околности и социјалних утицаја (породица и шире окружење). У овом случају улогу имају и обавезе које запослени има према организацији које произлазе од обећања која је он дао послодавцу (Николич, 2012).

О *афективној организационој посвећености* говоримо онда када запослени остаје у организацији из различитих разлога, а основа је емотивна повезаност која произлази из следећих разлога: поверење које појединац има према послодавцу; спремност за прихватање организацијских циљева; спремност помоћи при остварењу организацијских циљева; усаглашавање вредности појединца са вредностима организације и задовољство послом. Посвећеност је у директној вези са задовољством, и претпоставља се да, колико су радници задовољнији послом, толико је већа њихова посвећеност организацији.

На задовољство послом односно на организационој посвећености утицај имају више фактора, међу којима: *способност, мотивација и подршка појединца, дизајн и елементи на радном месту* и сл. У контексту задовољства послом које је последица поштовања психолошког уговора, издвојићемо утицај *мотивације* као један од најзначајнијих фактора у остварењу међусобних права и обавеза обе уговорне стране. Мотивација претставља спој више фактора који делују стимулативно и усмеравајуће у понашању запослених у организацијама (Б.Шуклев, 2013, 195). Поштовање психолошких уговора односно организациона посвећеност има огроман утицај на понашање запослених, а као што смо већ споменули, испуњење тог услова има велику улогу у функционисању организације, посебно при смањењу ризика при

њеном управљању. Међутим, овде се намеће и питање о томе *каква је повезаност психолошких уговора са организационом посвећености*. Одговор овог проблема је од посебне важности за, грубо речено, добру организациону посвећеност. Ова тврдња је поткрепљена чињеницом да је очување високог нивоа организационе посвећености у директној зависности са испуњењем одређених врста психолошких уговора, детаљније објашњени у налазима претходног текста. *Саоднос различитих врста организационе посвећености и посебних врста психолошких уговора* има велики утицај на организационо понашање, конкретније на поштовање психолошких уговора или њиховом нарушавању. Подразумева се да се то одражава на понашање које има улогу у процесу смањења ризика који произлазе из целокупног управљања правно-економским ентитетима.

Уколико урадимо дубљу анализу Мајеровог и Аленовог модела о врстама организационе посвећености, као и Русове класификације психолошких уговора са компаративног аспекта, можемо закључити да су *континуелна и нормативна организациона посвећеност* најтесније повезане са *транзакцијским психолошким уговорима*, а *афективност* са *релацијским*. О овоме сведочи и тврдња Мајера и Смита (Николич, 2012) да запослени који имају јаку емотивну везу са организацијом (*афективна организациона посвећеност*) остају на послу због своје сопствене жеље (*релациони психолошки уговор*); док они који остају на послу јер немају други избор (*континуелна организациона посвећеност*), као и они који остају на послу због фактора који подразумевају дужност, онда и једни и други остају на послу због карактеристика који су пандан појма економске користи и урачуњливости (*транзакциони психолошки уговор*).

Од свега наведеног, сам по себи се намеће закључак да уколико дође до непоштовања или нарушавања психолошких уговора, смањиће се интензитет *афективне организационе посвећености* и постоји могућност за *прелаз* у некој од других нотираних организационих посвећености, што није случај са континуелном и нормативном посвећености и они ће остати на истом нивоу. Другим речима, уколико дође до *кршења транзакционих психолошких уговора*, онда, полазећи од њихових карактеристика, престаје међусобна сарадња обе уговорне стране. Међутим, уколико дође до *кршења релационих психолошких уговора*, постоји могућност да не дође до напуштања

посла него прелаз у неку од других организационих посвећености.

## 7. КРШЕЊЕ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА

### 7.1. Незадовољство послом и последице

Аутори чији је предмет интереса ова проблематика тврде да појединци реагују на различити начин у односу на незадовољство послом, као и на задовољство послом (Николовски, 2005). У том контексту, издвојићемо неколико последица које су резултат незадовољства послом, и на које запослени реагују: код неких појединаца незадовољство послом може довести до емотивног растројства; неки запослени своје незадовољство манифестовају недозвољеним изношењем предмета из организације (крађа); други појединци незадовољство изражавају недовољним улагањем ЗВС и недовољним напором при обављању послова, како и непојављивањем на послу; честа отсуства с посла врло често су последица незадовољства послом; затим, непоштовање радног времена; напуштање посла од стране квалитетних радника. Смањење продуктивности организације се намеће као крајна последица незадовољства послом.

Кршење психолошких уговора настаје када долази до неиспуњења датих обећања и очекивања обе уговорне стране, послодавца и запосленог. Кршење психолошких уговора доводи до повећања ризика при управљању правно-економским ентитетима.

## 8. ЗНАЧАЈ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА У ПРОЦЕСУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ПРИ УПРАВЉАЊУ ПРАВНО-ЕКОНОМСКИМ ЕНТИТЕТИМА

Управљање правно-економским ентитетима постаје сложеније када они послују у ризичним условима, што је чести случај код савременог начина функционисања и ако имамо у виду чињеницу да је неизвесност заступљена у сваком домену економије, односно не постоји поље где се не јавља ризик као димензија која има утицај на процесу доношења одлука (Голијер, 2011, с.xv).

Један од значајнијих сегмента у процесу управљања организацијама претставља и управљање људским ресурсима. У прошлости, мушкарци су били већина запослених, међутим данас, у процесу управљања људским ресурсима, менаџери се суочавају са мноштвом изазова, с обзиром на то да је структура радне снаге разноврсна, не само на основи пола, већ и према припадности расе, узрасту, религији, етничкој припадности, сексуалног опредељења,



као и у погледу социјалног и економског стања запослених. Таква разноврсност ствара услове за неизвесне ситуације, при чему менаџери морају уложити огроман напор у целокупном процесу управљања, са циљем да омогуће мотивацију запослених, услове за њихов напредак, и то за свеукупну радну снагу у оквирима предузећа. У таквој средини ће се развијати стање продуктивног извршавања задатака и смањење ризика са којима се суочава свако савремено предузеће које егзистира у динамичном и сложенем окружењу. У супротном, постоје услови за немогућност у предвиђању неизвесности које су присутне у сваком домену пословања предузећа.

У данашњим условима функционисања огроман број предузећа сагледавају да су људи њихов најзначајнији ресурс који је суштински изазов у процесу управљања у конкурентном глобалном окружењу (Џонс, Гарет; Џорџ Џенифер, 2008, с.33). У том контексту, као есенцијални концепт при управљању људским ресурсима издвајамо психолошке уговоре који имају значајну улогу у процесу смањења ризика, и који су неизоставни део у савременом управљању организацијама. Са тим циљем, у оквирима горе изнешеног, акценат смо ставили на однос између појединца и организације као основни концепт организацијског понашања, а следствено томе, већи део овог труда смо посветили разјашњењу концепта психолошког уговора који је уствари, неписани документ који се односи на међусобне односе две уговорне стране. Посебну пажњу смо посветили значењу ових уговора, међутим, у опсегу ове тачке изложићемо сублимат у виду експозеа, у односу на њихову улогу у организацијском понашању и уопште, у науци о управљању/менаџменту, посебно у условима управљања предузећа у ризичним ситуацијама.

Са циљем што експлицитнијег претстављања сумираних података, поставља се питање: *Која је улога психолошких уговора?* Као што смо већ истакли, психолошки уговори могу да допринесу у остварењу циљева обе уговорне стране, запосленог и послодавца. Као резултат примене психолошких уговора постоји велика вероватноћа у постизању следећих резултата, од стране организације и од запослених:

а) *допринос од стране послодавца:* конкурентне плате и бенифиције, флексибилност у рамнотежи између посла и приватног живота, могућност за напредак у каријери, итд.

б) *допринос од стране запослених:* континуирано побољшање стручности и повећана продуктивност, разумно време

проведено на радном месту, улагање више напора када је то потребно, итд. (Матис и Џексон, 2008, 69).

Присутност психолошких уговора у организацији може допринети повећању посвећености запослених у продуктивнијем обављању послова, али и посвећености послодавца својим запосленима. У том контексту преовладава општо мишљење да успешне компаније успевају да смање ризике путем усаглашавања потреба компаније са потребама организације, и то преко поштовања следећих постулата: искрена брига о запосленима; упознавање запослених са најважнијим организацијским циљевима; поштовање мишљења запослених; укључивање запослених у доношењу значајних компанијских одлука; познавање својих запослених, њихове амбиције, жеље, понекад и њихове породице; награђивање запослених, не само материјално, него и наградама нематеријалног карактера, као што су: признања, искрене вербалне похвале, унапређење, напредовање и сл. Једим исказом речено, значај психолошких уговора се огледа у продуктивности пословања, које је један од услова у процесу смањења ризика при управљању правно-економским ентитетима.

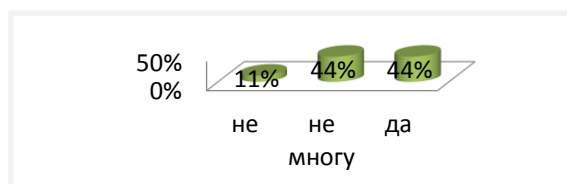
## **9. МЕРЕЊЕ САДРЖАЈА И УЛОГЕ ПСИХОЛОШКИХ УГОВОРА У ПРОЦЕСУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ПРИ УПРАВЉАЊУ ПРАВНО-ЕКОНОМСКИМ ЕНТИТЕТИМА**

Помоћу метода *анкете-упитник* спроведено је истраживање са циљем измерити садржај, функцију и улогу психолошких уговора у процесу смањења ризика при управљању правно-економским ентитетима у Републици Македонији. Обухваћено је 478 радника и 59 послодавца из различитих организација у Р. Македонији. Испитаници су давали своје одговоре путем интернета, а искористили смо и социјалне мреже, затим личне и службене електронске адресе. Упитници су били доступни потенцијалним циљним групама од 820 000 лица, на узрасти од 18 до 64 године.

У спроведеном истраживању са *послодавцима различитих организација*, на питање *дали сматрају да је психолошки уговор значајан концепт за послодавце и запосленике*, анкетована лица су одговорила подједнако – да је психолошки уговор значајан (44% испитаника) и да није од велике важности (44%), а најмање испитаника (11%) су одговорили да није значајан (види слику број 2). У оквирима овог питања садржано је и објашњење за концепт психолошких уговора са циљем како би могли одговорити и они

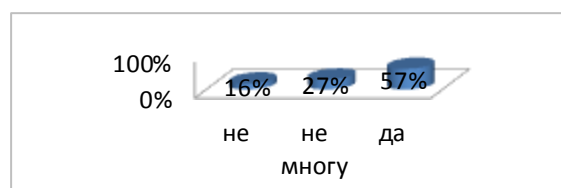
испитаници којима није јасан или који уопште нису упознати са овим сегментом организационог понашања.

Слика број 2: Значај психолошких уговора (поглед послодавца):



Што се тиче мишљења радника у односу на нотирано питање, највећи проценат (57%) сматра да су психолошки уговори значајни за њих и за организацију, мање испитаника (27%) се изјаснило да њихова важност није у великој мери, а најмањи број (16%) су одговорили да психолошки уговори уопште нису важни за организационо понашање (види слику број 3).

Слика број 3: Значај психолошких уговора (поглед запосленог):



Због ограничености просторног оквира ове врсте научног труда нећемо посебно претставити резултате истраживања који се односе на садржај и саставне елементе психолошких уговора, са нагласком да су они послужили и били садржани у оквирима досадашње елаборације. Само ћемо напоменути тематска питања која су била коришћена у процесу добијања резултата као што су: уверења послодавца/запосленог; посвећеност организацији од стране запосленог (поглед послодавца/запосленог); обављање послова који нису у опису радног места (поглед послодавца/запосленог); обављање послова ван радног времена (поглед послодавца/запосленог); награде као сегмент психолошких уговора (поглед послодавца/запосленог); понуда од стране запослених – улагање ЗВС (поглед послодавца/запосленог); “фер односи” организације према запосленима (поглед послодавца/запосленог); “фер односи” запослених према организацији (поглед

послодавца/запосленог); могућност за напредовање у каријери - као сегмент психолошких уговора (поглед послодавца/запосленог); поштовање уговора о запослењу - као сегмент психолошких уговора (поглед послодавца/запосленог); испуњење датих обећања од стране послодавца/запосленог – као сегмент психолошких уговора (поглед послодавца/запосленог); задовољство послом (поглед послодавца/запосленог); задовољство запосленима (поглед послодавца/запосленог); обухваћеност међусобних права, дужности и обавеза у уговорима о раду (поглед послодавца/запосленог) и сл.

### ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Сваки савремени правно-економски ентитет егзистира у условима динамичног и рапидног развоја, у свету који се перципира као глобално тржиште, које доприноси развоју све већег броја неизвесних ситуација које ће наћи свој одраз у целокупном пословању предузећа. У савременом начину управљања организацијама све већи акценат се ставља на односима између запослених и организације као један од аспекта организационог понашања које претставља својеврстан доказ за развијање свести код послодавца за условљеност продуктивности организације од прикладног извршења обавеза и радних задатака од стране запослених. Као посебна размишљања у овом правцу, за однос између појединца и организације, издвајају се: психолошки уговори, задовољство послом и лојалност (Матис и Џексон, 2008).

У оквирима овог труда значајни простор је био посвећен психолошким уговорима и њиховој улози у процесу смањења ризика при управљању предузећима. Психолошки уговор претставља ментални концепт или збир индивидуалних перцепција и уверења која се односе на међусобна права, дужности и обавезе обе уговорне стране, послодавца и запосленог.

Из целокупне елаборације ове значајне тематске области донесен је закључак да су психолошки уговори од круцијалне утицајне важности у обликовању организационог понашања, затим, да је од њиховог испуњења условљено међусобно поверење, задовољство, организацијска посвећеност, и као крајњи циљ, продуктивност у послу. Брига о запосленима, стварање конкурених плата, могућност за развој, већи напор, несечична улагања у знање, вештине и способности, повећана продуктивност и још велики део доприноса који произлазе из остварења међусобних

облигационих односа обе уговорне стране, појединца и организације, су само једна од много компонента психолошких уговора. Другим речима, такве понуде и очекивања произлазе управо због примене овог супстанцијалног концепта који се јавља као неопходност при смањењу ризика које носи савремени начин управљања предузећа која егзистирају у динамичном сложеном окружењу.

## БИБЛИОГРАФИЈА

- [1] Ахметагић Есад: *Организација предузећа*, Економски факултет, Суботица, 2007.
- [2] Бојациоски Д., Ефтимов Љ: *Менаџмент на човечките ресурси*, „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, Скопје, 2009.
- [3] Голиер Кристијан: *Економија на ризик и време*, превод са енглеског, Арс Ламина, Скопје, 2011.
- [4] Дракулевски Љ.: *Организациско однесување*, ауторизирани предавања, постдипломски предавања, МБА-менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2007.
- [5] Марушић Свето: *Управљавање људских потенцијала*, Адеко, ЕИЗ, Загреб, 2001.
- [6] Матис Р., Џексон Ц.: *Управување со човечките ресурси*, превод са енглеског, Магор, Скопје, 2010.
- [7] Николовски Томе: *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2005.
- [8] Томекович Томислав: *Психологија рада*, Универзитети у Београду, Белград, 1965.
- [9] Џорџ Гарет; Џорџ Џенифер: *Современ менаџмент*, превод са енглеског, Глобал комуникации, Скопје, 2008.
- [10] Шуклев Б., Дракулевски Љ.: *Стратегиски менаџмент*, 2 и., Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2001 г.
- [11] Шуклев Б., *Менаџмент*, 8. и., Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, Скопје, 2013.
- [12] Conwey N., R.B.Briner: *Understanding Psychological Contracts at Work*, Oxford University Press, 2005.
- [13] Hersy P., Blanchard K., Johnson D.: *Management of Organizational Behavior*, Ninth Edition.
- [14] James D. Portwood: Temple University; Edwin L. Miller, The University of Michigan: *Evaluating the Psychological Contract: Its Implications for Employee Job Satisfaction and Work Behavior*, е-издање.
- [15] NARELLE HESS, School of Psychology, University of New South Wales, Kensington NSW 2052 Australia;
- [16] DENISE M. JEPSEN, University of New South Wales: *THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: INVESTIGATION OF GENERATIONAL AND CAREER STAGE DIFFERENCES*.
- [17] Rousseau: *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*, SAGE Publications, 1995.
- [18] Stephen Jaros: *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. The Icfai University Press, Southern University College of Business, Louisiana, USA, 2007.
- [19] Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen: *Human Resource Management*, Publisher: Financial Times. Seventh and Fifth edition.
- [20] [https://docs.google.com/forms/d/1uTtdHMOSUjkEjXRQXdABHtXa\\_0gW3TEgviYtKbiA14/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1uTtdHMOSUjkEjXRQXdABHtXa_0gW3TEgviYtKbiA14/viewform)
- [21] [https://docs.google.com/forms/d/1zpl3AIYC FrRzi1H6c2\\_0wPGIvZErrp53zlqulqO0j6k/vi ewform](https://docs.google.com/forms/d/1zpl3AIYC FrRzi1H6c2_0wPGIvZErrp53zlqulqO0j6k/vi ewform)