



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
Trg Dositeja Obradovića 6
21000 Novi Sad



Departman za industrijsko inženjerstvo i
menadžment

RAZVOJ MODELA ORGANIZACIONE KLIME USMERENE NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA

Doktorska disertacija

Mentor: Prof.dr Leposava Grubić Nešić

Kandidat: mr Borislav Kolarić

Novi Sad
2015



UNIVERZITET U NOVOM SADU • FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj, RBR:	
Identifikacioni broj, IBR:	
Tip dokumentacije, TD:	Monografska dokumentacija
Tip zapisa, TZ:	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija
Autor, AU:	mr Borislav Kolarić
Mentor, MN:	Prof.dr. Leposava Grubić Nešić
Naslov rada, NR:	Razvoj modela organizacione klime usmerene na zadovoljstvo korisnika
Jezik publikacije, JP:	Srpski
Jezik izvoda, JI:	Srpski
Zemlja publikovanja, ZP:	Srbija
Uže geografsko područje, UGP:	Vojvodina, Novi Sad
Godina, GO:	2015.
Izdavač, IZ:	Autorski reprint
Mesto i adresa, MA:	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Fizički opis rada, FO: (poglavlja/strana/citata/tabela/slika/grafika/priloga) ka/priloga)	(5/225/310/28/20//42/2)
Naučna oblast, NO:	Industrijsko inženjerstvo i menadžment
Naučna disciplina, ND:	Menadžment ljudskih resursa
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO:	Organizaciona klima, uslužna efikasnost, upravljanje performansama
UDK	
Čuva se, ČU:	Biblioteka Fakulteta Tehničkih Nauka 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Važna napomena, VN:	Nema
Izvod, IZ:	Rad se bavi analizom organizacione klime u javnim Preduzećima, sa ciljem identifikacije postojećih problema i davanjem predloga za prevazilaženje istih u cilju stvaranja optimalnih organizacionih uslužnih performansi.
Datum prihvatanja teme, DP:	
Datum odbrane, DO:	
Članovi komisije, KO:	
	Predsednik: Prof. dr Ilija Čosić
	Član Prof. dr Danijela Lalić
	Član Doc. dr Mladen Pečujlija
	Član Prof. dr Jovan Filipovović
	Član, mentor:: Prof.dr. Leposava Grubić-Nešić
	Potpis mentora

Obrazac Q2.HA.06-05- Izdanje 1

Accession number, ANO:	
Identification number, INO:	
Document type, DT:	Monographic publication
Type of record, TR:	Word printed document
Contents code, CC:	PhD Dissertation
Author, AU:	Borislav Kolarić
Mentor, MN:	Ph.D Leposava Grubic Nestic
Title, TI:	The development model of organizational climate in the efficient relationship with customers
Language of text, LT:	Serbian
Language of abstract, LA:	English
Country of publication, CP:	Serbia
Locality of publication, LP:	Vojvodina, Novi Sad
Publication year, PY:	2015.
Publisher, PB:	Author's reprint
Publication place, PP:	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD: (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	(5/225/310/28/20//42/2)
Scientific field, SF:	Industrial engineering and management
Scientific discipline, SD:	Human resource management
Subject/Key words, S/KW:	Organizational climate, service efficiency, performance management,
UC	
Holding data, HD:	Library, Faculty of Technical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad
Note, N:	None
Abstract, AB:	The paper analyzes the organizational climate of public enterprises, in order to identify existing problems and giving suggestions for overcoming them in order to tap into optimal organizational performance services.
Accepted by the Scientific Board on, ASB:	
Defended on, DE:	
Defended Board, DB:	
President:	Ph.D Ilija Ćosić
Member:	Ph.D Danijela Lalić
Member:	Ph.D Mladen Pečujlija
Member:	Ph.D Jovan Filipovović
Member, Mentor:	Ph.D Leposava Grubic Nestic
	Mentor's sign

Obrazac Q2.HA.06-05- Izdanje 1

SADRŽAJ

Ključna dokumentacijska informacija	2
Lista tabela	8
Lista grafikona	10
Lista slika	12
I UVOD	13
1.1 Opšte razmatranje o pojmu i značaju organizacione klime.....	13
1.2 Problem i predmet istraživanja	16
1.2.1 Opšte razmatranje problema	16
1.2.2 Značaj organizacione klime za efikasno funkcionisanje CRM-a	18
1.2.3 Predmet istraživanja	19
1.3 Prikaz disertacije po poglavljima	21
II TEORETSKE OSNOVE I PREGLED LITERATURE	23
2.1 Upravljanje odnosima sa korisnicima – CRM	24
2.1.1 Pojam i koncept CRM-a	25
2.1.2 Koristi od CRM-a	30
2.1.3 Principi CRM-a	35
2.1.4 Strategija i ciljevi CRM-a	36
2.1.5 CRM vrednosni lanac	39
2.1.6 Implementacija CRM-a	43
2.1.7 Organizaciona kultura i CRM	46
2.1.8 Organizacioni dizajn i uspešnost implementacije CRM-a	51
2.1.9 Organizacija zasnovana na CRM-u	58
2.1.10 CRM strategija i multifunkcionalni procesi	58
2.2 Organizaciona klima	60
2.2.1 Značaj i definisanje organizacione klime	60

2.2.2 Faktori organizacione klime	64
2.2.3 Dimenzije organizacione klime	67
2.2.4 Tipovi organizacione klime	71
2.2.5 Karakteristike pozitivne organizacione klime	73
2.2.6 Odnos organizacione klime i HRM-a	77
2.2.7 Odnos organizacione klime transfera znanja	78
2.3 Upravljanje ljudskim resursima – HRM	79
2.3.1 HRM u funkciji razvoja CRM strategije	80
2.3.2 Značaj angažovanja zaposlenih	83
2.3.3 Odnos HR prakse i organizacionih performansi	85
2.3.4 Uloga HRM-a u savremenim javnim servisima	88
2.3.5 Uloga liderstva u procesima implementacije CRM-a	90
2.4 Transfer znanja u funkciji odnosa sa korisnicima	94
2.4.1 Uopštena razmatranja o pojmu organizacionog znanja	94
2.4.2 Menadžment znanja u funkciji efikasnog transfera znanja	98
2.4.3 Informacione tehnologije u funkciji transfera znanja	101
2.4.4 Relacije informacionih tehnologija sa konceptom CRM-a	105
2.4.5 Intranet u funkciji koncepta CRM-a	108
2.4. Integrisanje info-tehnologija	110
III ISTRAŽIVAČKI DEO	111
3.1 Metodologija istraživanja	111
3.1.1 Problem i predmet istraživanja	111
3.1.2 Cilj i zadaci istraživanja	112
3.1.3 Hipoteze istraživanja	113
3.1.4 Metod istraživanja	115
3.1.5 Uzorak ispitanika	117
3.1.6 Primenjene statističke metode	118
3.2 Rezultati istraživanja	119
3.2.1 Analiza nezavisnih varijabli	120
3.2.1.1 Analiza uzorka ispitanika na osnovu organizacionih celina	120

3.2.1.2	Analiza uzorka ispitanika na osnovu starosne strukture	122
3.2.1.3	Analiza uzorka ispitaika na osnovu radnog iskustva	124
3.2.1.4	Analiza uzorka ispitanika na osnovu stručne spreme	126
3.2.1.5	Analiza uzorka ispitanika po osnovu radnog mesta	127
3.2.1.6	Analiza uzorka ispitanika po osnovu poznavanja KM prakse	128
3.2.2	Analiza zavisnih varijabli	130
3.2.2.1	Analiza primene KMO i Bartlett-ovog testa	131
3.2.2.2	Određivanje faktora	132
3.2.2.3	Testiranje pouzdanosti upitnika	137
3.2.3	Uticaj nezavisnih varijabli na izdvojene faktore	139
3.2.3.1	Odnos varijable "naziv firme" prema definisanim faktorima	140
3.2.3.2	Odnos varijable "organizaciona celina" i definisanih fakora	147
3.2.3.3	Odnos varijable "godine starosti" i definisanih faktora	149
3.2.3.4	Odnos varijable "stručne spreme" i definisanih faktora	151
3.2.3.5	Odnos varijable "radno mesto" prema definisanim faktorima	154
3.2.3.6	Odnos varijable "upoznatost sa KM" i definisanih faktora	157
3.2.4	Uticaj nezavisnih varijabli na izbor,kvalitet i efikasnost usluga	159
3.2.4.1	Odnos varijable "naziv firme" sa kvalitetom pružanja usluge	160
3.2.4.2	Odnos varijable "org. celina" sa kvalitetom pružanja usluge	161
3.2.4.3	Odnos varijable "god.starosti" sa kvalitetom pružanja usluge	162
3.2.4.4	Odnos varijable "str.spreme" sa kvalitetom pružanja usluge	163
3.2.4.5	Odnos varijable "radno mesto" sa kvalitetom pružanja usluge	163
3.2.4.6	Odnos varijable "upoznatost sa KM" sa kvalitetom usluge	164
3.2.5	Determinacija tri izdvojena faktora kao prediktora uslužnih organizacionih perfomansi.....	165
3.2.5.1	Analiza prediktora izbora i kvaliteta usluga	165
3.2.5.2	Analiza prediktora efikasnosti pružanja usluga	166
3.2.5.3	Primena SEM analize i prikaz rezultata istraživačkog modela	167
3.2.6	Analiza održivosti postavljenih hipoteza	170

IV DISKUSIJA	178
4.1 Razmatranja o rezultatima istraživanja	178
4.1.1 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "organizacione klime"	179
4.1.2 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "HRM"-a	182
4.1.3 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "transfera znanja"	185
4.1.4 Odnos nezavisnih varijabli i uslužnih organizacionih performansi	188
4.2 Razmatranja o hipotezama istraživanja	189
4.3 Završna razmatranja o problemu istraživanja	191
V ZAKLJUČAK I OTVORENA POLJA ISTRAŽIVANJA	198
LITERATURA	201
PRILOG – Upitnik	220

LISTA TABELA

Tabela 1.	Koristi od primene CRM strategije	31
Tabela 2.	Koristi od primene CRM-a i e-CRM-a	34
Tabela 3.	12 dimezija organizacione kulture	70
Tabela 4.	Zastupljenost ispitanika po organizacionim celinama	118
Tabela 5.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju organizacione celine	121
Tabela 6.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju starosne strukture	123
Tabela 7.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju radnog iskustva	125
Tabela 8.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju stepena stručnosti	126
Tabela 9.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju radnog mesta	128
Tabela 10.	Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju poznavanja KM-a	129
Tabela 11.	KMO i Bartletov test	132
Tabela 12.	Projekcija stavki upitnika na izdvojene faktore	134
Tabela 13.	Kronbahov Alfa test pouzdanosti upitnika	138
Tabela 14.	Aritmetičke sredine i devijacije uzorka zastupljenog u upitniku	138
Tabela 15.	Odnos varijable "naziv firme" i 3 definisana faktora	140
Tabela 16.	Odnos varijable "organizaciona celina" i 3 definisana faktora	147
Tabela 17.	Odnos varijable "godine starosti" i 3 definisana faktora	149
Tabela 18.	Odnos varijable "stručna sprema" i 3 definisana faktora	151
Tabela 19.	Odnos varijable "radno mesto" i 3 definisana faktora	154
Tabela 20.	Odnos varijable "poznavanje KM-a" i 3 definisana faktora	157

Tabela 21.	Odnos varijable "naziv firme" na kvalitet i efikasnost usluge	160
Tabela 22.	Odnos varijable "organizaciona celina" na kvalitet i efikasnost usluge	161
Tabela 23.	Odnos varijable "godine starosti" na kvalitet i efikasnost usluge.....	162
Tabela 24.	Odnos varijable "stručna sprema" na kvalitet i efikasnost usluge	163
Tabela 25.	Odnos varijable "radno mesto" na kvalitet i efikasnost usluge ...	164
Tabela 26.	Odnos varijable " poznavanje KM-a " na kvalitet i efikasnost usluge	164
Tabela 27.	Uticao tri izdvojena faktora na mogućnost izbora i kvalitet usluga.....	165
Tabela 28.	Uticao tri izdvojena faktora na efikasnost pružanja usluga	166

LISTA GRAFIKONA

Grafikon 1.	Zastupljenost ispitanika u odnosu na pripadnost Preduzeću	117
Grafikon 2.	Zastupljenost ispitanika po organizacionim celinama	121
Grafikon 3.	Komparativni pregled ispitanika po organizacionim celinama ..	122
Grafikon 4.	Starosna struktura ispitanika	123
Grafikon 5.	Komparativni pregled ispitanika po osnovu godina starosti	124
Grafikon 6.	Zastupljenost ispitanika u odnosu na radno iskustvo	124
Grafikon 7.	Komparativni pregled ispitanika u odnosu na radno mesto	125
Grafikon 8.	Stručna sprema ispitanika	126
Grafikon 9.	Komparativni pregled ispitanika po osnovu stručne spreme	127
Grafikon 10.	Radno mesto ispitanika	127
Grafikon 11.	Komparativni pregled ispitanika u odnosu na radno mesto	128
Grafikon 12.	Zastupljenost ispitanika u odnosu na poznavanje KM-a	129
Grafikon 13.	Komparativni pregled ispitanika po osnovu poznavanja KM-a.	130
Grafikon 14.	Određivanje faktora posredstvom Scree test-a	133
Grafikon 15.	Uticaj organizacione klime na obučavanje zaposlenih	141
Grafikon 16.	Učestalost realizacije obuka	141
Grafikon 17.	Objektivnost procene radnog učinka od strane pretpostavljenih	142
Grafikon 18.	Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka	143
Grafikon 19.	Stavovi zaposlenih u vezi postojanja podrške timskom radu ...	144

Grafikon 20.	Stavovi zaposlenih u vezi mogućnosti ispoljavanja veština i znanja	144
Grafikon 21.	Stavovi zaposlenih u vezi mogućnosti usvajanja novih znanja..	145
Grafikon 22.	Nivo razmene informacija i znanja između zaposlenih	145
Grafikon 23.	Značaja info-tehnologija na efikasnost rešavanja zadataka	146
Grafikon 24.	Praksa razmene znanja zaposlenih	148
Grafikon 25.	Praksa korišćenja info-tehnologija	148
Grafikon 26.	Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka	150
Grafikon 27.	Korišćenje postojećih info-tehnologija u okviru firme	151
Grafikon 28.	Razmena znanja unutar organizacije	152
Grafikon 29.	Organizaciona klima kao faktor podrške novim znanjima	153
Grafikon 30.	Sklonost zaposlenih ka samoučenju	153
Grafikon 31.	Mogućnost ispoljavanja znanja i veština – 1	154
Grafikon 32.	Prihvatanje uloge menadžera da budu lideri u deljenju znanja..	155
Grafikon 33.	Mogućnost ispoljavanja znanja i veština – 2	156
Grafikon 34.	Dobijanje povratnih informacija od strane rukovodioca	157
Grafikon 35.	Mišljenje ispitanika po pitanju tretmana zaposlenih	158
Grafikon 36.	Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka	158
Grafikon 37.	Stavovi ispitanika o favorizovanju prilikom nagrađivanja	159
Grafikon 38.	Stavovi ispitanika o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga	161
Grafikon 39.	Viđenje menadžera kao kreatora povoljne atmosfere	172
Grafikon 40.	Nivo posvećenosti pažnji ljudskim resursima	174
Grafikon 41.	Stavovi u vezi menadžerske uloge pri transferu znanja.....	175
Grafikon 42.	Transfer znanja unutar organizacije	176

LISTA SLIKA

Slika 1.	CRM komponente	27
Slika 2.	Heksagonalni zvezdasti model	40
Slika 3.	Model CRM procesa	43
Slika 4.	Bazični model CRM.-a	44
Slika 5.	Razumevanje organizacione kulture	47
Slika 6.	Prilagodljiva naspram neprilagodljive korporativne kulture	50
Slika 7.	Uticaj internog okruženja na organizacionu kulturu	66
Slika 8.	Relevantni faktori za dugoročnu organizacionu profitabilnost	80
Slika 9.	Okvir za uvećanje CRM kapacitabilnosti unutar HR procesa	82
Slika 10.	Model povezanosti HRM-a i orgnazacionih perfomansi	87
Slika 11.	Transfer znanja – SECI model	95
Slika 12.	Tipovi organizacionog znanja	99
Slika 13.	Kategorizacija e-biznisa saglasno tipu aplikacije	104
Slika 14.	Relacija između IT-a i CRM-a	107
Slika 15.	Istraživački model	168
Slika 16.	Istraživački model sa rezultatima istraživanja	169
Slika 17.	Model dimenzija organizacione kulture	193
Slika 18.	Uticaj HRM prakse na organizacione perfomanse	194
Slika 19.	Model dimezija organizacione klime koja utiče na transfer znanja.....	195
Slika 20.	Predlog modela orgasnizacione klime podesne za implementaciju CRM-a	196

I UVOD

1.1 OPŠTE RAZMATRANJE O POJMU I ZNAČAJU ORGANIZACIONE KLIME

Postoji opšta saglasnost da klima utiče na radni učinak i organizacionu efikasnost (Glisson, 2007). Organizaciona klima se odnosi na kompleksan skup snaga unutar organizacije, koji imaju direktan uticaj na one koji rade u njoj (Furnham, 1997). Ona ima značajan uticaj na organizacione procese poput komuniciranja, kordinacije, donošenja odluka, rešavanja problema, motivacije i posvećenosti. Proučavanje organizacione klime predstavlja imperativ za razumevanje kako organizacija u osnovi funkcioniše, na osnovu čega menadžment stiče sposobnost za mogućnost generisanja zdrave, motivišuće organizacione klime.

Organizaciona klima predstavlja jezgro unutar ljudskog okruženja u kojem zaposleni u organizaciji funkcionišu. Ona se odnosi na kompleksan skup snaga unutar organizacije, koji imaju direktan uticaj na one koji rade u njoj (Furnham, 1997). Takođe, ima značajan uticaj na organizacione procese poput komuniciranja, kordinacije, donošenja odluka, rešavanja problema, motivacije i posvećenosti.

Prema Bartonu i saradnicima (Burton et al, 2004), organizaciona klima predstavlja individualne stavove zaposlenih u vezi svoje organizacije – stepenu poverenja, moralu, sukobima, nagradama, kredibilitetu lidera idr. Presed (Prasad, 2000) uočava da organizaciona klima služi kao smernica za bavljenje ljudima i ima veliki uticaj na motivaciju i produktivnost pojednaca, kao i celokupne radne grupe. Sandarasvami i

saradnici (Sundaraswamy et al.,1991) definišu organizacionu klimu kao ljudsko okruženje u kome zaposleni u organizaciji obavljaju svoj posao.

Armstrong (Armstrong, 2003) smatra da se organizaciona klima odnosi na one aspekte radne sredine koji su percipirani od strane članova organizacije. Saglasno sa Ruodesom i Ajsenbergom (Rhoades & Eisenberger, 2002) termin organizaciona klime, između ostalog, obuhvata stavove zaposlenih, njihova osećanja, vrednosti, norme, interakcije i zadovoljstvo poslom.

Gilmer (Gilmer, 1966) specifikuje organizacionu klimu kao skup karakteristika koje razlikuje tu organizaciju u odnosu na druge, a u isto vreme utiče na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Zajedno sa Forhardom (Forehard & Gilmer, 1964) vidi organizacionu klimu kao skup karakteristika specifičnih za određenu organizaciju, a koje su izazvane načinom na koji se organizacija odnosi prema svojim članovima i okruženju. Džulius i Lilojd (Julius & Lloyd, 1971) smatraju da organizaciona klima predstavlja proizvod interakcije između pojedinačnih personalnih varijabli i različitih aspekata organizacije.

Klima organizacije može biti grubo zamišljena kao "personaliti" neke organizacije, to jest klima u odnosu na organizaciju može biti predstavljena poput jedinstvenosti i osobenosti neke ličnosti. Imeri sa saradnicima (Emery at al, 1999) organizacionu klimu opisuje kao ličnost pojedinca, sa svojim jedinstvenim osobinama. Ona pravi distinkciju jedne organizacije u odnosu na druge na osnovu percepcije zaposlenih o politikama i praksama, kohezivnosti saradnika, prihvatanju zadataka, podršci menadžmenta, pravičnosti u nagrađivanju, normama i stavovima koji utiču na ponašanje zaposlenih (Arons & Sawitzky, 2006).

Klima ima direkne ili indirektne efekte na svaku aktivnost i utiče na skoro sva dešavanja unutar organizacije. Opstanak i razvoj svake organizacije u direktnoj je proporciji sa povoljnom klimom unutar nje. Zaposleni u organizaciji moraju biti dobro upoznati sa praksama, politikom, procedurama i običajima. To isto može doprineti osećaju pripadnosti

i nastojanju zaposlenih ka daljem razvoju organizacije. Organizaciona klima ima veliki uticaj na motivaciju i produktivnost zaposlenih, kao i njihovo zadovoljstvo sa poslom.

Opšta percepcija organizacionog konteksta može uticati na interakciju između pojedinaca i afektivne reakcije u radnom okruženju (Griffin & Mathieu, 1997). Percepcija opšte organizacione klime razvija se kao skup pojedinačnih mišljenja u vezi njihovog organizacionog konteksta zasnovanog na značaju sredine okruženja za pojedine vrednosti (James at al, 1990). S toga, smatra se da organizaciona klima vrši jak uticaj na individualne motivacije za postizanje radnih ciljeva i zadatka (Brown & Leigh, 1996).

Organizaciona klima je fundamentalni konstrukt u poslu i organizacionom podešavanju, koja pruža odgovarajući kontekst za proučavanje organizacionog ponašanja, dozvoljavajući istraživanje individualnih i grupnih ponašanja. Još davne 1953. godine Fleišmen istraživao je odnose između organizacione klime i varijabli povezanih sa ponašanjem i stavovima u organizaciji (Fleishman, 1953). Od tada veliki broj empiričkih studija bavio se povezanošću ovog organizacione klime sa različitim faktorima. Proučavanje organizacione klime veoma je komplikovano, obzirom na činjenicu da je reč o prilično nejasnom terminu. Iako nema jedinstvene saglasnosti u vezi dimezija koje sadrži organizaciona klima, postoji opšta saglasnost da ona predstavlja višedimenzionalni koncept, kao i da postoji veći broj tipičnih dimenzija sa kojima se može opisati: organizacioni dizajn, komunikacija, liderstvo, timski rad, organizaciona kultura, produktivnost, zadovoljstvo poslom i motivacija (Locke, 1976).

Šnajder i Hol (Schneider & Hall, 1972) su eksplicitni u tome da organizaciona klima ima implikacije na upravljanje servisiranjem korisnika. Oni ovu tvrdnju dokazuju kroz to da korisnici dobijaju kvalitetniju uslugu ukoliko organizacione politike, prakse i procedure izlaze u susret satisfakciji zaposlenih, što opet stvara direktne pozitivne ishode na kvalitet usluživanja korisnika. Organizaciona klima čini važan faktor u kreiranju ocene korisnika u vezi kvaliteta usluživanja. Organizaciona politika i prakse vidljive su za korisnike, na osnovu kojih oni stvaraju percepciju i vrednuju uslužni kvalitet organizacije (Schneider & Bowen, 1993).

Na polju bankarskog poslovanja, Šnajder i Reičers (Schneider & Reichers, 1983) su ispitivali odnos klime usluživanja i korisničke intencije ka menjanju bankarske kuće. Oni su ustanovili da se stvaranje intencije kod korisnika u vezi menjanja bankarske kuće nalazi u jakoj korelaciji sa percepcijom organizacione klime. Istraživanje je pokazalo da banke koje imaju srdačnu i prijateljsku klimu koreliraju sa lojalnosti i zadržavanjem korisnika.

Stvaranje pozitivne organizacione klime nije nova ideja, ali je postala imperativ mnogih organizacija. Zdrava klima povećava motivaciju zaposlenih i predstavlja katalizator efikasnijih performansi. Organizacije stvaraju pozitivne organizacione klime u cilju zadržavanja zaposlenih, unapređenja njihovog morala i staisfakcije sa poslom (Murray, 1999). U organizacijama sa pozitivnom organizacionom klimom zaposleni imaju poverenje i sigurnost koja im je potrebna za efikasnije i inovativnije pružanje usluga svojim korisnicima.

1.2 PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

1.2.1 Opšte razmatranje problema istraživanja

Ekspanzija uslužnog sektora nije zaobišla ni javne servise, a samim tim implicirala je potrebu za kompetitivnijim menadžmentom i marketingom. Liberalizacija i privatizacija javnih servisa postavile su suštinski izazov tradicionalnom upravljanju u javnom sektoru, primoravši dojučerašnje monopoliste na tržišno takmičenje sa novim privatnim kompanijama. Zbog povećane individualizacije i porasta emancipacije, građani očekuju od javnih servisa kvalitetniji i bolji stepen efikasnosti, kao i veću prilagođenost njihovim potrebama. To ukazuje na važnost monitoringa performansi javnih servisa, uočavanje neadekvatnosti i otklanjanje istih.

Izbor i bavljenje problematikom na naslovnu temu inicirano je sadašnjim načinom i kvalitetom pružanja usluga od strane javnih preduzeća u Srbiji. Unutar većine javnih

servisa i preduzeća manifestuje se neefikasnost. Evidentna je uniformna politika u okviru svih delova organizacije, visok nivo centralizacije i odsustvo potrebe za prilagođavanjem korisničkim potrebama. Nasuprot tome, liberalizacija i deregularizacija tržišta pospešile su pojavu novih operatera i distributera u oblastima u kojima su javna preduzeća u Srbiji bila monopolisti i još uvek imaju dominantnu ulogu.

Novi pristup poslovanju u današnjem ekonomskom okruženju ukazuje da nema egzistencije bez prihvatanja modernog marketing pristupa, koji pored ostalih elemenata podrazumeva i visok nivo posedovanja CRM veština. CRM se sastoji u kreiranju, razvijanju, održavanju, optimalizaciji i unapređenju dugoročnih, međusobno vrednovanih odnosa između potrošača i organizacije. Za uspešno vođenje strateških koraka u implementaciji CRM principa, od ključnog značaja je izgradnja organizacione klime koja će pružiti adekvatnu podršku. Navedeno predstavlja i suštinsku problematiku kojom se bavi predmetno istraživanje.

Istraživanje na naslovnu temu fokusiralo se na dve dominantne uslužne kompanije u Srbiji: "Telekom Srbiju" i "Poštu Srbije". Iako "Telekom Srbija" ima status akcionarskog društva, treba imati na umu da je ovo tip zatvorenog akcionarskog društva, gde su sve akcije u vlasništvu države. Navedena dva preduzeća vrlo su interesantna za istraživanje po pitanju determinisanja prisutne organizacione klime i analize koliko ona predstavlja podršku efikasnoj primeni CRM principa. Njihova još uvek značajna dominacija, kao i dobrim delom uživanje monopolskog statusa, odvija se na tržištu gde se uz prisustvo i svakodnevno jačanje inostranih kompanija, pojavljuje sve više manjih, domaćih konkurenata. Posmatrajući telekomunikacije, poslednjih godina, evidentna je ekspanzija većeg broja operatera u mobilnoj telefoniji, provajdera ADSL usluga, kao i kablovske televizije. "Pošta Srbije" doživljava sve učestalije napade u mnogim segmentima svog poslovanja, što je doprinelo padu platnog prometa. Takođe, paketska i pismonosna služba dobili su veliku konkurenciju u novoosnovanim kompanijama za distribuciju paketa i pošiljki. Sve navedeno ukazuje na slabljenje dominacije i monopolskog statusa ova dva preduzeća u mnogim segmentima poslovanja. Da bi opstale i bile efikasne u novonastalom okruženju,

ove kompanije moraju se okrenuti savremenim načinima poslovanja, odnosno savremenim marketing i menadžment principima. Jedan od njih jeste i primena CRM-a, a što za sobom povlači postojanje organizacione klime koja je u službi podrške implementacije i efikasnog funkcionisanja CRM strategije.

1.2.2 Značaj organizacione klime za efikasno funkcionisanje odnosa sa korisnicima

Upravljanje odnosima sa korisnicima – CRM (Customer Relationship Marketing) postala je široko prihvaćena i primenjivana strategija za upravljanje organizacionim interakcijama sa korisnicima. Poslednjih godina CRM je evoluirao u tehnologiji koja je dostupna i koja se primenjuje u prikupljanju znanja u vezi korisnika, usklađivanja odnosa sa njima i stvaranja efikasnih i profitabilnih odnosa.

Louber (Lauber, 1984) CRM definiše kao upotrebu svih raspoloživih resursa, informacija, opreme i ljudi, radi ostvarivanja sigurnih i efikasnih procesa usluživanja korisnika. To podrazumeva korišćenje tehnologije za organizovanje i sinhronizaciju poslovnih procesa poput prodaje, marketinških servisa i tehničke podrške. Efikasna implementacija CRM-a, ljudi, procesa i tehnologije rada u sinergiji, implicira uvećanje profitabilnosti i smanjenje troškova.

Kada se diskutuje o efikasnoj primeni CRM strategije, mnogi stručnjaci su saglasni da organizaciona klima ima relevantan uticaj na implementaciju i funkcionisanje CRM-a. Obzirom da organizaciona klima obuhvata širok spektar pojmova i termina poput organizacionog konteksta, organizacione strukture, organizacionih vrednosti, običaja, procedura, politika, praksa, motivacije zaposlenih, njihovog međusobnog komuniciranja i saradnje, evaluacije sistema obuka i razvoja, liderstva, nameće se konstatacija da organizaciona klima ima značajan uticaj na radne i organizacione performanse, a samim tim i na efikasno funkcionisanje CRM-a.

U prilog navedenom ide i stav Frensis Batl (Buttle, 2000) koji smatra da se CRM lanac vrednosti sastoji iz pet ključnih faza: analize korisničkog portfolia, izgrađivanju bliskosti

sa korisnicima, razvijanju Net mreže, razvoju vrednosti i upravljanju odnosima sa korisnicima. Međutim, isto tako, ovaj eminentni stručnjak u oblasti CRM-a, smatra da je uspešna implementacija CRM strategije kroz navedene faze moguća uz podršku niza pratećih uslova poput organizacionog dizajna, organizacione kulture, liderstva, HRM procesa i procesa upravljanja info tehnologijama. Upravo navedeni elementi su sastavni delovi organizacione klime u širem smislu, pa samim tim njihovo proučavanje veoma je značajno za primenu CRM strategije.

1.2.3 Predmet istraživanja

Shodno iznešenom problemu u funkcionisanju javnih servisa, kao i pojašnjavanju uloge organizacione klime u uspešnosti implementacije CRM-a, determinisana je i problematika istraživanja koja je obrađena u predmetnoj disertaciji. U već iznetom, naznačena je uloga organizacione klime u efikasnosti kako poslovanja, tako i eksterne komunikacije neke organizacije prema svojim korisnicima. Samim tim kao jedan od načina rešavanja problema neefikasnosti javnih servisa uzeta je i analiza organizacione klime., kao jednog od dominantnih faktora efikasnog funkcionisanja organizacije. Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj fokusirati se na elemente organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu. Dakle, pored navedenih dimezija koje sadrži organizaciona klima poput autonomije, kohezije, konflikta, poverenja, prepoznavanja, nepristrasnosti i inovacija, predmet istraživanja proširen je i na analizu funkcionisanja i HRM-a i transfera znanja unutar ciljanih javnih servisa, kao i njihovog uzajamnog odnosa sa elementima organizacione klime u užem smislu..

Organizaciona klima u velikoj meri utiče na performanse organizacije, jer ima značajan uticaj na motivaciju zaposlenih i njihovo zadovoljstvo sa poslom i radnim mestom. Organizaciona klima determiniše radno okruženje u kome se zaposleni ispoljava svoj osećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva sa istim. Obzirom da zadovoljstvo poslom i radnim okruženjem utiče na efikasnost zaposlenih, može se reći da je organizaciona klima u direktnoj vezi sa efikasnošću i radnim performansama zaposlenih.

HRM predstavlja jedan od glavnih faktora koji utiču na organizacionu klimu i smatra se sredstvom komunikacije između organizacije i njenih članova. HRM igra centralnu ulogu u oblikovanju navika, ponašanja i očekivanja članova organizacije. Partikularno posmatrajući, HRM se odnosi na politiku selekcije, obuka, i podsticaja zaposlenih u organizaciji, čime stvara uticaj na organizacionu klimu. S toga se organizaciona klima gleda kao glavni link između HRM-a i uspešnosti internih intra organizacionih odnosa (Bowen & Ostroff, 2004).

Upravljanje znanjem se odnosi na proces u kome kako se postojeći podaci i informacije unutar organizacije koriste i dele među članovima te organizacije. Devenport i Prusak (2000) definišu organizaciono znanje kao mešavinu fluida sastavljenim od iskustva, vrednosti, stručnosti i informacija, gde se podrazumeva obezbeđen pristup novim iskustvima i informacijama. Oni napominju da organizaciono znanje često biva ugrađeno u organizacionim procedurama, rutinama, praksama i normama. Učenje u organizacijama zahteva transformaciju individualnih saznanja u informacije koje mogu koristiti i drugi članovi organizacije. Stvaranje mogućnosti deljenja znanja u javnim servisima zahteva saradnju zaposlenih i njihovu međusobnu razmenu znanja i iskustava.

Informacione tehnologije već duže vremena se prepoznaju kao faktori koji omogućuju radikalni redizajn poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih povećanja organizacionih performansi (Davenport & Short, 1990). Fari (Furey, 1991) naglašava da praksa info tehnologija može biti od značajne pomoći u poboljšanju performansi korisničkog servisa kroz povećanje pogodnosti prilikom prikupljanja informacija koje se tiču usluživanja korisnika, kao i njihovim upravljanjem u cilju stvaranja ekstra usluga. Elektronske komunikacije olakšavaju razmenu informacija, smanjuju troškove poslovanja, štede vreme i resurse, poboljšavaju korisnički servis i generalno unapređuju poslovne odnose (Lancioni et al, 2000). Intranet kao informacioni prostor koji podržava saradnju i razmenu informacija između članova određene organizacije, iz godine u godinu razvija se sve jače i brže (Karlsbjerg et.al, 2003). Saglasno Mileru (Muller, 2002), kompanije

usvajaju intranet radi poboljšanja interne komunikacije, distribucije informacija, razmene znanja i omogućavanja pristupa zaposlenima tim sistemima.

1.3 PRIKAZ DISERTACIJE PO POGLAVLJIMA

U uvodnom delu predstavljena je uloga efikasnog odnosa sa korisnicima putem CRM-a, a samim tim i značaj organizacione klime na uspešnu implementaciju CRM-a. Uz obrazloženje problema istraživanja referisanog na slaboj efiksnosti javnih servisa, determinisan je predmet istraživanja, fokusiran na ulogu organizacione klime posmatrane u višedimenzionalnom kontekstu, a u cilju rešavanja navedenih problema javnih servisa.

Drugo poglavlje obuhvata pregled značajnih teoretskih izvora, koji definišu područje istraživanja, a obuhvataju stavove mnogih autora u vezi CRM-a, organizacione klime, HRM-a, razmene znanja, kao i značaja info-tehnologije u procesima transfera znanja. Takođe, iznešeni su relevantni stavovi istraživača u vezi povezanosti CRM-a sa organizacionom klimom, organizacione klime sa transferom znanja, kao i transfera znanja sa upotrebom savremenih info tehnologija, čime je objedinjeno teoretsko razmatranje organizacione klime kao multidimezionalnog koncepta.

U trećem delu prikazana je metodologija istraživanja, kao i analiza rezultata istraživanja. Pored predmeta, cilja i zadataka istraživanja, izložene su hipoteze na kojima je zasnovano istraživanje. Pre analize rezultata istraživanja, predstavljen je uzorak ispitanika i primenjene statističke analize. Sama analiza dobijenih podataka prikazana je redosledom koji su odredili cilj i zadaci istraživanja.

Četvrto poglavlje direktno je povezano sa rezultatima predstavljenim u predhodnom poglavlju i predstavlja diskusiju rezultata dobijenih istraživanjem. U ovom poglavlju dato je tumačene pojava utvrđene istraživanjem, uz opis relevantnih karakteristika sadašnje organizacione klime koja preovladava u izabranim javnim servisima. Pored analize, dati su

predlozi i smernice koji bi doprineli stvaranju efikasnije organizacione klime, čime ovo poglavlje čini suštinski doprinos disertacije.

U petom poglavlju formulisani su zaključci i definisani pravci daljeg istraživanja u skladu sa identifikovanim kritičnim tačkama fokusiranim na organizacionoj klimi kao prediktoru uspešne implementacije CRM procesa.

U šestom poglavlju dat je popis korišćene literature.

II TEORETSKE OSNOVE I PREGLED LITERATURE

Savremeno poslovno okruženje karakteriše velika varijabilnost, mala mogućnost predviđanja kompetitivne situacije, visoka informisanost potrošača, kao i njihovo povećano nestrpljenje, koje može rezultirati prestankom lojalnosti ka nekom tradicionalnom brendu ili proizvodu. Saglasno tome, može se govoriti o svojevrsnom "diktatu potrošača", kao jednim od mnogih znakova globalizacije (Vlček, 2002). Zasićenost tržišta implicira povećane napore organizacija u nastojanjima pridobijanja novih potrošača. Međutim, sticanje novih kupaca predstavlja pet puta skuplji proces od zadržavanja trenutnih klijenata. S toga je veoma važno da se lojalnost postojećih korisnika uvek drži na potrebnom nivou uz traženje novih načina ka daljem razvoju (Glanz, 1996). Lojalni kupci donose kompaniji veći profit nego novodolazeći i to predstavlja razlog za stvaranje dugoročnih odnosa sa postojećim klijentima. S toga primarni cilj svakog preduzeća ne sastoji se samo u isporuci traženog proizvoda svojim kupcima, već je neophodno sa istima razvijati dugoročne efikasne odnose na bazi upravljanja odnosa sa korisnicima – CRM (Customer Relationship Marketing).

Stvaranje efikasnih odnosa sa korisnicima u savremenom poslovanju podrazumeva stvaranje prisnosti, zajedničkih interesa kao i interaktivnog odnosa na relaciji organizacija - korisnik. Ovakav pristup ka korisnicima zahteva implementaciju CRM principa, za je čije efikasno funkcionisanje neophodna adekvatna organizaciona klima.

Može se pričati o dve osnovne koncepcije kada je u pitanju kreiranje posebne vrednosti za korisnike kao konkurentске prednosti (Jelinkova, 2006) :

- Konceptija potpuno novog načina zadovoljenja korisničkih potreba uvećavanjem ukupne vrednosti za korisnika, kroz nove proizvode i odgovarajuće servise, kreacijom novog brenda i imidža zasnovanom na povoljnijim cenama na osnovu maksimalne racionalizacije resursa. Poenta ove koncepcije nije u poboljšanju ili prilagođavanju već poznatih uslužnih metoda i zadovoljavanja potreba i zahteva određenog ciljnog tržišta. Ona se sastoji u ponudi potpuno novog nepoznatog proizvoda u skladu sa zahtevima ciljnog tržišta, sa adekvatnim uslovima za korišćenje resursa.
- Konceptija zasnovana na aktuelim principima zadovoljenja korisničkih potreba, gde su proizvodi i usluge prilagođeni individualnim specifičnim korisničkim zahtevima i potrebama, kroz adekvatni aranžman i distribicioni lanac.

Očigledno je da obe koncepcije stavljaju visok naglasak na kvalitet pružanja usluga ka korisnicima, to jest obe su zagovornici visokog nivoa pružanja usluga u smislu "perfektnog dodatka". Mada u osnovi različite, obe koncepcije zahtevaju stratešku integraciju kompanijskog menadžmenta, kao i aktivnu i kreativnu promenu upravljanja, korišćenjem procesualnih pristupa sa liderstvom i integracijom marketing funkcije, TQM-a, CRM-a, HRM-a i internet tehnologija.

Saglasno sa Frensis Batl (Buttle, 2001), za uspešno funkcionisanje CRM-a neophodna je adekvatna podrška organizacione klime. Organizacioni dizajn, organizaciona kultura, upravljanje ljudskim resursima, liderstvo kao i upravljanje informacionim tehnologijama predstavljaju krucijalne elemente podrške u uspešnoj primeni CRM strategije i izgradnji efikasnih odnosa sa korisnicima.

2.1 UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA - CRM

Novi pristup poslovanju u današnjem ekonomskom okruženju ukazuje da nema egzistencije bez prihvatanja modernog marketing pristupa. Uporedo sa novim trendovima na globalnom tržištu, primetan je sve veći uspon *customer relationship* marketinga - CRM-a.

2.1.1 Pojam i koncept CRM-a

Sam koncept podrazumeva napuštanje masovne kastomizacije i fokusiranje na pojedinačne odnose sa korisnicima. Ovakvim on-to-one pristupom prikupljaju se o korisniku, na osnovu kojih mu se nude proizvodi i usluge sa većom verovatnoćom da će iste prihvatiti. CRM uključuje sve korporativne funkcije (marketing, proizvodnju, korisničke servise, kao i polja prodaje i servisiranja), iziskujući direktne ili indirektne kontakte sa korisnicima. Izraz "dodirne tačke sa korisnicima" upotrebljava se u CRM terminologiji prilikom navođenja mnogih načina interakcija između korisnika i firme. Ovaj pristup je omogućen napretkom i razvitkom info-tehnologija. Danas, rapidni i kontinuirani razvoj mrežnih i komunikacionih tehnologija primorava svaku organizaciju koja primenjuje CRM da prati i primenjuje nove tehnologije poput skladištenja baza podataka, menadžmenta znanjem i korišćenje WEB portala (Howlett, 1999).

CRM se razlikuje od predhodnih metoda formiranja marketinške baze podataka po tome što tehnika stvaranja marketinških baza podataka je u službi što veće prodaje po što povoljnijim cenama. Dakle ovaj pristup je snažno fokusiran na kompaniju. Međutim, lojalnost korisnika se ne dobija i ne čuva kroz diskontne programe i jednokratne promocije koje koriste programe marketinških baza. Korisnička lojalnost vrlo je teška i specifična za pridobijanje. CRM pristup je fokusiran na korisnika i zasniva se na dugoročnim odnosima sa korisnikom uz obezbeđivanje koristi koje korisnik dobija i zapaža (Seiler & Gray, 1999).

CRM nije tako nov poslovni fenomen. Počeci CRM koncepta datiraju iz 50-tih godina prošlog veka, kada je Piter Draker (Drucker, 1954) tvrdio da su korisnici ti koji treba da budu temelj organizacije i razlog za njeno postojanje. Beri (Berry, 1983) lansirao je pojam relacionog marketinga, gde ga je definisao kao privlačenje, održavanje i unapređenje odnosa sa potrošačima. Devedesetih godina prošlog veka, relacioni marketing bio je jedna od najčešćih tema vezanih za sferu marketinga u kontekstu težnje ka integrisanom posmatranju marketinga, prodaje, upravljanja distributivnim kanalima, tehnologiji i logističkoj podršci u cilju povećanja korisničke satisfakcije.

Povećanje interesa ka marketingu "jedan na jedan", Peppers i Rodžers (Peppers & Rogers 1997) vide kao potencijal za transformaciju masovnog marketinga na individualizovani, gde korisnik i prodavac imaju obostrane zajedničke koristi od njihovog procesa saradnje (Bendapudi & Leone 2003). Rails i Pejn (Ryals & Payne, 2001) sugerišu da se relacioni marketing bavi upravljanjem odnosima sa više učesnika, gde je primarni fokus na upravljanje odnosima sa korisnikom. Pejn i Frou (Payne & Frow, 2005) smatraju da CRM u svakoj organizaciji treba da bude pozicioniran tako da u strateškom kontekstu uvek korisnika stavlja u centar.

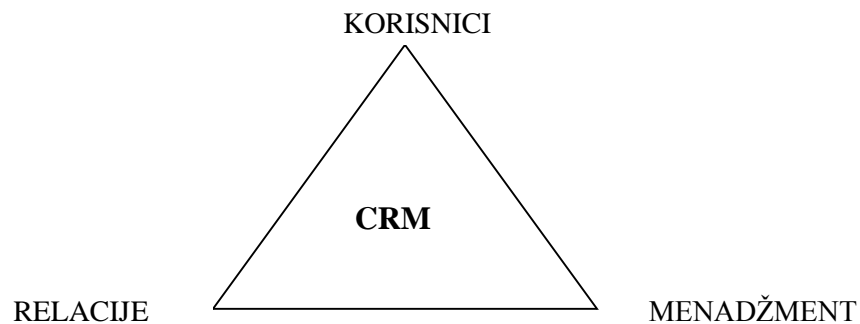
Hronološki posmatrano, postoji niz priznatih imena i autora koji na svoj način definišu CRM. Džekson (Jackson, 1985) pod CRM podrazumeva marketinšku orijentisanost ka jakim, trajnim odnosima sa individualnim vrednostima. Reičild (Reichheld, 1990) naglašava odnose sa kupcima kao suštinske važnosti za organizacione performanse u smislu da uspostavljanje dugoročnih odnosa uvećava profit kompanije. Saglasno tome, Šit i Pervitijar (Sheth & Parvatiyar, 1995) ukazuju da je cena zadržavanja trenutnih klijenata često mnogo niža od troškova regrutovanja novih. Na isti način, Reičild (Reichheld, 1993) zaključuje da ekonomske koristi od visoke lojalnosti jesu važne i u mnogim industrijama one objašnjavaju razlike između kompanija po pitanju troškova efektivnosti.

Pein (Payne, 2005) smatra da se CRM bavi "stvaranjem, razvojem i jačanjem pojedinačnih odnosa sa klijentima sa pažljivo ciljanim klijentima, kao i grupama klijenata, rezultirajući u maksimiziranju njihove ukupne vrednosti za korisnika". Kotler i Ermstrong (Kotler & Armstrong, 2004) definišu kao CRM kao "sveukupan proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima, isporukom superiorne vrednosti i zadovoljstva za korisnika". Izgrađivanje čvrstih odnosa korisnicima pretpostavka je stvaranja kompetitivne prednosti organizacije (Mckenna, 1991). Iako se navedene definicije po nekim elementima razlikuju., njihov zajednički sadržalac sastoji se fokusu na pojedinačne, dugoročne kupac-prodavac odnose, od kojih obe strane imaju koristi.

Svrha CRM-a sastoji se u efektivnom i efikasnom povećanju sticanja i zadržavanja profitabilnih kupaca, kroz izgradnju i održavanje odgovarajućih odnosa sa njima. Ovaj

koncept predstavlja složeni skup poslovnih procesa i tehnologija za upravljanje relacijama sa postojećim i potencijalnim korisnicima i poslovnim partnerima, u marketingu, prodaji i podršci, preko svih raspoloživih kanala komunikacije. Konkretno, CRM se odnosi na strategiju upravljanja i inteligentnog korišćenja podataka organizacionih resursa i tehnologije radi sticanja što većeg broja informacija i podataka o korisnicima. Difuzija stečenog znanja u pravcu odgovarajućih zainteresovanih strana u funkciji je stvaranja i razvoja dugoročnih odnosa sa specifičnim klijentima ili grupama klijenata, kao i integraciji mnogih procesa u mnogim oblastima, kako u okviru jedne organizacije, tako i između svih organizacija koje sarađuju u kreiranju vrednosti za korisnika. Osnovni cilj CRM-a je da optimizuje satisfakciju korisnika i partnera, uveća učešće na tržištu, profit i poslovnu efikasnost, gradeći što je moguće snažnije relacije na nivou organizacije.

Roberts i Vit mišljenja su da se CRM-om nastoji postići jedinstveni integrisani pogled na korisnika i kao takav CRM sačinjavaju tri komponente: (Roberts & Witt, 2000):



Slika 1. CRM komponente (Roberts & Witt, 2000)

- *Korisnici* predstavljaju jedini izvor na osnovu kojeg neka kompanija može prezentovati svoj profit i budući rast. Međutim, privlačenje dobrih korisnika koji

stvaraju više profita sa manje resursa, često je oskudno, a razlog tome su korisnička upoznatost sa celokupnom tržišnom ponudom, kao i sve žešća konkurencija. Ponekad je teško napraviti distinkciju u izboru pravog korisnika, jer odluka o kupovini često zavisi od kolaborativnih aktivnosti između učesnika u procesu donošenja odluke. Informacione tehnologije mogu stvoriti mogućnost upravljanja distinkcijom korisnika, pa se CRM može posmatrati kao marketinški pristup zasnovan na informacijama o korisniku.

- *Relacije* između kompanije i njenih klijenata podrazumeva stalnu dvosmernu komunikaciju i interakciju. Odnos može biti kratkoročni ili dugoročni, kontinualni ili diskretni, ponavljajući ili jednokratni. CRM uključuje upravljanje koje će ovaj odnos učiniti profitabilnim i biti obostrano zadovoljavajuć.
- *Menadžment* – CRM nije samo aktivnost u okviru marketinga, već podrazumeva kontinuiranu promenu u korporativnoj kulturi i procesima. CRM podrazumeva sveobuhvatne promene u organizaciji i njenim ljudima. Prikupljene informacije o korisnicima se transformišu u korporativno znanje koje dovodi do aktivnosti u poboljšanju ponuda kompanije prema korisnicima i unapređenju međusobnih odnosa. S toga se primenjuju čitav spektar specifičnih softvera u službi podrške procesa upravljanja. Sve ove tehnike, procesi i procedure imaju za cilj da promovišu i olakšaju prodajne i marketing funkcije.

Pein (Payne, 2005) smatra da CRM predstavlja dobro izbalansiranu kompoziciju sastavljenu iz tri segmenta – tehnoloških alatki, poslovnih procesa i ljudskih resursa – koje firme koriste prilikom upravljanja odnosima sa kupcima. Te odnose karakteriše rad u tri osnovne faze: pridobijanje novih korisnika, uvećanje profita od postojećih korisnika, neograničeno ispunjavanje očekivanja profitabilnih korisnika. Luit (Levitt, 1983) navodi da se cilj svakog poslovanja sastoji u stvaranju i zadržavanju klijenata. To od kompanija zahteva posmatranje poslovnih procesa kroz konzistentne i integrisane napore da se otkriju, kreiraju, izazivaju i zadovolje potrebe klijenata.

Osnovna pitanja na koje CRM treba odgovoriti jesu:

- Koje postoje koristi od kupaca?
- Kako stvoriti dodatnu vrednost za kupca?

Pipers sa saradnicima (Peppers et al., 1999) navodi četiri osnovna zadatka koja je neophodno realizovati radi postizanja osnovnih ciljeva CRM-a:

- Korisnička identifikacija – kompanija mora identifikovati i poznavati korisnike kroz marketinške kanale, transakcije i međusobne interakcije.
- Korisnička diferencijacija – sa kompanijskog aspekta, svaki korisnik ima svoju potrošačku vrednost i iskazuje specifične zahteve i potrebe.
- Korisnička interakcija – korisnički zahtevi menjaju se tokom vremena. Sa CRM perspektive korisnička dugoročna profitabilnost i njihovi odnosi prema kompaniji su veoma važni. S toga kompanija mora kontinuirano proučavati svoje korisnike. Praćenje korisničkih potreba i ponašanja predstavlja relevantan zadatak CRM programa.
- Kastomizacija / Personalizacija – jedinstveni tretman za svakog korisnika ponaosob jeste moto CRM procesa. Kroz proces personalizacije kompanija uvećava korisničku lojalnost.

CRM se sastoji u kreiranju, razvijanju, održavanju, optimalizaciji i unapređenju dugoročnih, međusobno vrednovanih odnosa između potrošača i organizacije. Uspešan CRM fokusira se na razumevanje potreba i želja kupaca i postiže se implemenatcijom ove nužnosti u jezgro poslovanja kroz integraciju sa strategijom organizacije, ljudima, tehnologijom i poslovnim procesima (Fox & Stead, 2001).

CRM u suštini znači fundamentalne promene u načinu na koji se firme organizuju (Ryals & Knox, 2001) i poslovni procesi sprovode (Hoffman & Kashmeri, 2000). Zadaci restrukturiranja, između ostalog, podrazumeju i prihvatanje nove "paradigme" u vezi

marketing odnosa (Morgan & Hunt, 1994). Uspeh neke organizacije zavisi od dugoročnog odnosa koji se razvijaju između provajdera (organizacije) i korisnika. Veće emocionalne veze i jače međusobno poverenje razvijaju potrebu za održavanjem i unapređenjem odnosa.

Beri i Pirsureimen (Berry & Persuraman, 1991) uočavaju da se upravljanje odnosima sa kupcima svodi na brigu, privlačenje, razvoj i zadržavanje odnosa sa potrošačima. Beri (Berry, 1995) naglašava da privlačenje novih kupaca treba samo posmatrati kao posredni korak u marketing procesu. Učvršćivanje odnosa, pretvarajući ravnodušne kupce u lojalne kao i ophođenje prema potrošaču kao prema klijentu treba smatrati kao marketing.

Kupci su sve više zainteresovani za formiranje individualnih odnosa sa predstavnicima organizacijama (Berry, 1995). Korisnici mogu steći socijalne beneficije zahvaljujući dugotrajnim odnosima sa servis provajderima (Czepiel, 1990). Pored koristi od osnovnih usluga, korisnici dobijaju i svojevrsnu vrstu prijateljskih odnosa, što im stvara osećaj konformnosti i bezbednosti. Takvo osećanje smanjuje anksioznost i povećava poverenje u provajdera. Rečeno ukazuje da usluge treba posmatrati kao nastupe u kojima zaposleni, na osnovu iskustva, igraju glavnu ulogu u oblikovanju pružanja usluga (Bitner, 1995).

2.1.2 Koristi od CRM-a

Koristi od CRM-a zahtevaju merenje tokom dugoročnih odnosa sa korisnicima koji generišu dugoročne koristi uključujući korisničku satisfakciju i zadržavanje korisnika. Muni (Mooney, 2000), anketiranjem 300 kompanija, dolazi do zaključka da CRM nije jeftina, lagana niti brza solucija. Saglasno sa Grejom i Bajnom (Gray & Byun, 2001), da bi neka organizacija mogla imati koristi od primene CRM-a, prodajna, marketing i servisna funkcija mora biti sinhronizovane i raditi zajedno. Oni navode koristi koje organizacija može imati ukoliko ispoštuje napred rečeno:

- Uvećanje mogućnosti kompanije da zadrži i prisvoji nove korisnike.
- Maksimiziranje životno-prodajnog ciklusa svakog korisnika.
- Poboljšanje servisa bez povećanja troškova.

Isti stručnjaci takođe tvrde da korisnička satisfakcija i lojalnost kroz personalizaciju može dovesti do smanjenja troškova privlačenja i zadržavanja korisnika:

Tabela 1. Koristi od primene CRM strategije (Gray & Byun, 2001)

CRM strategija	Identifikacija	Diferencijacija	Interakcija	Kustomizacija/ personalizacija
Izvori koristi	Jasni podaci u vezi korisnika	Razumevanje korisnika	Korisnička satisfakcija i lojalnost	Korisnička satisfakcija i lojalnost
Koristi	Podrška prodaji	Reduciranje troškova i povećanje efektivnosti marketinga	Efikasnost troškova korisničkih servisa	Smanjeni troškovi privlačenja i zadržavanja korisnika

Džiang (Jiang, 2003) pronalazi da integrisani e-CRM ili CRM strategija mogu omogućiti organizaciji pri upravljanju odnosima sa dobavljačima i korisnicima i to na efikasniji način u odnosu na predhodni period. To isto pruža podršku organizacijama u izgradnji dugoročnih odnosa sa korisnicima, povećanju njihove lojalnosti i generisanja ponovljenih kupovina, a što opet rezultira uvećanjem profita.

Rajals i Noks (Ryals & Knox, 2001) smatraju da CRM ciljevi i strategije za servisne aplikacije uključuju:

- Smanjenje troškova i uvećanje produktivnosti – srž profita treba da bude zasnovan na informacijama izvan servisne organizacije tj. operacije i informacije o korisnicima moraju biti korištene u svrsi smanjenja troškova.

- Korišćenje servisa za diferencijaciju proizvoda – organizacije treba da naprave distinkciju poslovanja kroz pružanje usluga sa jedinstvenim odlikama, koristeći veći broj različitih kanala komunikacije sa korisnicima i potpuni uvid informacija o korisnicima koje organizacija poseduje.
- Korišćenje servisa za korisničku satisfakciju – organizacije treba da uvećaju brigu o korisniku i upravljanje informacijama o korisnicima širom organizacije da bi uvećale korisničku satisfakciju i lojalnost.
- Korišćenje servisa za uvećanje uslužne isporuke – organizacije treba da kreiraju efektivne i efikasne poslovne usluge koristeći integraciju informacija koje generiše front-office sa drugim aplikacijama vezanim za poboljšanje efikasnosti internih kompanijskih poslovnih procesa.

Krosbi (Crosby, 2002) tvrdi da mudrim korišćenjem informacija o korisnicima pri ispunjavanju korisničkih potreba, kompanije mogu kreirati dugoročne kolaborativne odnose sa korisnicima. Njuvil (Newell, 2000) CRM vidi kao moćan alat za povećanje profita i smatra da ukoliko organizacija transformiše podatke o korisnicima u druge baze znanja i to stvoreno znanje koristi u svrhu izgradnje odnosa sa korisnicima, kreiraće lojalnost korisnika i stvarati profit. Tarban sa saradnicima (Turban et al., 2000) sugeriše da uvećanje korisničke satisfakcije ima za posledicu jačanje korisničke lojalnosti. Swift (Swift, 2001) tvrdi da organizacija može imati mnogo koristi kroz CRM inicijativa:

- Povećanje zadržavanje korisnika i jačanje njihove lojalnosti – profitabilnost od korisnika uvećaće se prilikom dužeg zadržavanja korisnika, kao i njihovom povećanom i češćom kupovinom. Korisnici uzimaju veće inicijative kroz poboljšanje dvosmernih relacija sa kompanijom, a kao rezultat toga raste korisnička lojalnost.
- Evaluacija korisničke profitabilnosti – organizacija treba da poseduje saznanja na temu koji korisnici su profitabilni, koji korisnici će u budućnosti možda biti profitabilni, a koji korisnici su neprofitabilni. Ovo predstavlja vrlo važan faktor, jer

ključ bilo kog uspešnog poslovanja jeste sticanje i fokusiranje na one korisnike koji donose profit.

- Redukcija troškova prodaje – obzirom da se radi o postojećim korisnicima, koji su najčešće odgovorni, sa boljim znanjem u vezi distributivnih kanala, odnosi postaju efikasniji, a to sve doprinosi redukciji troškova marketinga.
- Niži troškovi regrutovanja korisnika – ukoliko se broj dugoročnih korisnika uvećava, opada potreba za regrutacijom novih. Pri dugoročnim odnosima, upotrebom skupljenog znanja o korisnicima, poboljšavaju se interakcije i relacije između organizacije i korisnika.

Wilson sa saradnicima (Wilson et al., 2002) korist koju organizacija može imati od CRM inicijative vidi kroz:

- Povećanje korisničke profitabilnosti – podizanjem margina u individualnim odnosima sa korisnicima dolazi do ponude pravog proizvoda u pravo vreme.
- Kreiranje vrednosti za korisnika – privlačenje pravih korisnika bazirano na informacijama i organizacionom znanju dovode do podizanja granica u organizacionom poslovanju.
- Zadržavanje korisnika i uvećanje njihove lojalnosti – ukoliko je organizacija sposobna zadržati korisnika i povećati njegovu lojalnost, moći će povećati svoju profitabilnost.

Kim i saradnici (Kim et al., 2003) korisničku vrednost opisuju kao opipljive i neopipljive koristi uvećane kroz CRM aktivnosti, koje pomažu u aranžiranju uspešnih odnosa sa korisnicima. Korisnička vrednost može se postići putem dodavanja vrednosti kroz relevantne informacije u virtuelnoj komunikaciji, programima lojalnosti i atraktivnom objedinjavanju proizvoda.

Ksu i saradnici (Xu et al, 2002) tvrde da CRM inicijative ne uvećavaju samo lojalnost korisnika, već isto tako poboljšavaju interne procese. Isti stručnjaci navode koristi koje organizacija može imati primenom CRM aktivnosti:

- Uvećanje marketing i prodajnih mogućnosti.
- Omogućavanje specifičnijeg cilja i one-to-one marketinga.
- Uvećanje povraćaja investicija uloženi u marketing.
- Dodavanje vrednosti kroz znanje koje se skuplja tokom interakcija sa korisnicima i njegovim transformisanjem i korišćenjem prilikom procesa razvijanja proizvoda.
- Povećanje prodajne efikasnosti putem Internet i WEB mreže.
- Obezbeđivanje satisfakcije korisnika kroz brzo rešavanje njihovih problema.
- Integraciju upravljanja ljudima i materijalima sa organizacionim servisima.

Skalin sa saradnicima (Scullin et al., 2002) smatra da informacije usvojene putem CRM e-CRM sistema pomažu kompaniji u identifikaciji i zadržavanju profitabilnih korisnika:

Tabela 2. Koristi od primene CRM-a i e-CRM-a (Scullin et al., 2002)

KORISTI	PRIMERI
Uvećanje lojalnosti korisnika	Informacije usvojene putem CRM i eCRM sistema pomažu kompaniji u identifikaciji i zadržavanju profitabilnih korisnika. Posedujući ove podatke organizacija može fokusirati svoje vreme i resurse na najprofitabilnije korisnike. Klasificiranje korisnika omogućava organizaciji efikasnije upravljanje sa premium grupom.
Efikasniji marketing	Posedovanje detalja korisničke satisfakcije putem eCRM sistema, omogućava kompaniji predviđanje vrste proizvoda kakav bi korisnici želeli da kupe. Podaci o korisnicima mogu biti analizirani kroz višestruke perspektive a sve u cilju istraživanja elemenata marketnga koji će stvoriti veliki uticaj na prodaju i profitabilnost.
Poboljšanje korisničkog servisa i podrške	Što precizniji prijem informacija u vezi prijema narudžbi, materijala, troškova i vremena potrebnog za servisne aktivnosti. Pretraga za dokazanim solucijama i najboljim praksama. Pristup alatima znanja korisnim u kompletiranju servisnih perfomansi.
Uvećanje efikasnosti i redukcija troškova	Integrisanje podataka o korisnicima u pojedinačne baze podataka omogućava marketinškim timovima, prodaji i ostalim odeljenjima unutar kompanije da razmenjuju informacije i rade na ostvarenju zajedničkih kompanijskih ciljeva.

Razumevanje činjenice da se svi korisnici ne tretiraju na isti način i da je svaki korisnik različit u svojim potrebama i zahtevima dovodi do klasificiranja korisnika, što opet omogućava organizaciji efikasnije upravljanje sa premium grupom. Isti stručnjaci podvlače da više efikasni marketing može biti realizovan kao rezultat CRM inicijativa. Podaci o korisnicima mogu biti analizirani kroz višestruke perspektive a sve u cilju istraživanja elemenata marketnga koji će stvoriti veliki uticaj na prodaju i profitabilnost.

2.1.3 Principi CRM-a

Svi proseci i aplikacije u vezi CRM-a zasnivaju se na nekoliko osnovnih principa (Gray & Byun, 2001):

- *Pojedinačni tretman korisnika* – tretman korisnika mora biti zasnovan na individualnom pristupu. CRM je zasnovan na filozofiji personalizacije, a to podrazumeva da sadržaj i servisi ka korisniku moraju biti dizajnirani na osnovu korisničke preferencije i ponašanja. Iako povećava troškove, personalizacija kreira željene pogodnosti za kupca.
- *Sticanje i zadržavanje korisničke lojalnosti kroz personalni odnos* – kada personalizacija dobije svoju ulogu, kompanija mora održavati relacije sa korisnicima. Kontinuirani kontakti sa korisnicima, posebno prilikom dizajniranja proizvoda ili usluge koja treba da zadovolji preferencije korisnika, mogu biti značajni faktori kreiranja i jačanja lojalnosti korisnika.
- *Selekcija "dobrog" i "lošeg" kupca na osnovu potrošačke vrednosti korisnika* – uvek treba težiti ka pronalaženju i zadržavanju pravih kupaca koji generišu najviše profita. Najbolji kupci zaslužuju najviše korisničke pažnje i brige.

2.1.4 Strategija i ciljevi CRM-a

Paton (Patton, 2001) je stava da jedno od strategije i ciljeva CRM inicijative jeste da se funkciji prodaje obezbede instant informacije o profitabilnim korisnicima, kako bi se uvećale kompanijske šanse za brzu ekspanziju na tržištu.

Uspešnost CRM zasnovana je na rešavanju četiri ključne oblasti: strategije, ljudi, tehnologije i procesa (Fox & Stead, 2001). U slučaju kada sve četiri funkcionišu skladno stvara se mogućnost za ispoljavanje superiorne sposobnosti pri odnosu sa korisnicima (Day, 2003).

Ksu i saradnici (Xu et al., 2002) smatraju da jedno od strategije i ciljeva CRM inicijative jesu, kako poboljšanje i uvećanje komunikacije između kompanije i njenih korisnika, tako i komunikacije unutar same kompanije. Takođe, oni dodaju da nije dovoljno organizaciji da poseduje kompetitivne departmane poput prodaje, marketinga, računovodstva, korisničkih servisa i podrške u cilju povećanja korisnika. Oni će svoju pravu efikasnost ispoljiti u slučaju da postoji adekvatan protok i razmena informacija širom organizacije. Stoga i smatraju da jedan od ciljeva se sastoji u integraciji strategije, procesa, tehnologije i ljudi u sveobuhvatnu promenu upravljanja procesima.

Saglasno sa Tompsonom (Thompson, 2004) glavne strategije i ciljevi CRM inicijative predstavljaju:

- Sticanje korisnika;
- Povećanje profitabilnog odnosa sa korisnicima;
- Zadržavanje profitabilnih korisnika;
- Kreiranje konkurentske prednosti.

Dek (Deck, 2004) smatra da strategija i ciljevi CRM-a su nešto što treba da bude od pomoći organizaciji u korišćenju tehnologije i ljudskih resursa, a u cilju shvatanja korisničkog ponašanja i njihovih vrednosti. Ukoliko ove elemente uskladi, organizacija može:

- Ponuditi bolje korisničke servise;
- Učiniti efikasnijim call centre;
- Pojednostaviti marketing i prodajne prosece;
- Istraživati nove korisnike;
- Uvećati prihode dobijene od korisnika.

Grinberg (Greenberg, 2001) navodi strategije i ciljeve neophodne pri implementaciji CRM-a u nekoj organizaciji:

- *Uvećanje prihoda* – organizacija treba da se fokusira na poboljšanje prodaje i uvećanje prihoda kroz bolje informacije i dobre inicijative.
- *Redukcija troškova prodaje* – organizacija treba da koristi nove tehnologije u cilju redukcije troškova i povećanja efikasnosti prodaje.
- *Zadržavanje prodajnog osoblja* – organizacija treba da proaktivno prati svoje prodajno osoblje i proverava njihove performanse, a isto tako kontroliše koliko razne vrste kompenzacija utiču na motivisanost za postizanje ciljeva i organizacionu uspešnost.
- *Uvećavanje mogućnosti dobitka* – organizacija treba povećati fokus na prodajne napore u smislu generisanja boljih informacija koje su od pomoći prodajnom osoblju.

Kim i saradnici (Kim et al., 2003) strategije i ciljeve CRM inicijative dele na četiri kategorije:

- *Znanje o korisniku* - skupljanje odgovarajućih informacija o korisniku, analiziranje podataka o korisnicima, sticanje novih korisnika, treninzi zaposlenih u uvećanje njihovih veština, sigurne servise.

- *Interakcija sa korisnikom* - adekvatan odgovor na korisničke zahteve, integracija poslovnih procesa, povećanje menadžment kanala, maksimizacija efektivnosti i efikasnosti organizacionih operacija, kastomizacija proizvoda i servisa.
- *Korisnička vrednost* - povećanje kapaciteta za zadržavanje korisnika, uvećanje profita, poboljšanje korisničkih servisa i podrške, izgradnja atraktivne virtualne zajednice.
- *Korisničko zadovoljstvo* - uvećavanje kvaliteta servisa, uspostavljanje adekvatnih odnosa sa korisnicima.

Trajpir (Trepper, 2000) smatra da postoje tri krucijalne strategije sa ciljevima koji su potrebni da bi se realizovao CRM sistem:

- Omogućavanje prodajnom, marketing i servisnom osoblju da izvršavaju svoje zadatke kao tim, što će dovesti do redukcije troškova i povećanja efikasnosti.
- Omogućavanje kompletnog i konzistentnog pogleda na svakog korisnika i za svaku korisničku interakciju.
- Omogućavanje korisniku kompletnog uvida u kompaniju, bez obzira na koji način taj korisnik ima kontakt sa kompanijom.

Bejon i saradnici (Bayon et al., 2002) iznose stav po kome organizacija marketnig ciljeve treba da posmatra kroz CRM aplikacije:

- *Bolje informacije za bolji menadžment* – organizacija treba implementirati snažan fokus na ciljeve kampanje sa boljim povraćajem investicija uložениh u marketing.
- *Širenje marketing kanala putem WEB-a* – organizacija treba koristiti pogodnosti snage Interneta radi uvećanja postizanja marketing ciljeva i njegove efikasnosti.
- *Zatvoreni krug marketinga* – organizacija treba da koristi programe sa sveobuhvatnim marketing sistemom koji podržava planiranje, upravljanje kampanjama, operativu, Internet podršku i analiziranje, a sve u cilju uvećanja perfomansi menadžmenta marketingom.

Saglasno sa Morelijem i Skaranu (Morelli & Scarano, 2001) postoje četiri primarne startegije sa ciljevima u vezi CRM inicijative:

- *Personalizacija* – uključuje obezbeđivanje individualno prilagođenog sadržaja korisniku, komunikaciju, kao i ponudu proizvodnih kapaciteta kombinovanih sa cenama.
- *Praćenje* – zahteva snimanje tokova i informacija o korisnicima i njihovom ponašanju i na osnovu toga modificiranje strategije.
- *E-komunikacija* – uključuje sinhronizaciju i dodavanje e-maila, četa, glasovnih i video interakcija.
- *E-znanje* – predstavlja upravljanje informacijama, a u nameri maksimiziranja dugoročnih vrednosti po korisnika.

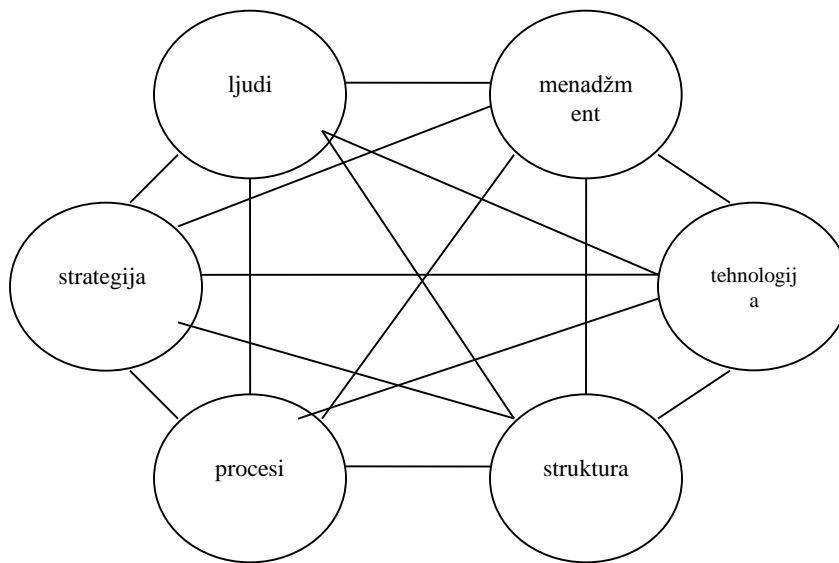
Hofman i Kašmiri (Hoffman & Kashmeri, 2000) smatraju da strategija i ciljevi CRM-a nisu orijentisani samo na smanjenje troškova, već da to isto, posredstvom dostupnosti i protoka informacija, podrazumeva i bolje upravljanje odnosima sa korisnicima.

2.1.5 CRM vrednosni lanac

CRM ima mnogo definicija, a u biti predstavlja sve ono što je povezano sa satisfakcijom korisničkih potreba. Li (Lee, 2001) smatra da se CRM percipira kao "lančana reakcija", koja prouzrokovana novim strateškim inicijativama u vezi komunikacije sa korisnicima, u vremenu visokog razvoja informacionih tehnologija i konstantnim korisničkim potrebama za boljim uslužnim kvalitetom. CRM reprezentuje poslovna strategija dizajnirana na redukciji troškova, povećanjem profitabilnosti kroz jačanje korisničke lojalnosti. Batl (Buttle, 2000) ističe da neki stručnjaci CRM doživljavaju kao jednostavan most između marketinga i informacionih tehnologija. Po njemu, CRM odluke utiču na marketing, operativu, prodaju, korisnički servis, ljudske resurse i informacione tehnologije.

Pein (Peyne, 2005) smatra da CRM sjedinjuje potencijal info tehnologija sa strategijom odnosa sa korisnicima, isporučujući profitabilne, dugoročne odnose. CRM obezbeđuje povećanje mogućnosti za korišćenje podataka i informacija u cilju boljeg shvatanja korisnika i bolje implementacije marketing strategije. To zahteva multifunkcionalnu integraciju ljudi, operative, procesa i marketing kapaciteta, a koje se ostvaruje kroz informacione tehnologije i aplikacije (Peyne, 2005). Krajnja namera CRM procesa vrednosnog lanca sastoji se u obezbeđivanju mogućnosti da kompanija izgrađuje dugoročne odnose sa strateški značajnim korisnicima zasnovane na zajedničkim koristima (Buttle, 2000).

Lendel (Lendel, 2009) organizaciono znanje predstavlja u formi šestougaoznog zvezdanog modela i naglašava da svaki od postojećih šest elemenata predstavlja ključne faktore u izgradnji CRM u nekoj kompaniji:



Slika 2. *Heksagonalni zvezdasti model (Lendel, 2009)*

CRM je u smislu heksagonalnog zvezdastog modela shvaćen kao kompaktan sistem koji uključuje viziju, strategiju, vrednosti kompanijske kulture i politike, kompanijske procese, njihove resurse, ciljeve i metriku koja je u direktnoj vezi sa korisnicima.

U okviru predstavljenog modela, Lendel identifikuje dva trougla:

- Prvi trougao sadrži ključne elemente koji čine osnovu CRM-a: ljude, procese i tehnologiju. Najvažniji element unutar ovog trougla su ljudi. Uspeh izgradnje dugoročnih odnosa sa korisnicima zasnovanim na obostranim koristima, zavisiće od pristupa i performansi zaposlenih. Sledeći nepohodan element jesu procesi. Svi poslovni procesi moraju biti orijentisani ka korisniku. Napredak u info tehnologijama omogućava kompanijama skupljanje, čuvanje, analizu i razmenu informacija o korisnicima, što ih čini sposobnijim da odgovore na svaku korisničku potrebu.
- Drugi trougao sadrži elemente koji važni u pogledu obezbeđivanja funkcionisanja CRM u kompaniji i ujedno su od esecijalne važnosti za izgradnju CRM modela. Oni kreiraju okruženje, u kome CRM može biti izgrađen, zajedno sa resursima i načinim da se to ostvari. U ovom trouglu reč je o sledećim elementima: strategiji, organizacionoj strukturi i menadžmentu. Podrška menadžmenta i uključenost svih zaposlenih od suštinskogje značaja za uspešnost izgradnje CRM-a. Kreiranje strategije jednako je važno kao i svaki ključni korak koji kompanija preduzima. Ona treba da sadrži čvrsta pravila, ali u isto vreme da bude u stanju mogućnosti modifikacije shodno specifičnim uslovima i zahtevima kompanije.

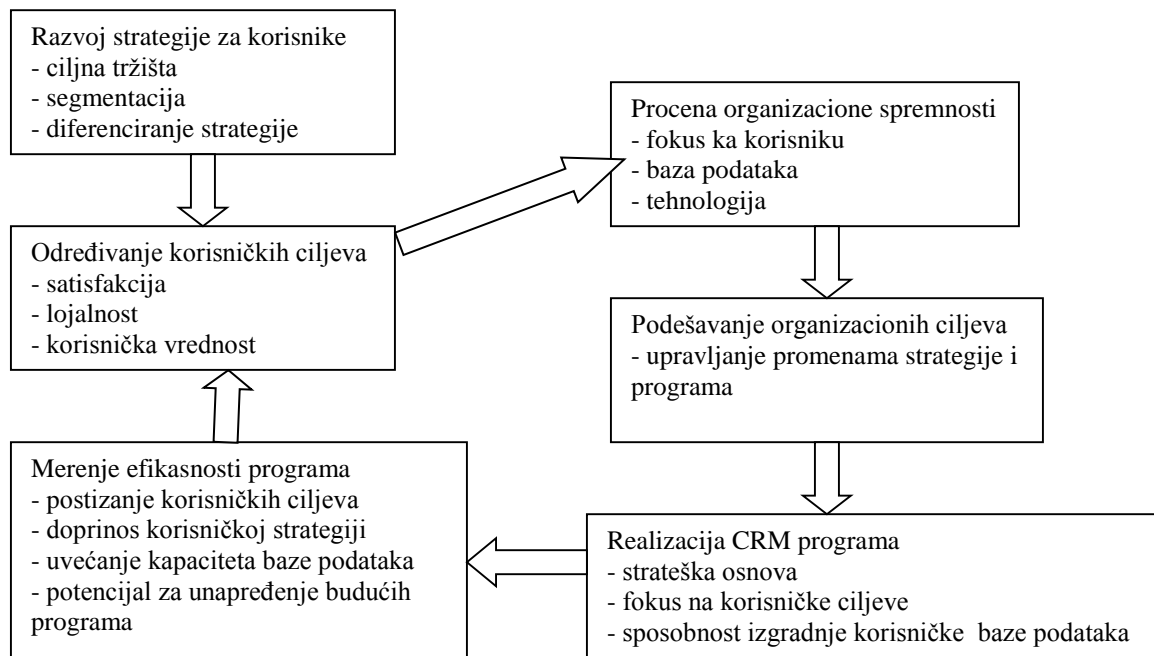
CRM vrednosni lanac identifikuje pet ključnih koraka u razvoju i implementaciji CRM strategije: analizu korisničkog portfolia, bliskost sa korisnicima, razvijanje mreže, razvoj vrednosti, upravljanje životnim ciklusima sa korisnicima. Ovih pet primarnih faza CRM vrednosnog lanca reprezentuje tri glavne, sekvencijalne faze CRM strategije: analizu, razvoj resursa i implementaciju. Svaka od navedenih pet faza predstavlja koncepte, alate i procese koji pomažu u kreiranju i uspešnoj implementaciji strategije (Buttle, 2000):

- Prvi korak analizira korisničku bazu radi identifikacije korisnika kao ciljne grupe sa različitim vrednosnim propozicijama. Ovaj korak uključuje korišćenje korisničkih i tržišnih podataka i informacija radi odluke na koje korisnike se opredeliti. Kompanije vrše segmentiranje korisničkih baza na osnovu kojih će se moći determinisati koja korisnička grupa je najprofitabilnija, koji korisnici troše najviše na korišćenje usluga, kojih vrsta usluga isl. Rezultat toga jeste kreiranje ciljnih korisničkih baza.
- Izbor korisnika koje će neka kompanija usluživati je jedna, dok dobro poznavanje tih korisnika predstavlja sasvim drugu kategoriju. Većina kompanija prikuplja podatke svojih korisnika, ali pravi izazov se sastoji u korišćenju tih podataka u kontekstu razumevanja potreba, želja i ponašanja izabranih korisnika. Dakle, drugi korak uključuje aktivnosti na sticanju znanja kako selektovane korisnike posmatrati kao segment ili individualce i izgradnju korisničkih baza podataka pristupačnim svakom zaposlenom čije odluke ili aktivnosti mogu biti od uticaja na korisničke stavove i ponašanja. Ova faza se fokusira na individualne korisnike. Odredivši segmente, kompanije moraju upoznati jako dobro korisnike unutar nekog segmenta, Korisnička intimizacija podrazumeva shvatanje korisnika i njihovih zahteva.
- Treći korak podrazumeva izgradnju jake mreže sa zaposlenima, dobavljačima, partnerima i investitorima koji shvataju zahteve izabranih korisnika.
- Četvrti korak uključuje razvoj predloga koji kreiraju vrednost za korisnike i kompaniju. Razvoj mreža zajedno sa razvojem predloga vrednosti su fokusirani na izgradnju ili sticanje resursa za kreiranje i isporuku vrednosti ka korisnicima.
- Peta i finalna faza jeste upravljanje odnosima sa korisnicima. Ovde se radi o implementaciji CRM-a kroz sticanje i zadržavanje korisnika, kao i razvoja vrednosti za njih.

Navedeni koraci su iterativne i refleksivne prirode, u smislu da proces od pet koraka nije jednokratni proces, već je ponovljiv i kontinuiran.

2.1.6 Implementacija CRM-a

Postoje brojne publikacije koje preporučuju seriju potrebnih koraka kojima se uvećava mogućnost uspešne implementacije CRM strategije. Polazeći od činjenice da CRM uspeh obično nije rigorozno definisan i da su koraci u implementaciji CRM strategije najčešće zasnovani na iskustvu, Roberts sa saradnicima (Roberts et al., 2005) ponudila je model CRM procesa:

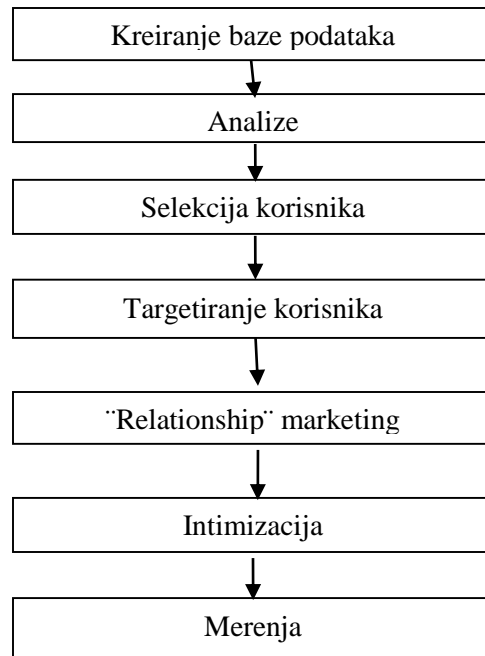


Slika 3. Model CRM procesa (Roberts et al, 2005)

Problem značenja CRM podrazumeva različita shvatanja i pojmove za različite ljude. Za neke, CRM podrazumeva direktne e-mailove ka korisnicima. Drugi opet smatraju da se funkcija CRM-a sastoji u masovnoj kastomizaciji ili razvoju proizvoda koji će biti

prilagođen korisničkim preferencijama. IT konsultanti, CRM prevode kao tehnički žargon koji se odnosi na online analitičke procese i korisničke interakcione centre.

Rasel (Russell, 2001) na osnovu pitanja šta menadžeri moraju znati u vezi svojih korisnika i kako te informacije iskoristiti za razvoj kompletne CRM perspektive, predstavlja bazični model CRM-a. On se sastoji iz sedam osnovnih komponenti: aktivnosti u vezi formiranja baze podataka, analize podataka, iznošenja analize i donošenja odluke u vezi formiranja ciljanih korisnika, određivanje potrebnih sredstava i alata za mogućnost targetiranja korisnika, određivanje načina izgradnje odnosa sa izabranim korisnicima, intimiziranje sa izabranim korisnicima, merenje i vrednovanje CRM programa.



Slika 4. Bazični model CRM-a (Russell, 2001)

Implementacija CRM procesa veoma je složen poduhvat koji zahteva napor cele organizacije. Izgradnja, menjanje ili pokretanje CRM procesa podrazumeva "igranje" velikog broja uloga. Takve situacije mogu uključivati sistemske eksperte, poslovne

analitičare i druge razne specijaliste i menadžere koji su odgovorni za unošenje podataka potrebnih da se CRM procesi obogate i učine spremnim za akciju (Agarwal et al., 2004).

Raspodela uloga uključuje i menadžere na svim nivoima. Bez podrške i posvećenosti najvišeg rukovodstva, čak i najbriljantnija implementacija CRM neće uspeti (Kale, 2004). CRM proces zahteva promene u celoj organizaciji, a to se neće desiti bez trajne posvećenosti top menadžmenta.

Poduža je lista specifičnih pitanja koja zazuzimaju značajno mesto kada se radi o uspešnosti implementacije CRM sistema. Kingstoun (Kingstone, 2005) navodi kao prioritet rešavanja nekoliko relevantnih problema:

- Opis posla, merenje performansi i sistem kompenzacije.
- Programi treninga i obuke.
- Zajednička organizovanost i posvećenost front-office i back-office procesa korisničkom potrošačkom ciklusu.
- Diferencijacija korisničke strategije.
- Integracija baze podataka sa potrebnim podacima o korisnicima i dobavljačima, dizajnirana tako da zadovolji potrebe kako programera tako i analitičara.
- Fokusiranje ljudi, podataka i tehnologije na postizanju izvrsnosti u kontaktima sa korisnikom.
- Proaktivnost korisničkih servisa.
- Usklađenost korporativnih ciljeva i metrike sa korisničkom strategijom.
- Realna očekivanja i zahtevano vreme u vezi poboljšanja performansi.

2.1.7 Organizaciona kultura i CRM

Uspešan nastup CRM-a povezan je sa sposobnošću organizacije da identifikuje i reaguje na potencijalne barijere u okviru organizacione kulture. Mnogi stručnjaci organizacionu kulturu identifikuju kao relevantan faktor koji omogućava ili onemogućava postizanje željenih CRM ishoda. Otpor ljudi da rade u novonastalim procesima koristeći CRM softverske aplikacije može dovesti do neuspeha u implementaciji CRM-a (Crosby, 2002). S toga mnogi istraživači ukazuju na to da ponašanje i stavovi zaposlenih moraju biti preispitani i eventualno promenjeni u cilju kreiranja kulture pogodne za uspešnu implementaciju CRM sistema (Mack et al., 2005).

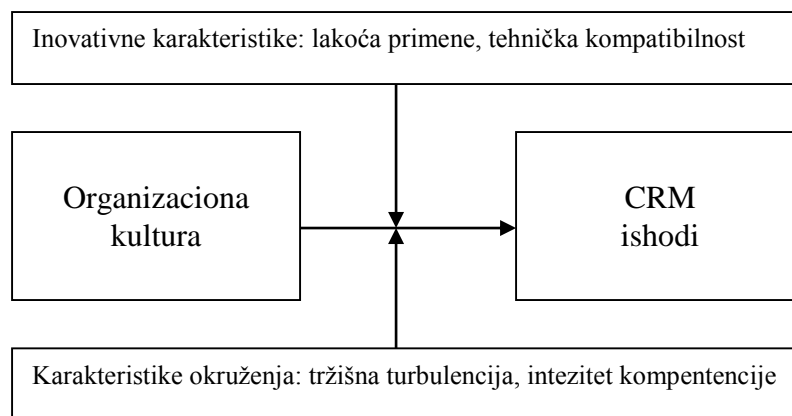
Organizaciona klima koja stavlja veći značaj na fokus ka korisniku, podržava multifunkcionalne timove i odnose zasnovane na međusobnim podrškama, gde zaposleni preuzimaju veći stepen rizika i imaju slobodu ka inovacijama, verovatno će biti uspešna u implementaciji sistema CRM-a. Široko je prihvaćeno da usvajanje kulture okrenute ka korisniku čini važan preduslov za uspešnost inicijative implementacije CRM-a (Kale, 2004). Organizacije koje nisu uspešne iznedriti performanse ponašanja zasnovanog na fokusu ka korisniku imaju veću verovanoću ka lošem ishodu implementacija CRM-a (Starkey & Woodcock, 2002).

Verhof i Lengirk (Verhoef & Langerak, 2002) sugerušu da multifunkcionalni timovi mogu biti od velike pomoći u razvoju fokusa ka korisniku. Ljudi sa prve prodajne linije mogu asistirati i komunicirati sa drugim odeljenjima prilikom rešavanja problema, a to ukazuje da timovi i deljenje podataka o korisnicima jesu od esencijalnog značaja (Ryals & Knox, 2001).

Rajal i Noks (Ryals & Knox, 2001) smatraju da korisničko orijentisane organizacione kulture su adaptivne i osetljive na promenu. Oni naglašavaju da mnoge kompanije smatraju da će kroz implementaciju CRM-a automatski postati korisnički orijentisane, tako da dolazi do pokušaja implemetacije CRM-a bez planiranog napora ka modifikaciji postojeće organizacione kulture koja bi trebala postati više orijentisana ka korisniku (Kale, 2004).

Renerc i Čag (Reinartz & Chugh, 2003) su intervjuisali menadžere 15 velikih preduzeća, koja se bave strateškim CRM projektima. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da davanje kontrole zaposlenima nad korisničkim servisom i obezbeđivanje sigurnosti posla za zaposlene doprinosi uspešnosti CRM-a. Iz navedenih studija jasno se vidi da organizaciona kultura koja daje veći značaj na ponašanje fokusirano ka korisniku, razmenu informacija, multifunkcionalne timove, performanse zasnovane na nagradama, adaptivne stavove na promene i visok stepen preuzimanja rizika i inovacija, verovatno će biti u velikoj mogućnosti uspešne primene implementacije CRM-a.

Reina i Batl (Reiny & Buttle, 2006) bavili su se istraživanjem odnosa kroz istraživački model prikazan na slici 5. Njihova namera prvenstveno je bila u utvrđivanju postojanja i determinaciji veze između organizacione kulture i CRM ishoda.



Slika 5. Razumevanje organizacione kulture (Reiny & Buttle, 2006)

Dobijeni rezultati ukazali su da više od 40 procenata organizacija koje su uzorkovane za ispitivanje, nemaju organizacionu kulturu koju postojeća literatura preporučuje kao adekvatnu za postizanje uspešne CRM implementacije. Ovi organizacioni atributi uključuju adaptaciju na inovacije, učešće i jasnoću cilja. Umesto toga uočene su sledeće karakteristike organizacione kulture:

- Menadžment stil uglavnom karakteriše kontrola i rukovođenje.
- Vezivno tkivo koje drži ove organizacije zajedno sastoji se od dokumentacije, odlučnosti i produktivnosti.
- Organizaciona klima se odlikuje stabilnošću.
- Stavlja se naglasak na informatičko upravljanje.

U prilog navedenom istraživanju ide i konstatacija da je stopa neuspeha implementacije CRM-a i dalje visoka. Globalno istraživanje biših rukovodilaca širom sveta u aprilu 2003. godine, koje je sproveo Economist Intelligence Unit za AT&T prikazuje da je samo 29 procenata ispitanika zadovoljno funkcionisanjem implementiranog CRM-a (AT&T, 2003). Štaviše, globalna anketa objavljena u aprilu 2004 od strane IBM BCS otkriva da samo 15 procenata svetskih kompanija veruju da u potpunosti uspevaju sa svojim CRM inicijativama, a njih 20-30 odsto imaju samo delimičan uspeh (IBM, 2004).

Kada se priča o kulturi koja odgovara klijentima, istraživanja su pokazala da postoji šest osnovnih karakteristika (Gutek et al., 2002):

- Prvo, to su zaposleni radici. Uspešne kompanije koje su usmerene na pruženje usluga, zapošljavaju ljude koji su aktivni i srdačni.
- Druga karakteristika odnosi se na neka stroga pravila, procedure i propise. Zaposlenima je potrebna sloboda da bi mogli da izađu u susret promenljivim potrebama i zahtevima svojih klijenata.
- Treća karakteristika je široko korišćenje ovlašćenja. Ovlašćena lica imaju diskreciono pravo donošenja odluka da učine ono što je potrebno da bi se udovoljilo korisniku.
- Četvrta karakteristika je sposobnost slušanja. Zaposleni u ovakvoj organizacionoj kulturi imaju sposobnost da slušaju i razumeju poruke koje im šalju klijenti.
- Peta karakteristika je jasnoća. Zaposleni predstavljaju vezu između kompanije i njenih klijenata, među kojima može da nastane pometnja i konflikt. Zaposlenima

ovakva situacija umanjuje zadovoljstvo rada i ugrožava efikasno obavljanje radnih zadataka. Uspešna organizaciona kultura koja odgovara zahtevima klijenata ublažava nesigurnost zaposlenih u vezi sa njihovim ulogama i optimalnim obavljanjem poslova.

- Konačno, organizaciona kultura koja odgovara zahtevima klijenata zapošljava radnike koji su savesni u nastojanjima da zadovolje klijente. Oni su spremni da preuzmu inicijativu čak i onda kada je to van njihovih nadležnosti.

Shodno iznešenom, ono na čega bi menadžeri morali obratiti pažnju prilikom stvaranje organizacione kulture koja odgovara potrebama klijenata svodilo bi se na:

- Angažovanje osoblja za kontakt koje odlikuje snažna ličnost i izgrađen stav, osobine koje su adekvatne za pružanje usluga klijentima – koje su srdačne, pune entuzijazma, pažnje, strpljenja, koje poseduju visok stepen empatije.
- Stalno obučavanje ljudi koji rade sa klijentima, usmeravanje njihove pažnje ka usavršavanju znanja o proizvodu ili usluzi – aktivno slušanje, strpljenje i ispoljavanje emocija.
- Izvršiti socijalizaciju ljudi za kontakt u odnosu na ciljeve i vrednosti organizacije.
- Kreirati poslove tako da zaposleni imaju onoliko kontrole koliko je potrebno da bi se zadovoljili korisnici.
- Dati zaposlenima u prvoj liniji prodaje diskreciono pravo da donose svakodnevne odluke o poslovima vezanim za odnosne aktivnosti.
- Preneti viziju o klijentima i putem odluka i postupaka pokazati posvećenost klijentima.

Koter i Heskett (Kotter & Heskett, 1992) su otkrili da su neke korporativne kulture dobre u prilagođavanju promenama i održavanju učinka organizacije, dok druge to nisu. Oni su

napravili razgraničenje između “prilagodljivih” i “neprilagodljivih” korporativnih kultura i definisali su osnovne vrednosti i zajedničko ponašanje u obe ove kulture (slika 6.):

	PRILAGODLJIVA KORPORATIVNA KULTURA	NEPRILAGODLJIVA KORPORATIVNA KULTURA
Osnovne vrednosti	Mnogi menadžeri iskreno brinu o kucima, interesnim grupama i zaposlenima. Oni takođe veoma cene ljude i procese koji mogu da iniciraju korisnu promenu.	Mnogi menadžeri brinu uglavnom o sebi, svojim najbližim saradnicima ili o nekom proizvodu (ili tehnologiji) vezanim za tu radnu grupu. Oni više cene ustaljeni proces menadžmenta koji umanjuje rizik, nego rukovodeće inicijative.
Zajedničko ponašanje	Menadžeri poklanjaju dužnu pažnju svim svojim interesnim grupama, naročito mušterijama i iniciraju promenu kada koristi njihovim legitimnim interesima, čak i kada to iziskuje poneki rizik.	Menadžeri imaju pomalo uskogrudno, političko i birokratsko ponašanje. Zbog toga ne menjaju brzo svoje strategije da bi se prilagodili ili iskoristili prednosti koje im donose promene u poslovnom okruženju.

Slika 6. *Prilagodljiva naspram neprilagodljive korporativne kulture (Kotter & Heskett,*

Simson (Simpson, 2001) kao primer primenljive organizacione kulture iznosi karakteristike Ikvelovog (Ekvall, 1991) modela, koji je adaptibilan i podržava inovacije:

- *Izazov i učešće* – koliko su zaposleni posvećeni, motivisani i predani dugoročnim ciljevima i uspehu organizacije.
- *Sloboda* – stepen do kojeg zaposleni mogu samostalno da definišu svoj rad, sprovode diskreciono pravo i preduzimaju inicijativu u svojim svakodnevnim aktivnostima.
- *Poverenje i otvorenost* – stepen do kojeg zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju se međusobno.

- *Vreme za ideje* – količina vremena koja je potrebna pojedincima da se posvete novim idejama pre preuzimanja konkretnih koraka.
- *Igra/humor* – u kojoj meri se radni ambijent odlikuje spontanošću i opuštenosti.
- *Rešavanje konflikata* – stepen do kojega pojedinci donose odluke i rešavaju pitanja koja se odnose na dobrobit organizacije u odnosu na lične interese.
- *Debatovanje* – koliko je zaposlenima dozvoljeno da izražavaju svoje mišljenje i iznose svoje ideje na razmatranje i uvid.
- *Preuzimanje rizika* – koliko menadžeri tolerišu nesigurnost i nejasnoću i da li se zaposleni nagrađuju za preuzimanje rizika.

2.1.8 Organizacioni dizajn i uspešnost implementacije CRM-a

Implementacija CRM-a može se opisati kao spremnost organizacije na razvoj korisnički fokusirane strategije, gde postoji uzajamna korist i organizacije i korisnika. Shodno velikom broju neuspelih projekata, implementacija CRM sistema posmatra se kao rizičan proces.

Rigbi (Rigby et al., 2002) sa saradnicima smatra da 87% neuspeha implementacije CRM programa leži u nedostatku adekvatnog upravljanja promenama. Dejvis (2002) razloge neuspeha implementacije CRM sistema vidi u multifunkcionalnim poslovnim procesima među različitim ulogama, departmanima i funkcijama unutar organizacije. U takvom organizacionom dizajnu CRM sistemi nemaju uvid u većinu poslovnih procesa i sub procesa koji su u vezi sa korisnicima, niti mogu upravljati interakcijama između njih.

Razmatrajući rizike implementacije CRM-a, Karner i Hanton (Corner & Hinton, 2002) ukazuju da loša politika, lični interesi i neadekvatna sredstva predstavljaju najčešće kategorije rizika.

Ukoliko egzistiraju faktori vezani za organizacionu strategiju, a koji nisu usaglašeni sa CRM projektom, nemoguće je stvoriti organizacione promene koje će doprineti implementaciji CRM strategije. S toga, organizacija promene moraju biti u kontekstu doprinosa sprovođenja celokupne organizacione strategije (Daft, 1993).

Navedeni propusti ukazuju na postojanje potreba za metodama koje mogu integrisati faktore rizika i mnoge karakteristike svakog preduzeća ponaosob, kao i poslovne procese obzirom na njihov značaj i ulogu u organizacionom dizajnu.

Istraživanja Fjermsteda i Romana (Fjermestad & Romano, 2003) pokazala su da organizacije moraju osmisliti i implementirati sisteme CRM-a u pogledu dodavanja i usvajanja principa korisnosti i upotrebljivosti u odnosu na korisnike. Navedeni autori tvrde da ključni faktori u vezi implementacije CRM leže u fokusu na ljude, kao i iterativnom i inkrementalnom pristupu. Kao kritična područja prilikom implementacije CRM-a, Rigby sa saradnicima (Rigby et al., 2002) navodi problematične oblasti gde kreiranje CRM-a sistema mora biti pre formulisanja poslovne strategije i gde pokretanje CRM treba da bude pre menjanja organizacione strukture.

Organizacija treba da bude struktuirana na način koji se uklapa u okruženje u kojem organizacija posluje (ekonomsko, političko, pravno-regulatorno, društveno i tehnološko okruženje). Organizacioni dizajn mora predstavljati proces koji usklađuje okruženje sa organizacionom strategijom i koji se permanentno, u skladu sa promenama okruženja, menja i razvija (Roberts et al., 2005).

U cilju izbegavanja rizika neuspeha, Kolgejt i Denihir (Colgate & Danaher, 2000) naglašavaju značaj internog marketinga, jačanje ljudskog potencijala, orijentaciju na usluge, kao i povećavanje nivoa angažovanja i podizanja nivoa performansi.

Da bi organizacija mogla uspešno implementirati CRM strategiju, važno je da poseduje adekvatnu tehnologiju, automatizaciju, kao i unapređene poslovne procese, povezanim sa upravljanjem odnosa organizacije sa korisnicima (Kotorov, 2003). Štaviše, implementacija CRM-a uključuje i redizajniranje poslovnih procesa ka korisniku orijentisanoj organizaciji,

u cilju ostvarenja predhodno definisanih ciljeva i uvećanju zadovoljstva i lojalnosti korisnika

Pomatrujući CRM kao sistem usredsređen na podršku poslovnih procesa koji uključuju i korisnike, Gartner grupa (Gartner Group, 2004) navodi nekoliko alata u funkciji podrške CRM-a:

- Automatizovanje nekih procesa vezanih za prodaju i upravljanje prodajeom.
- Korisničku podršku i servis u smislu automatizacije servisnih zahteva, žalbi, i povratnih informacija.
- Jačanje i automatizaciju marketinga u smislu obezbeđivanja informacija o organizacionom okruženju, konkurenciji, kretanja i promanama na tržištu.

Goldenberg (Goldenberg, 2004) smatra da uspešnost CRM programa u velikoj zavisi od posvećenosti top menadžmenta, dok Ajkhorn (Eichorn, 2004) elemente organizacione kulture vidi kao kritične faktore uspešnosti CRM strategije. Roberts sa saradnicima (Roberts et al, 2005) naglašava potrebu uvođenja cele organizacije u programe upravljanja promenama, kako bi se olakšala transformacija organizacionog dizajna i kultura i usmerile ka korisniku.

Posmatrajući pridavanje važnosti pojedinim elementima organizacionog dizajna, Ajmhof sa saradnicima (Imhoff et al., 2001) stavlja veći naglasak na organizacionu kulturu i strukturu, dok Kenedi (Kennedy, 2006) pridaje veći značaj definisanju poslovnih procesa. Međutim oba navedene stručnjaka, saglasno sa Goldenbergom, naglašavaju značaj posvećenosti top menadžmenta i svrstavaju ga u ključne faktore uspešnosti implementacije CRM-a.

Ajmhof sa saradnicima (Imhoff et al., 2001) iznosi pet ključnih faktora koji su se najviše pojavljivali u literaturama i temama mnogih autora:

- *Korisnički orijentisana poslovna strategija* – u cilju sprovođenja korisnički orijentisane poslovne strategije potrebno je uzeti u obzir sledeće elemente: značaj definisanja kupca, lojalnosti i vrednosti za kupca. Definisanje kupca podrazumeva razvijanje sistema kojim se prikupljaju sve potrebne informacije, kao i

omogućavanje organizaciji da odredi način komunikacije koji bi bio za obe strane adekvatan (Imhoff et al., 2001). Opšte je poznato da lojalnost čini preduslov za dugoročni uspeh i razvitak (Peppers & Rogers, 1997). Međutim, Dej smatra da zadobijanje lojalnosti predstavlja zahtevan zadatak, intenzivan i dugotrajan proces, koji traži posvećenost cele organizacije. Ukoliko organizacija uspe u izgradnji lojalnih odnosa, ona postiže trajno konkurentsku prednost (Day, 2000). Vrednost za kupca često je povezana sa lojalnošću i organizacije postaju sve više svesne da stvaranje vrednosti za kupca postaje ključni faktor uspeha CRM strategije (Payne et al., 2000). Osim toga, dokazano je da postoji direktna veza između lojalnosti kupaca i vrednosti za kupca (Thompson, 1998).

- *Organizaciona struktura* – CRM organizaciona struktura gradi temelje za integraciju poslovnih funkcija i procesa. CRM organizaciona struktura može u velikoj meri uticati na tehnologiju i stvaranje sofisticiranih CRM tehnologija, a što za uzvrat može imati jak uticaj na organizacionu strukturu (Imhoff et al., 2001). Shodno postojećim multifunkcionalnim zahtevima, CRM struktura je ta koja treba da uskladi organizaciju ka svojim klijentima. Kaplan i Norton (Kaplan & Norton, 2001) umesto tradicionalnih funkcija poput marketinga, prodaje i operative, predlažu pristup organizovanja malog broja multifunkcionalnih procesa. Rials i Noks (Ryals & Knox, 2001) priznaju da CRM zahteva angažovanje cele organizacije, a ne samo marketinga i tako naglašavaju multifunkcionalni pristup. Svi sistemi i poslovni procesi moraju biti integrisani da bi podržali protok informacija o korisnicima. Centralizovana organizacija otežava koordinaciju i dovodi do nedostatka ažurnih informacija. Nasuprot tome, decentralizovana CRM organizacija fokusira se na nivou preduzeća procesima i sistemima, što omogućava implementaciju CRM strategije.
- *Organizaciona kultura* – oko 72% svih CRM programa ne uspeva zbog otpora promenama. Horn (Horne, 2003) naglašava da uzrok neuspeha ponekad može biti pripisan tehnologijama, ali uglavnom su razlog ljudi i organizacija, to jest njihova

nemogućnost da se menjaju i prilagođavaju CRM sistemima. Herding i saradnici (Harding et al, 2004) podržavaju važnost uključivanja zaposlenih u proces dizajniranja organizacije, jer tako su veće šanse da će promene biti prihvaćene. Kenedi (Kennedy, 2006) govori o značaju zalaganja cele organizacije u stvaranju uspeha CRM programa, naglašavajući potrebu za vođenjem taktičkih poteza od strane top menadžera. Kada se postavi i zaživi kultura koja podržava CRM, zajednička korisnički fokusirana vizija biće deljena kroz celu organizaciju, rezultirajući uspešnoj implementaciji i primeni CRM strategije.

- *Posvećenost menadžmenta* – predstavlja jedan od ključnih faktora za uspešnu imalementaciju CRM-a (Kale, 2004). Plauf sa saradnicima (Plouffe et al., 2004) fokusira se na CRM pod temom zajedničkog razumevanja i podržava ideju "deljenja" razumevanja preko različitih hijerarhijskih nivoa.
- *Merenje uspešnosti CRM-a* – CRM imlementacija zahteva jasno definisane mere, ključne pokazatelje i ključne perfomanse, koji će biti od pomoći u strukturi merenja uspeha. Rejčeld (Reichheld, 1996) iznosi stav da merenje pretvara viziju u strategiju, a strategiju u dela. Njuel (Newell, 2003) ističe značaj merenja vrednosti za kupca. Međutim, najpopularniji indikator za merenje CRM efikasnosti predstavlja BSC (Balanced ScoreCard) pristup koji su razvili Kaplan i Norton (Kaplan & Norton, 2001). Odnos između BSC i CRM je jasan kao oba koncepta okrenuta ka kritičnim faktorima uspeha, strategiji i korisnicima.

Početak dvadeset prvog veka, između ostalog, obeležila je pojava novih tendencija u vezi organizacionog dizajna. Proučavane i predlagane su nove organizacione forme i filozofije upravljanja. Zbog značajnih promena u okruženju, tradicionalani organizacioni okviri pretrpeli su značajne promene, zahtevajući nove ideje i pristupe. Organizacije postaju svesne da je pored fokusa na kvalitet svog poslovanja moraju biti spremne da pravovremeno reaguju na promene u okruženju (Lawler III & Worley, 2006).

Kao mogući odgovori na nove poslovne trendove pojavljuju se specifične tendencije generisane u sferi organizacionog dizajna:

- *Racionalizacija* - tendencija usmerena ka uklanjanju slojevitih upravljačkih nivoa i davanja veće odgovornosti u upravljanju i kordinaciji zaposlenima i radnim timovima. Hijerarhijski nivoi eliminišu se u cilju omogućavanja donošenja bržih odluka i efikasnije komunikacije i koordinacije. Smanjenjem hijerarhijskih nivoa povećava se nivo autonomije i odgovornosti na nižim nivoima (Cameron at al., 1993).
- *Priroda organizacionih promena* – organizacije se menjaju češće i brže nego ranije. Neophodno znanje i veštine potrebne dizajniranje celog organizacionog sistema se menjaju. Pred menadžere i konsultante stavlja se izazov kako istovremeno analizirati, dizajnirati i sprovoditi organizaciona rešenja (Walton & Nadler, 1994). Osim toga, zbog prirode okruženja i organizacione tendencije dobijaju sve turbulentniji karakter, što predstavlja veliki izazov za izgradnju dinamički stabilne organizacije koja će biti fleksibilna i prilagodljiva, a u isto vrem će moći zadržati svoj osnovni identitet.
- *Multidimenzionalnost* – izgradnja više mogućnosti i postizanje izvrsnosti u više oblasti zahteva prenos fokusa sa jednodimenzionalnih funkcija ili proizvoda ka dizajnerskim rešenjima koja omogućavaju istovremeni fokus dve ili više dimenzija.
- *Umrežavanje* – internet tehnologije koje povezuju unutrašnje jedinice organizacije međusobno, kao i sa spoljnim stejkholderima imaju ključnu ulogu u povećanju organizacionih performansi (Grant, 2009). Doprinos informacionih tehnologija ogleđa se kroz efikasnije komunikacije i koordinacije unutar mreže, kao i stvaranje mogućnosti vođenja virtualnog poslovanja kroz formiranje zajedničkih firmi sa više mreža.

- *Laterarna integracija* – tradicionalni organizacioni model sve češće se supstituiše organizacionim modelom gde postoji mogućnost integrisanja većeg broja poslovnih jedinica sa zajedničkim fokusom na korisnike, proizvode, projekte ili procese (Mohrman, 2006).
- *Orijentacija na potrošače* – kako bi zadržala sadašnje i privukla nove korisnike, organizacija treba da bude dizajnirana i upravljana na takav način koji je što više približava korisnicima. Brojne organizacije pokušavaju se diferencirati kroz ideje, znanje, iskustvo i sposobnost ponude kompletnih proizvoda i usluga koje su prilagođene korisnicima (Galbraith et al., 2002).
- *Orijentacija na procese* – stavljanjem fokusa na poslovne procese organizacije dobijaju realniji prikaz svog funkcionisanja. Ovakav pristup omogućava horizontalno značajne uštede u pogledu vremena, resursa i novca, uz obezbeđivanje visokog kvaliteta i većeg zadovoljstva korisnika (Bosilj-Vukšić et al., 2008).
- *Distribucija znanja* – sposobnosti, veštine i znanje članova organizacije identifikuju se kao najvredniji kapital koji ne može biti kopiran, ali koji treba permanentno razvijati (Senge, 1990). Uvođenjem koncepta organizacije koja uči, puno pažnje se usmerava na organizaciono učenje, kao i prikupljanje i distribuciju znanja unutar organizacije. Kvalitet sistema za prikupljanje i analizu podataka, njihovu obradu i distribuciju postaje veoma važan izvor organizacione sposobnosti i konkurentnosti.

Prisustvo i snažan razvoj različitih dizajnerskih aktivnosti i opcija su evidentni. Dok nova organizaciona rešenja se konstantno razvijaju, stari modeli se adaptiraju, a sve u cilju stvaranja organizacionih sposobnosti koje pružaju konkurentsku prednost (Lawler III, 1996).

2.1.9 Organizacija zasnovana na CRM

Kada se uopšte govori o dobro smišljenom i postavljenom dizajnu organizacije, sposobnom da na pravi način implementira CRM principe, mora se obratiti pažnja na :

- *Organizacionu strukturu* - CRM zahteva da celokupna organizacija radi na zajedničkom cilju kreiranja i negovanja čvrstih odnosa sa potrošačima. Kao takav, strukturalni dizajn organizacije mora biti takav da najefikasnije optimalizuje odnose sa kupcima, što uključuje uspostavljanje korisnički fokusiranih timova (Sheth & Sisodia, 2002), multi disciplinarnih timskih segmenata kao i multi funkcionalnih timova (Ryals & Knox, 2001). Svi ovi strukturni dizajni zahtevaju strogu interfunkcionalnu koordinaciju i interfunctionalu integraciju (Sheth et al., 2000).
- *Široku posvećenost resursima* - Uspeh u sticanju novih korisnika, zadržavanju postojećih kao i razvoju odnosa sa njima, zavisi od posvećenosti kompanije sa svojim vremenom i resursima u pravcu identifikovanja i zadovoljavanja ključnih potreba korisnika (Nykamp, 2001).
- *Upravljanje ljudskim resursima* - strategija, ljudi, tehnologije i procesi su od vitalnog značaja za CRM, ali zaposleni kao individualci prilikom pružanja uslužnih susreta, su ti koji čine temelj odnosa sa potrošačima (McGovern & Panaro, 2004). Prema Kreisu (Krauss, 2002), najteži deo za organizaciju da postane CRM-orijentisana nije tehnologija, već ljudi.

2.1.10 CRM strategija i multifunkcionalni procesi

Kao jedan od odgovora na probleme vezane za tradicionalne hijerarhijske strukture, u današnje vreme povećava se interesovanje za multifunkcionalne procese u okviru organizacije. To podrazumeva napuštanje tradicionalnih organizacionih struktura sa marketing odeljenjima, komandama i kontrolama koji za posledicu imaju "funkcionalnu" orijentaciju na korisnika (Gummesson, 2002). Organizacione strategije u

kojima je rad podeljen po odeljenjima, grupama i funkcijama, u današnjem okruženju su inkrementalne i neadekvatne. Nasuprot tome, procesni pristupi koji napuštaju tradicionalne funkcionalne i odeljenjske granice, gradeći horizontalnu integraciju, istinski povezuju organizaciju sa svojim klijentima (Kaplan & Norton, 2001). U prilog navedenom Rials i Noks (Ryals & Knox, 2001) ističu da CRM zahteva multifunkcionalni pristup, koji podrazumeva ne sam marketing odeljenje, već celu organizaciju.

Razvoj multifunkcionalnog pristupa CRM zahteva identifikaciju ključnih procesa i njihovih glavnih komponenti. Determinacija relevantnih procesa mora biti upravljana ključnim performansama baziranih na korisničkim potrebama (Ostroff & Smith, 1992). CRM je složen i težak za sprovođenje ukoliko ne postoji sistemski okvir. Grebner i Midrihter (Grabner-Kraeuter & Moedritscher, 2002) ukazuju na nedostatak adekvatnog strateškog okvira CRM-a, kao jedan od razloga za razočaravajuće ishode mnogih CRM inicijativa. Kale (Kale, 2004) se slaže sa ovim razmišljanjem i smatra da kritički aspekt CRM-a uključuje identifikaciju svih strateških procesa koji se odvijaju između kompanije i njenih klijenata.

Brojni autori predlagali su svoje strateške CRM okvire. Međutim većina njih ne sadrži proces zasnovan na multifunkcionalnom pristupu.

Sju i Morin (Sue & Morin, 2001) razvili su okvir baziran na inicijativama, očekivanim rezultatima i doprinosu. Ovaj okvir nije procesno zasnovan i mnoge inicijative nisu eksplicitni identifikovane u njemu.

Viner (Winer, 2001) ističe model koji sadrži bazu podataka o aktivnostima klijenata, analize baze podataka, odluke o ciljnim korisnicima, resurse i način izgraživanja odnosa sa korisnicima, kao i metriku za merenje uspešnosti CRM programa.

Batl (Buttle, 2001) kroz "CRM lanac vrednosti" identifikuje 5 osnovnih faza (koraka) CRM procesa: analizu korisničkog portfolia, bliskost sa korisnicima, razvijanje mreže, razvoj vrednosti, upravljanje životnim ciklusima sa korisnicima. On takođe identifikuje niz pratećih uslova uključujući: organizacioni dizajn, kulturu i liderstvo, procese upravljanja

ljudskim resursima, procese nabavke, kao i procese upravljanja info-tehnologijama. Ovo predstavlja jedan od detaljnijih pristupa u koncipiranju strateškog CRM okvira.

Koristeći iskustvo eksperata i menadžera iz oblasti CRM-a i IT-a, Pejn i Frou (Payne & Frow, 2005) prikazali su potencijal multifunkcionalnih procesa za CRM. Oni su se više fokusirali na formulaciju CRM strategije, a manje na pitanje njene implementacije. Ovaj okvir sadrži pet CRM procesa: procese razvoja strategije, procese stvaranja vrednosti, procese multikanalne integracije, procese upravljanja informacijama i procese procene performansi.

2.2. ORGANIZACIONA KLIMA

2.2.1 Značaj i definisanje organizacione klime

Proučavanje organizacione klime predstavlja imperativ za razumevanje kako organizacija u osnovi funkcioniše, na osnovu čega menadžment stiče sposobnost za mogućnost generisanja zdrave, motivišuće organizacione klime. Bavljenje tematikom organizacione klime ima dugu istoriju u organizacionoj psihologiji i organizacionom ponašanju. Kurt Levin bio je prvi istraživač na ovom polju i tvorac koncepta kojim je tvrdio da ponašanje zaposlenog predstavlja funkciju osobe i radne sredine (Litwin & Stringer, 1968).

Stvaranje pozitivne organizacione klime nije nova ideja, ali je postala imperativ mnogih organizacija. Zdrava klima povećava motivaciju zaposlenih i predstavlja katalizator efikasnijih performansi. Organizacije stvaraju pozitivne organizacione klime u cilju zadržavanja zaposlenih, unapređenja njihovog morala i staisfakcije sa poslom (Murray, 1999). U organizacijama sa pozitivnom organizacionom klimom zaposleni imaju

poverenje i sigurnost koja im je potrebna za efikasnije i inovativnije pružanje usluga svojim korisnicima.

Organizacionu klimu čini skup osobina radnog okruženja, percipiran direktno ili indirektno od strane zaposlenih, za koji se pretpostavlja da predstavlja glavni faktor vezan za ponašanje zaposlenih (Ivancevich et al, 2008). Postoji opšta saglasnost da klima utiče na radni učinak i organizacionu efikasnost (Glisson, 2007).

Organizaciona klima predstavlja jezgro unutar ljudskog okruženja u kojem zaposleni u organizaciji funkcionišu. Ona se odnosi na kompleksan skup snaga unutar organizacije, koji imaju direktan uticaj na one koji rade u njoj (Furnham,1997). Takođe, ima značajan uticaj na organizacione procese poput komuniciranja, kordinacije, donošenja odluka, rešavanja problema, motivacije i posvećenosti.

U literaturi mogu se sresti brojne definicije ponuđene od strane teoretičara i istraživača u cilju razjašnjavanja pojma i koncepta organizacione klime. Bouven i Ostrof (Bowen & Ostroff, 2004) iznose stav da organizaciona klima predstavlja medijatora povezujući ljudske resurse i perfomanse. Drugi smatraju da postoji značajna veza između organizacione klime i ponašanja zaposlenih, kao što su nivo posvećenosti, učešće u radu, stres i apsentizam (Rose, 2004). Džejms i Džejms (James & James, 1989) organizacionu klimu vide kao višedimenzijalni konstrukt koji obuhvata širok spektar pojedinačnih procesa radne sredine. Oni smatraju da je organizaciona klima definisana kroz percepcije zaposlenih gde se organizacija posmatra u kontekstu prakse, politike, procedura, rutina, očekivnog ponašanja i nagrada (James & Johns, 1974).

Lajtvain i Strainger definišu organizacionu klimu kao relativno stabilan skup karakteristika u okviru organizacije, koji se od strane svojih članova doživljava i utiče na njihovo ponašanje (Litwin & Stringer, 1968).

Prema Brinetu, radna klima predstavlja identitet jedne organizacije i to zauzvrat utiče na ponašanje onih koji ga integrišu (Brunet,1997).

Vetkin i Heberd (Watkin & Hubbard, 2003) smatraju da organizaciona klima može stvoriti razliku u performansama organizacije, jer ona može biti indikator kako radno okruženje može biti "energizano" za zaposlene. Organizacije koje su u stanju da stvore uslove u kojima će zaposleni doživjeti svoje radno okruženje kao povoljno za ostvarivanje svojih punih potencijala, u mogućnosti su stvaranja ključnih izvora konkurentске prednosti (Brown & Leigh, 1996).

Kar sa saradnicima (Carr, et al., 2003) organizacionu klimu vidi kao relevantnu determinantu individualnog ponašanja u organizaciji. Zaposleni individualno doživljavaju svoju organizaciju i imaju različite percepcije o klime njihove organizacije. Dakle organizaciona klima za zaposlenog predstavlja subjektivni utisak ili viđenje njegove organizacije.

Kacka i Kirk (Kaczka & Kirk, 1978) definišu organizacionu klimu kao skup atributa koji se mogu svrstati u okviru neke organizacije, službe ili jedinice. Veldsmen (Veldsman, 1995) iznosi stav da se organizaciona klima odnosi na psihološke strukture organizacija i njihove sub-jedinice, a može se opisati kao autentični karakter intencionalnog organizacionog okruženja, koje je pod uticajem različitih faktora zaposlen poput njihovog ponašanja, stavova, dostignuća i zadovoljstva poslom koji obavljaju.

Bouven i Ostrof (Bowen & Ostroff, 2004), organizacionu klimu definišu kao zajedničku percepciju organizacije u kontekstu njenih praksa, politike, procedura i nagrada. Kako prakse, politika, procedure i nagrade predstavljaju integrisane aspekte upravljanja ljudskim resursima, Gileid i Ajveri (Gelade & Ivery, 2003) ističu ulogu organizacione klime kao i medijatora između upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi.

Moren i Valkvain (Moran & Volkwein (1992) organizacionu klimu vide kao objektivni konstrukt sačinjen od organizacionih atributa poput organizacione veličine, strukture i politike. Oni predstavljaju stvarne uslove koji imaju primarnu ulogu u determinisanju ljudskih stavova, vrednosti, i percepcija u vezi organizacije. Organizaciona klima

predstavlja rezultat interakcije pojedinaca u odgovoru na njihovu situaciju u radnom okruženju

Verbeki sa saradnicima (Verbeke et al., 1998) opisuju organizacionu klimu kao odraz načina na koji ljudi percipiraju i opisuju karakteristike u svom okruženju. Šnajder i Rejčers (Schneider & Reichers, 1983) smatraju da organizaciona klima pokušava da identifikuje okruženje koje utiče na ponašanje zaposlenih. Prema Miningu (Manning, 1990) organizaciona klima se formira kroz percepcije zaposlenih u vezi: slobode koju doživljavaju u organizaciji, obima izazova u okviru svog posla, naknada i priznanja, saradnje i podrške od strane kolega i rukovodioca, stepena sukoba u radnom okruženju i načina tretiranja zaposlenih od strane rukovodstva.

Šnajder i Hol (Schneider & Hall, 1972) primećuju da se percepcije u vezi organizacione klime pojavljuju kao rezultat brojnih aktivnosti, interakcija i svakodnevnih iskustava zaposlenih unutar organizacije. Oni navode da percepcija organizacione klime je u relaciji sa ishodom brojnih varijabli poput zadovoljstva poslom, učesća u radnim zadacima kao i uloženom naporu.

Način na koji ljudi doživljavaju i percipiraju svoje organizacije u pogledu klime stvara implikacije na to kako se osećaju u svom radnom okruženju, koliko će truda ulagati i koliko će biti posvećeni svojim radnim zadacima. Zaposleni koji percipiraju organizacionu klimu kao podržavajuću, imaju osećaj da je njihov posao olakšan i da im je omogućeno da daju svoje najbolje doprinose u radu. Nasuprot rečenom, zaposleni koji percipiraju organizacionu klimu kao nepodržavajuću, smatraju da u svom radnom okruženju nemaju podršku ka pružanju svojih najboljih doprinosa i napora tokom rada (Andrews & Kacmar, 2001). Drugim rečima, ako pojedinac opaža da organizaciona klima u kojoj on radi daje podršku u pogledu mogućnosti za razvoj, usavršavanja, izazova, onda će to dovesti do povećanja napora i posvećenosti zaposlenog i stvaranja osećanja zadovoljstva svojim poslom. S druge strane, ukoliko pojedinac opaža da klima ne pruža podršku u smislu predhodno navedenih faktora, onda će to dovesti da smanjenja performansi zaposlenog.

Dakle, organizaciona klima predstavlja značajan faktor organizacionih performansi tako što u velikoj meri utiče na motivaciju zaposlenih. Kod većine radnih mesta postoji jaz između onoga što zaposleni treba da učini i onog što zaposleni može da učini shodno svom punom potencijalu. Pozitivna organizaciona klima predstavlja katalizator koji podstiče napor i posvećenost zaposlenih.

Uspeh neke organizacije u velikoj meri zavisi od kvaliteta i napora ljudi koji rade u organizaciji. Fleksibilni, produktivni i potrebnim znanjem edukovani zaposleni predstavljaju konkurentsku prednost za organizaciju u kojoj rade. Sve je glasnije priznanje top menadžera da zaposleni u organizaciji predstavljaju resurs koji može stvoriti kompetitivne razlike i prednosti (Verburg & Den Hartog, 2006). Organizaciona klima postaje važnija nego ikada ranije, jer organizacije treba da osiguraju da će oni zaposleni koji stvaraju dodatnu vrednost želeći da ostanu u organizaciji i da će hteti nastaviti ulagati svoje napore za dobrobit organizacije (Brown & Leigh, 1996).

2.2.2 Faktori organizacione klime

Organizaciona klima je fundamentalni konstrukt u poslu i organizacionom podešavanju, koja pruža odgovarajući kontekst za proučavanje organizacionog ponašanja, dozvoljavajući istraživanje individualnih i grupnih ponašanja (Asif, 2011). Još davne 1953. godine Fleišmen istraživao je odnose između organizacione klime i varijabli povezanih sa ponašanjem i stavovima u organizaciji (Fleishman, 1953). Od tada veliki broj empiričkih studija bavio se povezanošću ovog organizacione klime sa različitim faktorima.

Na osnovu iznešenih definicija može se reći da organizaciona klima predstavlja način na koji njeni članovi doživljavaju organizaciju. Ona se obično procenjuje merenjem percepcija zaposlenih specifičnih aspekta ili dimenzija organizacije koje uključuju percepcije autonomije, srdačnosti, otvorenosti, poverenja, saradnje, agresivnosti i

konkurentnosti. To isto nameće pitanje koji faktori utiču na to da li zaposleni klimu jedne organizacije doživljavaju kao "otvorenu" ili "zatvorenu" i da li postoji osećanje saradnje.

Farnham (Furnham, 1997) naglašava da su razvijeni razni modeli u cilju objašnjenja proizvoda interakcije faktora koji utiču na klimu. On navodi da postoji više načina da se ovi faktori kategorizuju:

- Eksterne snage – ekonomski, tržišni, politički, društveni i politički faktori.
- Organizaciona istorija – kultura, vrednosti i obrasci ponašanja u organizaciji.
- Menadžment – organizaciona struktura i obrasci upravljanja.

Ovens (Owens, 1998) ponašanje lidera vidi kao jedan od faktora koji imaju vrlo relevantan uticaj na organizacionu klimu. Čak i kada izgleda da su "sve ostale stvari jednake", lider može napraviti veliku diferencijaciju u klimi neke radne grupe. On može neku klimu koju karakteriše otvorenost i saradnja učiniti rigidnom i zatvorenom i obrnuto. U prilog navedenom ide studija Litvaina i Stringera (Litwin & Stringer, 1968) koja je pokazala da lider ima ključni uticaj na organizacionu klimu. Čak i sa istim stepenom formalizacije i sa istom organizacionom strukturom, promene u ponašanju lidera mogu promeniti organizacionu klimu.

Takođe, postoje i drugi faktori koji su od značaja po organizacionu klimu. Na primer, stepen do kojeg je organizacija mehanicistička i birokratska, tj. stepen do kojeg su zaposleni obavezni da se striktno pridržavaju pravila, procedura i lanca komandovanja, doprineće tome da li zaposleni doživljavaju organizacionu klimu kao otvorenu i podržavajuću ili zatvorenu i ograničavajuću (Owens, 1998).

Kauzes i Pasner (Kouzes & Posner, 1993) navode šest elemenata internog okruženja koji imaju dominantan uticaj na organizacionu klimu:



Slika 7. Uticaj internog okruženja na organizacionu klimu (Kouzes & Posner, 1993)

Liderstvo – koliko lider iskazuje poverenja u podređene, koliko su podređeni slobodni da sa liderom pričaju o svom poslu, u kojoj meri lider traži i koristi ideje od podređenih.

Motivacija – da li dominira upotreba pretnji, kažnjavanja, nagrada, angažovanja, u kojoj meri egzistira timski rad.

Komunikacija – koji su pravci i tokovi komunikacije, koliko je precizna i jasna komunikacija na dole, koliko se prihvata komunikacija na gore, koliko je top menadžment upoznat i okrenut ka problemima zaposlenih.

Donošenje odluka – koji nivo donosi odluke, koliko su zaposleni uključeni u donošenju odluka vezanim za njihov posao, kako i koliko proces donošenja odluka doprinosi motivaciji.

Ciljevi – kako su postavljeni organizacioni ciljevi, koliko je prisutan skriveni otpor postavljenim ciljevima.

Kontrola – koliko su prisutne kontrolne funkcije, postoji li neformalnih otpora sistemima kontrole, za čega se koriste podaci u vezi kontrole.

2.2.3 Dimenzije organizacione klime

Proučavanje organizacione klime veoma je komplikovano, obzirom na činjenicu da je reč o prilično nejasnom terminu. U literaturi evidentno je da različiti istraživači koriste širok spektar dimenzija u cilju procene organizacione klime (Davidson, 2000). Iako nema jedinstvene saglasnosti u vezi dimezija koje sadrži organizaciona klima, postoji opšta saglasnost da ona predstavlja višedimenzionalni koncept, kao i da postoji veći broj tipičnih dimenzija sa kojima se može opisati: organizacioni dizajn, komunikacija, liderstvo, timski rad, organizaciona kultura, produktivnost, zadovoljstvo poslom i motivacija (Locke, 1976).

Značaj determinisanja dimenzija organizacione klime Litvain i Stringer (Litwin & Stringer, 1968) vide u tri stvari:

- Dimenzije nam omogućavaju da precizno sagledamo klimu.
- Dimenzije se odnose na specifične motivacije i motivisano ponašanje.
- Promene organizacione klime su merljive.

Oni navode dimezije koje se mogu koristiti prilikom merenja organizacione klime:

- struktura i konzistentnost,
- individualna odgovornost,
- podrška i srdačnost,
- nagrade i kazne,
- konflikti,
- interpersonalni odnosi,
- rizici i preuzimanje odgovornosti.

Šnajder (Schneider, 1975) ukazuje da se dimenzije organizacione klime razlikuju u zavisnosti od namene istraživanja i kriterijuma interesa.

Kemmel sa saradnicima identifikovao je četiri dimenzije koje su zajedničke većem broju studija u vezi organizacione klime: individualnu autonomiju, orijentaciju ka nagradama, srdačnost i podršku (Campbell et al., 1970).

Ekvall (Ekvall, 1983) razvija 10 dimenzija organizacione klime koje podrazumevaju:

- Izazov – emotivni angažman članova organizacije u poslovanju i postizanju ciljeva.
- Slobodu – mogućnost nezavisnog ponašanja članova organizacije.
- Podršku idejama – načini na koji se ideje tretiraju.
- Poverenje i otvorenost – emocionalna sigurnost u interpersonalnim odnosima.
- Dinamičnost – događanja i punoća života u organizaciji.
- Razigranost humora – iskazivanje spontanosti i jednostavnosti.
- Debate – konfrontacija između stavova, ideja, različitih iskustava i znanja.
- Konflikte – prisustvo ličnih i emotivnih napetosti.
- Preuzimanje rizika – tolerancija neizvesnosti u organizaciji.
- Vreme za ideje – količina vremena koju ljudi mogu koristiti za generisanje novih ideja.

Džouns i Džeims (Jones & James, 1979) navode šest dimenzija organizacione klime za koje tvrde da predstavljaju koristan metod pri merenju organizacione klime:

- Pomoć i podrška rukovodstva,
- Kooperacija radnih grupa i timova,
- Prijateljstvo i srdačni odnosi,
- Nejasnoće i konflikti,
- Profesionalni i organizacioni duh,
- Poslovni izazovi
- Uvažavanje različitosti,
- Dimenzije zajedničkog poverenja.

Glik (Glick,1985) daje skraćeni spisak dimezija organizacione klime koje uključuju psihološke osobine lidera, poverenje u menadžere, tok komunikacija, otvorenost, orijentisanost ka riziku i kvalitet usluga.

Koys i de Kotis su identifikovali osam ključnih dimezija (Koys & deCotiis, 1991):

- *Autonomija* – percepcija samoopredeljenja u vezi sa poslovnim procedurama, ciljevima i prioritetima.
- *Kohezija* – percepcija zajedništva ili deljenja o okviru organizacije, koja uključuje i spremnost članova na materijalni rizik.
- *Podrška* – pomoć od strane menadžera i saradnika, naglasak na međusobom podržavanju.
- *Konflikt* – osećaj da menadžeri i drugi radnici žele čuti različita mišljenja. Naglasak se stavlja na otvoreno rešavanje problema, umesto da se prikrivaju i ignorišu.
- *Poverenje* – mogućnost otvorene i slobodne komunikacije među članovima organizacije, uključujući i one na višim nivoima, uiz očekivanje da integritet tih komunikacije neće biti prekršen.
- *Prepoznavanje* – percepcija da su doprinosi članova organizacije prepoznati i priznati.
- *Nepristrasnost* – percepcija da organizaciona politika nije proizvoljna niti kapriciozna.
- *Inovacije* – percepcija da se ohrabruju inicijative u vezi promene i kreativnosti, uključujući preuzimanje rizika u novim izazovima i oblastima gde članovi organizacije imaju malo predhodnog iskustva, ili ga uopšte nemaju.

Etkinson i Fričet (Atkinson & Frechette, 2008) identifikuju šest dimenzija organizacione klime koje su od bitnog uticaja na radno okruženje i motivaciju zaposlenih:

- *Jasnoća* – stepen shvatanja zaposlenih u vezi organizacionih ciljeva i politike, kao i zahteva njihovih radnih zadataka.

- *Posvećenost* – izraz kontinuiranosti posvećenosti zajedničkom naporu i ostvarivanju ciljeva.
- *Standardi* – naglasak se stavlja na upravljanje visokim performansama i standardima koji iniciraju timove da poboljšavaju svoje performanse.
- *Odgovornost* – stepen do kojeg ljudi osećaju se lično odgovornim za njihov rad.
- *Priznanje* – osećaj da ljudi budu priznati i nagrađeni ukoliko dobro obavljaju svoj posao.
- *Timski rad* – osećaj pripadnosti nekoj organizaciji karakteriše se kroz koheziju, zajedničku podršku, poverenje i ponos.

I na kraju vredno je pomenuti istraživanje Denisona u kojem je pomenutu autor identifikovao 12 dimezija organizacione klime (Denison, 1996):

Tabela 3. 12 dimezija organizacione klime (Denison, 1996)

Dimenzija	Opis
Poverenje	Poverenje, iskrenost i otvorenost između zaposlenih i menadžera.
Trening i razvoj	Inicijative za obuku i razvoj, obučavanje, mentorstvo, dostupnost planova obuke.
Transformacija i raznovrsnost	Jednak tretman i upravljanje zaposlima. Razumevanje, prihvatanje i podrška inicijativi i strategiji transformacije.
Zadovoljstvo sa poslom	Zaposleni imaju pozitivan osećaj u vezi svog narednog zadatka. Posao je izazovan i interesantan. Organizacija brine za svoje zaposlene i zadržava efikasne.
Liderstvo	Sposobnost menadžera da vodi upravlja sa zaposlenima i njihovim znanjem.
Zdravlje zaposlenih	Podrška koja se pruža zaposlenim da uravnoteže rad i porodičan život, tempo rada i nivo stresa.
Komunikacija	Komunikacije unutar organizacije, sposobnost menadžera da čuje osoblje, deljenje informacije, otklanjanje nesporazuma.
Performanse menadžmenta	Prijem informacija i povratne informacije o radnim zadacima zaposlenih, odgovornosti i ciljeva. Zadovoljstvo sa poslom i evaluacija priznanja.
Naknade i nagrade	Odnosi se na pravičnost nivoa plata u odnosu na tržište i u porođenju sa sličnim poslovima u organizaciji.
Timski rad	Pripadnost i uklapanje u grupu. Dinamika tima i donošenje odluka.
Radno okruženje	Kvalitet opreme i tehnologije. Fizičko radno okruženje.
Organizacioni imidž	Zaposleni su ponosni organizacijom, poslodavac dobro poznat i cenjen na tržištu.

2.2.4 Tipovi organizacione klime

Lau (Low, 1997) je nastojao da termin organizacione klime opiše kroz nastojanja, osećanja i društvene procese unutra organizacije. Saglasno sa njim, na taj način gledana, organizaciona klima može se svrstati i tri velike i dobro poznate kategorije: autokratiju, demokratiju i "laissez-faire".

Na osnovu okvira fleksibilnosti nasuprot kontroli i internog fokusa nasuprot eksternom, Barton sa saradnicima (Burton et al, 2004) identifikuje četiri tipa organizacione klime, koji su bazirani njihovim odnosom prema sledećem varijablama: poverenju, moralu, odnosu prema nagradama, otporu ka promenama, kredibilitetu liderstva i obavezama:

- Klima grupe – karakteriše se visokim poverenjem, moralom i fleksibilnosti, sa internom orijentacijom.
- Klima razvoja – eksterno orijentisana, sadrži visok moral, poverenje, fleksibilnost i nizak otpor ka promenama.
- Klima racionalnih ciljeva – karakteriše je visok stepen kontrole, nizak nivo poverenje i morala, kao i mali otpor ka promenama. Eksterno je fokusirana.
- Klima internih procesa prepoznatljiva je po visokom nivou kontrole, velikom otporu ka promenama, slabom poverenju i moralu. Mehanički je orijentisana.

Navedeno istraživanje vrlo je familijarno nalazima Zamuta i Krekovera (Zammuto & Krakower, 1991), čija je kategorizacija tipova organizacione klime u potpunom skladu sa Bartonom.

Saglasno sa navedenim istraživanjima, u grupi "klima" preovlađuje poverenje, visok nivo morala i interna orijentacija, za razliku od grupe "klime razvoja", gde pored poverenja i visokog morala preovlađuje eksterna orijentacija. Sa druge strane u grupi "racionalno ciljne klime", pored eksterne orijentacije preovladava nizak nivo morala i poverenja. "Klima internih procesa" karakteriše se mehaničkom orijentacijom sa niskim nivoom morala i poverenja.

Barton takođe ukazuje da postoje dokazi da pomenute dimenzije unutar svake grupe mogu varirati, što može biti od pomoći u objašnjenju mogućih preklapanja između grupa (Burton et al, 2004). mnoge studije sugerišu da neka organizacija nema "jednu klimu", već da termin organizacione klime obuhvata više tipova klime poput uslužne klime, klime HRM-a, klime sigurnosti, etičke klime idr. (Schneider, 1975). Shodno tome, Mek Kornik identifikuje organizacionu klimu kao multidimenzionalni konstrukt (McCormick, 2010).

Kabrera multidimenzionalst organizacione klime vidi kao ispoljavanje sopstvene ličnosti, jer individualne karakteristike pojedinaca podrazumeva kao deo karakteristika celokupne organizacione klime (Cabrera, 1999).

Halpin i Kraft (Halpin & Croft, 1963) stava su da se u svakoj organizaciji može identifikovati jedan od šest profila koji predstavljaju šest distinktivnih tipova organizacione klime:

- Otvorena klima – karakteriše je otvorenost i autentičnost interakcija koje postoje između učesnika unutar organizacije.
- Klima autonomije – oslikava atmosferu u kojoj lideri daju dovoljno slobode, podstiču entuzijazam i ustrajnost, što dovodi do predanijeg rada.
- Kontrolisana klima - odlikuje se marljivosti i posvećenosti radu koje su do te mere prenaplašeni da se veoma malo vremena posvećuje društvenom životu.
- Familijarna klima – prepoznatljiva je po stvaranja i održavanju prijateljske atmosfere, koja nekad može da ide račun primarnih zadataka i postignuća.
- Očinska klima – ovaj tip klime opisuje atmosferu u kojoj je lider veoma vredan i energičan, ali nema nekog uticaja na zaposlene. Njegov pristup je blago autokratičan i prilično nepraktičan.
- Zatvorena klima – predstavlja antitezu otvorene klime. Osnovna karakteristika ovog tipa klime jeste nedostatak posvećenosti ili neproduktivno angažovanje. Ne

postoji akcenat na ostvarivanju zadataka, već se daje važnost rutinama, papirologiji i drugim trivijalnim detaljima. Lider je strog i krut u ponašanju.

2.2.5 Karakteristike pozitivne organizacione klime

Generalno posmatrajući, organizaciona klima generiše i održava kohezivnost grupe i timova, stvarajući osećaj harmonije i saradnje između članova organizacije. Ona je veoma važna prilikom donošenja grupnih odluka i postavljanja ciljeva, kao determinator stepena do kojeg članovi grupe ili tima osećaju pripadnost i vide sebe kao deo te grupe. Stvaranje identiteta i osećaj pripadnosti unutar grupe ima vitalan značaj po zadovoljstvo članova i indirektno doprinosi upravljanju efikasnim odnosima sa korisnicima.

Organizaciona klima koja podstiče saradnju povećava sklonost članova da rade zajedno, razmenjuju iskustvo i znanje, kao i da podstiču jedni druge u učenju i usvajanju znanja (Janz & Prasarnphanich, 2003). Ukoliko postoji adekvatna organizaciona klima, svako novo organizacione znanje koje potiče od pojedinaca razvija se kroz kontekst interakcije zajednice (Floyd & Lane, 2000). Ovakva kooperacija i saradnja između članova grupe ima ključnu ulogu u razvoju novih ideja (Jaw & Liu, 2003).

Mek i saradnici (Mack et al., 2005) naglašavaju važnost komunikacije i vrednovanje promena u organizacionoj kulturi kroz nagrade, obezbeđujući time da svi zaposleni shvate važnost usvajanja ponašanja fokusiranog na korisnike kroz nastojanja razvijanja jačih odnosa sa korisnicima. Čen i Popović (Chen & Popovich, 2003) takođe sugerišu da CRM zahteva razmenu informacija i širenje znanja između svih organizacionih odeljenja i departmana. O Meili i Mitis (O'Malley & Mitussis, 2002) dodaju da razmena korisničkih podataka, podataka o tržištu, podataka o resursima unutar organizacije predstavljaju značajano faktor za unapređenje marketinga i prodaje, a korisničke servise čine daleko efektivnijim. Bez ovakvog pristupa, menadžeri različitih odeljenja mogu dolaziti u konflikt po pitanju vlasništva podataka, odbijati saradnju, a sam tim stvoriti rizik da organizacija bude korisnički orijentisana (Eichorn, 2004).

Gelbbret i Rodžers (Galbreath & Rogers, 1999) navode da stvaranje decentralizovanog odlučivanja, gde ljudi sa prve linije prodaje imaju mogućnost i ovlašćenje da rešavaju probleme primenom svojih inicijativa, čini još jedno kritično pitanje u vezi organizacione klime. Organizaciono okruženje koje promovise atmosferu preuzimanja rizika može stvoriti klimu poverenja u kome se zaposleni osećaju sposobnim da deluju u najboljem interesu svojih korisnika. Ova vrsta klime podstiče zaposlene da budu inovativniji u pokušaju prevazilaženja problema u primeni CRM-a, a što za krajnji ishod može imati generisanje boljih ishoda CRM-a.

Angažovanje zaposlenih predstavlja integralnu komponentu svake organizacije. Visoko angažovanje zaposlenih dovodi i do stvaranja visokih organizacionih vrednosti (Lockwood, 2007). Angažovani zaposleni osećaju jaku vezu sa organizacijom, tako da su voljni da posvete više vremena i napora kako bi organizacija bila uspešnija. Kroz njihovo iskustvo sa korisnicima oni mogu biti jedan od faktora povećanja organizacione produktivnosti. S toga je važno da kompanije pepoznaju, angažuju i zadrže esencijalne doprinose svojih zaposlenih.

Pik (Peek, 2003) iznosi stav da organizaciona klima koja ima visok stepen autonomije, neguje odnose, pruža mogućnosti i brine o svojim zaposlenima, uz uvažavanje njihovih dostignuća, prepoznaje se kao klima koja stvara visok stepen satisfakcije zaposlenih sa svojim poslom i radnim zadacima.

Etkinson i Fričet (Atkinson & Frechette, 2009) identifikuju šest dimenzija organizacione klime koje su od bitnog uticaja na radno okruženje i motivaciju zaposlenih:

- Jasnoća – stepen shavatanja zaposlenih u vezi organizacionih ciljeva i politike, kao i zahteva njihovih radnih zadataka.
- Posvećenost – izraz kontinuiranosti posvećenosti zajedničkom naporu i ostvarivanju ciljeva.
- Standardi – naglasak se stavlja na upravljanje visokim perfomansama i standardima koji iniciraju timove da poboljšavaju svoje perfomanse.
- Odgovornost – stepen do kojeg ljudi osećaju se lično odgovornim za njihov rad.

- Priznanje – osećaj da ljudi budu priznati i nagrađeni ukoliko dobro obavljaju svoj posao.
- Timski rad – osećaj pripadnosti nekoj organizaciji karakteriše se kroz koheziju, zajedničku podršku, poverenje i ponos.

Malins (Mullins,1989) navodi karakteristike koje bi trebala posedovati "zdrava" organizaciona klima:

- Integracija organizacionih i ličnih ciljeva.
- Fleksibilnost strukture sa mrežom autoriteta, kontrole i komunikacija, kao i postojanje autonomije za pojedine članove organizacije.
- Prilagodljivost stilova rukovođenja i liderstva, shodno određenim situacijama rada.
- Uzajamno poverenje, briga i podrška između različitih organizacionih nivoa.
- Priznavanje individualnih razlika, atributa, potreba i očekivanja.
- Posvećivanje pažnje dizajnu posla i kvalitetu radnog okruženja.
- Prisutnost izazovnog i odgovornog posla sa visokim standardima učinka.
- Postojanje mogućnosti za lični razvoj i napredovanje.
- Postojanje mogućnosti otvorene diskusije sa akcentom na rešavanje problema bez konfrontacije.
- Stvaranje osećaja pripadnosti organizaciji kao njenog važnog člana i jačanje lojalnosti.

Pozitivna organizaciona klima nije cilj sama po sebi. Ona predstavlja ključnu kariku u sposobnosti organizacije da održi i poboljša svoje performanse, kroz ulogu lidera u stvaranju lančanih reakcija koje će poboljšati klimu, povećati motivaciju zaposlenih, pojačati saradnju i kohezivnost i stvoriti optimalno radno okruženje.

Adijemi (Adeyemi, 2008) u skupu identifikovanih faktora koji imaju uticaja na organizacionu klimu, izdvaja ponašanje lidera, tvrdeći da lideri koji postavljaju visoke vrednosti za dobrobit zaposlenih, nastoje stvoriti željenu organizacionu klimu.

Litvain i Stringer (Litwin & Stringer, 1968) stil liderstva vide kao relevantan faktor kvaliteta organizacione klime. Dobri menadžeri i lideri smanjuju anksioznost, stvarajući osećaj poverenja i sigurnosti. Kroz realistički način komunikacije oni grade poverenje, fokusirajući radne timove na zadate projekte i ciljeve. Sve ove akcije angažuju i povezuju zaposlene u njihovom radu.

Lideri moraju komunicirati sa zaposlenim na svim nivoima i posedovati visoku empatiju. Takođe moraju biti pouzdani, odgovorni, da kroz adekvatne pristupe, sa jedne strane pravovremeno informišu zaposlene, a sa druge strane čuju zaposlene i posvećuju se njihovim pitanjima i problemima (Stringer, 2001).

Lideri moraju da povećaju jasnoću organizacionih ciljeva, da podstačinju zaposlene ka usvajanju i posvećenosti ciljevima. Oni moraju postaviti visoke standarde i pružiti adekvatnu pomoć i podršku zaposlenima kako bi iste ispunili. Zaposleni moraju preuzimati odgovornost za svoj rad, a lideri su ti koji učestvuju u njihovom osposobljavanju kao i nagrađivanju za postignute rezultate. Podsticanjem timskog rada na svakom nivou doprinosi se ubrzavanju organizacione produktivnosti (Atkinson & Frechette, 2009).

Stvaranje pozitivne organizacione klime predstavlja moćnu stvar kako u lošim, tako i u dobrim vremenima i postaje imperativ. Štaviše, organizaciona klima predstavlja jednu trećinu faktora koji utiču na uspeh bilo koje organizacije (Goleman, 2000). Drugim rečima, organizacije koje grade pozitivnu organizacionu klimu kao deo svoje strategije konkurentnosti, imaju znatno veće šanse za uspeh na tržištu.

Izgradnja odgovarajuće organizacione klime bio je fokus u radovima Francise (Francese, 1993), koji ukazuju na saglasnost korisnika i menadžera u pogledu toga da odgovarajuća klima predstavlja ključni faktor za uslužni kvalitet i korisničku satisfakciju. Ona pronalazi povezanost između timskog rada, menadžerskog ponašanja, adaptivne marketing politike i aktivnosti. Isto tako, njeni rezultati istraživanja ukazuju na relacije između organizacione klime i kvaliteta usluživanja korisnika.

2.2.6 Odnos organizacione klime i HRM-a

U konkurentnom vremenu kada sva odeljenja i službe unutar jedne kompanije treba da budu efikasni, menadžeri shvataju značaj ljudskih resursa kao sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti na osnovu svojih jedinstvenih karakteristika (Pfeffer, 1998). Kao takva, HRM praksa treba da bude pažljivo dizajnirana u izgradnji i oblikovanju praksa i ponašanja zaposlenih, izgrađujući temelj i podršku organizacionoj klimi i kulturi, a samim tim ostvarujući značajan uticaj na organizacione performanse (Cunha & Cooper, 2002).

U okviru istraživanja upravljanja ljudskim resursima fokus je bačen na HR prakse i sisteme, jer isti mogu stvarati održivu konkurentsku prednost kroz unapređenje veština, znanja i sposobnosti zaposlenih, kao i njihovog privlačenja i zadržavanja kao potrebnog ljudskog kapitala (Chow, 2009). Sličnog razmišljanja je su Pauvi i Baseli, koji smatraju da HR praksa može povećati vrednost ljudskog kapitala kroz razvoj veština, znanja i motivacije i shodno tome povećati konkurentsku prednost (Paauwe & Boselie, 2005).

Prema Bouvenu i Astrofu (Bowen & Ostroff, 2004), HRM prakse i sistemi imaju ključnu ulogu određivanju percepcije zaposlenih u nekoj organizaciji i sugerišu da preduslov jasne i jake organizacione klime čini jako, jasno i nedvosmisleno upravljanje ljudskim resursima. Drugim rečima, snaga jedne organizacione klime odražava se stepenom konsezensa unutar organizacije u vezi doslednosti primene prakse HRM-a.

Ovi nalazi podržani su od strane Cuia i Vanga (Tsui & Wang, 2002), koji navode da je jasnoća u očekivanjima zaposlenih podržana kroz HRM praksu, koja mora biti dosledna u komunikaciji sa zaposlenima. Pored toga navedena dva autora smatraju da jaka organizaciona klima povećava mogućnost za postizanje organizacionih strateških ciljeva, jer se zaposleni suočavaju sa nedvosmislenim porukama o tome kako se od njih ponašanje očekuje i samim tim mogu steći razumevanje koji organizacioni ciljevi imaju prioritet. Samim tim zaposleni počinju da se ponašaju u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

2.2.7 Odnos organizacione klime i transfera znanja

Između široko povezanih konteksta u kome se odvija razmena znanja, organizaciona klima je priznata kao relevantan faktor u ponašanju zaposlenih i njihovom deljenju znanja (Collins & Smith, 2006). Saglasno sa Svejbijem i Sajmonsom, organizaciona klima igra važnu ulogu u oblikovanju ponašanja zaposlenih i utiče na njihovu percepciju upravljanja znanjem. Na osnovu svojih istraživanja, ova dva eminentna stručnjaka sugerišu da kolaborativna (zajednička) klima predstavlja jedan od glavnih faktora koji utiču na efikasnost protoka znanja u organizaciji. Pored generisanja "zajedničkog" (organizacionog) znanja, kolaborativna klima predstavlja još jedan relevantan činilac u unapređenju i povećanju organizacionog znanja (Sveiby & Simons, 2002).

Jedan od ključnih preduslova očuvanja konkurentne prednosti sastoji se u podsticaju kontinuirano inovativne atmosfere generisane u svojim internim procesima i procedurama. (Merrifield, 2000). Organizacije kroz stvaranje inovativne klime mogu podsticati zaposlene u slobodnom razmišljanju i razmeni mišljenja i ideja (Jaw & Liu, 2003). U okviru inovativne klime pri susretanju sa određenim dilemama zaposleni, kao članovi nekog tima, mogu da međusobno komuniciraju u potrazi za odgovarajućim rešenjima (Hoegl et al., 2003). Kod organizacija gde prevladava viši stepen inovativne klime, zaposleni su više skloni ka intenziviranju interakcije i razmeni znanja i kreativnih misli (Edmondson, 1999).

Postojanje kooperativne klime pospešuje sklonost zaposlenih ka deljenju svojih internih (prećutnih) znanja sa drugim članovima organizacije (Janz & Prasarnphanich, 2003). Doživljavanjem većeg stepena kooperativne atmosfere unutar organizacije, kod zaposlenih će se stvoriti veća mogućnost ka izgradnji interaktivnih odnosa sa drugim članovima organizacije. Shodno tome društvena interakcija među zaposlenima nalazi se pod uticajem organizacione klime (Jaw & Liu, 2003). Ako organizacije poseduje jaku inovativnu i kooperativnu klimu, zaposleni će dobiti jasan signal da je prihvatljiva i poželjna izgradnja interaktivne mreže za prikupljanje i razmenu znanja. Sa druge strane, ako je inovativna i

kooperativna klima slabo izražena, zaposleni ne vide neku veliku potrebu da komuniciraju sa drugim kolegama.

2.3 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - HRM

Globalna ekonomija, sve brže se menja i postaje sve zahtevnija. Danas, organizacije moraju da se izbore sa revolucionarnim trendovima – ubrzavanjem proizvodnje, tehnološim promenama, međunarodnom konkurencijom, deregulacijom, demografskim promenama, kao i pomaku ka uslužnom društvu. Ovi trendovi su značajno povećali stepen konkurencije u gotovo svim industrijama. U takvom okruženju, kompanije se nalaze pred izborom ili da budu visoko konkurentne, ili da nestanu sa tržišta. Poslednjih godina poslovno okruženje ukazuje na veliku zainteresovanost za ljudskim resursima potrebnim za uspešnu organizacionu transformaciju. Da bi opstale u takvom okruženju, kompanije moraju imati, graditi i održavati resurse koji su im retki, dragoceni i koje je teško kopirati (Barney, 1991). U visoko konkurentnom, globalnom tržištu, konkurentsku prednost organizacija čini kvalitet njihovih ljudskih resursa (Ferris et al., 1999). U današnje vreme, bilo bi teško zamisliti bilo kakvo postizanje i održavanje organizacione efektivnosti bez efikasnog HRM.

Upravljanje ljudskim resursima postaje od ključnog značaja za uspeh svih firmi, bez obzira da li su one velike ili male i kojom vrstom industrije se bave (Urlich, 1997). HRM pomaže organizacijama u postizanju efikasnosti i ima odlučujući uticaj na to da li je neka organizacija dovoljno dobra, brza i konkurentna, ne samo da opstane već i da napreduje (Schuler & Jackson, 1995). HRM je povezan sa povećanjem produktivnosti, dobrim korisničkim servisom, većom profitabilnosti i ukupnim organizacionim opstankom. U prilog navedenom ide i stav Pfajfera (Pfeffer, 1998), koji naglašava da ljudski resurs ima vitalni značaj po performanse organizacije. HRM prakse usmerene na sticanje stručnih zaposlenih i njihov razvoj predstavlja suštinski značaj investicija kojim se razvijaju vredan i redak ljudski kapital (Becker & Huselid, 1998). Postalo je uobičajeno da se kaže da

upravljanje ljudskih resursima jeste i treba da bude partner u razvoju i implementaciji strategije kompanije (Dessler, 2000). Da bi se postigla takva veza, menadžment ne samo da se mora suočiti sa aktuelnim pitanjima upravljanja ljudskim resursima, već i sa budućim izazovima vezanim za efikasan HRM.

2.3.1 HRM u funkciji razvoja CRM strategije

Zasićenost tržišta implicira povećane napore organizacija u nastojanjima pridobijanja novih potrošača. Gledajući iz perspektive tradicionalnog marketinga koncepcija zasnovana na "4P" nije dovoljno moćno oružje za postizanje konkurentske prednosti. Mnoge kompanije shvataju da uspešno upravljanje sa zaposlenima čini preduslov za zadržavanje korisnika. Kompanije sa lojalnim osobljem najverovatnije će imati i lojalne korisnike, odnosno posedovanje osoblja koje voli da radi za kompaniju stvara mogućnost lojalnosti korisnika (Glanz, 1996). Iz tog razloga neki autori ukazuju na ljude kao još jedan neophodan faktor u savremenoj marketing koncepciji i tu koncepciju nazivaju "5P" (Ivy & Naude, 2004).



Slika 8. Relevantni faktori za dugoročnu organizacionu profitabilnost (Christopher, 2000)

Pristup zaposlenog osoblja u upravljanju odnosima sa korisnicima predstavlja ključni faktor uspeha CRM-a. Promene koje kompanija mora primeniti u smislu uspešne implementacije CRM-a i stvaranja organizacije okrenuta ka korisniku, između ostalog, podrazumevaju menjanje uloge mnogih zaposlenih. Top menadžment kompanije mora da kreira i zaposlenima stavi do znanja viziju promena zajedno sa jasnim pravilima, koje zaposleni mogu da prihvate i identifikuju se sa istim. Kroz adekvatni akcioni plan potrebno je obezbediti znanje potrebno za realizaciju promene i razraditi motivaciju i procenu sistema. Ključnu ulogu u vođenju promena imaju menadžeri, međutim uspeh CRM-a zavisice od profesionalnog pristupa svih zaposlenih u kompaniji, njihove motivisanoati, veština i znanja. Takođe je od značaj primena sistematičnog i konzistentnog merenja i ocenjivanja postignuća svih zaposlenih.

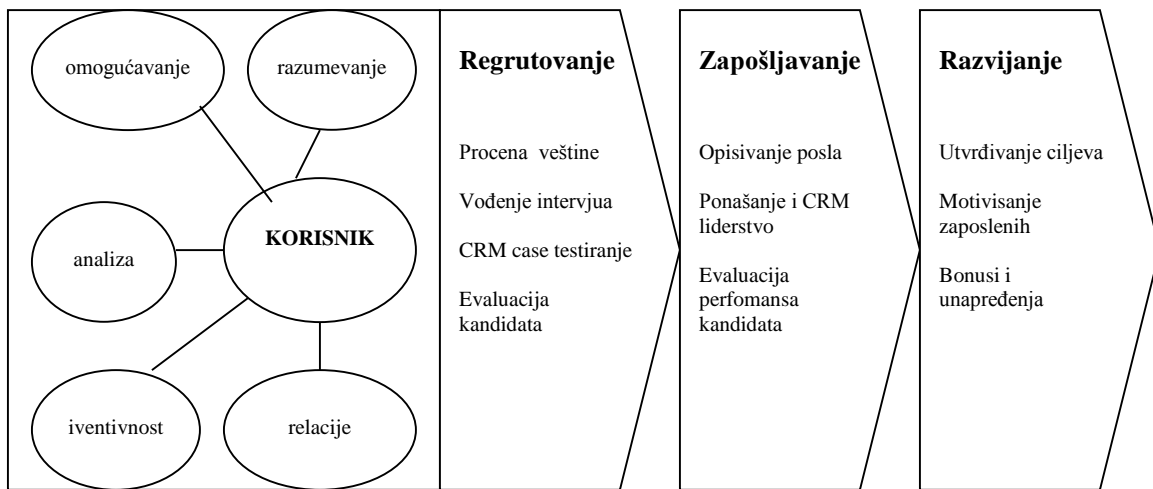
Prema Dohnelu (Dohnal, 2002), osnovni atributi radne snage u kontekstu CRM-a su:

- beskompromisni fokus na korisničke potrebe,
- kompetitivnost i želja za priznanjem,
- odlučnost i veština za improvizaciju,
- sposobnost za timski rad,
- sposobnost vođenja tima,
- spremnost ka kontinuiranoj edukaciji i samoobrazovanju.

Zahtevi za ekspertizom, kvalifikovanošću, sposobnošću, veštinama i kompleksnom znanju svih zaposlenih i menadžera u stalnom su porastu. Obrazovanje i stvaranje poslovnih veština u savremenom društvu postaje životni proces u kome kompanije i njihove aktivnosti po pitanju edukacije zauzimaju sve značajniju ulogu. Za zaposlene nije dovoljno da stiču kvalifikacije tokom pripremanja za njihov budući poziv. Oni moraju biti spremni za doživotno obrazovanje. Kompanija mora podržati organizaciju kurseva, dopunske obuke, radionica, kao i prekvalifikacije osoblja. Sticanjem novog znanja, zaposleni se

podržavaju da ispolje sposobnosti u kreiranju novih ideja, što podrazumeva stvaranje jedinstvenu konkurentnu prednost (Mezias & Starbuck, 2003).

U kontekstu tvrdnje mnogih stručnjaka da ljudski resursi igraju jednu od ključnih uloga u implementaciji CRM programa, Silvana Buljan, konsultant i projekt menadžer konsultantske kuće Buljan & Partners, iznosi svoje viđenje okvira za uvećanje CRM kapacitabilnosti unutar HR procesa:



Slika 9. Okvir za uvećanje CRM kapacitabilnosti unutar HR procesa (Buljan, 2013)

U prvom koraku definišu se vrednosti za CRM liderstvo, stavljajući korisnika u centar pažnje:

- Razumevanje korisnika;
- Analiziranje situacionog konteksta i ponašanja korisnika;
- Povezivanje povratnih informacija sa strategijom i vrednostima organizacije;
- Smišljanje novih procedura i načina rada u korist korisnika;
- Omogućavanje svojim kolegama u isporuci vrednosti za korisnika.

U drugom koraku definišu se situacije u tri faze HR procesa, gde CRM liderstvo mora biti prisutno.

U trećem koraku radi se na poboljšanju HR procedura i svih alata i šablona koji se koriste u relaciji sa korisnicima, sa jasnim smernicama ponašanja u skladu sa vrednostima CRM liderstva. U trećem koraku veoma je važno da su vrednosti CRM liderstva usklađene sa celokupnom strategijom organizacije.

2.3.2 Značaj angažovanja zaposlenih

Obzirom da znanja, veštine i sposobnosti pojedinaca jesu ti koji stvaraju vrednost, to isto implicira da težište fokusa mora biti na način privlačenja, zadržavanja, razvoja i održavanja ljudskog kapitala. Armstrong i Beron (Armstrong & Baron, 2002) smatraju da ljudi i njihove kolektivne veštine, sposobnosti i iskustva, zajedno sa svojim sposobnostima da iste rasporede u interesu organizacije, prepoznaju se kao značajan doprinos organizacionom uspehu i predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti. U tom kontekstu Devenport (Davenport, 1999) iznosi stav da ljudi imaju urođene sposobnosti, ponašanja i ličnu energiju, te da ovi elementi čine ljudski kapital koji se dragocen za obavljanje poslovnih procesa. Međutim on u isto vreme naglašava da poslodavci nisu ti koji raspolazu ovim vrednostima. Naprotiv, zaposleni su ti koji su vlasnici pomenutog kapitala i oni odlučuju kada i kako će njegovom upotrebom doprineti organizacionim performansama. Po ovom stručnjaku rad je dvosmerna razmena vrednosti, a ne jednosmerna eksploatacija ljudskog kapitala od strane poslodavca.

Istraživači poput Noea (Noe, 1996) smatraju da je HRM prepoznatljiv po centralnoj poslovnoj brizi koja oblikuje ponašanje, stavove i performanse zaposlenih, a HR prakse predstavljaju relevantne alate u stvaranju organizacionih performansi. Organizacije koje posvećuju potrebno vreme u negovanju i razvijanju ljudskih resursa u formi znanja, veština, sposobnosti, motivacije i međuljudskih odnosa, stvaraju konkurentsku prednost koja se teško može kopirati ili imitirati (Becker & Gerhart, 1996).

Cui sa saradnicima (Tsui et al., 1997) ističe da ukoliko poslodavac brine o dobrobiti svojih zaposlenih, zaposleni će reagovati sa više dobre volje, predanosti i spremnosti na saradnju. Oni smatraju da radni odnos nije samo sačinjen u odnosu finansijeske razmene, već da

uključuje i društvenu razmenu koja nije unapred dogovorena kakva će biti. Način da poslodavac zaposlenima ponudi ove vrste "društvenog" dobra sastoji se u stvaranju mogućnosti zaposlenima da se usavršavaju i unapređuju karijeru. Ukoliko se organizacija opredeli na odnos dugoročne razmene sa zaposlenima, gde postoji naglasak na obuku i sigurnost zaposlenja, to isto će rezultirati stabilnošću odnosa između poslodavca i zaposlenih, kao i kooperativnom ponašanju zaposlenih u smislu odgovora na investicije poslodavca.

Angažovanost zaposlenih predstavlja nivo posvećenosti, učešća i zadovoljstva unutar svoje organizacije. Ono predstavlja dvosmerni saobraćaj između poslodavca i zaposlenog. Iako postoji mnogo različitih definicija u vezi angažovanosti zaposlenih, zajednička tema nalazi se u definiciji koju pružaju Skafeli i Bejker (Schaufeli & Bakker, 2004). Oni angažovanost zaposlenih opisuju kao pozitivna, snažna stanja zaposlenih prema svom radu, koja se odlikuju snagom, energijom, posvećenošću i predanošću radu. Kao takvi, zaposleni brinu o budućnosti kompanije i osećaju jaku emocionalnu vezu prema svojoj organizaciji.

Ljudski resursi koji su u potpunosti angažovani u svom radu i posvećeni svojoj organizaciji, stvaraju konkurentsku prednost za svoje organizacije u smislu veće produktivnosti. S toga nije iznenađujuće da mnoge organizacije, bez obzira na svoju veličinu i vrstu delatnosti, značajno investiraju u politike i prakse koje podstiču angažovanost i posvećenost njihovih zaposlenih. U identifikaciji tri najznačajnija faktora bitnih za stanje kompanije, poslovni konsultant i bivši direktor Dženeral Elektrijska, Džek Velš navodi kao vodeći faktor angažovanost zaposlenih, dok zadovoljstvo korisnika i slobodan gotovinski tok stavlja na drugo i treće mesto (Welch & Welch, 2006).

U angažovanosti zaposlenih veoma je važna uloga menadžera, koji se moraju hvatati u koštac sa problemima poput neangažovanosti, nedostatka motivacije, apatije jer isti dovode do obesmišljenjavanja rada.

Dokazano je da tehnološke inovacije imaju jak uticaj na performanse firme. Prema Prataliju (Pratali, 2003), tehnološke inovacije pomažu u poboljšanju konkurentnosti kompanije i povećanju njene vrednosti. Dejv i Vejn (Dave and Wayne, 2005) zaključuju da ljudski

resursi redovno pronalaze nove tehnološke aplikacije kako bi poboljšali sviju efektivnost i efikasnost, a samim tim poboljšali i organizacione performanse.

Mnogi istraživači otkrivali su dokaze u uticaju obuke i teninga na produktivnost i gde poslodavci zajedno sa zaposlenima imaju obostranu korist od primenjene obuke. Nankervis i saradnici (Nankervis et al., 1999) mišljenja su da efikasna obuka ne samo zaposlene stvara stručnijim i veštijim za postavljene zadatke, već u isto vreme pomaže postizanju opštih ciljeva organizacije doprinoseći zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenih. Drummond (Drummond, 2000) ukazuje da obuka obezbeđuje adekvatne uslove za poboljšanje inividualnih performansi u postavljenim zadacima i time doprinosi ukupnim performansama organizacije.

2.3.3 Odnos HR prakse i organizacionih performansi

Remzi sa saradnicima (Ramsey et al, 2000) istražujući vezu između HR-a i produktivnosti, uočava da HR praksa u biti unapređuje kompanijske performanse. Ovo je dodatno podržano istraživanjem Horgana i Mahlija (Horgan & Mohalu, 2006), koji smatraju da pravilan izbor HR prakse koegzistira sa unapređenjem performansi zaposlenih. Boksall (Boxall, 1995) smatra da HR praksa varira u različitim društvenim kontekstima i ne postoji najbolja praksa koja bi se mogla primeniti kao univerzalna. Iz tog razloga on sugerise da organizacije treba da definišu željene rezultate performansi, a samim tim generisaće se i HR praksa koja će biti u saglasnosti sa željenim organizacionim performansama.

U svojim istraživanjima, Keto i Bedver (Katou & Bedhwar, 2006) utvrdili su da HRM prakse koje se tiču kadrovske politike, obuka, promocija, uključivanja zaposlenih, bezbednosti i zdravlja, imaju pozitivan uticaj u odnosu na organizacione performanse. Do bliskih istraživačkih rezultata došli su Li i Li (Lee & Lee, 2007) iznoseći da planiranje radne snage, obuke, razvoja, bezbednosti i podsticanja zaposlenih, čine važne dimenzije HRM-a koje utiču na produktivnost, kvalitet proizvoda i poslovne performanse. Slične zaključke izvodi i Seng (Sang, 2005), koji naglašava da planiranje kadrova, obuke i podsticaji zaposlenih, timski rad i bezbednost imaju pozitivan i značajan uticaj na

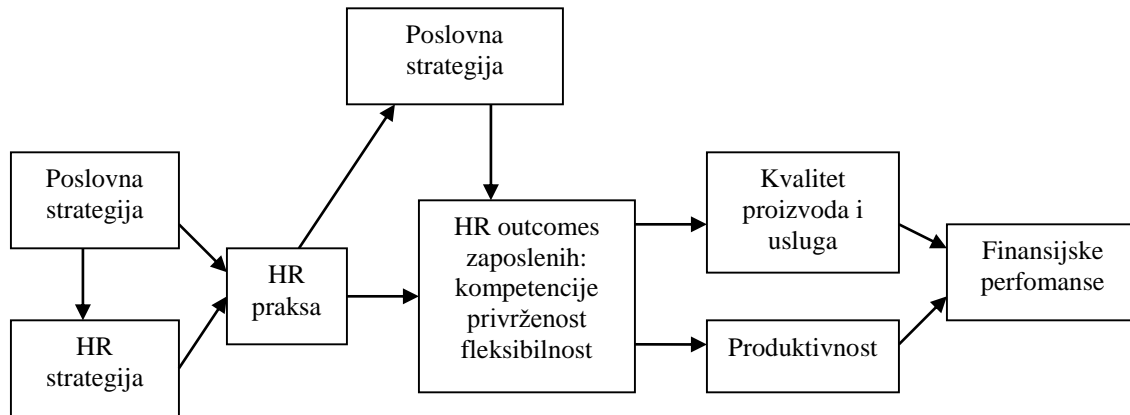
finansijske i nefinansijske dimenzije organizacionih performansi. Čiu i saradnici (Chiu et al., 2002) navode da HRM prakse ekstezivne regrutacije i selekcije, obuka i razvoja, kao i sistemi kompenzacije, imaju pozitivan uticaj na produktivnost kompanija. Haselid (Huselid, 1995) smatra da visoka primena HRM prakse stvara pozitivan odnos sa organizacionim performansama, produktivnošću i finansijskim učinkom. On je potvrdio da selekcija osoblja, trening, naknada i stimulacija imaju pozitivan uticaj na organizacione performanse.

Uloga HR funkcije jeste da omogući organizaciji da postigne svoje ciljeve preduzimanjem inicijative i daje smernice i podršku po svim pitanjima vezanim za svoje zaposlene. Osnovni cilj sastoji se u obezbeđivanju uslova gde organizacija može razvijati HR strategije, politike i prakse koji zadovoljavaju efikasnost u pogledu zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa, kao i stvaranjem optimalnih odnosa između zaposlenih i rukovodstva (Armstrong, 2006).

Značaj ljudskih resursa, kao elementa u postizanju promena, naglašen je od strane Džonsona i Šulsa (Johnson & Scholes, 1997): organizacije koje uspešno upravljaju promenama su one koje imaju integrisanu HR politiku sa njihovom strategijom i procesima strateške promene. Treninzi, odnosi između zaposlenih i nagrade ne predstavljaju samo operativna pitanja vezana za kadrovske poslove, već se tiču i brige na koji način se zaposleni odnose prema organizacionoj prirodi i direktivama i kao takvi mogu biti ili fastori podsticaja strateških promena ili izvori barirjera.

Obzirom na to da HRM utiče na znanje, veštine, sposobnosti i ponašanje zaposlenih, to isto čini ga relevantnim faktorom koji utiče na organizacione performanse. Usklađivanje organizacije sa HRM strategijom i usklađivanje različitih praksa HRM u okviru organizacije, predstavlja vezu između HRM-a i organizacionih performansi. Dobro postavljen HRM u organizaciji dovodi do toga da zaposleni znaju šta se od njih očekuje, tako da mogu delovati zajedno i imati jedinstvena očekivanja u vezi rada i ponašanja (Baron & Kreps, 1999).

Gest i saradnici (Guest et al., 2000) baveći se odnosom između HRM- a i organizacionih performansi, koncipirali su model povezanosti HRM i performansi organizacije (Sl. 10):



Sl. 10 Model povezanosti HRM-a i organizacionih performansi (Guest et al., 2000)

Prema Parselu i saradnicima (Purcell et al., 2003), HR može imati pozitivnog uticaja i doprinisa kroz :

- Razvoj i uspešnu primenu visokih performansi radnih praksi, posebno onih koje se bave poslovnim dizajnom i fleksibilnosti u radu, resursima (regrutovanju i selekciji), razvojem i obukom zaposlenih, nagradama i davanjem prava glasa zaposlenima.
- Formulisanje i širenje jasnije vizije i skupa vrednosti.
- Razvoj pozitivnih psiholoških razmišljanja i stavova, kao preduslova za povećanje motivacije i predanosti zaposlenih.
- Formulisanje i sprovođenje politike koja zadovoljava potrebe pojedinca i stvara "odlično mesto za rad".
- Pružanje podrške i saveta resornim rukovodiocima u vezi njihove uloge u implementaciji HR politike i prakse.
- Efikasno upravljanje promenama.

2.3.4 Uloga HRM-a u savremenim javnim servisima

Nasuprot trenda i napora ka privatizaciji, sektor javnih preduzeća ima još uvek značajno prisustvo i veliki doprinos, kako u privredama razvijenih, tako i zemalja u razvoju (Khan, 2008). S toga performanse javnih preduzeća dobijaju na značaju. Porastom individualizacije i emancipacije korisnici između ostalog postavljaju veće zahteve u vezi načina i nivoa pružanja usluga. Oni od javnih servisa očekuju da imaju bolji kvalitet, viši stepen efikasnosti, kao i veću prilagođenost korisničkim potrebama.

Zastareli tip hijerarhijske strukture, sa centralizovanim rukovođenjem i nametnutim menadžmentom "sa vrha", nisu adekvatni elementi organizacionog dizajna javnih servisa, gde bi se mogla realizovati uspešna primena savremenih principa HRM-a, a samim tim i stvoriti takva organizacija, koja će biti spremna za izlaženje u susret korisničkim potrebama i željama (Kolarić, et al., 2012). HRM zahteva autonomiju i fleksibilnost u donošenju odluka, što nisu česte pojave u javnim organizacijama. U cilju povećanja efektivnosti poslovanja, javna preduzeća upoznaju se sa najboljim korporativnim praksama iz privatnog sektora, koje pokušavaju implementirati na mesto postojećih tradicionalno administrativnih načina upravljanja u cilju upravljanja ljudskim resursima na efikasan, ciljem orijentisan i fleksibilan način (McCourt & Minogue, 2001).

Reforme u pogledu strukture, sistema i procesa unutar javnih servisa u poslednjih 20 godina imale su za cilj stvaranje promena koje će doprineti povećanju efikasnosti i performansi javnih organizacija (Boyne et al., 2004). U većini organizacija HR funkcija dobija sve više stratešku i proaktivnu ulogu. Mejsi i Pajper (Massey & Pyper, 2005) smatraju da postojanje funkcije strateškog HR-a ima krucijalnu ulogu u ukupnom vrednovanju organizacije. U tom smislu i HR funkcija u javnom sektoru zahtevala je pomeranje sa tradicionalne administrativne role ka ulozi od strateškoj značaja unutar organizacije (Bach & della Rocca, 2000). Klingner (Klingner, 1993) naglašava tradicionalnu ulogu HR u javnom sektoru, zasnovanu na balansiraju efikasnosti i odgovornosti prema individualnim pravima i društvenoj jednakosti, kao i njeno pomeranje ka primarnom fokusu na troškove i odgovornosti unutar strateškog HRM-a.

Obimna literatura vezana za ulogu HR u privatnom sektoru pravi razliku između strateških i administrativnih uloga. Strateške uloge uglavnom podrazumevaju fokus na aktivnosti koje će imati dugoročne posledice, poput razvoja i integrisanja HR strategije, učešća u organizacionom strateškom odlučivanju i upravljanju. S druge strane, pod administrativnim uloge smatraju se rutinski, reaktivni i taktički zadaci u vezi sa operacionlaizacijom HR politike (Marchington & Wilkinson, 2005).

Ista literatura ukazala je da nema dokaza o postojanju jednog "jasnog modela" strateškog HR-a koji postoji u privatnom sektoru i koji bi se konceptualno mogao primeniti u javnom sektoru (Harris, 2004). Sa većim stepenom otvorenosti prema svom okruženju, u kombinaciji sa višim nivoima javnog ispitivanja i monitoringa, javne organizacije imaju mnogo širi spektar aktera nego što je to slučaj u privatnom sektoru (Ring & Perry, 1985). Oni donose mnoštvo ciljeva i prioriteta, nasuprot ograničenog broja stabilnih ciljeva koji postoje u privatnom sektoru (Harris, 2004). To isto stvara složeno i kvalitativno drugačije radno okruženje za menadžere u javnom sektoru, bilo da je u pitanju samo HRM ili upravljanje u generalnom smislu, što zahteva njihovu prilagodljivost i sposobnost upravljanja u uslovima diskontinuiteta (Harris, 2004).

S toga, HRM politike i prakse imaju relevantan uticaj na kvalitet usluživanja u smislu stvaranja koherentne HR strategije koja će na najprikladniji način omogućiti selekciju, zapošljavanje, obuku, razvoj i nagrađivanje (Frombrun at al, 1984).

Peri sa saradnicima (Perry at al., 2006), na osnovu svojih istraživanja iznosi stav da dobar HR program mora se pozabaviti sa 4 krucijalna aspekta: podsticajem zaposlenih, poslovnim dizajnom, participaciji zaposlenih u radnim procesima i podešavanju cijeva. Oni su saglasni da poslovni dizajn ima daleko veći motivacioni potencijal u odnosu na finansijsku stimulaciju, a da participacija zaposlenih u radnim procesima doprinosi pozitivnim motivacionim efektima. Takođe isti stručnjaci ukazuju na važnost davanja povratne informacije. Ukoliko zaposleni ne znaju kako obavljaju zadati posao, oni nemaju uvid u to da li moraju raditi na poboljšanju svojih perfomansi.

Kroz svoja empirijska istraživanja Kjarnini (Ciarniene et al., 2007) identifikuje promenljivost trendova u HR sistemu upravljanja koji uključuju ekspanziju mogućnosti razvoja i usavršavanja zaposlenih, kompetitivnost, saradnju, komunikaciju i razmenu informacija, kao i participativni upravljački stil.

Praveći poređenje sa privatnim sektorom, Ring i Peri (Ring & Perry, 1985) saglasni su da funkcionisanje strateškog HRM-a u javnom sektoru zahteva različite reakcije u ponašanju, tako da tradicionalni racionalni pristup odozgo-nadole ne može biti odgovarajući. Realnost je da HR funkcija u gotovo svim organizacijama podrazumeva igranje višestrukih i često suprotstavljenih uloga, rastrzanih između zahteva poslodavaca, zaposlenih i profesionalnih normi (Caldwell, 2003). S toga prisustvo konkurentnih zahteva implicira kreiranje kompleksne i kontradiktorne postavke HR uloge. HR menadžerima u javnom sektoru postavljaju se novi zadaci u vidu balansiranja višestrukim i često konfliktnim ulogama u cilju zadovoljavanja potreba širokog spektra stejkholdera i profesionalnih normi (Harris, 2004).

2.3.5 Uloga liderstva u procesima implementacije CRM-a

CRM projekat zahteva posvećenost i liderstvo i treba da uključi organizacione ciljeve koji treba da su merljivi specifičnim pokazateljima i kriterijumima uspešnosti. Ukoliko CRM predstavlja vitalnu strategiju, a samim tim zahteva i fundamentalne promene u organizaciji, top menažment je taj koji mora da se zalaže njegov uspeh i proceni njegove efekte. Top menadžeri su ti koji u funkciji lidera moraju prepoznati CRM kao glavnu inicijativu ka organizacionoj promeni. CRM projekat zahteva pomoć, posvećenost i liderstvo, a inicijativa mora biti u čvrstoj korelaciji sa organizacionim ciljevima

Liderstvo je nova pojava u menadžmentu koja podrazumeva poštovanje, poverenje i timski rad. Koristi se kao novi pristup u menadžmentu, kojim se omogućava postizanje najefikasnijih poslovnih procesa unutar neke organizacije. Efektivno liderstvo danas se, kroz upravljanje i poboljšanje organizacionih performansi, posmatra kao potencijalni izvor održivog razvoja konkurentске prednosti, a efikasan lider postao je ključ uspeha (Avolio,

1999). Iz tog razloga menja se i uloga menadžera, koji umesto da budu samo puki formalni naredbodavci, često moraju da rade širom organizacije i unutar hijerarhije (Agranoff & McGuire, 2003). Menadžeri postaju mediji kroz koje se celokupna politika, pravila, procedure i inicijative kompanije predstavljaju zaposlenim. Oni, hteli to ili ne, moraju shvatiti da imaju veliku ulogu u podešavanju nivoa motivacije zaposlenih. Jedna od bitnih karakteristika uspešnog menadžera je u zainteresovanosti da se pomogne zaposlenima u pronalaženju uloge koja se poklapa sa njihovim talentom i stručnošću. Nasuprot tome, loši menadžeri često stvaraju destruktivne tonove, koji kao krajnji ishod, podrivaju i samu kompaniju (Buckingham & Coffman, 1999).

Postoji mnogo definicija, kojima se pokušalo dati pojmovno određenje liderstva. Stogdill (Stogdill, 1957) definiše liderstvo kao individualno ponašanje koje vodi grupu ka postizanju zajedničkih ciljeva. Slično razmišljanje ima i Northaus (Northouse, 2001) koji liderstvo vidi kao proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrsi ostvarivanja zajedničkog cilja. Koter i Heskett (Kotter & Heskett 1992) posmatraju liderstvo kao umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji. Stoner i saradnici (Stoner, Friman & Gilbert, 1997) naglašavaju da je liderstvo proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Higgins (Higgins, 1994) smatra da je liderstvo proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izvora u akcije. Nešto kompleksniju definiciju dao je Yukl (Yukl, 2006) koji smatra da liderstvo predstavlja proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva na grupu ili organizaciju, organizovanje radnih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđivanje podrške i kooperacije sa ljudima izvan grupe ili organizacije.

Unutar organizacije, ljudi ne rade u vakumu kao izolovane jedinice. Oni rade u složenim organizacionim situacijama, koje uključuju grupe, organizacionu kulturu kao i konkurentno okruženje (Nollenberger, 2006). Današnji savremeni trendovi upravljanja efikasne menadžere vide kao osobe orijentisane ka jakim odnosima sa zaposlenim, držeći ih uvek

informisanim, slušajući njihove ideje i davajući im potrebna ovlašćenja (Yukl, 2006). Li i Čang (Lee and Chuang, 2009) ističu da odlični lideri ne samo da inspirišu potencijal podređenih radi povećanja efikasnosti, već oni takođe izlaze u susret njihovim zahtevima u procesima ostvarivanja organizacionih ciljeva. Efikasni menadžeri često praktikuju participativni menadžment, tako da se u takvim organizacijama obezbeđuje osećaj za kohezivnost, personalni razvoj i visok nivo satisfakcije između svih zaposlenih. Takođe, oni pružaju jasniju sliku pravca i vizije u odnosu na okruženje, zdrave mehanizme za inovativnost i kreativnost, kao i resurse za jačanje organizacione kulture.

Rilin (Raelin, 2003) tvrdi da liderstvo predstavlja nešto što čitava zajednica radi zajedno i gde ne postoji potreba za povezivanjem operacija i akcija od strane jednog operatora. Ljudi u zajednici preuzimaju leadersku ulogu kroz kolektivno delovanje i upravljanje. Saglasno tome, Aspina i Faldi (Ospina & Folde, 2005) liderstvo vide kao kolektivnu stvar, a ne kao sastavni deo jednog ili više pojedinaca. Zajednica postaje metafora za organizaciju. Takva organizacija promovira zajedničke vrednosti. Ona podrazumeva da se tokom rada ljudi obavezuju na zajedništvo u kome postoje zajednički ciljevi ka uspešnom poslovanju preduzeća, a svaki doprinos se vrednuje i priznaje i gde se čuje glas svakog člana zajednice (Kouzes & Posner, 1993).

Saglasno sa Šeinom (Shein, 1990), iskusniji lideri moraju biti principijalni izvori za generisanje i novu infuziju organizacione ideologije, artikulacije jezgra vrednosti i specifičnosti normi. Oni imaju dodatni izazov kroz odgovornost za stvaranje sredstava i mogućnosti za kontinuirano unapređenje kvaliteta u organizaciji. Nove ideologije i vrednosti moraju biti efikasno saopštene, internalizovane od strane zaposlenih i transformisane u efektivnu metodologiju za unapređenje kvaliteta performansi.

Kroz leaderski pogled u primeni poboljšanja strategije, neophodno je da oni koriste podatke radi razvijanja kulture organizacionog učenja koje proizilazi iz redovnog protoka i razmene informacija i podataka. Lideri moraju biti svesni činjenice da integracija podataka u proces donošenja odluka zahteva promenu kulture, kao i infrastrukture za upravljanje podacima.

Struktura sistema za upravljanje podacima treba da reflektuje viziju organizacije i pokrene instituciju ka organizacionom učenju i rastu.

Pored toga, pri razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenima, menadžeri moraju da slušaju i razumeju šta zaposleni govore i doživljavaju, kao i da daju slobodu zaposlenima da izraze eventualna nezadovoljstva upravljačkim odlukama (Ivancevich, 2001). Da bi bili efikasni, ovi lideri moraju posedovati "kontekstualnu inteligenciju", koja im daje velike sposobnosti da razumeju kontekst u kome žive i iskoriste trenutne mogućnost na najbolji način (Mayo & Nohria, 2005).

Galbret i Rodžers (Galbreath & Rogers, 1999) naglašavaju da CRM okruženje je po svojoj prirodi kompleksno i kao takvo zahteva organizacione promene i novi način razmišljanja u vezi korisnika i poslovnih procesa. Kreranje takvog okruženja zahteva više od adekvatnog upravljanja odnosima sa korisnicima ili novim tehnologijama. Ono zahteva novu formu liderstva, jer takvi lideri moraju znati da vrše monitoring spoljnog organizacionog okruženja i na osnovu toga usaglašavati viziju i strategiju CRM projekata. Takođe ono su ti koji utiču na podešavanje i nadgledanje organizacionih performansi, kao i na motivaciju zaposlenih.

Prema prizatom konsultantu u oblasti CRM-a, Kanu (Khan, 2008) top menadžeri moraju igrati vitalnu ulogu u procesima implementacije CRM programa. Postoje tri glavne oblasti u kojima rukovodioci treba vode računa u svojim ulogama tokom realizacije CRM programa:

- Planiranje i izgradnja CRM programa;
- Realizacija, odnosno pretvaranje plana u delo;
- Nastavak razvoja CRM programa.

Značaj liderstva u procesu implementacije CRM-a je ogleda se u tri aspekta (Galbreath & Rogers, 1999):

- *Tehnologiji* – CRM predstavlja nov upravljački koncept koji se realizuje uz tehnologiju i procese automatizacije. Ukoliko lideri ne budu energični u uvođenju

i primeni novih info-tehnologija, dovešće kod osoblja zaposlenih u prvoj liniji prodaje do sputavanja njihove mogućnosti efikasnog upravljanja odnosa sa korisnicima. Efikasno liderstvo je zahtevno u pogledu obezbeđivanja uslova da CRM tehnologija postane funkcionalna i integrisana unutar cele organizacije.

- *Organizaciono okruženje* – novo organizaciono okruženje kreira izazove za savremene lidere u smislu obezbeđivanja kooperacije svih timova, kao i sinhronizacije njihovih aktivnosti sa organizacionom vizijom i misijom. Takođe je neophodno da lideri rade na stvaranju i olakšavanju deljenja vizije. S toga lideri moraju biti svesni da pogodno okruženje za CRM je ono koje dozvoljava zaposlenima da deluju lokalno a misle globalno. Stvaranje pogodne atmosfere za aktivnosti i učenje obezbeđuje zadržavanje većine talentovanog i obučenog osoblja. Korišćenje adekvatnog profila zaposlenih za odgovarajući tip korisnika postaje veoma važno u realizaciji vizije CRM-a.
- *Atmosfera inovacija* - lider u procesu izgradnje inovativnog okruženja mora prepoznati da se inovacije izgrađuju u saglasnosti sa načinom na koji je firma strukturirana i organizovana. Odgovornost lidera je da omogući stvaranje takvih inovacija i obezbedi njihovo prihvatanje od strane zaposlenih. Lider mora usmeravati snagu zaposlenih, stvarajući kod timova koheziju i sinhronizaciju.

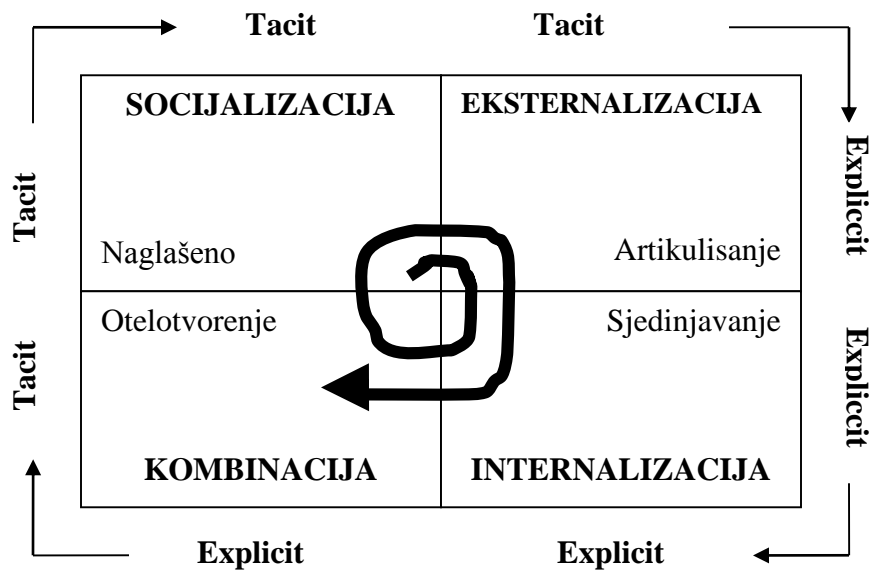
2.4 TRANSFER ZNANJA U FUNKCIJI ODNOSA SA KORISNICIMA

2.4.1 Uopštena razmatranja o pojmu organizacionog znanja

Organizaciono znanje predstavlja specifične resurse kompanije bitnih za kreiranje vrednosti. To su inputi, autputi i regulatorni faktori za proces kreiranja znanja. Znanje je kombinacija informacija i ljudskog konteksta koji povećava kapacitet za akciju. Prema Nonaki i Takeučiu (Nonaka & Takeuchi, 1995), kreacija znanja je kontinuirani proces dinamičke interakcije između tacit i eksplisit znanja gde je:

- *Tacit znanje* - znanje koje ne može biti artikulirano. Majkl Polanji (1966) naveo je "mi znamo više nego što možemo reći". On je koristio primer postojanje mogućnosti za prepoznavanje fasade persone, ali postojanje samo nejasne mogućnosti da se opiše kako je to urađeno. Ovo je jedan primer obrasca prepoznavanja. Šta mi prepoznavanje predstavlja celinu koju rastavljujući na konstitutivne elemente radi mogućnosti njihove artikulacije propuštamo usvajanje esencije.
- *Eksplisit znanje* - znanje koje se artikulira i usvaja u formi teksta, tabela, dijagrama, specifikacija isl. Nonaka predstavlja eksplicit znanje kao "formalno i sistematično" ponuđenog u obliku specifikacija, formula, kompjuterskih programa isl. Jedan primer ovog znanja uključuje dokumentovane najboljih praksa, formalizovane standarda kroz set performansi u unapred u zapisanim radnim zadacima.

Nonaka i Takeuchi dalje navode da u procesu transfera znanja postoje četiri modela konverzije u interakciji u takozvanoj "spiralu kreacije znanja". Spirala postaje sve veća i veća krećući se kroz organizacione nivoe, i ona može inicirati novu spiralu kreacije znanja.



Slika 11. Transfer znanja -SECI model (Nonaka &Takeuchi, 1995)

Socijalizacija – deljenje tacit znanja kroz komunikacijom face-to-face ili deljenjem iskustva.

Eksternalizacija – razvoj koncepta koji ugrađuje kombinaciju tacita znanja, i koji je pristupačan za komunikaciju.

Kombinacija – kombinacija različitih elemenata eksplicitnog znanja: stvarajući prototip je neki primer (zadatak).

Internalizacija – zatvarajuće povezivanje učenja kroz rad (akciju), eksplicitno znanje postaje deo individualnih znanja bazirano i nastalo kao važan faktor za organizaciju.

Postoje dve dimenzije na koje menadžeri treba obratiti pažnju (Nonaka, 1994)]:

- Prvo, znanje se može gledati kao individualno, grupno, ili na organizacionom nivou. Fokus menadžmenta znanja je da pre svega unapredi korišćenje na organizacionom nivou.
- Druga dimenzija znanja je često karakteristična za tacit i eksplicit, ili struktuirano i nestruktuirano znanje. Eksplicit ili struktuirano znanje predstavljeno je u dokumentima, bazama podataka, proizvodima i procesima. To je znanje koje može biti kodifikovano i formalno deljeno. Tacit znanje je često opisno u smislu da nešto znamo a ne možemo tačno objasniti. Važno je prepoznavati ove različite tipove znanja iz razloga što kultura na svaki tip utiče drugačije.

Prema Devenportu i Prusaku, znanje je miks iskustva, vrednosti, kontekstualnih informacija i ekspertskih veština i znanja koje čine okvir za evaluaciju i inkorporiranje novog iskustva i informacija. Tako definisano znanje, posmatrano sa organizacionog aspekta, podrazumeva rutine, procese, praksu i norme ponašanja (Davenport & Prusak, 2000). Iz navedenog može se zaključiti kada je reč o međusobnom odnosu menadžmenta znanja i organizacione kulture, da su to dve socijalno uslovljene kategorije i da je nemoguće pristupiti proučavanju menadžmenta znanja bez detaljnog ispitivanja organizacione kulture.

Kolektivno znanje predstavlja akumulirano znanje organizacije smešteno u pravila, procedure, rutine i zajedničke norme koje funkcionišu kao vodič prilikom rešavanja problema i interakcije među svojim članovima. Kolektivno znanje liči na "memoriju" ili "kolektivnu svest" organizacije (Walsh, 1991). Ona može biti ili "zaliha" znanja sačuvanih podataka, ili predstavlja znanje u stanju "toka" koje proizlazi iz interakcije. Kolektivno znanje postoji između, a ne unutar pojedinaca. To može biti više ili manje nego zbir pojedinačnih znanja, zavisno o mehanizmima koji se koriste pri prevođenju pojedinačnih u kolektivno znanje (Glynn, 1996) Individualno i organizaciono učenje odvijaju se u društvenom kontekstu, čija priroda i ograničenja stvaraju razliku u ishodima učenja.

Veliki deo literature o organizacijskom učenju ukazuje na važnost socijalne interakcije, konteksta i zajedničke kognitivne šeme za učenje i stvaranje znanja. To isto se temelji na Polanijevoj tvdnji (Polanyi, 1966) da je veliki deo ljudskog znanja subjektivan i prećutan i ne može se lako prenositi, kao ni transformisati u kodifikovano znanje. Iz tog razloga, prenos znanja zahteva socijalne interakcije, razvoj zajedničkog razumevanja i zajedničke interpretativne sheme.

Nonakina teorija kreiranja organizacionog znanja ukorenjena je u ideji da zajednička spoznaja i kolektivno učenje predstavljaju temelj stvaranja organizacionog znanja (Nonaka, 1994). U srži ove teorije je ideja da prećutno znanje predstavlja izvor svih ljudskih znanja, a organizacijsko stvaranje znanja je proces mobilizacije individualnog prećutnog znanja i podsticanje njegove interakcije s eksplicitnim bazama znanja organizacije. Nonaka tvrdi da znanje zahteva formiranje konteksta. On koristi japansku reč "ba", što doslovno znači "mesto", kako bi opisao takav kontekst. "Ba" nudi zajednički društveni i mentalni prostor za tumačenje informacija, interakcija i odnosa koje služi kao temelj za stvaranje znanja. Učestvovanje u "ba" znači nadvladavanje vlastite ograničene perspektive kognitivne ili socijalne granice da se uključi dinamični proces deljenja znanja i stvaralaštva.

Na sličan način, pojam "zajedničke prakse" razvijen je u radovima Brauna i Digida (Brown & Duguid, 1998). Oni sugerišu da članovi organizacije stvaraju svoje deljenje

jedinstvenosti i perspektive kroz "praksu", razmenjujući svoja radna iskustva. Praksa obezbeđuje društvene delatnosti u kojoj se razmenjuju pogledi i kognitivni repertoari razvijanja, kako bi se olakšalo deljenje i prenos znanja.

2.4.2 Menadžment znanja u funkciji efikasnog transfera znanja

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija koncepta menadžmenta znanja, ali svaka od njih ukazuje na njegovu multidisciplinarnost. Menadžment znanja pokriva tri glavne aktivnosti znanja:

- Generisanje znanja – uključuje sve aktivnosti koje prenose novo znanje pojedincima, grupi ili organizaciji.
- Transfer znanja – premeštanje znanja sa jednog mesta na drugo i njegovu apsorpciju.
- Čuvanje znanja – sve preduzete aktivnosti radi zadržavanja stečenog znanja u okvirima organizacije.

Menadžment znanja podrazumeva korišćenje i ostvarivanje dobiti od raspoloživih resursa u cilju kreiranja okruženja u kome su informacije dostupne pojedincima i u kome pojedinci usvajaju, dele i koriste te informacije da bi razvili svoje sopstveno znanje i da bi se ohrabрили da primene svoje znanje za dobrobit organizacije (Harman & Brelade, 2000). Iz navedenog uočava se da organizaciono okruženje, uključujući velikim delom i organizacionu klimu, ima značajnu ulogu u implementaciji koncepta menadžmenta znanja. Jedan od preduslova za efikasan program menadžmenta znanja sastoji se u stvaranju organizacione klime koja će pomoći implementaciju koncepta menadžmenta znanja i koja će to znanje aktivirati tako da ono stvara dodatne vrednosti za organizaciju.

Shodno stavovima Nonake i Takeučija, za efektivno upravljanje kreacijom znanja, kompanija ima "plan" inventara imovine znanja. Katalogiziranje je međutim nedovoljno: imovina znanja je dinamička, a novo znanje može biti kreirano iz postojeće imovine znanja

(Nonaka & Takeuchi, 1995). Prema istim stručnjacima, organizaciono znanje bi se na sledeći način moglo sistematizovati:

<p style="text-align: center;">Eksperimentalna imovina znanje</p> <p>Tacit znanje kroz zajednička iskustva</p> <ul style="list-style-type: none">• Veštine i know-how pojedinaca• Pažnja, ljubav i poverenje• Energija, strast i tenzija	<p style="text-align: center;">Konceptualna imovina znanja</p> <p>EksPLICIT znanje artikuliše se kroz zamisli, simbole i govor</p> <ul style="list-style-type: none">• Produkt concepta• Dizajn• Brend
<p style="text-align: center;">Uobičajena imovina znanja</p> <p>Uobičajeno (rutinsko) tacit znanje ugrađeno u aktivnosti i praksu</p> <ul style="list-style-type: none">• Know-how u dnevni operativama• Organizacione rutine• Organizaciona kultura	<p style="text-align: center;">Sistemska imovina znanja</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistematizovano i upakovano eksPLICITNO znanje• Dokumenti, specifikacije, uputstva• Database• Obrasci i licence

Slika 12. Tipovi organizacionog znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Organizacija mora razvijati otvorenu sredinu u kojoj se zaposleni osećaju slobodno da, u atmosferi poverenja, dele svoja znanja i koriste znanja drugih. Ukoliko među zaposlenima ne postoji poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na odgovarajućem nivou. Izgradnja poverenja između zaposlenih kao i na relaciji zaposlenih i menadžera, predstavlja sredstvo za uspešnost procesa kreiranja inovacija .

Saglasno sa navadenim, Kuk i Vol zaključuju da je poverenje između pojedinaca i grupa u organizaciji veoma važno i bitno za dugoročni stabilnost organizacije i blagostanje njenih članova (Cook & Wall, 1980). De Furia navodi koristi koje organizacija može imati od visokog nivoa poverenja uključujući: stimulisanje inovacija, kretanje ka visokoj emocionalnoj stabilnosti, olakšavanje prihvatanja i otvorenosti za slobodno izražavanje, podsticanje prihvatanja rizika (De Furia, 1997).

Istinski kreativna klima teži da se razlikuje kroz otvorenu komunikaciju i slobodnu razmenu ideja. To podrazumeva komunikaciju između različitih delova organizacije, između različitih članova u timu, kao i komunikaciju različitih nivoa unutar organizacione hijerarhije. Komuniciranje ne znači samo razmenu ideja, već i razmenu naučenih iskustava iz uspešnih i neuspešnih aktivnosti. Način za poboljšanje komunikacije podrazumeva više susreta, savremenije on-line alate za razmenu znanja, multifunkcionalne zadatke i više brainstorming sastanaka (McLean, 2005).

Najpogodniji tip komunikacije (video link, face to face, telefon, e-mail idr.) često zavisi od vrste saradnje potrebne za rešavanje problema koji zahtevaju kreativnost (Sonnenburg, 2004). U situacijama kada organizacija pokušava da razvije više radikalne inovacije, saradnici su često prijatelji ili partneri koji treba da komuniciraju više na ličnom nivou. U drugim situacijama najčešće je prisutna komunikacija uz posredovanje tehnologije.

Vrlo je bitno da komunikacija pored saradnje na rešavanju nekog problema sadrži i priče oko uspešnosti ili neuspešnosti nekih ideje ili aktivnosti. Priče oko toga zašto je neka ideja propala mogu biti koristan izvor učenja za naredno uspešno poslovanje. Bez ispitivanja zašto neke ideje ne uspevaju, vrednost učećih lekcija nije potpuna (Wagner, 2005).

Timaska raznolikost takođe može pomoći kompanijama u njihovom fokusu prema kupcima. Kada različiti zaposleni uspostavljaju relaciju sa različitim kupcima, taj odnos može rezultirati novim proizvodima, idejama i tržištima (Lockwood, 2007). S toga, multifunkcionalni timovi imaju potrebu za različitost mišljenja, perspektiva, i kulturnih nasleđa, tj. od krucijalnog značaja je da se od njihovih članova ne stvaraju "klonovi" (Pomeroy, 2004).

Međutim, stvaranje timova sastavljenih od ljudi različitih porekla, nasleđa, znanja i veština može implicirati konflikte i veoma je bitno kako upravljati sa njima, tako da se konflikti uvek odvijaju u pozitivnom konstruktivnom kontekstu (Glover & Smethurst, 2003).

Saradnja između individualaca različitih shvatanja i nasleđa, može često dovesti do različitih mišljenja, konflikata i erozije poverenja. Kulturne razlike moraju biti kanalisane,

tako da se potencijalni sukobi mogu iskoristiti u procesima transfera znanja. Saradnja je imperativ koji se mora fokusirati na zajedništvu, kao cilju i izazovu, a ne na različitosti i jedino tako može da posluži kao katalizator za produktivne promene (Hagel & Brown, 2005).

2.4.3 Informacione tehnologije u funkciji transfera znanja

Tokom proteklih nekoliko decenija ekonomija se brzo transformiše sa svojih tradicionalnih osnova na novu, informatički zasnovanu ekonomiju. Promene u tržišnim uslovima poput globalizacije, napretka tehnologije, konkurencije, svesti kupaca, menjanja demografskih faktora, primoravaju kompanije da se sve više okreću ka poslovanju preko Interneta (Chakraborty & Ajoy, 2004). Internet tehnologija postala je moćna sila u globalnom društvu današnjice.

Internet predstavlja daleko više od samo još jednog kanala distribucije, on takođe predstavlja novi poslovni model. Pojava poslovanja preko Interneta donela je novi set izazova za koordinaciju aktivnosti u lancu snabdevanja. Efikasno korišćenje info tehnologija predstavlja esencijalni element takmičenja na polju znanjem zasnovanoj ekonomiji. Samim tim postaje očigledno da elektronsko poslovanje reprezentuje novu igru na tržišnom polju, koji marketari moraju uzeti u obzir (Ratnasingam & Pavlou, 2003).

Mnoge organizacije napravile su prelaz sa tradicionalnih poslovnih funkcija i internih procesa na integralne multifunkcionalne kompanijske aplikacije, koje ističu izvršavanje fundamentalnih poslovnih procesa u dogovoru sa korisnicima, dobavljačima, partnerima i zaposlenima. U mnogim kompanijama info tehnologije pružaju veliku transformacionu prednost u pogledu marketinga i drugih poslovnih procesa (Karimi et al., 2001). U takvom okruženju, rad se pomera sa stvaranja materijalnih dobara na protok informacija preko lanaca vrednosti (Basu & Kumar, 2002).

Informacione tehnologije definišu se na različite načine od strane raznih autora. Ipak većina njih pri tom definisanju pravi paralelu između informacionih tehnologija i kompjuterskih

sistema. Frenzel (Frenzel, 1999) definiše IT kao termin koji opisuje organizacione kompjutere i komunikacije, infrastrukturu, uključujući i računarske sisteme, telekomunikacione mreže, kao i multimedijalne hardvere i softvere.

Šeli sa saradnicima (Shelly et.al., 2004) stava je da IT uključuju hardver, softver, baze podataka, mrežu i druge srodne komponente koje se koriste za izgradnju informacionih sistema. Sličan stav ima Gupta (Gupta, 2000) koji smatra da IT predstavlja tehnologiju koja podržava aktivnosti poput kreacije, čuvanja, manipulacije i komunikacije informacija zajedno sa svojim povezanim metodama i aplikacijama upravljanja.

Vilijem i Sejvier (William & Sawyar, 2005) iznose jednu sveobuhvatniju definiciju koja pokriva sve aspekte razmatranja različitih istraživača i uključuje sve komponente i procese potrebne za obavljanje poslova potrebnih za obradu informacija unutar organizacije. Po ovim autorima informacione tehnologije definišu se kao opšti termin koji opisuje svaku tehnologiju koja pomaže u generisanju, manipulaciji, procesu, čuvanju, komuniciranju i širenju informacija. Dakle može se reći da IT koncept proizilazi iz spajanja i kombinovanja kompjutera sa telekomunikacionim tehnologijama, a rezultat toga je stvaranje informacionih tehnologija.

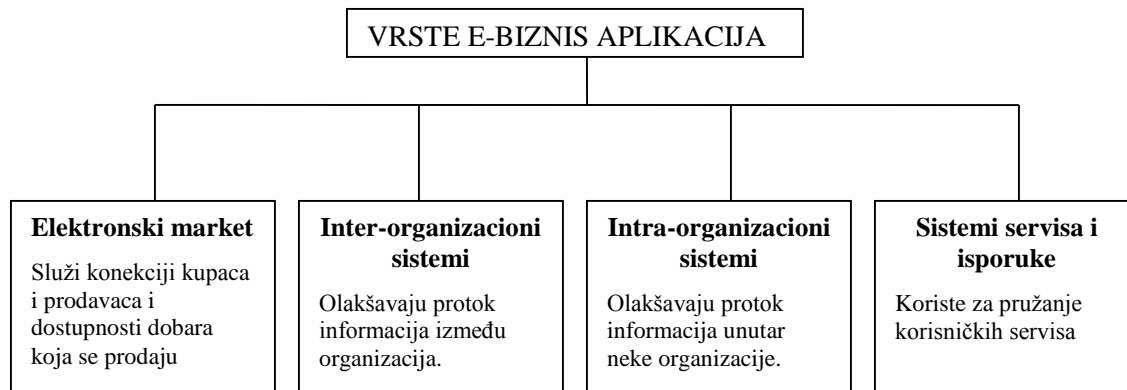
Informacione tehnologije već duže vremena se prepoznaju kao faktori koji omogućuju radikalni redizajn poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih povećanja organizacionih performansi (Davenport & Short, 1990). IT pomažu u ponovnom dizajniranju poslovnih procesa kroz olakšavanje promena radnih praksa i postavljanjem inovativnih metoda u cilju povezivanja kompanije sa korisnicima, dobavljačima i internim stejkholderima (Hammer & Champy, 1993). CRM aplikacije u potpunosti koriste tehnološke inovacije sa njihovim mogućnostima integracije i analize podataka u vezi korisničkih profila i zahteva, razvijajući prediktivne modele i reagujući blagovremeno na efikasan način prema korisničkim zahtevima. Korišćenjem info tehnologije za optimalizaciju interakcije sa korisnicima, kompanije mogu kreirati 360 stepeni širok pogled na korisnike i time stvoriti mogućnost da uče iz predhodnih interakcija da bi optimalizovali buduće (Eckerson & Watson, 2000).

Fari (Furey, 1991) naglašava da praksa info tehnologija može biti od značajne pomoći u poboljšanju performansi korisničkog servisa kroz povećanje pogodnosti prilikom prikupljanja informacija koje se tiču usluživanja korisnika, kao i njihovim upravljanjem u cilju stvaranja ekstra usluga. Elektronske komunikacije olakšavaju razmenu informacija, smanjuju troškove poslovanja, štede vreme i resurse, poboljšavaju korisnički servis i generalno unapređuju poslovne odnose (Lancioni et al., 2000). Džefers (Jeffers, 2003) otkriva da info tehnologije mogu koristiti poboljšanju organizacionih performansi ukoliko su komplementarne sa drugim resursima koji se tiču isporuke usluge korisnicima i kao takve predstavljaju relevantan faktor u određivanju održivosti i konkurentnosti firme.

Cilj svakog informacionog sistema u nekoj organizaciji sastoji se u poboljšanju poslovnih procesa i učinaka, a da bi uspešno funkcionisao neophodno je da bude na adekvatan način prihvaćen od strane zaposlenih (Venkatesh & Davis, 2000).

Organizacije danas često integrišu internet tehnologiju redizajnirajući poslovne procese na način kojim jačaju svoje konkurentne prednosti (Phan, 2003). One kroz e-biznis koriste Inernet, Intranet i Ekstranet, kako u svrhu plasiranja svojih proizvoda i usluga, tako i za prikupljanje potrebnih informacija, ili konsultantske usluge. Na taj način Internet tehnologije, pored koristi za firme, obezbeđuju kupcima da na efektivan i efikasan način mogu skupiti informacije oko dostupnosti železnog proizvoda ili usluge, ocena njegovih performansi, kao i mogućnosti pregovaranja oko dodatnih benefita u vezi tog proizvoda ili usluge (Zinchan, 2002).

Postoje različiti načini kategorizacije e-biznisa. Jedan od njih je klasifikacija prema tipu aplikacije koja se koristi. Po ovom pristupu razlikuju se četiri tipa e-biznis aplikacija (Turban et al., 2000):



Slika 13. Kategorizacija e-biznisa saglasno tipu aplikacije (Tuban et al. 2008)

Shodno tome, e-poslovanje ima prodoran uticaj kroz sva područja organizacione strukture, počev od nabavke i prodaje na terenu, kroz niz svojih poslovnih procesa do interne administracije i koordinacije (Wu et al., 2003). Vlaski (Vlosky, 2000) ukazuje da elektronska komunikacija olakšava razmenu informacija, smanjuje troškove poslovanja, štedi vreme i resurse, poboljšava korisnički servis i generalno unapređuje poslovne odnose. Veoma slično razmišljanje izneli su Zu i Kremer. Oni smatraju da mogućnosti e-biznisa utiču na strategijske inicijative firmi ka korišćenju Interneta u svrhu razmene informacija, olakšavanje transakcija, poboljšanja korisničkih servisa i jačanja integracija sa dobavljačima (Zhu & Kraemer, 2002). Širenje informacija i ideja putem e-biznisa dodatno omogućava firmama da prilagode svoju marketing strategiju, kao i da poboljšaju kastomizaciju proizvoda i usluga shodno specifičnim korisničkim potrebama (Kiang et al., 2000).

Međutim, brzi porast e-biznisa, nameće sve veću potrebu za zaposlenima koji poseduju odgovarajuće znanje i veštine pri korišćenju internet alata (Brin, 1999). S toga e-biznis zahteva digitalno osposobljavanje zaposlenih za transakcije i druge procese u okviru firme, koji uključuju informacione sisteme pod kontrolom organizacije (Laudon & Traver, 2006).

2.4.4 Relacije informacionih tehnologija sa konceptom CRM-a

CRM sistemi uglavnom se bave sticanjem i zadržavanjem korisnika, posebno onih koji su profitabilni. Posmatrajući savremene CRM pristupe, primetno je da CRM tehnologiju u suštini čini skup informatičko tehnološki baziranih rešenja dizajniranih da podrže CRM procese (Rigby et al., 2002). Inovacije u mrežnoj infrastrukturi klijent-server računara i aplikacije poslovne inteligencije su vodeći faktori u razvoju CRM-a. CRM solucije isporučuju riznice korisničkih podataka, akumuliraju, čuvaju, održavaju i distribuiraju znanja o kupcima širom organizacije.

Efikasno upravljanje informacijama ima ključnu ulogu u CRM-u. Informacija je ta koja je ključna za kreiranje proizvoda, usluga, inovacija, konsolidovanje stavova korisnika (Peppard, 2000).

CRM tehnologije obuhvataju dve vrste komponenti (Greenberg, 2001):

- front-office aplikacije koje podržavaju prodaju, marketing i servis,
- back-office aplikacije koje pomažu u integraciji i analizi podataka.

Prodajna podrška je dizajnirana tako da pomogne osoblju front-officea u pogledu prodaje, prikupljanja i zadržavanja korisnika, smanjivanju vremena potrebnog za administriranje i olakša upravljanje obračunima (Speier & Venkatesh, 2002). Marketing podrška uključuje marketing planiranje, operacionalizaciju kampanja i procenu performansi kampanja (Greenberg, 2001). Kao takva marketing podrška podrazumeva stvaranje prilagođene ponude i komunikacije, kao i procenu profitabilnosti proizvoda. Servisna podrška koordinira između zahteva i isporuke usluga. Servisna usluga takođe pomaže u usluživanju korisnika kroz stvaranje spremnih pristupa ka bazi znanja ili rešenjima (Meuter et al., 2000).

Navedene front-office aplikacije treba da budu podržane kroz bazu podataka o korisnicima i softvera koji će pomoći integraciju i analizu tih podataka. Firme razvijaju centralnu banku podataka gde su uskladištene sve informacije vezane za korisnike. Kreiranje baze podataka predstavlja relevantnu komponentu koju neka firma stvara kroz dugogodišnje odnose sa

korisnicima (Berger et al., 2002). Baze podataka treba da budu dostupne relevantnim funkcijama poput prodaje, marketinga i korisničkih servisa.

Upotrebom CRM tehnologije od organizacije se očekuje povećanje sposobnosti u podržavanju profitabilnih odnosa sa korisnicima. Ubrzavanjem procesa prikupljanja i analize informacija, omogućavanjem njihovog integrisanja i nesmetane razmene, stvara se efikasna interakcija na relaciji firma-korisnik (Day 2003). Mnoge firme investiraju u CRM tehnologije u nameri da stvaranja distinkcije između profitabilnih i neprofitabilnih korisnika, pružanja prilagođenih usluga, stvaranja lojalnih korisnika i njihovog zadržavanja (Peppers et al., 1999).

Komunikacija u kontekstu CRM-a podrazumeva razmenu informacija između firme i njenih korisnika. Da bi se održali dobri odnosi, pored stvaranja okruženja koje omogućava razmenu informacija između organizacije i korisnika, neophodno je da organizacija dobijene informacije koristi za oblikovanje odgovarajućih odgovora korisnicima, u zavisnosti od njihovih iskazanih potreba (De Wulf et al., 2001).

CRM zahteva dobre relacije sa IT procesima koji omogućavaju organizaciji da efikasno i brzo odgovori korisničkim zahtevima i tako kroz poverenje i posvećenost učvrsti odnose sa svojim korisnicima. Zato odnosi između informacionih procesa i rutina koje oblikuju dobijene informacije predstavljaju važnu stavku u kontekstu upravljanja odnosima sa korisnicima (Day 2000).

Analizirajući relacije informacionih tehnologija i CRM uočljiva su tri ključna elementa: (Raisch, 2001):



Slika 14. Relacija između IT-a i CRM-a (Raisch, 2001)

- *Dodirna tačka sa korisnicima* - od vitalnog je značaja, jer sadrži markentišku orijentaciju i fokusira se na korisnike i njihove sadašnje i buduće potrebe, zahteve i želje. Ovo je interfejs između organizacije i njenih korisnika.
- *Aplikacije* – u suštini predstavljaju softvere i programe koji podržavaju procese marketinga, prodaje i korisničkih servisa.
- *Baze podataka* – sadrže podatke o svim aspektima u vezi korisnika, kao i njihovog potrošačkog životnog ciklusa. Upotrebom odgovarajućih aplikacija ovi podaci postaju operativni i dostupni za analizu i drugu nameravanu upotrebu.

CRM tehnološke aplikacije povezuju front-office (prodaju, marketing i korisničke servise) sa back-office-om (finansijama, logistikom, ljudskim resursima) i sinhronizuju sve organizacione funkcije sa korisničkom dodirnom tačkom (Fickel, 1999). Interakcija front-

officea korisničkog servisa sa korisnicima mora biti podržana od strane baze korisničkih podataka, depoa i softvera koji će pomoći u integraciji i analizi informacija. S toga, kreiranje baze podataka predstavlja veoma važnu komponentu, a sami podaci treba da budu dostupni odgovarajućim funkcijama poput marketinga, prodaje, korisničkih servisa. Integrisani i analizirani podaci putem odgovarajućih softvera koriste se u navedenim funkcijama u cilju razumevanja zahteva korisnika, proceni potrošačkog životnog ciklusa, stvaranja lojalnih korisnika i njihovog zadržavanja (Greenberg 2001).

2.4.5 Intranet u funkciji koncepta CRM-a

Intranet kao informacioni prostor koji podržava saradnju i razmenu informacija između članova određene organizacije, iz godine u godinu razvija se sve jače i brže (Karlsbjerg et al., 2003). Saglasno Mileru, (Muller, 2002), kompanije usvajaju intranet radi poboljšanja interne komunikacije, distribucije informacija, razmene znanja i omogućavanja pristupa zaposlenima tim sistemima. Sve češće, veliki broj zaposlenih ključna pitanja razmatra posredstvom intranet foruma, tako da ta aplikacija može da dovede do generisanja novih ideja u upravljanju, produktivnosti, kvalitetu i drugim korporativnim pitanjima značajnim za efikasno poslovanje. Pitt (Pitt, 2003) ističe kolaborativnu prirodu intraneta i njegov okvir za uspostavljanje saradnje i razmene znanja. Sa druge strane, Džekobi (Jacoby, 2002), od pozitivnih strana intraneta, zadržava se na poslovnim aspektima, kao što su agilnost, bolje odluke, veća kreativnost i nove mogućnosti.

Bruno sa saradnicima (2005) smatra da upotrebljivost intraneta utiče na tip zadataka i njihovu kompleksnost, a samim tim i na efikasnost korišćenja i satisfakciju korisnika intraneta. Kreativno upotrebljen sajt podrazumeva kombinaciju kontrole upotrebljivosti i kontrole menadžmenta znanja. Zato je potreban balans između kreativnosti i rigidnosti dizajna, kako bi se stvorio efikasan i upotrebljiv sajt intraneta (Begbie & Chudry, 2002).

Džekobi (Jacoby, 2002), od pozitivnih strana intraneta, zadržava se na poslovnim aspektima, kao što su agilnost, bolje odluke, veća kreativnost i nove mogućnosti. Horgan (2007) navodi nekoliko specifičnih prednosti koje pruža dobro implementirani intranet:

bolji i brži kao i just-in-time pristup informacijama, razmenu znanja, zajednički interfejs, lakoća objavljivanja, razmene i učenja, podrška za virtulene timove, skraćeno vreme izlaska na tržište, bolji pristup konkurentskim i unutrašnjim podacima, povezivanje sa postojećim podacima, povezivanje sa klijentima unutrašnjih sistema, nove poslovne mogućnosti i prilike.

Obuka je važan deo u primeni intraneta. Ona može biti realizovana u obliku statičkih informacija objavljenih na intranetu u cilju pomoći zaposlenima u efikasnijem obavljanju svog posla. Međutim sve više su prisutne interaktivne obuke na intranetu, koje sa usavršavanjem tehnologije pružaju organizaciji mogućnosti za raznovrsne obuke uz smanjenje troškova (Abernathu, 1999).

Brzi razvoj e-biznisa u okruženju, podrazumeva i povećavanje značaja uloge internog marketinga. Iz tih razloga interni marketing postaje važna oblast pri analizi i razmatranju uspešnosti kako eksternog, tako i internog e-biznisa. Duggan i Devenery (2000) smatraju da faktori koji se odnose na unutrašnje okruženje predstavljaju ključnu komponentu uspešnog e-biznisa. Saglasno sa tim Damanpour (2001) je stava da faktori vezani za marketing strategiju poput saradnje, razmene znanja i posvećenosti top menadžmenta, imaju vitalni značaj za uspeh e-biznisa.

Alatke kao što su intranet, e-mail, internet, konferencijska veza i video konferencije pomažu u stvaranju ambijenta za dobre intranet komunikacije. Međutim, veoma malo istraživanja postoji na temu koliko su menadžeri sveprisutni u komunikacijama sa zaposlenima. Sirota sa saradnicima (Sirota et al., 2006) smatra da zaposleni mogu uveliko biti demotivisani ukoliko njihovi menadžeri korišćenjem intraneta prosleđuju samo osnovne informacije, umesto da shvate stvarne potrebe zaposlenih za saznanjima šta se dešava u njihovoj organizaciji. Danas, sposobnost neke organizacije ogleda se u efikasnom korišćenju znanja svojih zaposlenih, koji zapravo kreiraju, razmenjuju i koriste to znanje. Saglasno tome i komunikacija menadžera sa zaposlenima mora se kretati u okvirima kreiranja, traženja i širenja znanja, koje predstavlja vitalnu konkurentsku prednost (Ipe, 2003).

2.4.6 Integrisanje info-tehnologija

Da bi organizacija imala efikasno elektronsko poslovanje, njene e-biznis aplikacije moraju biti integrisane sa postojećom internom organizacionom infrastrukturom i aplikacijama (CRM, ERP, serveri, baze podatka idr.), kao i spoljnim serverima, aplikacijama i bazama podataka u vezi korisnika, dobavljača i poslovnih partnera.

Ukoliko ne postoji kompatibilnost između aplikacija, informacije koje se nalaze u raznim eksternim ili internim bazama podataka biće veoma teško dostupne za razmenu i korišćenje, a sami procesi dugotrajni i neefikasni. Srećom mnoge aplikacije i tehnološku pristupi dostupni su na tržištu i na taj način pomažu organizacionim naporima u integraciji info tehnologija (Xu & Quaddus, 2009).

Mnoge velike organizacije ulažu velika sredstva u IT opremu. Pored ERP sistema, rasprostranjena je upotreba servisno orijentisane arhitekture (SOA), WEB servisi, Semantički i naučni WEB, Integrisane kompanijske aplikacije, Middleware i dr. (Xu & Quaddus 2009).

III ISTRAŽIVAČKI DEO

3.1 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1.1 Problem i predmet istraživanja

Izbor i bavljenje problematikom na naslovnu temu inicirano je sadašnjim prilično neefikasnim načinom pružanja usluga od strane javnih preduzeća u Srbiji. Evidentna je uniformna politika u okviru svih delova organizacije, visok nivo centralizacije i nezavidan nivo prilagođavanja korisničkim potrebama.

Novi pristup poslovanju u današnjem ekonomskom okruženju ukazuje da nema egzistencije bez prihvatanja modernog marketing pristupa, koji pored ostalih elemenata podrazumeva i visok nivo posedovanja CRM veština. CRM se sastoji u kreiranju, razvijanju, održavanju, optimalizaciji i unapređenju dugoročnih, međusobno vrednovanih odnosa između potrošača i organizacije. Za uspešno vođenje strateških koraka u implementaciji CRM principa, od krucijalnog značaja je izgradnja organizacione klime koja će pružiti adekvatnu podršku.

U već iznetom teoretskom delu, naznačena je uloga organizacione klime u efikasnosti kako poslovanja, tako i eksterne komunikacije neke organizacije prema svojim korisnicima. Samim tim kao jedan od načina rešavanja problema neefikasnosti javnih servisa uzeta je i analiza organizacione klime., kao jednog od dominantnih faktora efikasnog funkcionisanja organizacije. Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj fokusirati se na elemente

organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu. Dakle, pored navedenih dimenzija koje sadrži organizaciona klima poput autonomije, kohezije, konflikta, poverenja, prepoznavanja, nepristrasnosti i inovacija, predmet istraživanja proširen je i na analizu funkcionisanja i HRM-a i transfera znanja unutar ciljanih javnih servisa, kao i njihovog uzajamnog odnosa sa elementima organizacione klime u užem smislu..

3.1.2 Cilj i zadaci istraživanja

Istraživanje na naslovnu temu fokusiralo se na dve dominantne uslužne kompanije u Srbiji : "Telekom Srbija" i "Poštu Srbije". Iako "Telekom Srbija" ima status akcionarskog društva, treba imati na umu da je ovo tip zatvorenog akcionarskog društva, gde su sve akcije u vlasništvu države. Navedena dva preduzeća vrlo su interesantna za ispitivanje prisutne organizacione klime posmatrane u multidimenzionalnom kontekstu i analize koliko ona predstavlja podršku efikasnij primeni CRM principa. Njihova još uvek značajna dominacija, kao i dobrim delom uživanje monopolskog statusa, odvija se na tržištu gde se uz prisustvo i svakodnevno jačanje inostranih kompanija, pojavljuje sve više manjih, domaćih konkurenata.

Cilj predmetnog istraživanja sastojao se u determinaciji organizacione klime kao multidimenzionalnog koncepta unutar izabrana dva javna preduzeća. Tačnije rečeno, istraživanje je imalo za cilj da utvrdi koliko dimenzije organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu pozitivno utiču na mogućnost izbora i kvaliteta usluga, kao i efikasnosti pri pružanju date usluge. Analiza navedenih dimenzija u mogućnosti je pružiti realnu sliku o dosadašnjoj praksi i mogućnosti primene savrenih CRM principa, koji čine esenciju u efikasnim odnosima sa korisnicima.

Shodno cilju izdefinisani su i zadaci istraživanja, koji su se sastojali u analizi pojedinih stavki izdvojenih iz multidimenzionalnog koncepta organizacione klime:

- determinaciji uticaja izdvojene dimenzije "organizacione klime" na izbor i kvalitet usluga, kao i efikasnosti pri pružanju istih;

- determinaciji uticaja izdvojene dimenzije "načina upravljanja ljudskim resursima" na izbor i kvalitet usluga, kao i efikasnosti pri pružanju istih;
- determinaciji uticaja izdvojene dimenzije "stepena transfera znanja među zaposlenima" na mogućnost izbora i kvaliteta usluge, kao i efikasnosti pri pružanju istih;
- identifikaciji postojanja lančanih odnosa između tri izdvojena faktora i organizacionih uslužnih performansi dva predmetna Preduzeća;
- determinaciji "upravljanja znanjem" kao moderatora odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena transfera znanja.

3.1.3 Hipoteze istraživanja

Na osnovu predstavljenog problema, cilja i zadataka istraživanja, koncipirane su opšta i pomoćne hipoteze, na kojima se zasniva istraživački rad na naslovnu temu. Već više puta pominjana je uloga organizacione klime kao prediktora u uspešnoj implementaciji i primeni CRM-a, pa shodno sa tome definisana je i glavna hipoteza:

H0 Organizaciona klima kao multidimenzionalni koncept, sa svim svojim aspektima ima pozitivan uticaj na izbor, kvalitet i efikasnost pružene usluge.

Da bi se dokazala ili opovrgla opšta hipoteza, u cilju prikupljanja relevantnih podataka, koncipirano je 8 pomoćnih hipoteza. Obzirom da se ovde radi o analizi organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu, pomoćne hipoteze koncipirane su tako da testiranje svake daje doprinos analizi podataka iz ciljanog segmenta koje pripada multidimezionalnom konceptu organizacione klime. Prve dve pomoćne hipoteze fokusirane su na determinaciju koliko elementi organizacione klime u užem smislu utiču na izbor, kvalitet i efikasnost pružanja usluga:

H1 Izdvojena dimenzija klime organizacije ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H2 Izdvojena dimenzija organizacione klime organizacije ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

Naredne dve pomoćne hipoteze bile su u funkciji dobijanja podataka koliko HRM, kao relevantni element organizacione klime posmatrane u multidimezionalnom kontekstu, utiče na izbor, kvalitet i efikasnost pružanja usluga u odabranim javnim servisima:

H3 Izdvojena dimenzija načina upravljanja ljudskim resursima ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H4 Izdvojena dimenzija načina upravljanja ljudskim resursima ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

Sledeće dve pomoćne hipoteze ticale su se transfera znanja unutar organizacije, posmatranog kao deo multidimezionalnog koncepta organizacione klime:

H5 Izdvojena dimenzija stepena transfera znanja među zaposlenima ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H6 Izdvojena dimenzija stepena transfera znanja među zaposlenima ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

Poslednje dve postavljene pomoćne hipoteze imale su za zadatak determinaciju povezanosti tri izdvojena faktora, kako međusobne, tako i sa uslužnim organizacionim performansama:

H7 Između izdvojenih faktora postoje interaktivne koorelacije koje kroz lančani odnos utiču na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga.

H8 Upravljanje znanjem predstavlja moderator odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena transfera znanja.

3.1.4 Metod istraživanja

Pod metodama istraživanja podrazumevaju se različiti načini pribavljanja podataka i informacija, koji se potom sređuju i obrađuju, da bi se na osnovu rezultata mogli sagledati i analizirati sadašnja stanja i na osnovu toga stvoriti mogućnost za anticipiranje budućih kretanja i aktivnosti preduzeća. Metode se prema načinu pribavljanja podataka i informacija mogu svrstati u dve osnovne grupe :

- u prvoj se istraživanja obavljaju za stolom (desk research), a podaci i informacije se dobijaju iz sekundarnih izvora ;
- drugoj grupi pripadaju metodi istraživanja koji se realizuju na terenu (field research), tj. podaci se dobijaju iz primarnih izvora.

U skladu sa izdefinisanim ciljevima i zadacima istraživanja, kao najpodesniji način istraživanja, primenjen je metod ispitivanja. Ovaj metod predstavlja način prikupljanja podataka iz primarnih izvora, u ovom pribavljen ispitivanjem ciljanog uzorka zaposlenih u javnim servisima "Telekom Srbije" i "Pošta Srbije".

Suština ove metode sastoji se u postavljanju pitanja i dobijanju odgovora. Dakle, ona predstavlja zbir odgovora ispitanika na postavljena pitanja koja su u vezi sa predmetom istraživanja. Postavljanje pitanja i davanje odgovora na ista može se odvijati pismenim ili usmenim putem. U navedenom slučaju metod ispitivanja realizovao se putem upitnika. U svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva i konkretnih zadataka metod ispitivanja podrazumevao je i pripremu i realizaciju standardne istraživačke procedure :

- pripremi upitnika za personal KS
- realizaciji upitnika
- prikupljanju i statističkoj obradi podataka
- tumačenju i prezentaciji podataka

Priprema i realizacija upitnika

Upitnik, kao instrument metoda ispitivanja predstavlja strukturni spisak pitanja koja se postavljaju ispitanicima u cilju dobijanja podataka i informacija bitnih za rezultate istraživanja. U predmtnom istraživanju priprema upitnika podrazumevala koncept gde je raspored pitanja činio jedan logički sled, a struktura pitanja morala je je biti tako dizajnirana da svojim odgovorima omogući generisanje podatka koji su traženi postavljenim ciljem, zadacima i hipotezama istraživanja.

Shodno rečenom, nakon uvodnih podataka o ispitaniku, dalja pitanja bavila su se analizom postojećih praksa HRM-a, transfera znanja, odnosa rukovodstva prema zaposlenim, nivou poverenja između ove dve grupe, sistemu treninga, obuka i nagrađivanja, kao i poznavanju značaja upravljanja znanjem unutar organizacije.

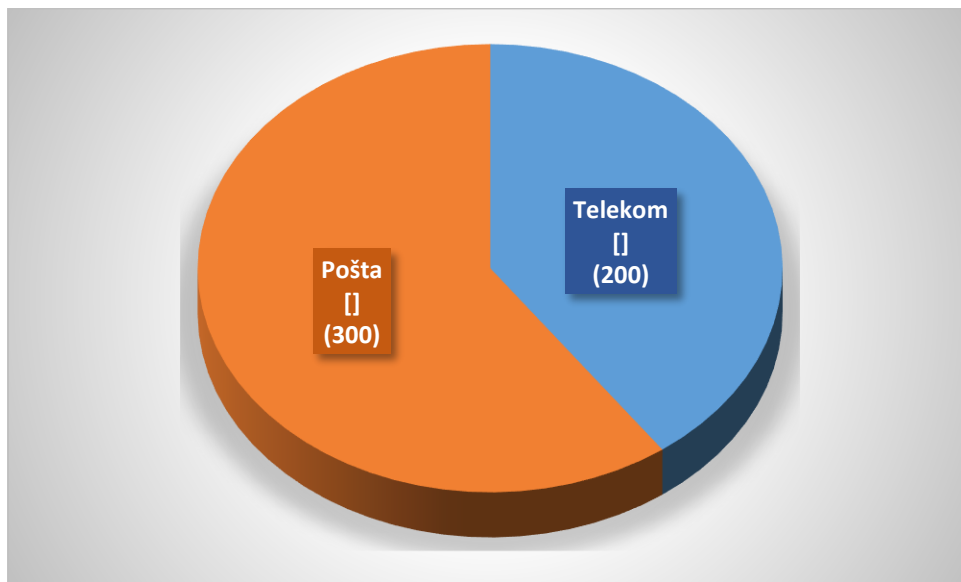
S obzirom na dobru upoznatost istraživača sa problematikom koja je tema istraživanja, a radi efikasnije obrade podataka, pri odluci o izboru oblika pitanja, izbor je sveden na zatvorena pitanja, sa više ponuđenih odgovora.

Realizacija upitnika podrazumevala je dobijanje traženih odgovora od strane odabranih ispitanika. Ciljna grupa obuhvatala je deo zaposlenih u javnim servisima "Telekom Srbije" i "Pošta Srbije" na teritoriji Regije Vojvodine, segmentiranoj na nekoliko organizacionih celina: Novi Sad, Sremsku Mitrovicu, Sombor, Suboticu i Zrenjanin. Na taj način pored dobijanja traženih informacija sa nivoa čitave Regije, generisani su i podaci koji su ukazali koliko ima sličnosti odnosno razlika u stavovima zaposlenih u različitim organizacionim celinama, odnosno koliko ima pojedinih odstupanja u odnosu na najzastupljenije stavove zaposlenih na čitavoj teritoriji Regije.

Obzirom na veličinu uzorka ispitanika, kao i geografsku rasprostranjenost istih, planirani rok za realizaciju upitnika bio je godinu dana, a obuhvatio je period od oktobra 2012. godine do novembra 2013. godine.

3.1.5 Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika koji su bili obuhvaćeni upitnikom činilo je 500 zaposlenih iz "Telekom Srbije" i "Pošte Srbije" na Regiji Vojvodine:



Grafikon 1. Zastupljenost ispitanika u odnosu na pripadnost Preduzeću

Odnos broja ispitanika 60% - 40%, u korelaciji je sa sa odnosom ukupnog broja zaposlenih u navedene dve firme. Takođe, prilikom odabira broja ispitanika po organizacion celinama, uziman je u obzir odnos ukupnog broja zaposlenih po istima:

Tabela 4. Zastupljenost ispitanika po organizacionim celinama

	<i>Novi Sad</i>	<i>Sr.Mitrovica</i>	<i>Sombor</i>	<i>Subotica</i>	<i>Zrenjanin</i>
Broj ispitanika	60	50	30	30	30
%	32%	26%	14%	14%	14%

3.1.6 Primenjene statističke metode

Obzirom na kompleksnost istraživačkog zadatka, obrada dobijenih podataka vršena je kroz više statističkih metoda i testova :

- primena SPSS programa radi određivanja i prikaza frekvencija i krostabulacija značajnih za dalje statističke analize;
- primenom X^2 - testa izvršena je analiza nezavisnih varijabli;
- KMO i Bartlett-ov test primenili su se u svrhu analize veličine uzorka ispitanika;
- za pouzdanost upitnika upotrebljen je Alfa koeficijent pouzdanosti;
- kod analize zavisnih varijabli primenjena je faktorska analiza;
- za određivanje faktora primenjen je Scree test (scree plot) kojim se identifikuje optimalni broj faktora koji se mogu ekstrahovati;
- uticaj nezavisnih varijabli na dobijene faktore, kao i uticaj nezavisnih varijabli na zavisne promenljive analiziran je primenom ANOVA analize;
- kod obrade podataka vezanih za prediktore mogućnosti izbora, kvaliteta i efikasnosti pružanja usluga, takođe je primenjena analiza varijansi - ANOVA;
- pri određivanju postojanja lančanih odnosa između tri izdvojena faktora i organizacionih uslužnih performansi, kao i determinaciji "upravljanja znanjem" kao moderatora odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena transfera znanja primenjeno je strukturalno modeliranje – SEM analiza.

3.2 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Shodno postavljenim zadacima istraživanja i hipotezama, analizirani su i obrađeni podaci dobijeni odgovorima ispitanika, a koji su segmentirani u nekoliko grupa.

Kod analize nezavisnih varijabli prikazana je vrednost i validnost izabranih nezavisnih varijabli. U ovom delu prikazana je sličnost, odnosno razlike između stavova zaposlenih u odnosu na:

- pripadnost firmi,
- organizacione jedinice unutar Regije Vojvodine,
- starosnu strukturu;
- radno iskustvo;
- stručnu spremu i radno mesto.

U delu analize zavisnih varijabli, pored utvrđivanja validnosti izabranih zavisnih promenljivih, predstavljeno je testiranje pouzdanosti izabranog uzorka kao i primenjenog upitnika. Takođe, u ovom segmentu data je analiza primenjenog metoda izdvajanja faktora.

Sledeći segment prikazanih rezultata istraživanja bavi se analizom uticaja nezavisnih varijabli na dobijene faktore, kao i uticajem nezavisnih varijabli organizacione uslužne performanse..

Deo koji se bavi testiranjem postavljenih hipoteza, pored utvrđivanja validnosti istih, uključuje i analizu podataka vezanih za prediktore mogućnosti izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga.

Posednji segment u prikazu rezultata istraživanja bavi se determinacijom ulogom međusobnih relacija između tri izdvojena faktora, kao i njihovog uticaja na organizacione uslužne performanse.

3.2.1 Analiza nezavisnih varijabli

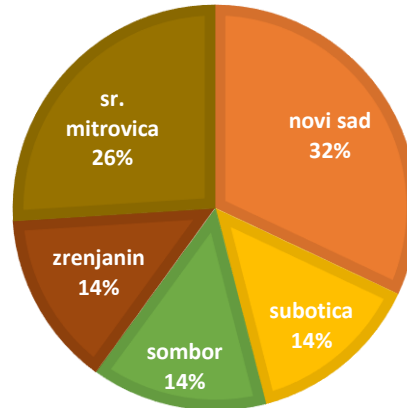
Ovaj deo ima za cilj da prikaže analizu i validnost izabranih nezavisnih varijabli. Svaka od predstavljenih nezavisnih promenljivih testirana je χ^2 -testom, poznatim i pod nazivom Pearson-ov χ^2 -test, jer ga je razradio K. Pearson 1900-te godine. Ova vrsta testa spada u neparametrijske statističke metode i primenjiva je kako na jednom, tako i na više nezavisnih uzorka. χ^2 -testom se izračunava da li postoji statistički značajna povezanost u frekvencijama dva atributivna obeležja ili između dobijenih (opaženih) frekvencija i frekvencija koje očekujemo kod određene hipoteze. Primena χ^2 -testa može se realizovati na više različitih modaliteta. U predmetnoj analizi primenjen je χ^2 -test nezavisnosti, koji je po načinu izračunavanja sličan testu homogenosti, uz jednu bitnu razliku. Testom nezavisnosti istražujemo razliku između dva obeležja uzoraka uzetih iz jednog skupa, a testom homogenosti ispitujemo razliku između više nezavisnih uzoraka izvučenih iz različitih skupova.

Početna pretpostavka podrazumevala je da nema značajnih razlika u odabranim uzorcima između dve izabrane grupe ispitanika (predstavnici Pošte i Telekoma). Određivanje nivoa statističke značajnosti primenjeno je na svih 6 nezavisnih varijabli. Slučajevi gde se vrednost P kretala u rangu $P \geq 0,05$, potvrđivali su navedenu pretpostavku, dok vrednosti gde je $P < 0,05$, podrazumevali su obacivanje iste.

3.2.1.1. Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu njihove brojčane zastupljenosti po organizacionim celinama

Ukupan broj od 500 ispitanika kojeg čine predstavnici Pošte i Telekoma, segmentiran je po organizacionim celinama, koje čine nekoliko gradova na teritoriji Regije Vojvodine. Na grafikonu 2. dat je pregled koncentracije ispitanika po određenim segmentima. Treba pomenuti da je tokom koncepcije broja ispitanika koji će učesvovati u istraživanju, vođeno

računa o proporciji istih u odnosu na ukupan broj zaposlenih u datim organizacionm celinama.



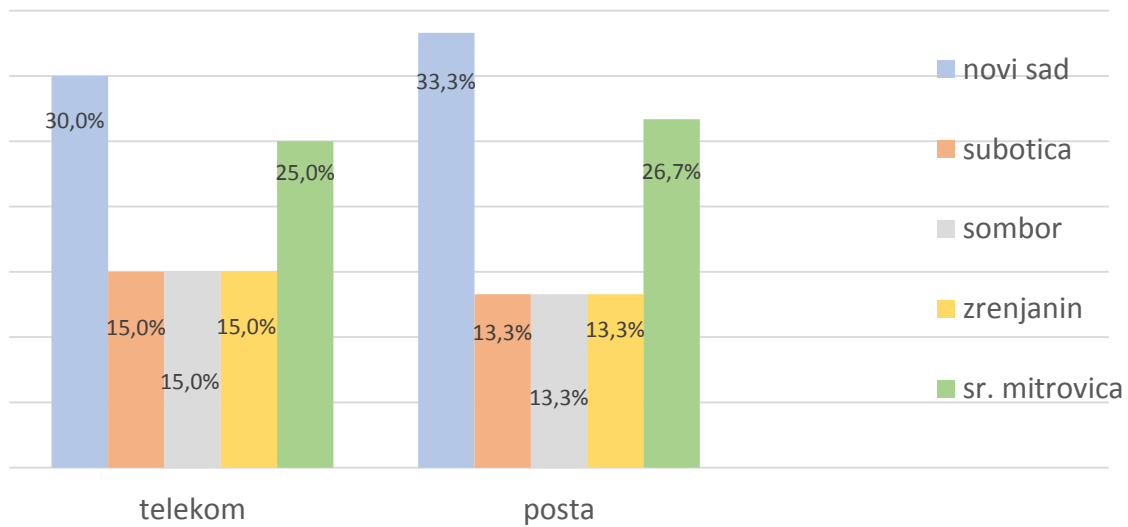
Grafikon 2. Zastupljenost ispitanika po organizacionim celinama

Upoređujući uzorke ispitanika između Telekoma i Pošte po osnovu brojčane zastupljenosti ispitanika po organizacionim jedinicama, primena X^2 -testa pokazala je da nema nekih značajnih razlika u odabranim uzorcima između navedenih grupa ispitanika. Dobijeni rezultat $P=0,868$ ukazuje da je $P \geq 0,05$, pa sam tim je i prihvatljiva postavljena pretpostavka o postojanju srazmernosti zastupljenosti uzorka ispitanika u obe organizacije po svim organizacionim celinama (tabela 5. i grafikon 3.).

Tabela 5. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika po organizacionim celinama

naziv firme	naziv izvrsne jedinice					Total
	novi sad	subotica	sombor	zrenjanin	sr. mitrovica	
telekom	60	30	30	30	50	200
	30.0%	15.0%	15.0%	15.0%	25.0%	100.0%
posta	100	40	40	40	80	300
	33.3%	13.3%	13.3%	13.3%	26.7%	100.0%
Total	160	70	70	70	130	500
	32.0%	14.0%	14.0%	14.0%	26.0%	100.0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.259	4	.868

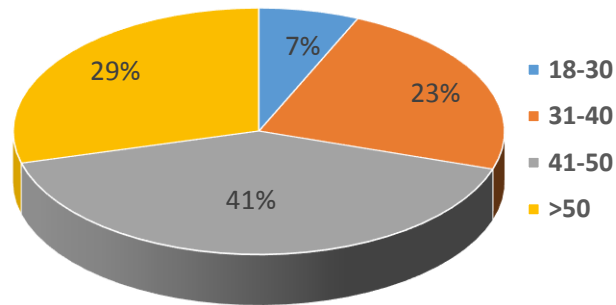


Grafikon 3. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika po organizacionim celinama

3.2.1.2 Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu starosne strukture ispitanika

Formirajući uzorak ispitanika nastojalo se da budu zastupljene sve starosne strukture u procentima koji su važeći u posmatranju celokupnog broja zaposlenih u predmetnim Preduzećima, a koje su po godinama gradirane na sledeći način: 18-30; 31-40; 41-50 i preko 50 godina.

Posmatrajući starosnu strukturu zaposlenih uočava se da najveći procenat čini starosna grupa od 41-50 godina, a odmah iza je starosna grupa preko 50 godina. Isto ukazuje da strukturu zaposlenih u čak 70% čine zaposleni stariji od 40 godina, dok mlađim generacijama pripada svega 30% (grafikon 4.).

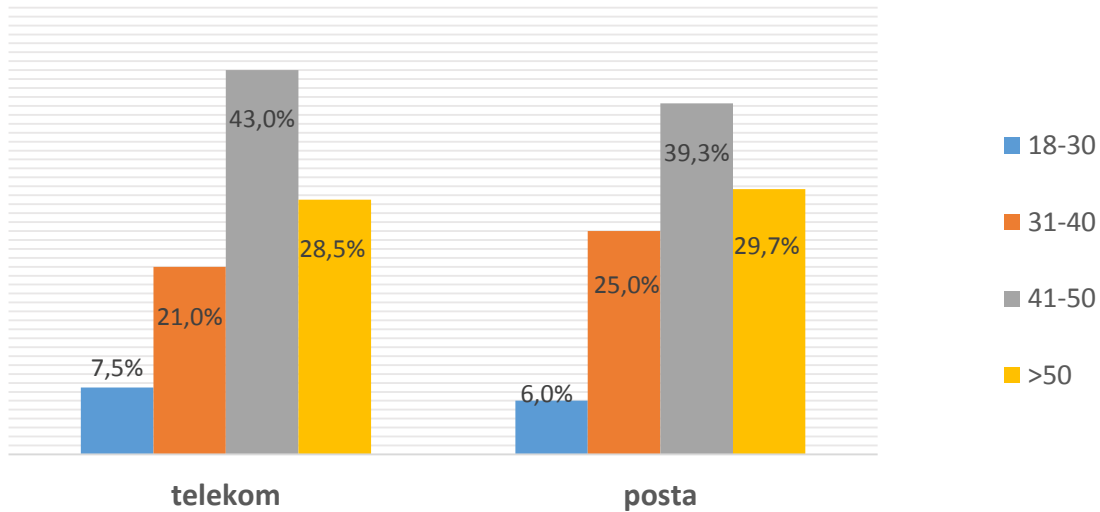


Grafikon 4. Starosna struktura ispitanika

Upoređujući uzorke ispitanika između Telekoma i Pošte po osnovu godina starosti ispitanika, X^2 -test je pokazao da nema nekih značajnih razlika u odabranim uzorcima između izabranih grupa ispitanika. Dobijeni rezultat $P=0,641$ ukazuje da je $P \geq 0,05$, pa sam tim je potvrđena srazmernost uzorka ispitanika po pitanju starosne strukture u oba preduzeća (tabela 6. i grafikon 5.).

Tabela 6. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika na osnovu starosne strukture

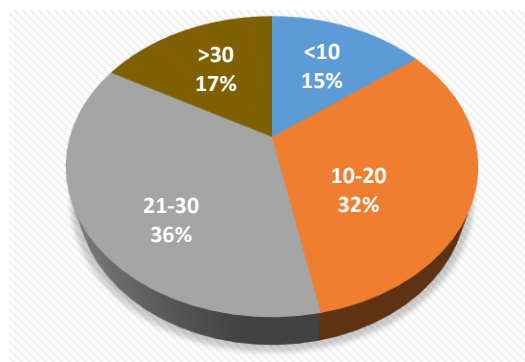
		godine starosti				Total
		18-30	30-40	40-50	>50	
naziv firme	telekom	15	42	86	57	200
		7.5%	21.0%	43.0%	28.5%	100.0%
	posta	18	75	118	89	300
		6.0%	25.0%	39.3%	29.7%	100.0%
Total		33	117	204	146	500
		6.6%	23.4%	40.8%	29.2%	100.0%
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		1.681	3	.641		



Grafikon 5. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika u odnosu na godine starosti

3.2.1.3 Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu radnog iskustva ispitanika

Sledeći interesantan element koji takođe pripada nezavisnim varijablama jeste radno iskustvo zaposlenih u predmetne dve firme, segmentirano na: do 10 godina, 10-20, 21-30, preko 30 godina. Posmatrajući generalnu segmentaciju, uočljivo je da najveći procenat ispitanika poseduje radno iskustvo između 21 i 30 godina sa 36%, a odmah iza su ispitanici sa radnim iskustvom 10-20 godina sa 32% (grafikon 6.).



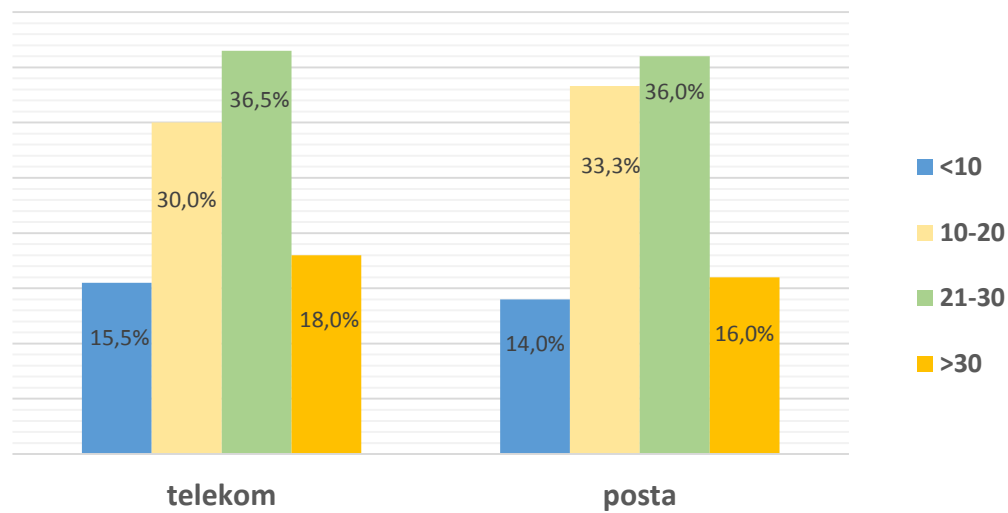
Grafikon 6. Zastupljenost ispitanika u odnosu na radno iskustvo

Primenom X^2 -testa dobijen podatak od 0,694 ukazuje da je $P \geq 0,05$, pa sam tim došlo se do zaključka da u pogledu radnog iskustva nema nekih značajnih razlika u odabranim uzorcima između navedenih grupa ispitanika (tabela 7. i grafikon 7.).

Tabela 7. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika na osnovu radnog iskustva

		radno iskustvo				5.00	Total
		< 10 godina	10-20 godina	20-30 godina	> 30 godina		
naziv firme	telekom	31 15.5%	60 30.0%	73 36.5%	36 18.0%	0 0.0%	200 100.0%
	posta	42 14.0%	100 33.3%	108 36.0%	48 16.0%	2 0.7%	300 100.0%
Total		73 14.6%	160 32.0%	181 36.2%	84 16.8%	2 0.4%	500 100.0%

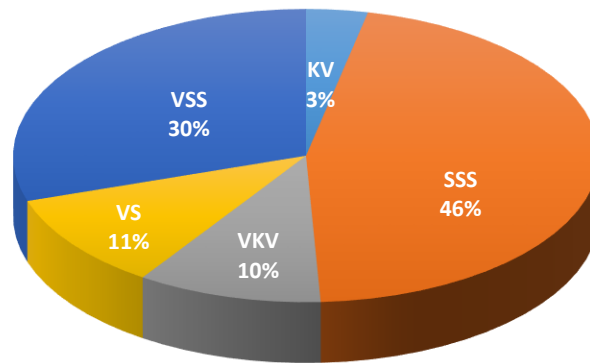
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.229	4	.694



Grafikon 7. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika u odnosu na radon iskustvo

3.2.1.4 Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu stručne spreme ispitanika

Kao naredna nezavisna varijabla koja je u tesnoj vezi sa predhodnim i kao logički sled toka predmetnog istrazivanja jeste analiza ispitanika po osnovu stručne spreme. Strukturalno predstavljanje ispitanika po osnovu stručne spreme na grafikonu 8. daje nam pregled ukupnog broja ispitanika iz oba uzorka po osnovu njihove stručne obrazovanosti.

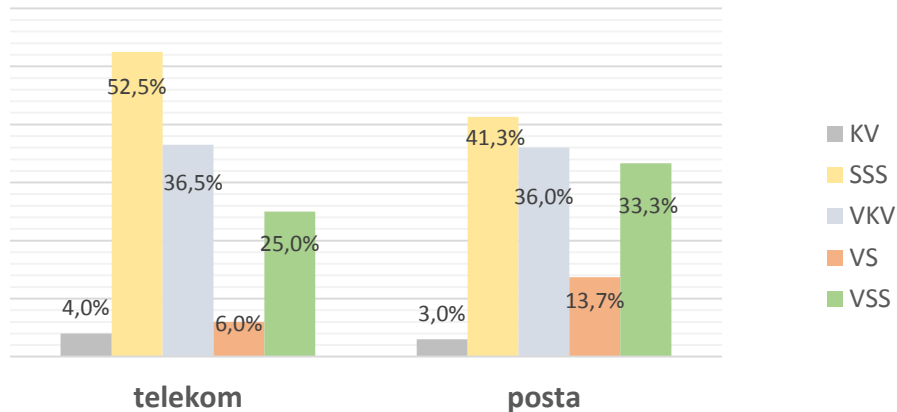


Grafikon 8. Stručna sprema ispitanika

Upoređujući uzorke ispitanika između Telekoma i Pošte, primena X^2 -testa ukazuje da postoji značajna razlika u odabranim uzorcima između navedenih grupa ispitanika. Primetno je da se u uzorku koji se odnosi na Poštu nalazi veća zastupljenost ispitanika sa visokom i višom stručnom spremom u odnosu na Telekom (tabela 8. i grafikon 9.).

Tabela 8. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika na osnovu stepena stručnosti

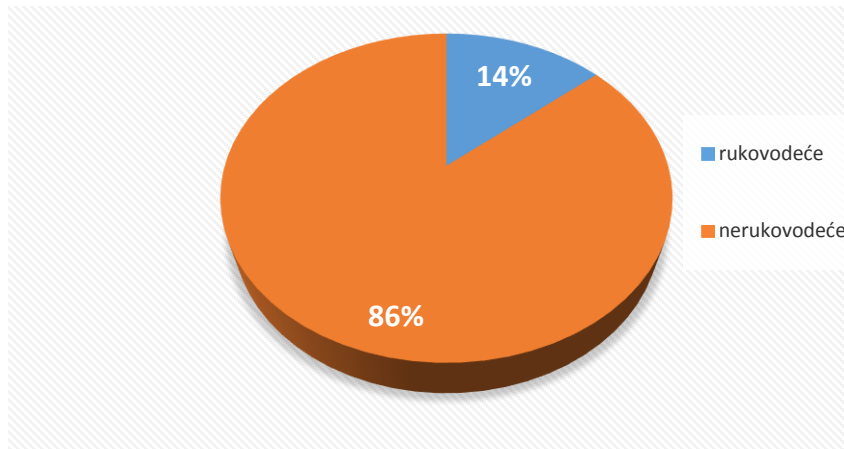
		stepen strucne spreme					Total
		KV	SSS	VKV	VS	VSS	
naziv firme	telekom	8	105	25	12	50	200
		4.0%	52.5%	12.5%	6.0%	25.0%	100.0%
	posta	9	124	26	41	100	300
		3.0%	41.3%	8.7%	13.7%	33.3%	100.0%
Total		17	229	51	53	150	500
		3.4%	45.8%	10.2%	10.6%	30.0%	100.0%
			Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square			14.781	4	.005		



Grafikon 9. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika u odnosu na stručnu spremlu

3.2.1.5. Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu strukture radnog mesta ispitanika

Obzirom da se tema predmetnog rada u najvećem delu odnosi na shvatanje postojeće organizacione klime i svih elemenata koji je čine, kao jedna od neophodnih nezavisnih varijabli određena je analiza ispitanika po osnovu strukture njihovih radnih mesta, odnosno da li ista pripadaju rukovodećoj ili nerukovodećoj funkciji (grafikon 10.).



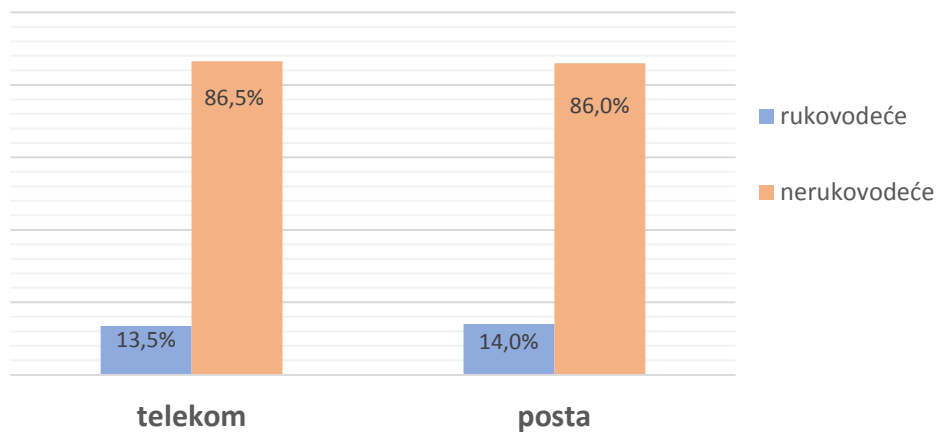
Grafikon 10. Radno mesto ispitanika

Poredivši uzorke ispitanika između predstavnika Telekoma i Pošte po osnovu radnog mesta zaposlenih, na osnovu primenjenog X^2 -testa, dobijeni rezultat $P=0,874$ ukazuje da je $P \geq 0,05$, pa sam tim, to isto potvrđuje da nema nekih značajnih razlika u odabranim uzorcima između navedenih grupa ispitanika (tabela 9.).

Tabela 9. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika u odnosu na radno mesto

naziv firme	radno mesto		Total
	rukovodeće	nije rukovodeće	
telekom	27	173	200
	13.5%	86.5%	100.0%
posta	42	258	300
	14.0%	86.0%	100.0%
Total	69	431	500
	13.8%	86.2%	100.0%

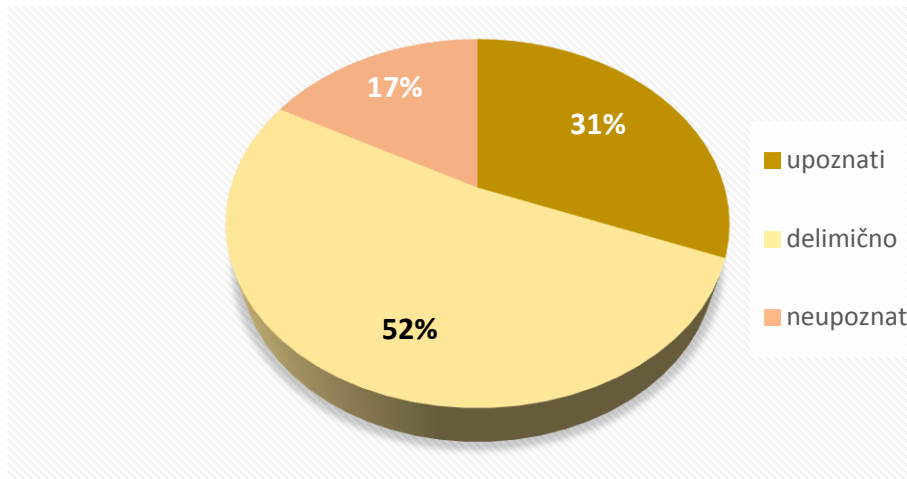
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.025	1	.874



Grafikon 11. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika u odnosu na radno mesto

3.2.1.6 Analiza dva uzorka ispitanika na osnovu poznavanja "knowledge managementa"

Pored analize svesnosti zaposlenih kakva ih organizaciona klima okružuje, za analizu predmetnog istraživanja, takođe je veoma bilo bitno prikupljanje podataka koliko su ispitanici upoznati sa pojmom i praksom *knowledge managementa* (KM). Uzimajući u analizu celokupan uzorak zaposlenih, podaci na grafikonu 12. pokazuju nam da više od 50% zaposlenih smatraju da su im navedeni pojmovi u vezi KM-a delimično poznati, dok njih 17% se izjasnilo o nepoznavanju kako pojma tako i prakse KM-a. Sa druge strane skoro trećina ispitanika dala je pozitivne odgovore u vezi poznavanja KM-a.

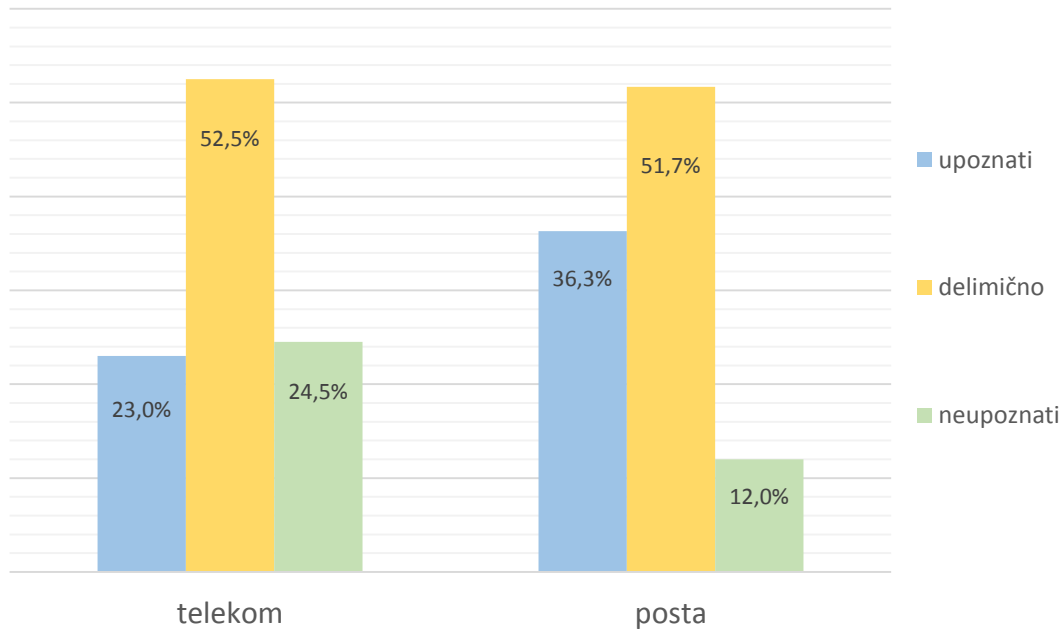


Grafikon 12. Zastupljenost ispitanika u odnosu na poznavanje CRM prakse

Poredivši uzorke ispitanika između predstavnika Telekoma i Pošte po osnovu upoznatosti zaposlenih sa pojmom i KM praksom, na osnovu primenjenog X^2 -testa, dobijeni rezultat $P=0,000$ ukazuje da je $P<0,05$. To isto potvrđuje da postoji značajna razlika u odabranim uzorcima između navedenih grupa ispitanika. Uočljivo je da postoji veća upoznatost sa KM procesima u Pošti u odnosu na Telekom (tabela 10. i grafikon 13.).

Tabela 10. Testiranje uzorka X^2 - testom po pitanju zastupljenosti ispitanika u odnosu poznavanje KM-a

		upoznatost sa KM praksom			Total
		upoznati	delimicno upoznati	nisu upoznati	
naziv firme	telekom	46	105	49	200
		23.0%	52.5%	24.5%	100.0%
	posta	109	155	36	300
		36.3%	51.7%	12.0%	100.0%
Total		155	260	85	500
		31.0%	52.0%	17.0%	100.0%
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square		17.927	2	.000	



Grafikon 13. Komparativni pregled zastupljenosti ispitanika u odnosu na poznavanje KM-a

3.2.2 Analiza zavisnih varijabli

U analizi i proveru validnosti zavisnih promenljivih primenjena je faktorska analiza. Ova vrsta analiza predstavlja skup matematičko-statističkih postupaka koji omogućuju da se u većem broju varijabli, među kojima postoji povezanost, utvrdi manji broj temeljnih varijabli koje objašnjavaju takvu međusobnu povezanost. Uopšteno govoreći, ona se bavi problemom analiziranja strukture međuodnosa (korelacija) među velikim brojem varijabli putem definisanja seta zajedničkih osnovnih dimenzija, poznatih kao faktori. Jedan od glavnih ciljeva faktorske analize je da traži grupu sličnih iskaza od strane respondenata jer oni izražavaju istu osnovnu ideju na načine koji se razlikuju u nijansama. Na taj način pruža se dobar osnov za razumevanje najvažnijih, suštinskih dimenzija ili ideja vezanih za posmatranu pojavu.

Faktorska analiza pruža direktan uvid u međusobne odnose među varijablama ili respondentima, i empirijsku podršku za rešavanje konceptualnih pitanja u vezi sa

osnovnom strukturom podataka. Iz perspektive sumarizacije podataka, faktorska analiza pruža istraživaču jasno razumevanje toga koje varijable mogu delovati saglasno zajedno, i za koliko se varijabli može zapravo očekivati da će imati uticaje u analizi.

3.2.2.1 Analiza primena KMO i Bartlett-ovog testa

Što se tiče pitanja veličine uzorka, istraživač generalno ne bi faktorski analizirao uzorak manji od 50 opservacija, a najbolje je da veličina uzorka treba da bude 100 ili više. Kao opšte pravilo, minimum je imati bar pet puta više opservacija nego što ima varijabli koje treba analizirati, a prihvatljivija veličina bi imala racio deset prema jedan. Pored statističkih osnova za korelacije matrice podataka, istraživanje mora obezbediti da matrica podataka ima dovoljno korelacija, da bi se opravdala primena faktorske analize.

U predmetnom slučaju odnos opservacija i varijabli iznosio je 500:58, odnosno 8,6:1.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO - measure of sampling adequacy) koeficijent jedan je od načina da se kvantifikuje stepen korelacije između varijabli i opravdanost faktorske analize. Indeks se kreće u granicama od 0 do 1. Što je MSA bliži jedinici, to je lakše predvideti određen varijablu uz pomoć ostalih varijabli. MSA se posmatra prema sledećoj skali:

- preko 0,80 – vrlo jaka korelacija
- između 0,70 i 0,80 – jaka
- između 0,60 i 0,70 – srednja
- između 0,50 i 0,60 – slaba
- ispod 0,50 – neprihvatljiva.

Bartlett-ov test sferičnosti je još jedan način da se analizira korelaciona matrica. Ovaj test analizira postojanje statističke značajnosti odnosno da li postoji korelacija barem između nekih varijabli. On obezbedjuje statističku verovatnoću da korelaciona matrica ima značajne korelacije bar među nekim varijablama.

Tabela 11. KMO i Bartlettov test

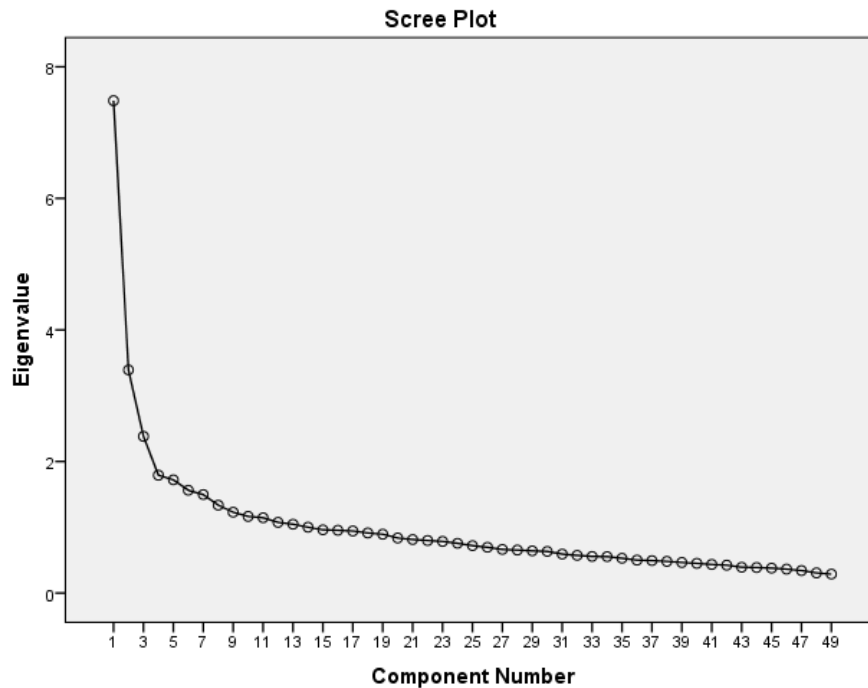
KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					.844	
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi-Square	
					6059.299	
					df	
					1176	
					Sig.	
					.000	
Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.485	15.276	15.276	6.093	12.434	12.434
2	3.392	6.922	22.197	3.660	7.470	19.904
3	2.382	4.861	27.058	3.506	7.154	27.058
4	1.791	3.656	30.714			
5	1.720	3.511	34.225			
6	1.562	3.188	37.413			
7	1.497	3.056	40.469			
8	1.335	2.725	43.194			
9	1.229	2.508	45.702			
10	1.165	2.378	48.080			
11	1.145	2.336	50.416			
12	1.075	2.194	52.609			
13	1.046	2.135	54.744			
14	1.001	2.043	56.787			

Analizirajući rezultate dobijene primenom Bartlett-ovog i KMO testa, da se zaključiti da vrednosti značajnosti dozvoljavaju da se na podacima dobijenim kroz upitnik može primenuti faktorska analiza (tabela 11.).

3.2.2.2 Određivanje faktora

Kada se faktoriše veliki set varijabli, što je o ovom slučaju prisutno, primenjuje se ekstrakcija kombinacija varijabli koje objašnjavaju najveći obim varijanse, i onda produžava na kombinacije koje objašnjavaju sve manje i manje obime varijanse. Postoji više tehnika za ekstrakciju faktora. U predmtnoj analizi primenjen je Scree test - Cattellijev dijagram (scree plot), koji se koristi da se identifikuje optimalni broj faktora koji se mogu ekstrahovati pre no što obim jedinstvene varijanse počne da dominira strukturom zajedničke varijanse. Scree test se izvodi putem ucrtavanja latentnih korena, u odnosu na broj faktora po njihovom redosledu ekstrakcije, a oblik rezultirajuće krive se koristi za evaluaciju tačke prekida (granične vrednosti).

Kao kriterijum ekstrakcije uzeti su faktori čiji su karakteristični korenovi veći od dva. Na osnovu toga izdvojena su tri faktora koji zajedno objašnjavaju 30% varijanse posmatrane pojave (grafikon. 14).



Grafikon 14. *Određivanje faktora posredvom Scree test-a*

Faktorsko opterećenje (factor loading) ukazuje na relativnu važnost svake karakteristike u definisanju faktora. To je zapravo koeficijent korelacije između svake karakteristike (varijable, pitanja) i samog faktora. Što je veća korelacija, data karakteristika bolje opisuje faktor. Ova korelacija može biti i pozitivna i negativna. Ako je korelacija pozitivna, onda pokazuje u kojoj meri određena varijabla doprinosi tom faktoru, a ako je negativna, pokazuje koliko varijable ne učestvuju u datom faktoru.

Postoji načelo koje se često koristi, kao način vršenja preliminarnog ispitivanja faktorske matrice: za faktorska opterećenja veća od $\pm 0,30$ se smatra da zadovoljavaju minimalni

nivo, opterećenja od $\pm 0,40$ se smatraju važnijima, a ako su opterećenja $\pm 0,50$ ili veća, smatraju se praktično značajnima. Što je veća apsolutna veličina faktorskog opterećenja, to je važnije to opterećenje u interpretaciji faktorske matrice.

Posmatrajući tabelu 12., koja predstavlja projekciju stavki upitnika na izdvojene faktore, boldirani brojevi pokazuju pripadnost određenom faktoru (prvom, drugom ili trećem), kao i pripadajuća opterećenja.

Tabela 12. Projekcija stavki upitnika na izdvojene faktore

	Component		
	1	2	3
da li menadžment prepoznaje KM kao ključno pitanje	.225	.166	.262
da li imate poverenje u kolege	.295	.081	.286
da li imate poverenje u svoje pretpostavljene	.347	.084	.141
razmena znanja među zaposlenima je	.273	.155	.448
za rešavanje nekog problema prvo se obracate	.001	-.054	.209
da li svoje znanje delite sa drugima	.127	.027	.372
svoje znanje unutar organizacije delim	-.066	-.061	-.286
deljenje znanja najcesce realizujem	.060	-.078	.397
da bi se unapredio program KM posebno je vazno	.050	-.085	.036
zaposleni se tretiraju kao masine da rade samo ono sta im se kaze	-.320	.269	.201
pojedinci se motivisu na inovacije i stvaranje novih ideja	-.035	.422	.047
omoguceno je iznosenje novih ideja	.155	.630	.092
kreativnost i inovacija se nagradjuju	-.049	.621	-.068
zaposleni se podrzavaju, neguju se medjusobni odnosi i timski rad	.147	.642	.027
zaposleni se motivišu da medjusobno dele znanje	.169	.658	-.047
puna paznja se posvecuje ljudskim resursima	.033	.594	-.015
posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja sposobnosti i vestina	.119	.317	.157
pruzena je mogucnost da se pokazu znaje i vestine	.122	.566	.178
na raspolaganju su sve informacije i potrebno znanje za posao	.188	.432	.125
zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja	.086	.490	.130
spvodjenje programa obuke i treninga je	.596	.020	.101
samoucenje radi prosirivanja znanja	.216	.115	.208
organizaciona klima podrzava ucenje na radnom mestu	.361	.297	.325
radni sastanci odrzavaju se	.610	-.003	.072
neformalni sastanci i druzenja desavaju se	.564	.020	.123
menadzeri bi trebali biti kreatori atmosfere u firmi	-.019	.109	.369
menadzeri preuzimaju ulogu lidera u kreiranju atmosfere	.403	-.006	.259
menadzeri bi svojim primerom trebali uticati na razmenu znanja	.021	.049	.423
menadzeri prvi svojim primerom uticu na razmenu znanja	.631	.020	.120
zaposleni ucestvuju u donosenju odluka	.603	.058	-.075
koliko su uputstva i procedure jasni	.635	-.013	.134
mogucnost prosledjivanja pitanja ili predloga prema top menadžmentu	.630	-.007	.121
uspesnost firme zavisi od saradnje i sinhronizacije odeljenja i sluzbi	-.079	-.035	.532
dosadasnja saradnja i razmena informacija izmedju sluzbi	.551	.047	.194

koliko info sistemi omogućavaju koriscenje potrebnih informacija	.346	.102	.500
u kojoj meri zaposleni koriste info tehnologiju	.232	.088	.569
koliko su zaposleni obuceni za koriscenje infotehnologije	.246	.070	.502
postojeća infotech. postavljena na pravi nacin pospesuju razmenu informacij.	.009	.042	.507
objavljivanje rešenja na intrawebu predstavljalo bi unapredjenje poslovanja.	.044	.225	.553
sistem procene radnog ucinka je	.625	.057	.138
kojem sistemu procene radnog ucinka dajete vise poverenja	.122	.046	-.128
pretpostavljeni ima pravi uvid u radne ucinke	.358	.281	.207
kvantitativna procena je realna	.456	.225	.129
imate li poverenja u pretpostavljene i njihovu procenu radnog ucinka	.617	.108	.137
dobijam feedback od pretpostavljenog u vezi radnog ucinka	.565	.083	-.130
sistem nagradjivanja je	.567	.097	-.008
sistem nagradjivanja ravnomerno jerasporedjen	-.127	.244	.022
postoji favorizovanje u nagradjivanju	-.349	.194	.110
nagradjivanje pojedinaca bez priznaja svim uspesnim implicira nezadovoljstvo	-.292	.189	.311

Nakon analize varijabli koje imaju značajno opterećenje na faktoru, sledila je dodela izvesnog značenja sklopu faktorskih opterećenja. Varijable sa višim opterećenjima se smatraju važnijima, i imaju veći uticaj na ime ili oznaku koja je odabrana da predstavlja faktor.

Prvi izdvojeni faktor koji objašnjava najveći procenat varijanse posmatrane pojave obuhvata sledeće stavke upitnika (u zagradi je dato faktorsko zasićenje). Obzirom na prirodu projektovanih stavki Upitnika ovaj faktor može se označiti kao ORGANINAZACIONA KLIMA.

1. Da li imate poverenje u kolege (**.295**)
2. Da li imate poverenje u svoje pretpostavljene (**.347**)
3. Zaposleni se tretiraju kao mašine da rade samo ono sta im se kaže (**-.320**)
4. sprovođenje programa obuke i treninga je (**.596**)
5. samoučenje radi proširivanja znanja (**.216**)
6. organizaciona klima podržava učenje na radnom mestu (**.630**)
7. radni sastanci održavaju se (**.361**)
8. neformalni sastanci i druženja desavaju se (**.610**)
9. menadžeri preuzimaju ulogu lidera u kreiranju atmosfere (**.564**)
10. menadžeri prvi svojim primerom uticu na razmenu znanja (**.403**)
11. zaposleni učestvuju u donošenju odluka (**.631**)

12. koliko su uputstva i procedure jasni (.603)
13. mogućnost prosledjivanja pitanja ili predloga prema top menadžmentu (.635)
14. dosadasnja saradnja i razmena informacija između službi (.630)
15. sistem procene radnog učinka je (.551)
16. pretpostavljeni ima pravi uvid u radne učinke (.625)
17. kvantitativna procena je realna (.358)
18. imate li poverenja u pretpostavljene i njihovu procenu radnog učinka (.456)
19. dobijam feedback od pretpostavljenog u vezi radnog učinka (.617)
20. sistem nagradjivanja je (.567)
21. postoji favorizovanje u nagradjivanju (-.349)

Drugi izdvojeni faktor , obzirom na prirodu projektovanih stavki Upitnika, nazvan je UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - HRM

1. da bi se unapredio program KM posebno je vazno (-.085)
2. pojedinci se motivisu na inovacije i stvaranje novih ideja (.422)
3. omogućeno je iznosenje novih ideja (.630)
4. kreativnost i inovacija se nagradjuju (.621)
5. zaposleni se podrzavaju, neguju se međusobni odnosi i timski rad (.642)
6. zaposleni se motivišu da međusobno dele znanje (.658)
7. puna paznja se posvecuje ljudskim resursima (.594)
8. posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja sposobnosti i vestina (.317)
9. pruzena je mogućnost da se pokazu znaje i vestine (.566)
10. na raspolaganju su sve informacije i potrebno znanje za posao (.432)
11. zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja (.490)
12. sistem nagradjivanja ravnomerno je rasporedjen (.244)

Treći izdvojeni faktor, obzirom na prirodu projektovanih stavki Upitnika na ovaj faktor obeležen je kao STEPEN TRANSFERA ZNANJA i obuhvata sledeće stavke upitnika:

1. da li menadzment prepoznaje KM kao kljucno pitanje (.262)
2. razmena znanja medju zaposlenima je (.448)
3. za resavanje nekog problema prvo se obracate (.209)
4. da li svoje znanje delite sa drugima (.372)
5. svoje znanje unutar organizacije delim (-.286)
6. deljenje znanja najcesce realizujem (.397)
7. menadzeri bi trebali biti kreatori atmosfere u firmi (.369)
8. menadzeri bi svojim primerom trebali uticati na razmenu znanja (.423)
9. uspesnost firme zavisi od saradnje i sinhronizacije odeljenja i sluzbi (.532)
10. koliko info sistemi omogucavaju koriscenje potrebnih informacija (.500)
11. u kojoj meri zaposleni koriste info tehnologiju (.569)
12. koliko su zaposleni obuceni za koriscenje infotehnologije (.502)
13. postojeće infotech. postavljena na pravi nacin pospesuju razmenu informacija (.507)
14. objavljivanje rešenja na intrawebru predstavljalo bi unapredjenje poslovanja firme (.553)
15. kojem sistemu procene radnog ucinka dajete vise poverenja (-.128)
16. nagradjivanje pojedinaca bez priznaja svim uspesnim implicira nezadovoljstvo (.311)

3.2.2.3 Testiranje pouzdanosti Upitnika

Za pouzdanost Upitnika primenjen je Alfa koeficinet. Tip dijagnostičke mere je koeficijent pouzdanosti koji procenjuje konzistentnost čitave skale, gde je **Kronbah alfa (Cronbach alpha)**, najšire korišćena mera. Generalno ugovorena donja granica za Kronbah alfu je 0,70, iako može opasti na 0,60 u eksploratornom istraživanju. Jedno pitanje u proceni Kronbahove alfe je njen pozitivan odnos prema broju ajtema u skali. Zato što će povećanje broja ajtema, čak i sa istim stepenom interkorelacije, povećati vrednost

pouzdanosti, istraživači moraju nametnuti strožije zahteve za skale sa velikim brojem ajtema.

Tabela 13. *Kronbahov Alfa test pouzdanosti upitnika*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.836	.847	49

Obzirom da se kod Alfa koeficijenta raspon pouzdanosti kreće od 0 do 1, na osnovu dobijenog rezultata (0,847) možemo konstatovati da je pouzdanost našeg Upitnika visoka (tabela 13.).

U dole priloženoj tabeli 14. iskazani su rezultati aritmetičke sredine, devijacije i ukupnog broja uzorka ispitanika:

Tabela 14. *Aritmetičke sredine i devijacije uzorka zatupljenog u Upitniku*

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
da li menadžment prepoznaje KM kao ključno pitanje	2.2320	.98799	500
da li imate poverenje u kolege	1.5980	.53382	500
da li imate poverenje u svoje pretpostavljene	1.7120	1.10793	500
razmena znanja među zaposlenima je	2.0400	.64438	500
za rešavanje nekog problema prvo se obracate	1.5780	.78559	500
da li svoje znanje delite sa drugima	1.1820	.40150	500
svoje znanje unutar organizacije delim	2.2120	.68410	500
deljenje znanja najcesce realizujem	1.1940	.42981	500
da bi se unapredio program KM posebno je vazno	1.6620	.87938	500
zaposleni se tretiraju kao masine da rade samo ono sta im se kaze	2.0960	.77974	500
pojedinci se motivisu na inovacije i stvaranje novih ideja	2.1000	.78437	500
omoguceno je iznosenje novih ideja	2.0800	.81174	500
kreativnost i inovacija se nagradjuju	2.1260	.69216	500
zaposleni se podrzavaju, neguju se medjusobni odnosi i timski rad	2.1280	.83006	500
zaposleni se motivišu da medjusobno dele znanje	2.0680	.77755	500
puna paznja se posvecuje ljudskim resursima	2.1900	.69489	500
posao u potpunosti odgovara mom znanju sposobnosti i vestinama	1.8340	.81472	500
pruzena je mogucnost da se pokazu znaje i vestine	2.0900	.77660	500
na raspolaganju su sve informacije i potrebno znanje za posao	2.0400	.79477	500
zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja	2.1840	.75584	500
sprovođenje programa obuke i treninga je	2.6240	.72642	500
samoučenje radi proširivanja znanja	2.1420	.79945	500
organizaciona klima podrzava učenje na radnom mestu	2.1820	.88001	500
radni sastanci odrzavaju se	2.7240	.86332	500
neformalni sastanci i druzenja desavaju se	2.6580	.84289	500
menadžeri bi trebali biti kreatori atmosfere u firmi	1.5700	.87099	500

menadžeri preuzimaju ulogu lidera u kreiranju atmosfere	2.3340	.93391	500
menadžeri bi svojim primerom trebali uticati na razmenu znanja	1.3600	.74263	500
menadžeri prvi svojim primerom uticu na razmenu znanja	2.5280	.88021	500
zaposleni učestvuju u donošenju odluka	3.1540	.80969	500
koliko su uputstva i procedure jasni	2.9160	1.01538	500
mogućnost prosledjivanja pitanja ili predloga prema top menadžm.	2.6640	.87443	500
uspesnost firme zavisi od saradnje i sinhronizacije odelj. i sluzbi	1.2060	.59689	500
dosadasnja saradnja i razmena informacija izmedju sluzbi	2.4800	.62159	500
koliko info sistemi omogućavaju koriscenje potrebnih informacija	1.8480	.66466	500
u kojoj meri zaposleni koriste info tehnologiju	1.5920	.68299	500
koliko su zaposleni obuceni za koriscenje infotehnologije	2.1300	.61470	500
postojeća infotech. postavljena na pravi način pospešuje razmenu informacija	1.3020	.69553	500
objavljivanje rešenja na intrawebru predstavljalo bi unapredjenje poslovanja firme	2.0860	1.01817	500
sistem procene radnog ucinka je	2.8020	.79250	500
kojem sistemu procene radnog ucinka dajete vise poverenja	2.7840	1.40474	500
pretpostavljeni ima pravi uvid u radne ucinke	2.0280	.86064	500
kvantitativna procena je realna	2.5460	.84458	500
imate li poverenja u pretpostavljene i njihovu procenu radnog ucinka	1.9380	.70081	500
dobijam feedback od pretpostavljenog u vezi radnog ucinka	2.1860	.71584	500
sistem nagradjivanja je	2.6140	.96896	500
sistem nagradjivanja ravnomerno jerasporedjen	2.2120	.58287	500
postoji favorizovanje u nagradjivanju	1.6560	1.29654	500
nagradjivanje pojedinaca bez priznaja svim uspesnim implicira nezadovoljstvo	1.5700	.87328	500

3.2.3. Uticaj nezvisnih varijabli na izdvojene faktore

Nakon definisanja faktora i određivanja njihovih opterećenja, pre provere postavljenih hipoteza, izvršena je analiza uticaja nezavisnih promenljivih na dobijene faktore. Nezavisne varijable se nazivaju faktori uticaja i oni sadrže više nivoa (grupa), a njihov efekat se odražava na nivo zavisno promenljivih. U ovu svrhu primenjena je univarijantna analiza.

ANOVA analiza predstavlja statistički postupak koji omogućuje da se simultano ispituje delovanje jednog faktora u većem broju grupa ispitanika. Drugim rečima, ANOVA je kriterijum koji pokazuje da li su razlike između grupa slučajno veće od razlika unutar grupa. Znači, analiza varijanse koristiti se kada se želi utvrditi postoje li razlike između nekoliko aritmetičkih sredina i da li su te razlike statističke značajne ili slučajne.

Izraz analiza varijanse (za koji se često koristi akronim ANOVA od engleskog naziva **Analysis of variance**) To je statistička metoda kojom se ispituje efekat jedne ili više nezavisnih promenljivih na jednu zavisnu promenljivu. ANOVA podrazumeva da svaka populacija mora biti normalno distribuirana i da varijanse tih populacija moraju biti jednake.

Analiza varijanse se bazira na F-raspedeli (razvio je britanski statističar R. Fisher i po njemu jedobila ime), koja je asimetrična, pa leva i desna vrednost F koje odvajaju regione za odbacivanje nulte hipoteze nisu jednake. Iz ove raspodele je razvijena tabela za F vrednosti u kojoj se nalaze samo vrednosti koje odvajaju desni region za odbacivanje nulte hipoteze, jer su one od značaja za donošenje zaključka.

3.2.3.1 Odnos nezavisne varijable "naziv firme" prema definisanim faktorima

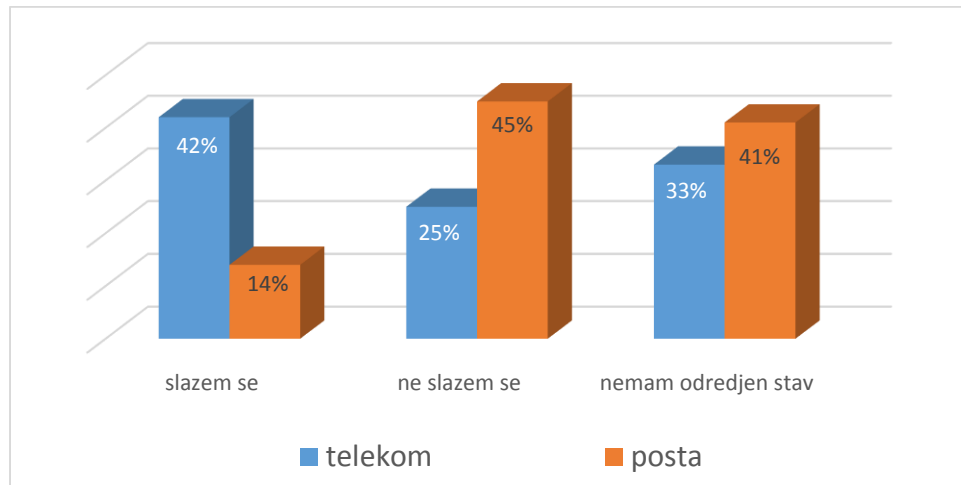
Tabela 15. ANOVA – odnos naziva firme i 3 definisana faktora

Report			
Mean			
naziv firme	Organizaciona klima	HRM	Stepen transfera znanja
telekom	.1521	-.2810	-.4153
posta	-.1014	.1873	.2769
Total	.0000	.0000	.0000

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima * naziv firme	7.715	1	7.715	7.820	.005
	491.285	498	.987		
	499.000	499			
HRM * naziv firme	26.317	1	26.317	27.726	.000
	472.683	498	.949		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja * naziv firme	57.492	1	57.492	64.849	.000
	441.508	498	.887		
	499.000	499			

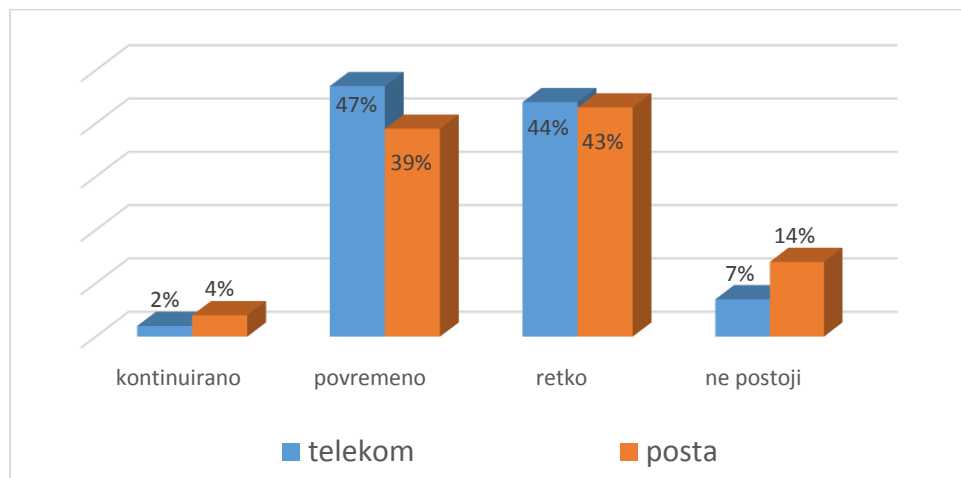
Analizirajući razlike ili sličnosti između dve posmatrane kompanije, iz podataka prikazanih u Tabeli 15., uočljivo je da postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora. Obradeni podaci ukazuju da je organizaciona klima povoljnija u Telekomu. Međutim, upravljanje ljudskim resursima i razmena znanja na većem je nivou u Pošti.

Posmatrajući elemente koji su svrstani u faktor organizacione klime, analize su pokazale da u Telekomu 47% zaposlenih ima poverenje u svoje pretpostavljene, dok je to u Pošti slučaj sa njih 38%. Kada je reč o organizacionoj podršci obučavanja zaposlenih podaci na grafikonu 15. ukazuju da zaposleni u Telekomu imaju povoljnije mišljenje u vezi toga da organizaciona klima povoljno utiče i pomaže pri obučavanju zaposlenih.



Grafikon 15. Uticaj organizacione klime na obučavanje zaposlenih

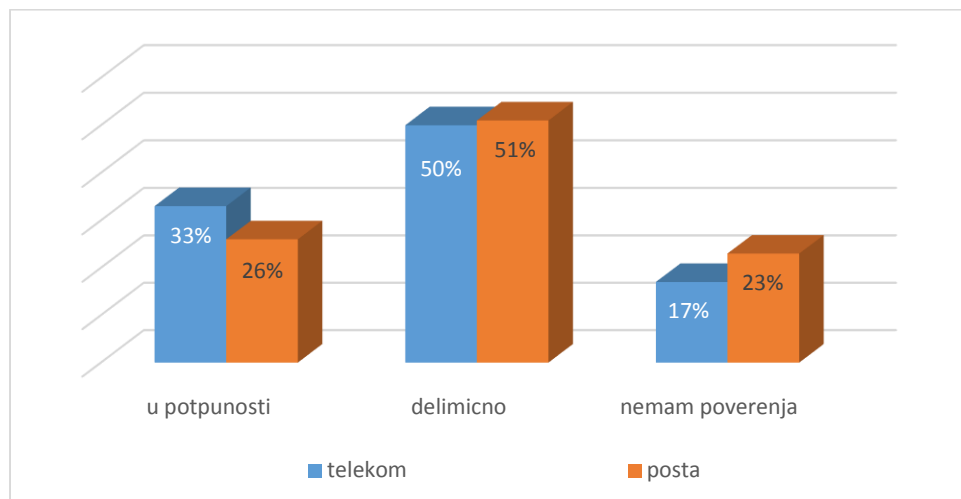
Ono što je saglasno kod obe grupe ispitanika jeste stav da obučavanje nije kontinuirano već se dešava povremeno ili čak retko (grafikon 16.)



Grafikon 16. Učestalost sprovođenja obuka

Takođe 29% predstavnika Telekoma izjasnilo sa da u okviru proširivanja svog znanja koristi i metode samoučenja, dok je kod ispitanika iz Pošte ovaj procenat 21%.

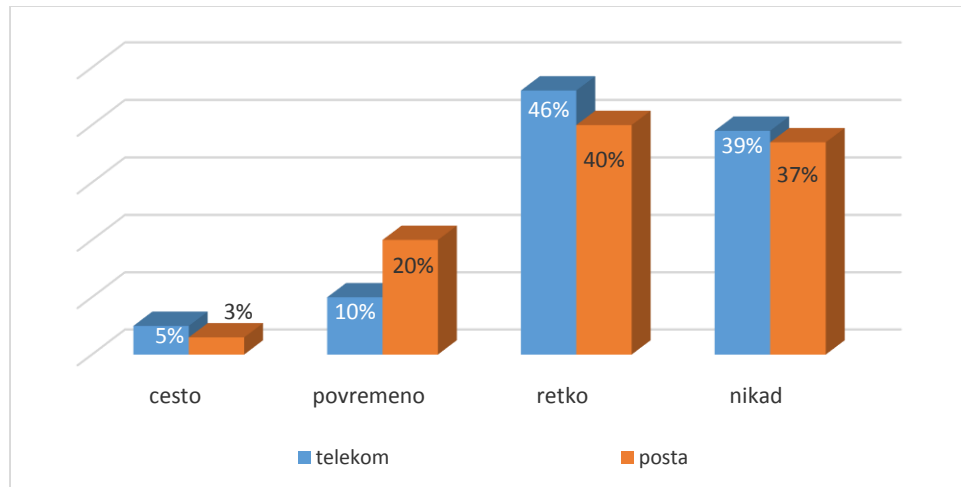
Analizirajući kakve zaposleni imaju stavove u vezi procene njihovog radnog učinka od strane njihovih pretpostavljenih, grafikon 17. pokazuje da trećina zaposlenih u Telekomu ima povoljno mišljenje u vezi istog. Ipak, najveći procenat ispitanika u obe kompanije delimično je zadovoljan sa procenjivanjem njihovih radnih učinaka i uspešnosti.



Grafikon 17. Objektivnost procene radnog učinka od strane pretpostavljenih

Navedeno se u potpunosti poklapa sa podacima dobijenih po pitanju pristrasnosti i favorizovanja prilikom nagrađivanja zaposlenih. Naime, 67% predstavnika Telekoma, kao i 63% ispitanika iz Pošte smatraju da nagrađivanje zaposlenih nije objektivno i da postoji favorizovanje.

Velika saglasnost između ispitanika iz oba Preduzeća postoji i po stavovima u vezi uključenost zaposlenih u donošenje odluka. Podaci prikazani na grafikonu 18. nedvosmisleno ukazuju na veoma malu uključenost zaposlenih u bilo kakva odlučivanja u okviru svojih firmi.

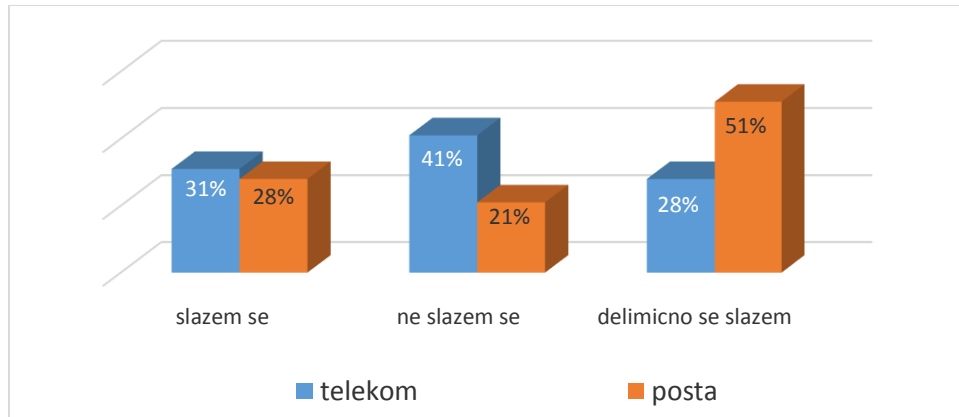


Grafikon 18. Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka

Ovome se mogu pridodati stavovi u vezi mogućnosti prosleđivanja predloga top menadžmentu, kao i dobijanje povratnog *feed-back*-a. I po ovom pitanju nepunih 10% ispitanika izrazilo je pozitivno mišljenje.

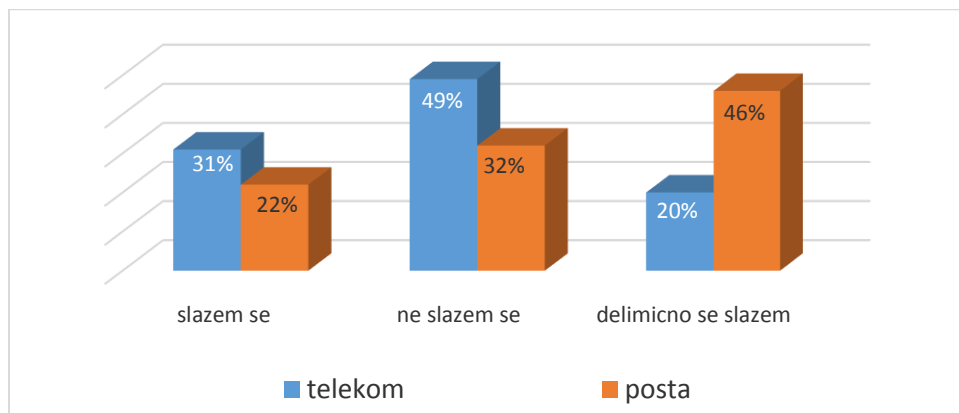
Posmatrajući elemente koji su svrstani u faktor HRM-a, analizirajući odgovore po pitanjima mogućnosti ispoljavanja kreativnosti, stavovi pripadnika Pošte pozitivniji su u odnosu na ispitanike iz Telekoma. Naime oko 30% ispitanika iz Pošte zadovoljni su sa mogućnostima plasiranja novih ideja, dok je to kod predstavnika Telekoma u granicama oko 23%. Kod obe grupe uočljiv je približno isti procenat negativnog stava po pitanju priznavanja i nagrađivanja inovacija. U ovom slučaju kod Telekoma on iznosi 60%, dok je kod Pošte u granicama 44%.

Podaci na grafikonu 19. pokazuju nam koliko su ispitanici zadovoljni podrškom ka timskom radu i skladnim interpersonalnim odnosima. Uočljiv je procenta od 41% ispitanika u Telekomu koji izražavaju neslaganje sa konstatacijom da su sadšnje aktivnosti u organizaciji po pitanju negovanja timskog rada na zadovoljavajućem nivou.



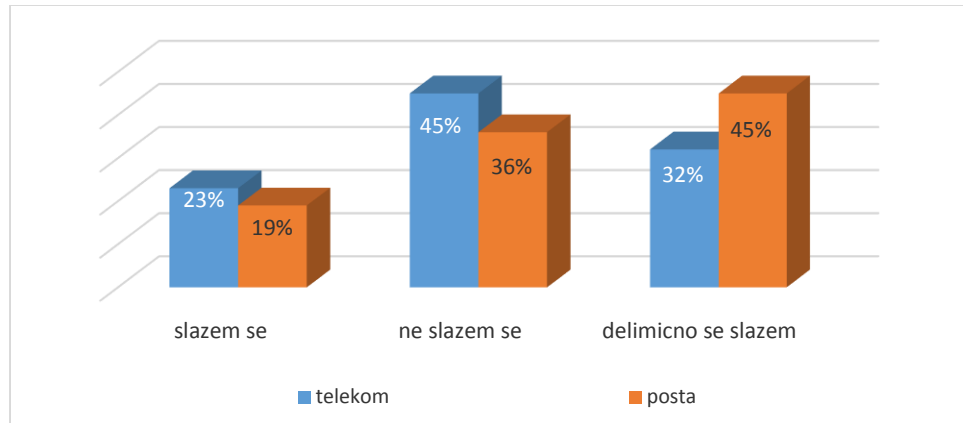
Grafikon 19. Stavovi zaposlenih u vezi postojanja podrške timskom radu

Po pitanju mogućnosti ispoljavanja svojih znanja i veština skoro polovina ispitanika iz Telekoma (49%) smatra da nisu u prilici pokazati sva svoja umeća, dok je u Pošti ovaj procenat nezadovoljnih u granicama trećine ispitanika (32%):



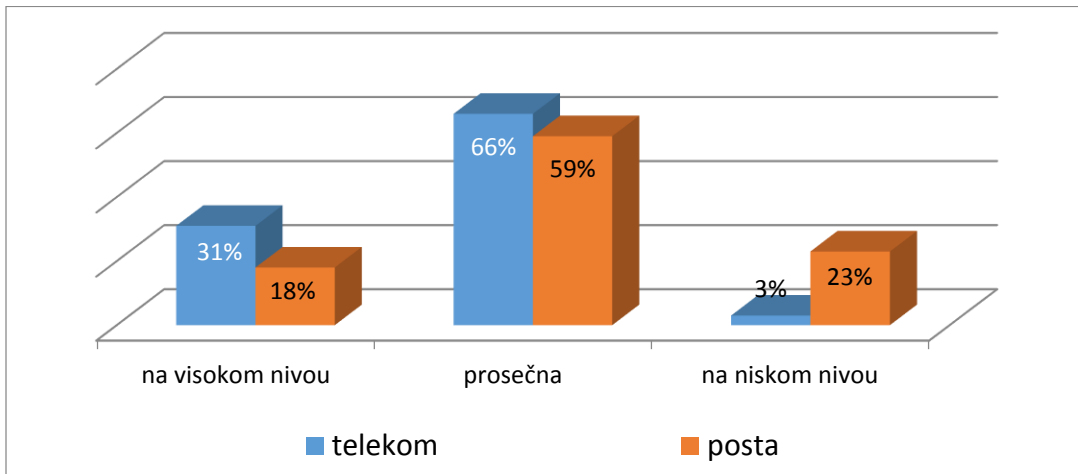
Grafikon 20. Stavovi zaposlenih u vezi mogućnosti ispoljavanja veština i znanja

U pogledu dostupnosti izvora za usvajanje novih znanja, stavovi dve grupe ispitanika donekle su različiti, ali ono u čemu jesu približni, to je mali procenat onih koji su izrazili slaganja da postoji dovoljan broj izvora neophodan za usvajanje novih znanja i veština (grafikon 21.).



Grafikon 21. Stavovi zaposlenih u vezi mogućnosti usvajanja novih znanja

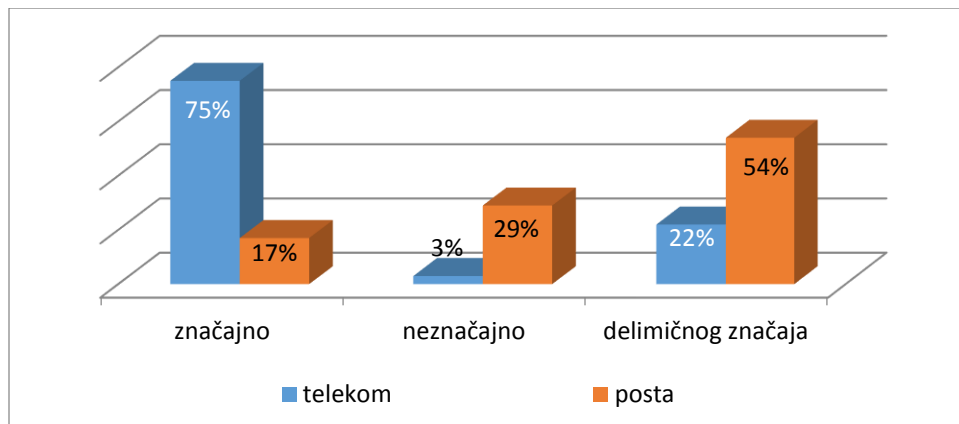
Analizirajući elemente koji su svrstani u faktor stepena transfera znanja, fokusirajući se na spoznaju važnosti kao i primenu razmene znanja, rezultati od 46% odnosno 47% negativnih odgovora ukazali su na stavove ispitanika po kojim menadžment u obe kompanije nema dovoljnu spoznaju o važnosti *knowledge managementa* (KM). Posmatrajući praksu razmene informacija i znanja među zaposlenima, podaci sa grafikona 22. ukazuju da je ova aktivnost nešto više izražena kod predstavnika Telekoma.



Grafikon 22. Nivo razmene informacija znanja između zaposlenih

Na pitanje sa kim najčešće razmenjuju znanje, najveći broj ispitanika obe firme izjasnio se da su to kolege iz istog odeljenja ili službe (50%). Njih 35% voljno je razmenjivati znanje i van navedenih okvira, tj. komuniciraju sa zaposlenima unutar cele kompanije.

Takođe, ispitanici vrlo su slični po stavovima u vezi sadašnje primene infotehnologija u njihovim kompanijama. Preko 80% odgovara pokazuje da su zaposleni svesni su da dobro koncipirane infotehnologije unutar kompanije uveliko pospešuju efikasan rad iste. Njih 60% smatra da se postojeće infotehnologije koriste na zadovoljavajućem nivou, međutim osvrnušvi se na stavove zaposlenih u vezi uloge infotehnologija kao medijatora rešenje specifičnih poslovnih zadataka i problema dobijeni si oprečni odgovori (grafikon 23.).



Grafikon 23. Stavovi oko značaja infotehnologija na efikasnost rešavanja zadataka

Raznolikost u odgovorima posledica je strukture poslova zaposlenih u predmetne dve firme. Poredivši usluge i servise kao korisnicima, zaposleni u Telekomu se sreću sa daleko širim spektrom problema za čije je brzo otklanjanje u mnogo slučajeva dragoceno predhodno iskustvo.

3.2.3.2 Odnos nezavisne varijable "pripadnost organizacionoj celini" prema definisanim faktorima

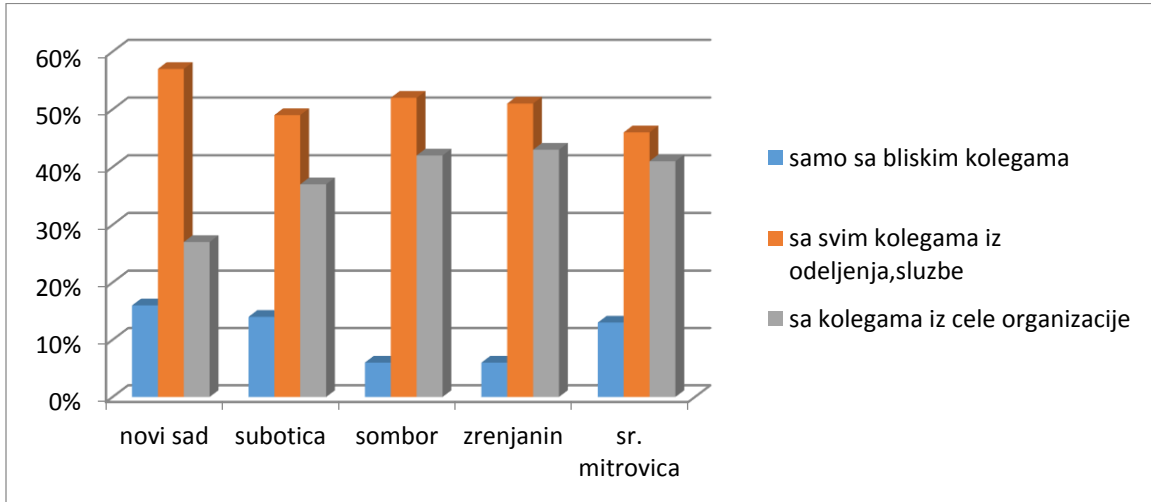
Tabela 16. ANOVA – odnos organizacionih celina i 3 definisana faktora

naziv izvrsne jedinice	Organizaciona klima	HRM	Stepen razmene znanja		
novi sad	-.0388	.0699	.1647		
subotica	-.1332	-.1946	-.3368		
sombor	-.1658	-.1597	-.2118		
zrenjanin	.0786	.0943	.0319		
sr. mitrovica	.0229	.0540	.0755		
Total	.0000	.0000	.0000		
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima * naziv izvrsne jedinice	3.909	4	.977	3.977	.005
	495.091	495	1.000		
	499.000	499			
HRM * naziv izvrsne jedinice	6.220	4	1.555	1.562	.183
	492.780	495	.996		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja * naziv izvrsne jedinice	16.237	4	4.059	4.162	.003
	482.763	495	.975		
	499.000	499			

Iz priložene tabele 16., posmatrajući razlike ili sličnosti između izvršnih jedinica obe kompanije, uočljivo je da postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora. Obradeni podaci ukazuju da se IJ Subotica prepoznaje kao izvršna jedinica gde je razmena znanja na vrlo niskom nivou (-3,368), a prati je IJ Sombor (-2118). Nasuprot tome IJ Novi Sad se deklariše kao izvršna jedinica sa najvećim nivoom razmene znanja (0,1647). Posmatrajući parametre vezane za organizacionu klimu, najslabije je kotirana IJ Sombor (-0,1658), a prati je IJ Subotica, dok IJ Zrenjanin beleži najbolji rezultat po ovom pitanju. I kod analize parametra faktora vezanog za HRM faktor uočava se da pozicioniranje IJ IJ Zrenjanina kao organizacione celine sa najpovoljnijim rezultatima (0,0943).

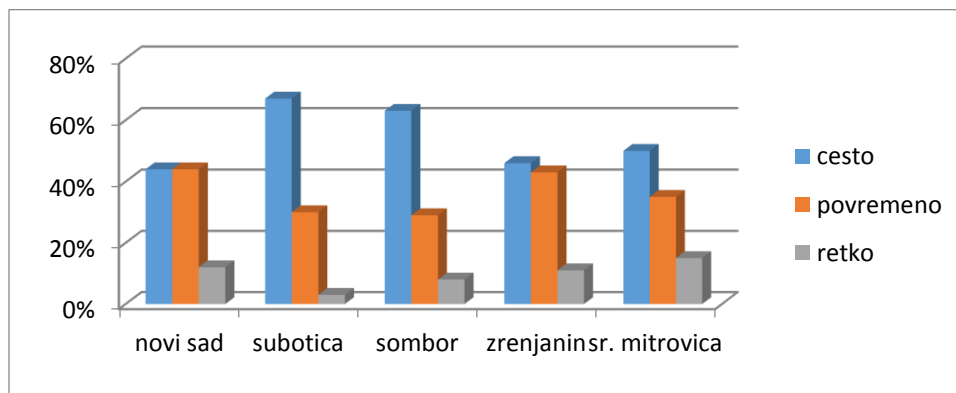
Analizirajući sa kome zaposleni dele svoje informacije i znanje, podaci sa grafikona 24. pokazuju nam da u svim organizacionim celinama Telekoma na teritoriji Regije Vojvodine ispitanici najčešće razmenjuju znanje sa kolegama iz svojih odeljenja i službi, mada je

značajan broj i onih koji svoju komunikaciju u funkciji razmene znanja proširuju na celu organizacionu jedinicu.



Grafikon 24. *Praksa razmene znanja zaposlenih*

Takođe, analize su pokazale da zaposleni u svim posmatranim organizacionim celinama, najvećim delom (82-85%) informacije i znanje razmenjuju kroz poslovne aktivnosti, a manji deo tokom neformalnih druženja. Po pitanju obučenosti zaposlenih za korišćenje infotehnologija, većina ispitanika je stava da je to znanje na zadovoljavajućem nivou (59-67%), dok su podaci vezani za korišćenje infotehnologija nešto drugačiji (grafikon 25.)



Grafikon 25. *Praksa korišćenja infotehnologija*

3.2.3.3 Odnos nezavisne varijable "godine starosti" prema definisanim faktorima

Tabela 17. ANOVA – odnos godina starosti zaposlenih i 3 definisana faktora

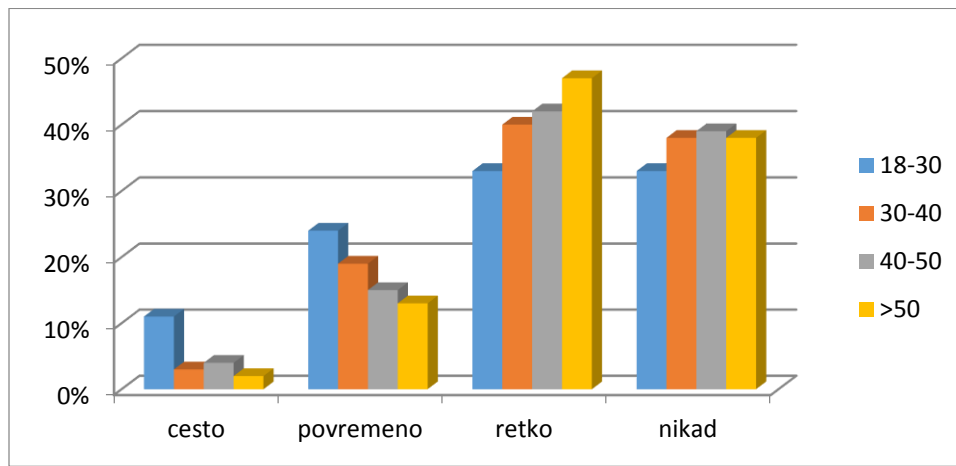
godine starosti	Organizaciona klima	HRM	Stepen transfera znanja
18-30	-.4549	-.2936	.2479
30-40	.0117	.0652	-.0146
40-50	.0563	-.0234	-.0169
>50	.0147	.0468	-.0208
Total	.0000	.0000	.0000

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima * godine starosti	7.523	3	2.508	2.531	.056
	491.477	496	.991		
	499.000	499			
HRM * godine starosti	3.774	3	1.258	1.260	.288
	495.226	496	.998		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja * godine starosti	2.174	3	.725	.723	.538
	496.826	496	1.002		
	499.000	499			

Iz priložene tabele 17., posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za godine starosti ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora. Odgovori posmatrani kroz prizmu starosne strukture ispitanika nemaju neka značajnija odstupanja.

Uočljivo je da je stepen transfera znanja najprisutniji kod najmlađe populacije zaposlenih, a najlošiji kod ispitanika preko 50 godina. Takođe, najmlađa populacija zaposlenih ima najviše kritičkih stavova po pitanju HRM-a, kao i u vezi mišljenja o funkcionalnosti organizacione klime. Pripadnici strasnih grupa od 18-40 godina u visokom procentu (45%) nezadovoljni su sa mogućnostima sticanja novih znanja i veština.

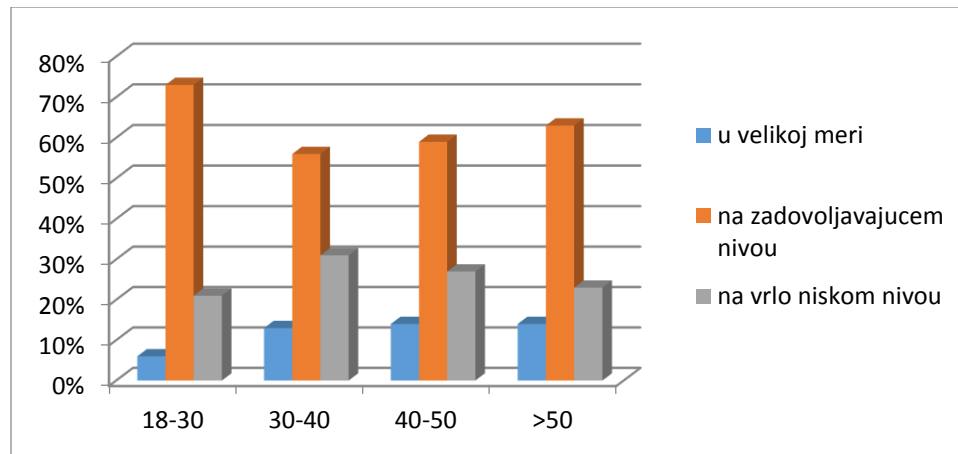
Ono što je veoma saglasno po svim starosnim kategorijama jeste stav o učešću zaposlenih u donošenju poslovnih odluka. Sve starosne kategorije imaju najviše zastupljeno mišljenje da zaposleni retko učestvuju ili uopšte ne učestvuju u odlučivanju bitnom za poslovne procese Preduzeća (grafikon 26.).



Grafikon 26. Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka

Takođe, veoma su similarni odgovori po pitanju dosadašnje saradnje i razmeni informacija između službi u okviru Preduzeća. Polovina ispitanika u svim starosnim strukturama smatra da je saradnja na zadovoljavajućem nivou. Međutim, nešto niži procenat (42-45%) primetan je u stavu koji sugerise da je navedena saradnja na niskom nivou. Po pitanju podrške i negovanja saradnje i timskog rada u svim starosnim grupama ispitanici su svojim odgovorima formirali tri procentualno podjednake grupe, tako jedna trećina smatra da postoji dobra podrška, druga trećina delimično podržava ovaj stav, dok treći deo stava je da ne postoji podrška timskom radu u okviru organizacije.

Najveći procenat ispitanika u svim starosnim strukturama smatraju da su postojeće infostrukture u funkciji poslovnih procesa postavljane na zadovoljavajućem nivou. Podaci na grafikonu 27. pokazuju kako zaposleni segmentirani po starosnim strukturama, koriste raspoložive infotehnologije u okviru svoje kompanije.



Grafikon 27. Korišćenje postojećih infotehnologija u okviru firme

3.2.3.4 Odnos nezavisne varijable "stepen stručne spreme" prema definisanim faktorima

Tabela 18. ANOVA – odnos stručne spreme zaposlenih i 3 definisana faktora

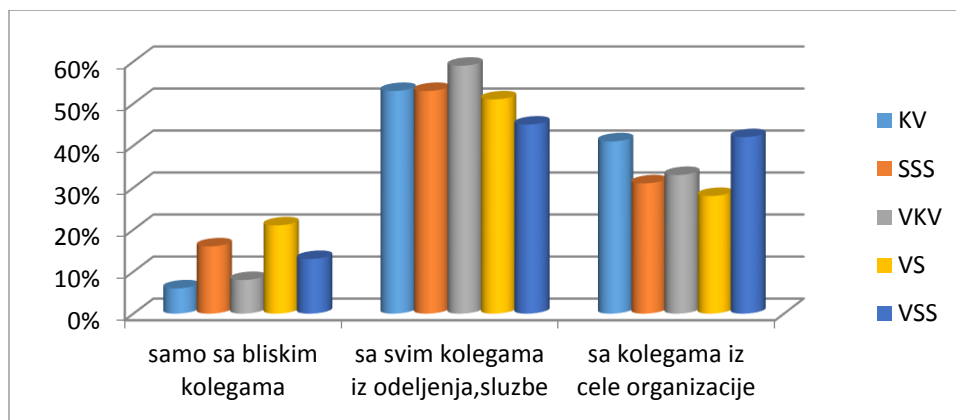
stepen strucne spreme	Organizaciona klima	HRM	Stepen transfera znanja
KV	.3409	.1551	.0253
SSS	-.0446	-.1145	.0517
VKV	.0896	-.0980	.2024
VS	-.1125	.1219	.0823
VSS	.0387	.1476	-.1798
Total	.0000	.0000	.0000

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima * stepen strucne spreme	3.735	4	.934	.933	.444
	495.265	495	1.001		
	499.000	499			
HRM * stepen strucne spreme	7.957	4	1.989	2.005	.093
	491.043	495	.992		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja * stepen strucne spreme	7.919	4	1.980	1.996	.094
	491.081	495	.992		
	499.000	499			

Iz priložene tabele 18., posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za stepen stručne spreme ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora. Odgovori posmatrani kroz prizmu stepena stručne spreme ispitanika nemaju neka značajnija odstupanja.

Organizaciona klima loše je procenjena od strane predstavnika srednje i više stručne spreme, dok ispitanici sa KV doživljavaju organizacionu klimu povoljnijom i manje su kritički raspoloženi prema istom. Takođe, ista grupa ispitanika najviše je tolerantna prema HRM-u, dok su istom faktoru najveći kritičari predstavnici SSS. Po pitanju transfera znanja ispitanici sa VKV stručnom spremom pokazuju najviše zadovoljstva, dok su sa druge strane najveći kritičari po istom faktoru ispitanici sa visokom stručnom spremom.

Vezano za deljenje znanja, u svim kategorijama prisutno je preko 60% odgovora koji upućuju na to da je razmena informacija među zaposlenima zastupljena u prosečnoj meri. Njih 17% doživljava je na visokom nivou, a sa druge strane 19% ispitanika smatraju da je na niskom nivou. Podaci na grafikonu 28. daju nam uvid sa kime i u kom procentu ispitanici komuniciraju.

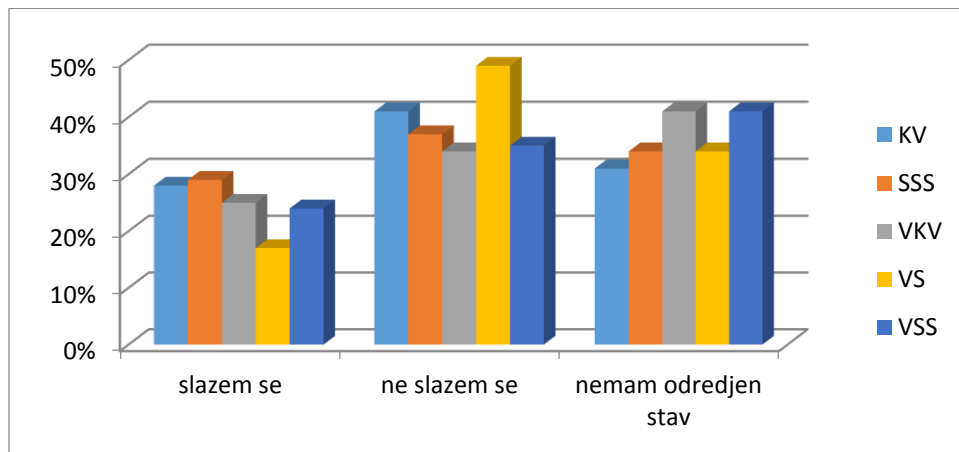


Grafikon 28. Razmena znaja unutar organizacije

Ovi rezultati saglasni su sa stavovima zaposlenih oko razmene znanja između službi u okviru firme. Dok jedna polovina ispitanika smatra da je ovakva razmena znanja na zadovoljavajućem nivou, druga polovina stava je da je ista na niskom nivou.

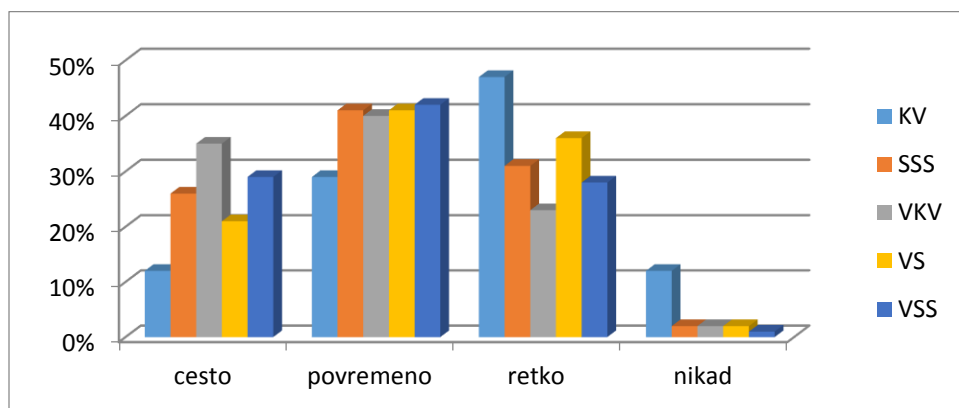
Podaci na grafikonu 29. predstavljaju saglasnosti ispitanika oko pretpostavke da organizaciona klima u njihovom Preduzeću podržava usvajanje novih znanja.

Simptomatičan je veliki broj zaposlenih u svim kvalifikacionim strukturama koji su se izjasnili da nemaju određen stav po datom pitanju.



Grafikon 29. Organizaciona klima kao faktor podržavanja usvajanja novih znanja

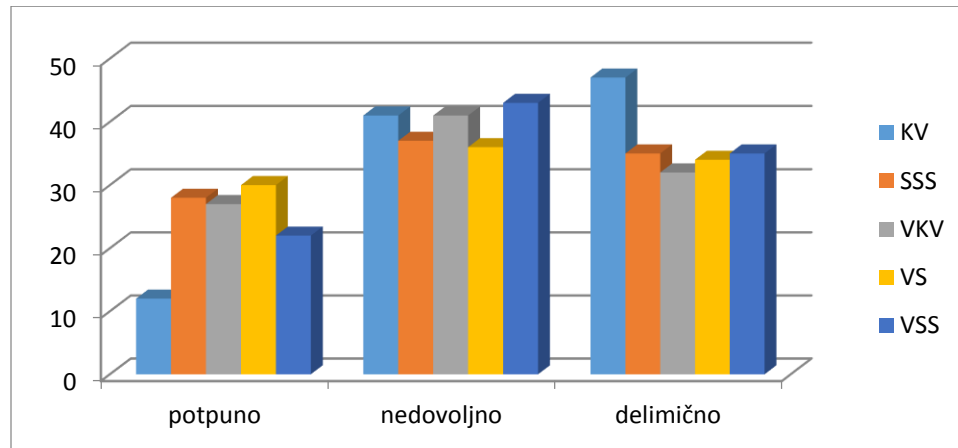
Izražavajući mišljenje oko postojanja raznih vidova učenja i usvajanja novih znanja i veština, nepunih 20% ispitanika smatra da isti postoje. Najveći deo zaposlenih podeljen je u dve podjednake grupe koje se delimično slažu ili ne slažu sa postavljenom pretpostavkom. Podaci na grafikonu 30. pokazuju sklonost ispitanika da svoje znanje proširuje samoučenjem.



Grafikon 30. Sklonost zaposlenih ka samoučenju

Više od polovina ispitanika smatraju da je obučenost zaposlenih u vezi infotehnologija na zadovoljavajućem nivou, dok trećina smatra da je ono nedovoljno za efikasnost poslovnih procesa.

Na osnovu pretpostavke da je zaposlenima omogućen da u pravoj meri iskažu svoja znanja i potencijale, podaci na grafikonu 31. pokazuju nam stavove ispitanika iskazanih po kvalifikacionim strukturama.



Grafikon 31. Mogućnost ispoljavanja znanja i veština

3.2.3.5 Odnos nezavisne varijable "radno mesto" prema definisanim faktorima

Tabela 19. ANOVA – odnos radnog mesta zaposlenih i 3 definisana faktora

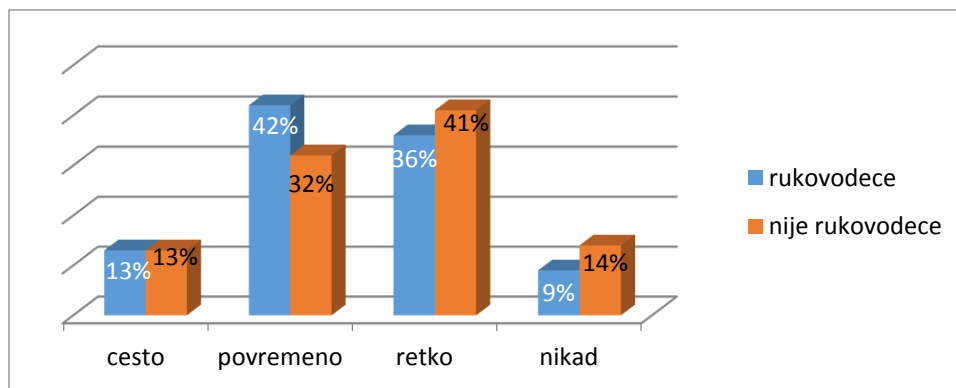
radno mesto	Organizaciona klima	HRM	Stepen transfera znanja
rukovodece	-.2164	-.1003	-.0653
nije rukovodece	.0346	.0161	.0105
Total	.0000	.0000	.0000

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima * radno mesto	3.749	1	3.749	3.770	.053
	495.251	498	.994		
	499.000	499			
HRM * radno mesto	.806	1	.806	.805	.370
	498.194	498	1.000		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja * radno mesto	.342	1	.342	.341	.559
	498.658	498	1.001		
	499.000	499			

Iz priložene tabele 19., posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za radno mesto ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora. Odgovori posmatrani kroz prizmu radnog mesta ispitanika nemaju neka značajnija odstupanja.

Analizirajući saradnju između službi, zaposlenih i uopšte razmenu informacija, dobijeni podaci ukazuju da i kod rukovodećeg i kod nerukovodećeg kadra postoji isto mišljenje. Tek trećina ispitanika u obe grupe smatra da se u okviru njihove organizacije zaposleni podržavaju i motivišu ka međusobnom deljenju informacija. Oko 60% pripadnika obe grupe stava su da je razmena informacija na prosečnom nivou. Po pitanju saradnje između službi ispitanici su sa svojim odgovorima ravnomerno raspodeljeni u dve grupe, gde je jedna smatra da je komunikacija između službi zadovoljavajuća, dok druga ovo isto vidi u negativnom svetlu.

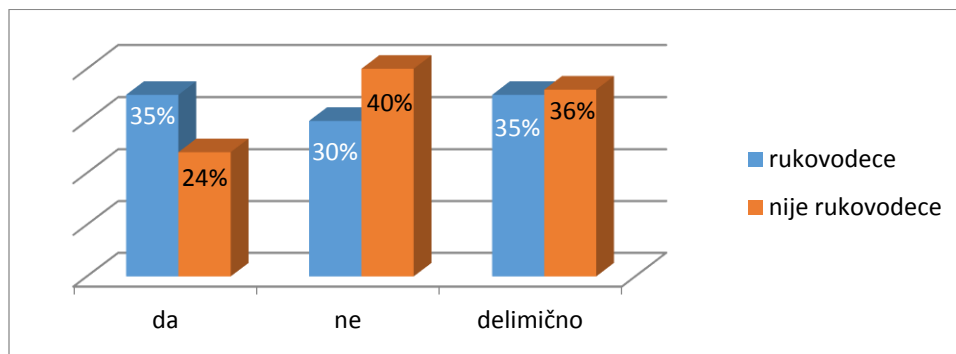
O ulozi menadžera vezano za stvaranje klime deljenja informacija i znanja govore nam analiza prikazana na grafikonu 32. Na istoj se nalaze stavi zaposlenih u funkcije menadžera, odnosno njihovog prihvatanja uloge lidera koji svojim primerom utiču i pospešuju deljenje informacija i znanja.



Grafikon 32. Prihvatanje uloge menadžera da budu lideri u deljenju znanja

Interesantni podaci su dobijeni po pitanjima učesvovanja zaposlenih u donošenju odluka, kao i mogućnostima zaposlenih da prikažu sve svoje veštine i znanja. Čak 58% rukovodioca stava je da zaposleni retko se uključuju u donošenje odluka, dok ovakvo mišljenje ima 39% onih koji nisu rukovodioci. Takođe, 39% ispitanika iz ove grupe smatra da zaposleni nikad nemaju mogućnost učestvovanja u odlučivanju, dok je procenat rukovodioca sa ovakvim stavom bio 26%.

Podaci na grafikonu 33. prikazuju nam stavove zaposlenih po pitanju koliko je pružena mogućnost da se pokažu sva znanja i veštine.

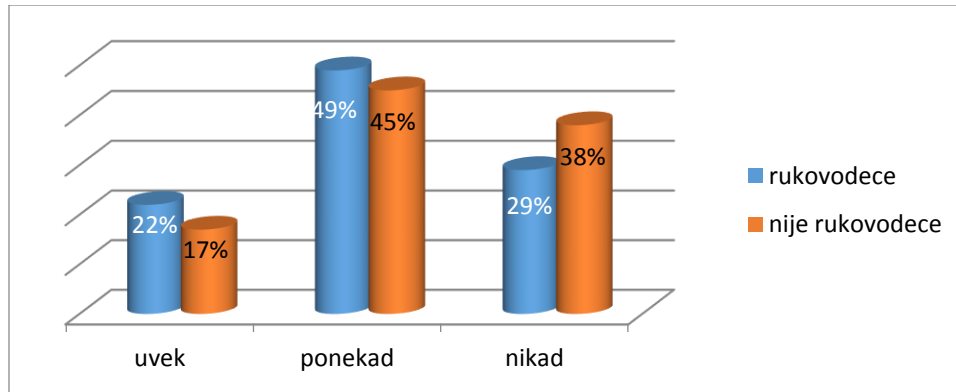


Grafikon 33. *Mogućnost ispoljavanja znanja i veština*

Odnos stavova rukovodioca i ostalih zaposlenih bilo je interesanto analizirati i sa aspekta koliko pretpostavljeni imaju pravi uvid u učinke zaposlenih, kao i koliko zaposleni dobijaju povratne informacije od svojih pretpostavljenih a u vezi njihovog radnog učinka.

42% predstavnika rukovodilaca smatra da imaju pravi uvid u radne učinke svojih zaposlenih, dok kod zaposlenih ovaj procent iznosi 34%. U obe grupe po 39% ispitanika smatra da pretpostavljeni imaju delimičan uvid u rdne učinke svojih radnika.

Po pitanju povratnih informacija, podaci sa grafikona 34. ukazuju na sličnost u odgovrima obe grupe. To isto u neku ruku predstavlja priznaje rukovodilaca u njihovim propustima po pitanju dostavljanja povratnih informacija u radnim učincima zaposlenih.



Grafikon 34. Dobijanje povratnih informacija od strane rukovodioca

3.2.3.6 Odnos nezavisne varijable "upoznatost sa praksom KM-a" prema definisanim faktorima

Tabela 20. ANOVA – odnos poznavanja prakse KM-a i 3 definisana faktora

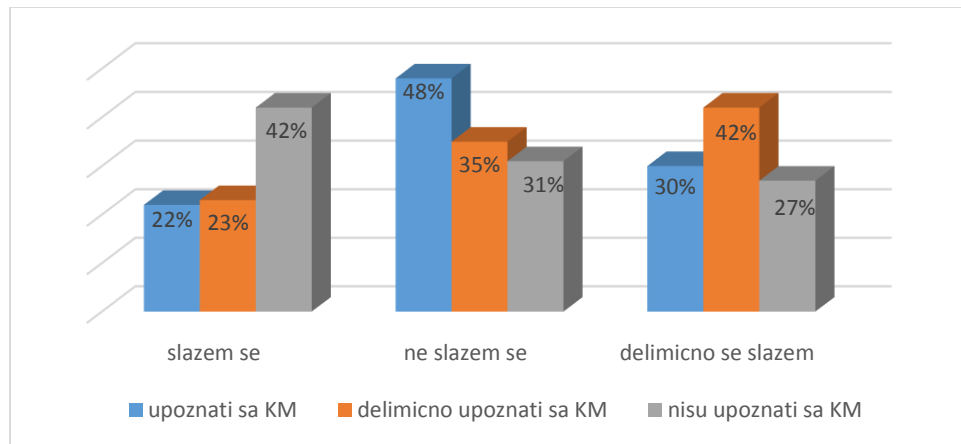
upoznatost sa praksom KM	Organizaciona klima	HRM	Stepen transfera znanja
upoznati	-.2246	-.0892	-.0414
delimicno upoznati	.0121	.0616	.0033
nisu upoznati	.3726	-.0258	.0654
Total	.0000	.0000	.0000

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciona klima *	19.662	2	9.831	10.193	.000
upoznatost sa pojmom KM	479.338	497	.964		
	499.000	499			
HRM * upoznatost sa pojmom KM	2.277	2	1.139	1.139	.321
	496.723	497	.999		
	499.000	499			
Stepen transfera znanja *	.632	2	.316	.315	.730
upoznatost sa pojmom KM	498.368	497	1.003		
	499.000	499			

Iz priložene tabele 20., posmatrajući razlike ili sličnosti između izvršnih jedinica obe kompanije, uočljivo je da postoji značajna razlika u pogledu analize faktora organizacione klime. Rezultati ukazuju da oni koji raspolažu većim znanjem smatraju da je organizaciona klima u njihovoj kompaniji loša, dok zaposleni sa manjim nivoom znanja su zadovoljni sa postojećim performansama istog. Takođe, grupa ispitanika koja poseduje veće znanje kritična je i po preostala dva faktora.

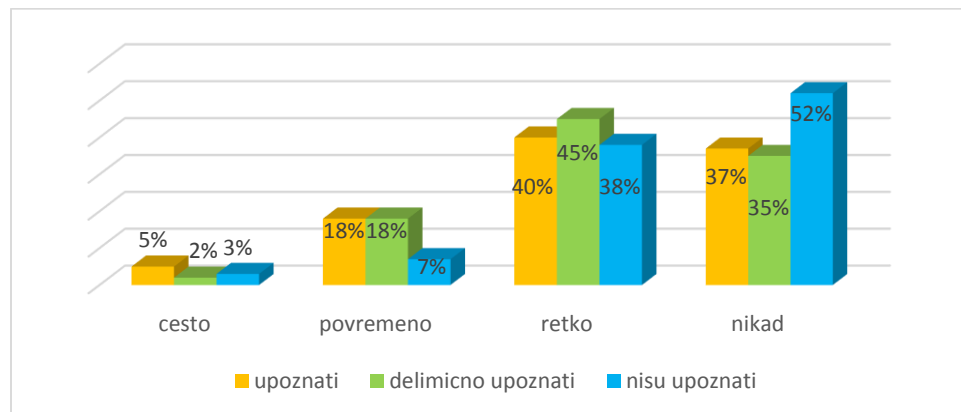
U svim grupama, svega četvrtina ispitanika smatra da organizaciona klima podržava razmenu znanja, kao i da su menadžeri ti koji preuzimaju ulogu lidera u kreiranju takve atmosfere. U grupi koja poseduje veće znanje o KM-u, postoji veći procenat sklonosti ka samoučenju u odnosu na druge dve grupe.

Podaci na grafikonu 35. pokazuju nam stavove ispitanika po pitanju da li se zaposleni tretiraju samo kao puki izvršioци naređenja:



Grafikon 35. Mišljenje ispitanika po pitanju tretiranja zaposlenih kao pukih izvršioца

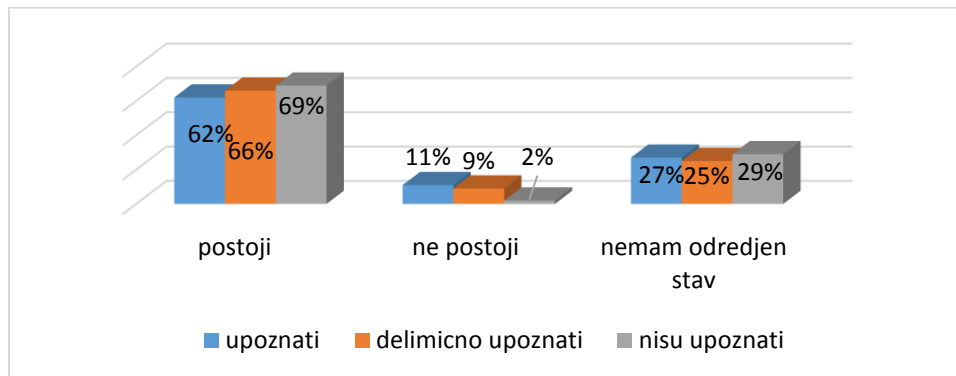
Nešto drugačiji podaci dobili su se na pitanje koliko zaposleni učestvoju u donošenju odluka relevantnih po poslovanje Preduzeća (grafikon 36.)



Grafikon 36. Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka

Podaci sa grafikona 35. ukazuju da veći deo zaposlenih sa više znanja (48%) smatraju da pri izvršenju svojih radnih zadataka nisu samo oruđa za ispunjavanje poslovnih ciljeva i zadataka, dok je kod ispitanika sa manje znanja najveći procenat (42%) skoncentrisana u grupi koja ima stav da pri izvršenju svojih zadataka nisu ništa drugo do obični izvršiooci istih. Za razliku od navedenog, analiza predstavljena na grafikonu 36. pokazuje da sve grupe ispitanika u najvećem procentu smatraju da retko ili nikad ne učestvuju u donošenju poslovnih odluka.

Takođe velike sličnosti u odgovorima uočene su kod analizestavova ispitanika u favorizovanju pojedinih zaposlenih prilikom vrednovanja i nagrađivanja (grafikon 37.).



Grafikon 37. Stavovi ispitanika o postojanju favorizovanja prilikom nagrađivanja

3.2.4 Uticaj nezavisnih varijabli na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga

U ovom delu vršena je analiza uticaja nezavisnih varijabli (pripadnost firmi, pripadnost organizacionoj celini, godine starosti zaposlenih, stručna sprema, radno mesto, poznavanje prakse KM-a) na dve zavisne promenljive – izboru i kvalitetu usluge sa jedne strana i efikasnost puženih usluga sa druge. Dakle u ovom slučaju se ispituju pojedinačni uticaji nezavisnih varijabli na odgovore ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora i kvaliteta usluga, kao i o stavovima korisnika u vezu efikasnosti pružanja usluga.

I u ovom slučaju u cilju dobijanja traženih podataka korištena je univarijantna analiza – ANOVA. Kao što je već pomenuto, ona predstavlja statistički metod kojim se ispituje efekat jedne ili više nezavisnih promenljivih na jednu zavisnu promenljivu.

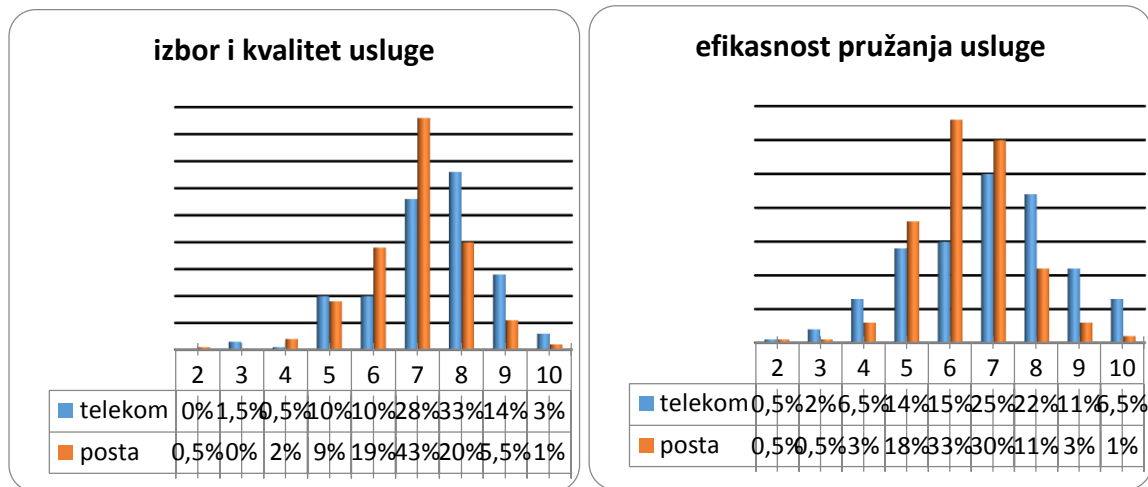
3.2.4.1 Odnos nezavisne varijable "pripadnost firmi" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga

Tabela 21. ANOVA – odnos pripadnosti firmi ispitanika i mišljenja o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

		Mean				
naziv firme	izbor i kvalitet usluga		efikasnost pružanja usluga			
telekom	7.3250		6.8150			
posta	6.8500		6.3867			
Total	7.0400		6.5580			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * naziv firme		27.075	1	27.075	17.927	.000
		752.125	498	1.510		
		779.200	499			
efikasnost pružanja usluga * naziv firme		22.016	1	22.016	11.288	.001
		971.302	498	1.950		
		993.318	499			

Na osnovu podataka dobijenih statističkom obradom, primetno je da postoji različitost u odgovorima ispitanika Telekoma u odnosu na pripadnike Pošte. Dobijeni rezultati sugerišu da po pitanju izbora i kvaliteta usluga predstavnici Telekoma svojim mišljenjima o stavovima korisnika imaju pozitivnije odgovore u odnosu na ispitanike iz Pošte, dok su po pitanju efikasnosti pružanja usluga rezultati obrnuti (tabela 21.).

Posmatrajući mogućnost davanja ocena od 1 do 10, po pitanju procene izbora i kvaliteta usluga, kod predstavnika Telekom najzastupljenje ocene bile su u rangju 7-9, dok se isto kod ispitanika iz Pošta kretalu u garanicama 6-8. Kod stavova u vezi efikasnosti usluga, ocene predstavnika Telekoma bile su disperzovane u rangju 5-9, dok su ispitanici iz Pošte više koncentrisali u rasponu 6-7 (grafikon 38.)



Grafikon 38. Stavovi ispitanika o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

3.2.4.2 Odnos nezavisne varijable "pripadnost organizacionoj celini" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti usluga

Tabela 22. ANOVA – odnos pripadnosti OC ispitanika i mišljenja o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

naziv izvrsne jedinice	Mean				
	izbor i kvalitet usluga	efikasnost pružanja usluga			
novi sad	7.0438	6.7375			
subotica	7.2143	6.8000			
sombor	7.0286	6.3286			
zrenjanin	6.8571	6.4143			
sr. mitrovica	7.0462	6.4077			
Total	7.0400	6.5580			

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * naziv izvrsne jedinice	4.483	4	1.121	.716	.581
	774.717	495	1.565		
	779.200	499			
efikasnost pružanja usluga * naziv izvrsne jedinice	17.322	4	4.331	2.196	.068
	975.996	495	1.972		
	993.318	499			

Iz priložene tabele 22., posmatrajući razlike ili sličnosti između izvršnih jedinica obe kompanije, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize izbora i kvaliteta,

kao i efikasnosti pružanja usluga. Odgovori posmatrani kroz prizmu izvršnih jedinica nemaju neka značajnija odstupanja. Kako po pitanju kvaliteta tako i po pitanju efikasnosti pružanja usluge, u svim organizacionim celinama ocene ispitanika najviše su se kretale na skali od 6 do 8.

3.2.4.3 Odnos nezavisne varijable "godine starosti" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga

Tabela 23. ANOVA – mišljenje ispitanika kroz starosnu strukturu o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

godine starosti	Mean	
	izbor i kvalitet usluga	efikasnost pružanja usluga
18-30	6.9091	6.3030
30-40	6.9231	6.4103
40-50	7.0980	6.5931
>50	7.0822	6.6849
Total	7.0400	6.5580

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * godine starosti	3.112	3	1.037	.663	.575
	776.088	496	1.565		
	779.200	499			
efikasnost pružanja usluga * godine starosti	7.303	3	2.434	1.225	.300
	986.015	496	1.988		
	993.318	499			

I u ovom slučaju, posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima, struktuisane kroz starosne kategorije ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize izbora i kvaliteta, kao i efikasnosti pružanja usluga (tabela 23.). Odgovori posmatrani kroz prizmu starosne strukture ispitanika nemaju neka značajnija odstupanja. Kod mišljenja u vezi izbora i kvaliteta pruženih usluga ocena je varirala u rasponu 7-8, dok je efikasnost u pružanju usluga ocenjena od 6 do 7.

3.2.4.4 Odnos nezavisne varijable "stepen stručne spreme" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga

Tabela 24. ANOVA – mišljenje ispitanika kroz prizmu stručne spreme o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

stepen strucne spreme	Mean	
	izbor i kvalitet usluga	efikasnost pruzanja usluga
KV	6.9412	7.0588
SSS	6.9345	6.4934
VKV	7.2941	6.4706
VS	7.2642	6.9434
VSS	7.0467	6.4933
Total	7.0400	6.5580

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * stepen strucne spreme	8.678	4	2.169	1.394	.235
	770.522	495	1.557		
	779.200	499			
efikasnost pruzanja usluga * stepen strucne spreme	14.107	4	3.527	1.783	.131
	979.211	495	1.978		
	993.318	499			

Gotovo identični rezultati dobijeni su i u analizi predstavljenoj kroz priloženu tabelu 24. Posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za stepen stručne spreme ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize izbora i kvaliteta, kao i efikasnosti pružanja usluga. Odgovori posmatrani kroz prizmu stepena stručne spreme nemaju neka značajnija odstupanja. Generalno posmatrajući, primetno je da su izbor i kvalitet pruženih usluga nešto više ocenjeni u odnosu na efikasnost pri pružanju usluga. Kao i u slučaju rezultata predhodne analize, Kod mišljenja u vezi izbora i kvaliteta pruženih usluga ocena je varirala u rasponu 7-8, dok je efikasnost u pružanju usluga ocenjena od 6 do 7.

3.2.4.5 Odnos nezavisne varijable "radno mesto" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga

Iz priložene tabele 25., posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za radno mesto ispitanika, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize izbora i kvaliteta, kao i efikasnosti pružanja usluga.

Tabela 25. ANOVA – mišljenje ispitanika po osnovu mesta rada o kvalitetu i efikasnosti pruženih usluga

		Mean				
radno mesto		izbor i kvalitet usluga		efikasnost pružanja usluga		
rukovodeće		6.8986		6.4928		
nije rukovodeće		7.0626		6.5684		
Total		7.0400		6.5580		
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * radno mesto		1.602	1	1.602	1.026	.312
		777.598	498	1.561		
		779.200	499			
efikasnost pružanja usluga * radno mesto		.341	1	.341	.171	.679
		992.977	498	1.994		
		993.318	499			

Odgovori posmatrani kroz prizmu radnog mesta nemaju neka značajnija odstupanja. I ovde, izbor i kvalitet usluga ocenjeni su u rasponu 7-8, dok se efikasnost pri pružanju usluga kreće u rang 6-7.

3.2.4.6 Odnos nezavisne varijable "upoznatost sa KM" prema odgovorima ispitanika o mišljenju korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga

Tabela 26. ANOVA – mišljenje ispitanika po osnovu upoznatosti KM-a o kvalitetu i efikasnosti usluga

		Mean				
upoznatost sa pojmom KM		izbor i kvalitet usluga		efikasnost pružanja usluga		
upoznati		6.9290		6.4452		
delimično upoznati		7.0346		6.6462		
nisu upoznati		7.2588		6.4941		
Total		7.0400		6.5580		
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
izbor i kvalitet usluga * upoznatost sa praksom KM		5.986	2	2.993	1.924	.147
		773.214	497	1.556		
		779.200	499			
efikasnost pružanja usluga * upoznatost sa praksom KM		4.341	2	2.170	1.091	.337
		988.977	497	1.990		
		993.318	499			

Posmatrajući razlike ili sličnosti u odgovorima vezano za upoznatost ispitanika sa KM, uočljivo je da ne postoji značajna razlika u pogledu analize izbora i kvaliteta, kao i efikasnosti pružanja usluga (tabela 26.). Odgovori posmatrani kroz prizmu upoznatosti ispitanika sa KM nemaju neka značajnija odstupanja. I u ovom slučaju ocene za izbor i kvalitet usluge kretale su se u rang 7-8, a za efikasnost pruženih usluga 6-7.

3.2.5. Determinacija tri izdvojena faktora kao prediktora organizacionih uslužnih performansi

Nakon ispitivanja pojedinačnih uticaja izdvojenih faktora na zavisne varijable i identifikacije koliko svaka nezavisna varijabla utiče na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga, istraživanje je išlo u pravcu analize uticaja tri izdvojena faktora na izbor, kvalitet usluga, kao i efikasnost pri pružanju istih. Dakle, u narednom delu prezentuju se dobijeni rezultati u vezi determinacije tri izdvojena faktora kao značajnih prediktora izbora i kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga.

3.2.5.1 Analiza prediktora izbora i kvaliteta usluga

Tabela 27. ANOVA – uticaj tri izdvojena faktora na mogućnost izbora i kvalitet usluga koje se pružaju

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	24.014	4	6.004	3.935	.004 ^b
	Residual	755.186	495	1.526		
	Total	779.200	499			

a. Dependent Variable: izbor i kvalitet usluga

b. Predictors: (Constant), upoznatost sa pojmom KM, HRM, Stepen razmene znanja, Organizaciona klima

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.774	.164		41.260	.000
	Organizaciona klima	.084	.056	.067	2.187	.008
	HRM	-.060	.055	-.048	-1.088	.277
	Stepen transfera znanja	-.162	.055	-.130	-2.936	.003
	upoznatost sa praksom KM	.143	.083	.078	1.718	.086

Rezultati prikazani u tabeli 27. ukazuju da se kao prediktor izbora i kvaliteta pruženih usluga značajno izdvaja faktor "stepen transfera znanja". Samim tim, može se konstatovati da su izbor i kvalitet pruženih usluga usko povezani sa elementima faktora koji se odnosi na razmenu znanja između zaposlenih. Takođe, primećuje se izvesno postojanje uticaja faktora "organizaciona klima" na posmatrane uslužne organizacione performanse.

Ako se uzme u obzir da je prilikom procene izbora, kvaliteta i efikasnosti usluga pružena mogućnost davanja ocena od 1 do 10, po pitanju procene izbora i kvaliteta usluga ocene bile su u rasponu 7-8. Čak 62% ispitanika svrstali su svoje ocene u pomenuti rang, pa samim tim bilo je interesantno ovu grupu ispitanika analizirati po pitanju stavova u vezi svih elemenata koji čine faktor "stepen transfera znanja".

Pomenutoj grupi pripada 62% od ukupnog broja ispitanika, koji svoje znanje dele sa drugima i to 38% deli znanje unutar svoje službe, dok ostalih 24% voljno je to raditi širom cele organizacije. Takođe ovde se nalazi 63% od ukupnog broja ispitanika koji smatraju da su menadžeri ti koji bi trebali kreirati atmosferu za razmenu znanja i isto tako oni bi trebali biti ti koji bi svojim primerom podstakli ostale zaposlene u vezi deljenja informacija i znanja.

3.2.5.2 Analiza prediktora efikasnosti pružanja usluga

Tabela 28. ANOVA – uticaj tri izdvojena faktora efikasnost usluga koje se pružaju

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.094	4	3.273	1.653	.160 ^b
	Residual	980.224	495	1.980		
	Total	993.318	499			

a. Dependent Variable: efikasnost pružanja usluga

b. Predictors: (Constant), upoznatost sa pojmom KM, HRM, Stepen razmene znanja, Organizaciona klima

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.472	.187		34.600	.000
	Organizaciona klima	.058	.064	.041	.909	.364
	HRM	-.087	.063	-.062	-1.381	.168
	Stepen transfera znanja	-.118	.063	-.084	-1.877	.061
	upoznatost sa pojmom KM	.046	.095	.022	.487	.627

a. Dependent Variable: efikasnost pružanja usluga

Iz priložene tabele 28., posmatrajući poređenje tri izdvojena faktora sa efikasnosti pružanja usluga, uočljivo je da ne postoji izdvojen statistički značajan prediktor.

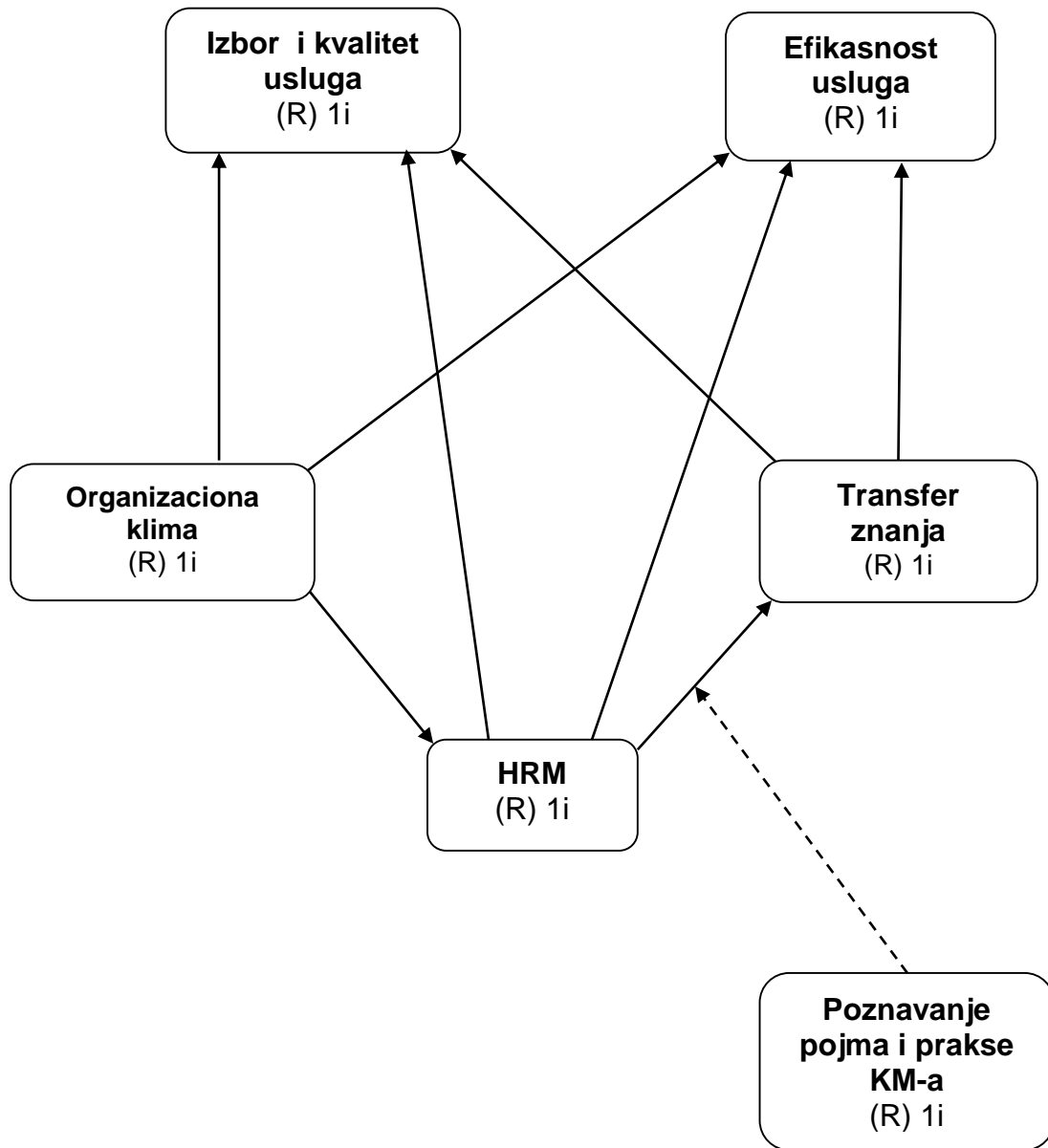
3.2.5.3 Primena SEM analize i prikaz rezultata primenjenog istraživačkog modela

U određenim situacijama, kada postoje kompleksni odnosi među zavisnim i nezavisnim varijablama, primenjuje se strukturalno modeliranje (structural equation modeling). Strukturalno modelovanje (SEM) je fleksibilan statistički postupak koji može da se primeni u brojnim istraživačkim situacijama. Na primer, moguće je proveravati aspekte određene teorije, analizirati latentu strukturu konstrukata, testirati postojanje medijacije, analizirati promene tokom vremena i sl. SEM može da se koristi i u situaciji kada istraživač želi da proveri da li se dve ili više grupa razlikuju na većem broju zavisnih varijabli.

Primena SEM analize u predmetnom istraživanju imala je za cilj generisanje tri vrste podataka:

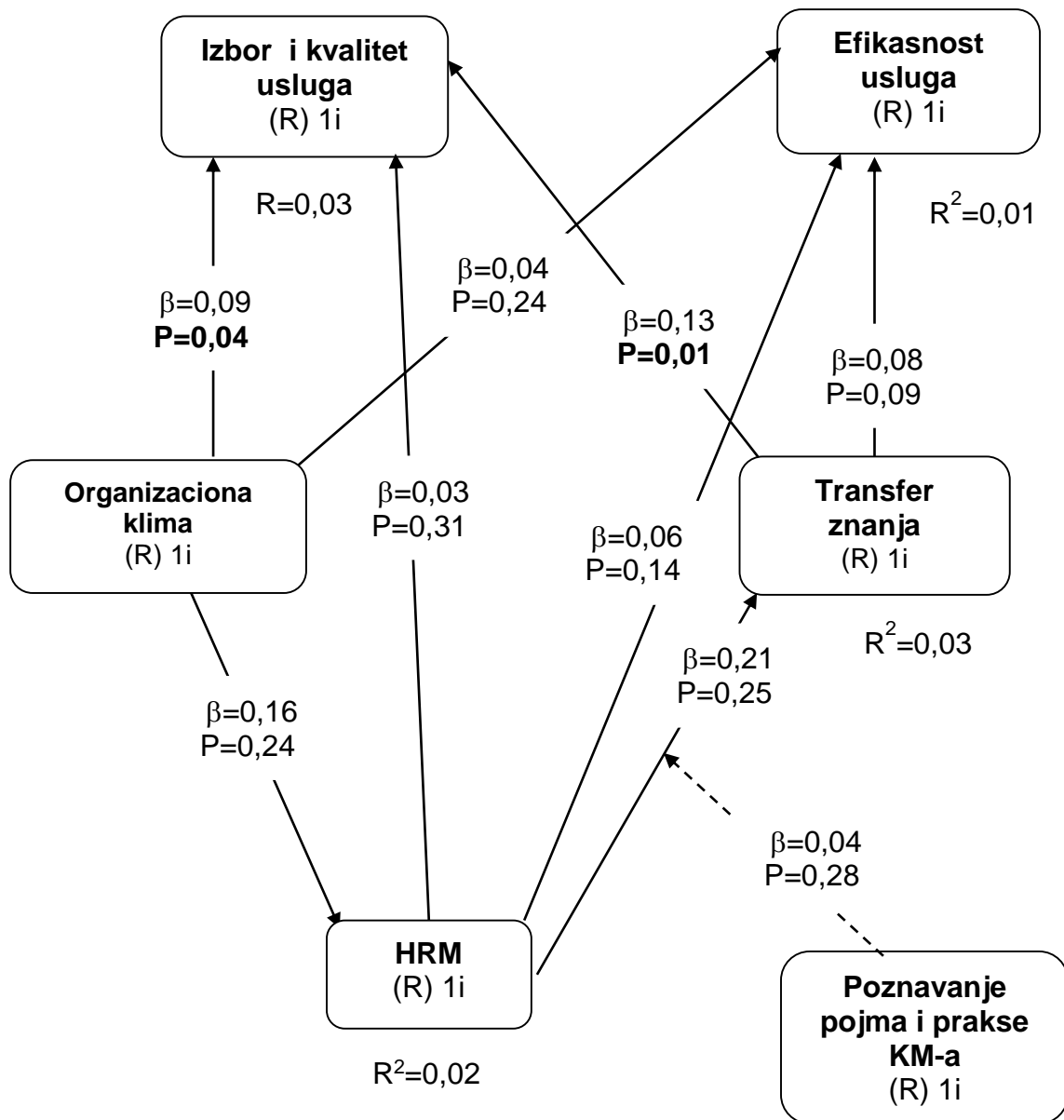
- identifikaciju postojanja lančanih odnosa između tri izdvojena faktora;
- determinaciju kako pojedinačnih, tako i uticaja nastalih međusobnim relacijama tri izdvojena faktora na organizacione uslužne performanse dva predmetna Preduzeća;
- determinaciju "upravljanja znanjem" kao moderatora odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena transfera znanja.

Shodno postavljenom, konstruisan je istraživački model, kojim se kao instrumentom SEM analize, ispitivao uticaj izdvojenih faktora (organizaciona klima, upravljanje ljudskim resursima i stepen transfera znanja) na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga. Takođe posmatrani su međusobni lančani uticaji izdvojenih faktora, kao i to da li upoznatost sa praksom KM-a može predstavljati moderator relacije faktora upravljanja ljudskim resursima sa faktorom transfera znanja (Slika. 15).



Slika 15. Istraživački model

Primenjujući SEM analizu na predstavljanom istraživačkom modelu, dobijeni su sledeći rezultati:



Slika 16. Istraživački model sa rezultatima

Rezultati predstavljeni na Slici 16. ukazuju sledeće:

- Ne postoji statistički značajan lančani odnos između dobijenih faktora;
- Upoznatost sa pojmom i praksom KM-a nije statistički značajan moderator odnosa između faktora "HRM" i "stepen transfera znanja".
- Faktor "organizaciona klima" statistički utiče na kvalitet i izbor usluge.
- Faktor "transfera znanja" statistički značajno utiče na na kvalitet i izbor usluge.

3.2.6 Analiza održivosti postavljenih hipoteza

Ovaj deo, praktično predstavlja zaključni deo celokupnog istraživačkog postupka i dobijenih rezultata. Nastavak prikaza analiza istraživanja odnosio se na proveru održivosti postavljenih hipoteza. Prvih šest pomoćnih hipoteza u svojoj pretpostavci podrazumevale su pojedinačni uticaj nekog od tri izdvojena faktora na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga. Dakle tri definisana faktora sa svim svojim pripadajućim elementima posmatrani su kao eventualni prediktori u stvaranju optimalne organizacione klime, podesnoj za implementaciju i efikasno funkcionisanje CRM-a. Kod pomoćne hipoteze H7, analizirane su međusobne relacije tri definisana faktora i u tom kontekstu njihov uticaj na uslužne performanse dva predmetna Preduzeća. U cilju potpunijeg sagledavanja prisutnosti svesti o značaju i primeni "*knowledge management*"-a, pomoćna hipoteza H8 svojom pretpostavkom bila je fokusirana na determinaciju uloge KM-a u međusobnim odnosima HRM-a i transfera znanja među zaposlenima.

Prve dve pomoćne hipoteze pretpostavljale su organizacionu klimu kao prediktor izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga:

H1 Izdvojena dimenzija klime organizacije ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H2 Izdvojena dimenzija organizacione klime organizacije ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

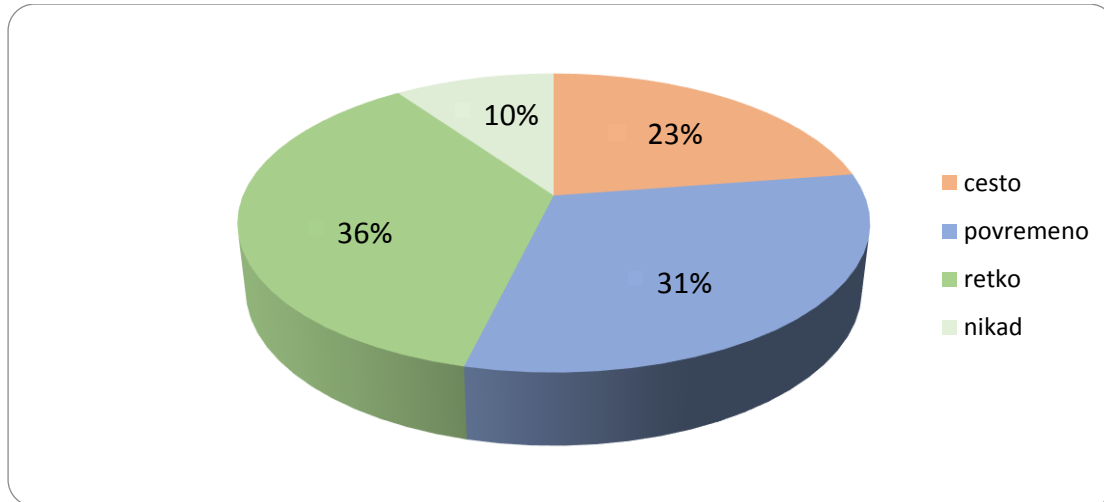
Podaci prikazani u tabeli 27. i na slici 16., ukazuju na to da elementi faktora nazvanog "organizaciona klima" imaju određeni uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga, pa samim tim može se podrazumevati održivost pomoćne hipoteze H₁.

Sa druge strane, posmatrajući tabelu 28. i sliku 16., prikazani podaci sugerišu da elementi organizacione klime nemaju nekog uticaja na efikasnost pružanja usluga, što ukazuje na neodrživost hipoteze H₂.

Analizirajući pojedinačno elemente koji sačinjavaju faktor "organizaciona klima", uočena je disperzija u njihovoj proceni od strane ispitanika. Primetno je dosta negativnih odgovora u vezi stvari koje su veoma relevantne za stvaranje optimalne organizacione klime. Kao prvi primer za navedenu konstataciju poslužiće stavovi zaposlenih na dve pretpostavke:

- menadžeri trebaju da budu kreatori povoljne atmosfere;
- menadžeri su u praksi zaista kreatori povoljne atmosfere;

Na prvu pretpostavku 69% ispitanika odgovorilo je u pozitivnom kontekstu, dok njih 26% su se sa istim delimično složili. Međutim, stavovi po pitanju stvarne uloge menadžera su sasvim različiti u odnosu na predhodno pitanje (grafikon 39.)



Grafikon 39. Viđenje menadžera kao kreatora povoljne atmosfere

Na pitanje da li organizacioni dizajn podržava i pospešuje učenje i usvajanje znanja na radnom mestu, 25% ispitanika saglasno je sa istim, dok je 37% imalo negativan stav po navedenom pitanju. U vezi sprovođenja programa obuka i treninga, 42% ispitanika se izjasnilo da su ove aktivnosti povremene, dok njih 43% smatra da su retke.

Slični procenti dobijeni su i po temi koliko su zaposleni učestvuju u donošenju odluka relevantnih po poslovanje. Po ovom pitanju 38% ispitanih smatra da zaposleni nikad ne učestvuju u odlučivanju, dok 42% ispitanika stava su da je ovakvo uključivanje zaposlenih retko. Takođe, 36% ispitanika izjasnilo se da nikad ne dobijaju povratnu informaciju od svojijih pretpostavljenih, dok njih 46% dobija ponekad.

Po pitanju procene angažovanja zaposlenih i adekvatnog valorizovanja postignutih rezultata, 45% ispitanika smatra da je sistem procene radnog učinka površan i proizvoljan, dok njih 20% ga vide kao nerealno i neprilagođeno. Najveći procenat ispitanika smatra da je je sistem nagrađivanja nejednako raspoređan (62%), kao i da prilikom ocenjivanja i nagrađivanja postoji favorizovanje (65%).

Povoljnija mišljenja zaposleni su imali po pitanju međusobne saradnje, poverenja, kao i razmene informacija unutar organizacije. Kao što je već rečeno, dobijeni rezultati ukazali su da pripadnici Telekoma vide u povoljnijem svetlu organizaciona klimu u odnosu na ispitanike iz Pošte. Oko 47% ispitanika Telekoma i 38 % predstavnika Pošte izjasnili su se da imaju poverenje u svoje pretpostavljene. Iako većina ispitanika menadžment vidi u povremenoj ili čak retkoj prilici u ulozi motivatora razmene informacija i deljenja znanja, njih 66% , odnosno 59% smatraju da u okviru organizacije postoji prosečna razmena informacija između zaposlenih. Skoro trećina predstavnika Telekoma (31%) smatra da je razmena informacija na visokom nivou, dok ovakve stavove u Pošti ima svega 18% ispitanika. Pri determinaciji razmene informacija na osnovu njene rasprostranjenosti u okviru organizacije, dobijeni su skoro identični rezultati ispitanika u oba posmatrana Preduzeća. Najveća razmena informacija odigrava se između zaposlenih u okviru svojih odeljenja i službi (50%), dok je ista na nivou cele organizacije u okvirima oko 35%.

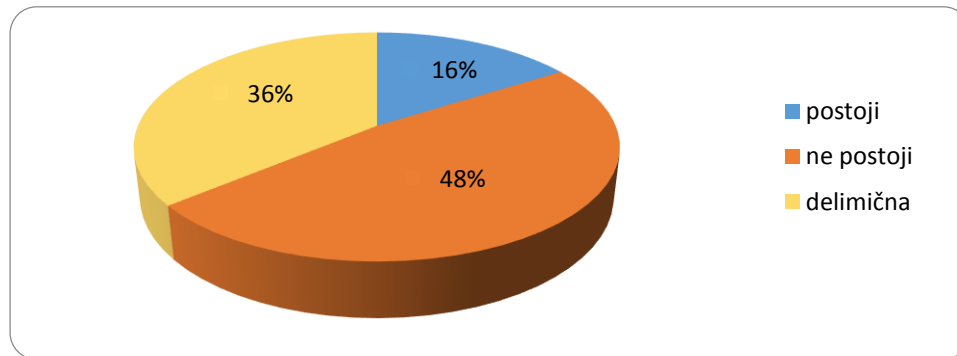
Naredne dve pomoćne hipoteze pretpostavljale su upravljanje ljudskim resursima - HRM kao prediktor izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga:

H3 Izdvojena dimenzija načina upravljanja ljudskim resursima ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H4 Izdvojena dimenzija načina upravljanja ljudskim resursima ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

Podaci prikazani u tabeli 27. i na slici 16., ukazuju na to da elementi faktora nazvanog "HRM" nemaju neku relevantnu ulogu na izbor i kvalitet usluga. S toga može se zaključiti da pomoćna hipoteza H₃ nema svoju utemeljenost, pa samim tim je neodrživa. Takođe, posmatrajući tabelu 28. i sliku 16., prikazani podaci ukazuju da elementi faktora "HRM" nemaju nekog uticaja na efikasnost pružanja usluga, što sugerise na neodrživost hipoteze H₄.

Ako bi posmatrali stavove ispitanika u odnosu na svaki pojedinačni element ovog faktora, primetan je značajan procenat negativnih mišljenja po pitanju istih. Analiza je pokazala da 48% ispitanika smatra da se ne posvećuje dovoljna pažnja ljudskim resursima, dok njih 16% imaju pozitivno mišljenje o istom (grafikon 40.).



Grafikon 40. Nivo posvećenosti pažnji ljudskim resursima

Kada je reč o podsticaju kreativnosti inovaciji zaposlenih, kao mogućnosti plasiranja novih ideja, 40% ispitanika je nezadovoljno sa postojećim HRM tretmanom, dok njih 35% iskazalo je delimično zadovoljstvo. Po pitanju adekvatnog vrednovanja novih ideja, 51% ispitanika smatra da takva praksa ne postoji u organizaciji, dok 31% mišljenja je da se isto primenjuje u maloj meri. Oko 42% predstavnika ispitanika smatra da je trenutno mesto na kome rado adekvatno i da na istom mogu ispoljiti sve svoje veštine i znanja.

U pogledu dostupnosti potrebnih informacija, kao i mogućnosti prikupljanja novih informacija i znanja, 39% ispitanika iskazalo je svoje nezadovoljstvo, dok je sličan procenat – 37% delimično zadovoljan.

Takođe, primetno je nezadovoljstvo ispitanika po pitanju podrške timskom radu. Samo nepuna trećina predstavnika oba Preduzeća izrazila su zadovoljstvo sadašnjom podrškom i praksom timskog rada, dok se preostali deo ispitanika izjašnjavao kao delimično ili potpuno nezadovoljan po ovom elementu HRM-a.

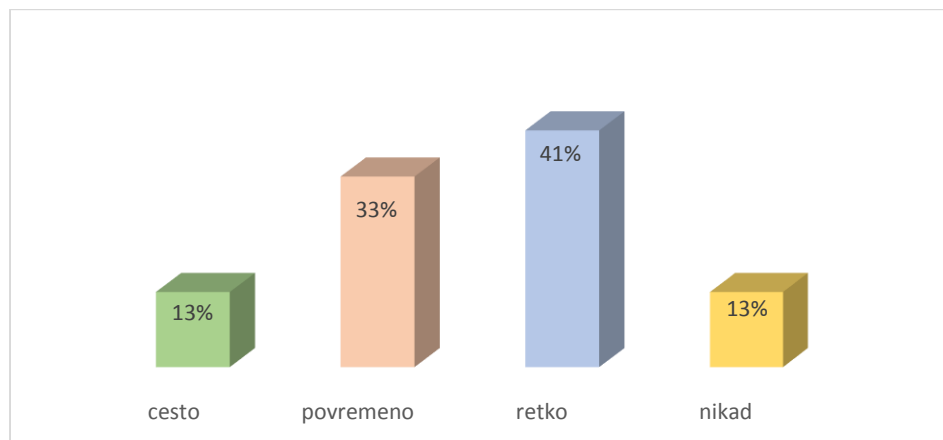
Sledeće dve pomoćne hipoteze prepostavljale su transfer znanja između zaposlenih kao prediktor izbora, kvaliteta i efikasnosti pruženih usluga:

H5 Izdvojena dimenzija stepena transfera znanja među zaposlenima ima uticaj na izbor i kvalitet pruženih usluga.

H6 Izdvojena dimenzija stepena transfera znanja među zaposlenima ima uticaj na efikasnost pri pružanju usluge.

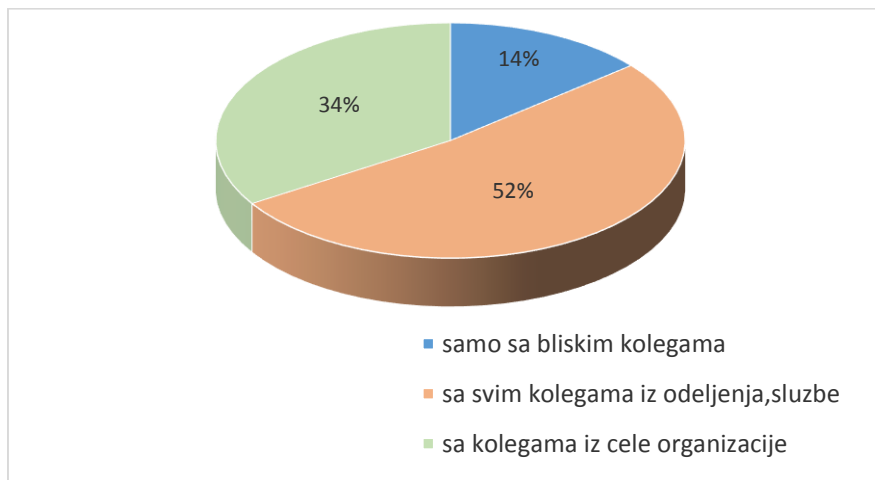
Rezultati prikazani u tabeli 27. i na slici 16., potvrđuju uticaj faktora "stepen transfera znanja" kao prediktora izbora i kvaliteta pruženih usluga. S toga hipotezu H5 možemo smatrati održivom. S druge strane, posmatrajući tabelu 28. i sliku 16., prikazani podaci ukazuju da elementi faktora "stepen transfera znanja" nemaju nekog uticaja na efikasnost pružanja usluga, što sugeriše na neodrživost hipoteze H6.

Analizirajući svaki pojedinačni element ovog faktora, primetan je određeni pomak ka pozitivnijim stavovima ispitanika u odnosu na predhodna dva faktora. Posmatrajući ulogu menadžera u transferu znanja, najveći deo ispitanika (80%) smatra da bi menadžeri svojim primerom i ponašanjem trebali preuzeti ulogu kreatora razmene informacija i znanja. Međutim, stavovi zaposlenih po pitanju stvarne uloge menadžera su sasvim različiti u odnosu na predhodno pitanje (grafikon 41.).



Grafikon 41.. Menadžeri u ulozi kreatora transfera znanja

Čak 88% ispitanika saglasni su sa tvrdnjom da uspešnost jedne firme uveliko zavisi od saradnje i sinhronizacije svih službi unutar organizacije. Upitani kada se dele informacije i znanje, 82% ispitanika smatra da se to čini kroz radne aktivnosti, a preostali deo u neformalnim druženjima. Oko 60% ispitanika sadašnju razmenu informacija, koja je u funkciji transfera znanja, ocenjuje u rangu prosečnog nivoa. Takođe, 82% ispitanika izjasnila su se da dele svoje znanje sa drugim zaposlenima. Međutim posmatrajući podatke na grafikonu 42. uočava se da se najveći deo transfera informacija i znanja završava u okviru odeljenja kojima ispitanik pripada.



Grafikon 42. *Transfer znanja unutar organizacije*

Najzad, odgovori koji su traženi od ispitanika, u vezi uloge i važnosti infotehnologije, pokazali su da 31% ispitanika smatra da postojeći info-sistemi u velikoj meri pomažu u transferu znanja, dok 54% vide ih na zadovoljavajućem nivou. Po pitanju obučenosti u korišćenju infotehnologija, 74% ispitanika smatra da su zaposleni obučeni na zadovoljavajućem ili višem nivou, a kada je reč o učestalosti korišćenja info-sistema, 52% ispitanika mišljenja je da zaposleni često koriste razne info aplikacije, 38 % ove aktivnosti vidi kao povremene, dok 10% smatra da su retke.

Pomoćna hipoteza H7 pretpostavljala postojanje lančanih odnosa između tri izdvojena faktora i njihovog uticaja na organizacione uslužne performanse:

H7 Između izdvojenih faktora postoje interaktivne korelacije koje kroz lančani odnos utiču na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga.

Rezultati dobijeni SEM analizom, prikazani na slici 16. pokazali su da ne postoji statistički značajan lančani odnos između dobijenih faktora, tako da postavljena hipoteza H7 nije mogla naći svoje utemeljenje. Slični rezultati dobijeni su i proverom naredne pomoćne hipoteze:

H8 Upravljanje znanjem predstavlja moderator odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena transfera znanja.

Rezultati prikazani na slici 16. ukazuju da upoznatost sa pojmom i praksom KM-a nije statistički značajan moderator odnosa između faktora "HRM" i "stepen transfera znanja", što sugeriše na neodrživost hipoteze H8.

IV DISKUSIJA

Pristup istraživačkom radu u predmetnoj disertaciji motivisan je sadašnjim poslovanjem javnih Preduzeća u Srbiji. Postavljanje paralele između savremenih menadžment i marketing principa naspram prilično neefikasnog pružanja usluga od strane domaćih javnih servisa, predstavljalo je povod za analizu postojećih i mogućnosti za implementaciju savremenih "alata" koji će doprineti efikasnim odnosima na relaciji organizacija – korisnik. Novi pristup poslovanju u današnjem ekonomskom okruženju ukazuje da nema egzistencije bez prihvatanja modernog marketing pristupa, koji pored ostalih elemenata podrazumeva i visok nivo posedovanja CRM veština. Za uspešno vođenje strateških koraka u implementaciji CRM principa, od ključnog značaja je izgradnja organizacione klime koja će pružiti adekvatnu podršku. U već iznetom teoretskom delu, naznačena je uloga organizacione klime u efikasnosti poslovanja, kao i eksternoj komunikaciji organizacije prema svojim korisnicima. S toga, sprovedeno istraživanje bilo je fokusirano na anлізу elementa organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu, kao i njihovu međusobnu povezanost i uticaje.

4.1 RAZMATRANJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Pored preliminarne analize validnosti upitnika, uzorka ispitanika i analize nezavisnih varijabli, obrada dobijenih podataka kroz faktorsku i ANOVU analizu imala je za zadatak da odredi relevantne faktore koji objašnjavaju obim varijanse, njihove elemente, kao i da utvrdi odnos između nezavisnih varijabli (adresiranih na karakteristike izabranog segmenta ispitanika) i definisanih faktora (pretpostavljenih prediktora uslužnih organizacionih performansi).

Analizirajući razlike ili sličnosti između dve posmatrane kompanije, rezultati istraživanja ukazali su da postoji značajna razlika u pogledu analize tri izdvojena faktora "organizaciona klima", "HRM" i "transfera znanja". Obrađeni podaci ukazuju da je organizaciona klima povoljnija u Telekomu. Međutim, upravljanje ljudskim resursima i transfer znanja na većem su nivou u Pošti.

Postavljajući organizacionu pripadnost ispitanika u relaciju sa tri izdvojena faktora, pri analizi parametara vezanih za "organizacionu klimu", najslabije je kotirana IJ Sombor i IJ Subotica, dok se po ovom pitanju IJ Zrenjanin pokazuje kao najefikasnija. Obrađeni podaci ukazuju da IJ Subotica iskače kao izvršna jedinica, gde je razmena znanja na vrlo niskom nivou, a prati je IJ Sombor. Nasuprot tome IJ Novi Sad se deklarirala kao izvršna jedinica sa najvećim nivoom razmene znanja.

Navedeni rezultati potvrđuju logički sled međusobnih odnosa navedena dva faktora. Naime, dve IJ u kojima je organizaciona klima ocenjena kako najslabija, pokazale su najmanju efikasnost po pitanju transfera znanja.

Analizirajući parametre faktora "HRM" u relaciji sa organizacionom pripadnošću, uočljivo je ponavljanje IJ Subotice i IJ Sombora u negativnoj konotaciji. I po ovom faktoru najbolje rezultate postigla je IJ Zrenjanin.

Takođe, analize su pokazale da zaposleni u svim posmatranim organizacionim celinama, najvećim delom informacije i znanje razmenjuju kroz poslovne aktivnosti, a manji deo tokom neformalnih druženja. Po pitanju obučenosti zaposlenih za korišćenje infotehnologija, većina ispitanika je stava da je to znanje na zadovoljavajućem nivou.

4.1.1 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "organizacione klime"

Kao što je već bilo naznačeno u istraživačkom delu, nezavisne varijable sačinjavali su ispitanici grupisani po više kriterijuma: kojem Preduzeću pripadaju, organizacionoj pripadnosti u geografskom smislu, starosnoj i kvalifikacionoj strukturi, vrsti radnog mesta i po poznavanju pojma upravljanja znanjem – *knowledge managementa*.

U analizi relacije nezavisnih varijabli i faktora "organizaciona klima", predmet analize bili su stavovi i mišljenja ispitanika u vezi elemenata koji sačinjavaju organizacionu klimu u užem smislu.

Rezultati ukazuju da oni koji raspolažu većim znanjem smatraju da je organizaciona klima u njihovoj kompaniji loša, dok zaposleni sa manjim nivoom znanja su zadovoljni sa postojećim performansama istog. Organizaciona klima lošije je procenjena od strane predstavnika srednje i više stručne spreme, dok ispitanici sa KV doživljavaju organizacionu klimu povoljnijom i manje su kritički raspoloženi prema istom.

Uzimajući u obzir elemente koji su svrstani u faktor "organizacione klime", fokus je bio na analizama nivoa poverenja unutar organizacije, tretmanu zaposlenih, određivanju u kojoj meri organizaciona klima predstavlja podršku obukama i usvajanju novih znanja, kao i tome koliko menadžeri preuzimaju ulogu lidera u kreiranju pozitivne atmosfere.

Analizirajući nivo razmene informacija između zaposlenih, dobijeni rezultati ukazuju da je na prosečnom nivou. I kada dele informacije, zaposleni to najčešće rade sa svojim najbližim kolegama i saradnicima. Svega trećina ispitanika izjasnila se da komunicira sa kolegama unutar cele organizacije. Podaci dobijeni istraživanjem pokazali su da u Telekomu 47% zaposlenih ima poverenje u svoje pretpostavljene, dok je to u Pošti slučaj sa njih 38%. Ovaj podatak vrlo je značajan, ukoliko se uzme u obzir činjenica da poverenje u okviru organizacije predstavlja jedan od prediktora efikasnog transfera znanja. Organizacija mora razvijati otvorenu sredinu u kojoj se zaposleni osećaju slobodno da, u atmosferi poverenja, dele svoja znanja i koriste znanja drugih. Ukoliko među zaposlenima ne postoji poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na odgovarajućem nivou (Cook & Wall, 1980).

Istinski kreativna klima teži da se razlikuje kroz otvorenu komunikaciju i slobodnu razmenu ideja. To podrazumeva komunikaciju između različitih delova organizacije, između različitih članova u timu, kao i komunikaciju između različitih nivoa unutar organizacione hijerarhije. Međutim, obrađeni podaci ukazali su da svega četvrtina od

ukupnog broja ispitanika smatra da organizaciona klima podržava razmenu znanja. Takođe, podaci koji se odnose na prihvatanja uloge menadžera da budu lideri u kreiranju pozitivne klime, najvećim delom (oko 75%) pokazuju da ovakvu ulogu menadžeri povremeno ili retko preuzimaju.

Posmatrajući organizacionu klimu kroz prizmu podrške obučavanja, najveći broj ispitanika saglasan je po pitanju relevantnosti i uticaja organizacione klime na obuku zaposlenih. Međutim, čak 45% pripadnika Telekoma, odnosno 25% pripadnika Pošte smatra da postojeća organizaciona klima nema pozitivan uticaj na obučavanje i sticanje novih znanja zaposlenih, dok trećina njih nema određen stav po istom pitanju.

Mnogi stručnjaci potenciraju na uključenosti zaposlenih u poslovne procese. Ljudski resursi koji su u potpunosti angažovani u svom radu i posvećeni svojoj organizaciji, stvaraju konkurentsku prednost za svoje organizacije u smislu veće produktivnosti. Angažovanost zaposlenih predstavlja nivo posvećenosti, učešća i zadovoljstva unutar svoje organizacije. Ono predstavlja dvosmerni saobraćaj između poslodavca i zaposlenog. Skafeli i Bejker (Schaufeli & Bakker, 2004) angažovanost zaposlenih opisuju kao pozitivna, snažna stanja zaposlenih prema svom radu, koja se odlikuju snagom, energijom, posvećenošću i predanošću radu. Kao takvi, zaposleni brinu o budućnosti kompanije i osećaju jaku emocionalnu vezu prema svojoj organizaciji. Međutim, Reimires (Ramirez, 2004) tvrdi da uključivanje zaposlenih u poslovne procese u mnogim slučajevima implicira razbijanje institucionalnog autoriteta strukture. Iz tog razloga uključivanje zaposlenih u poslovne procese može predstavljati izazov za organizaciju i specifičnost za menadžment koji mora biti spreman da prepusti neke od svojih formalnih moći.

Posmatrajući dobijene rezultate, po ovom pitanju postoji velika saglasnost između ispitanika iz oba Preduzeća koja nedvosmisleno ukazuje na veoma malu uključenost zaposlenih u bilo kakva odlučivanja u okviru svojih firmi. Ovome se mogu pridodati stavovi u vezi mogućnosti prosleđivanja ideja i predloga top menadžmentu, kao i dobijanje povratnog *feed-back-a*. Po ovom aspektu svega nepunih 10% ispitanika izrazilo je pozitivno mišljenje. Preko 30% ispitanika deklariralo se da nikad ne dobijaju povratne informacije,

dok polovina njih izjasnili su o povremenom pristizanju istih. Poredivši prosleđivanje povratnih informacija od strane rukovodstva ka krajnjim izvršiocima, primetna je sličnost u odgovorima kako nerukovodećeg, tako i rukovodeg kadra. To isto u neku ruku predstavlja priznaje rukovodilaca u njihovim propustima po pitanju dostavljanja povratnih informacija u radnim učincima zaposlenih.

Kao deo angažovanosti zaposlenih u poslovnim procesima podrazumeva se i njihova uloga prilikom donošenja odluka vezanih za poslovne poteze Preduzeća. Participacija zaposlenih prilikom donošenja poslovnih odluka doprinosi većem zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih sa jedne strane, dok sa druge strane organizacija dobija raznovrsnije i kreativnije potencijale za generisanje efikasnih poslovnih rešenja. Prilikom analize stavova ispitanika u vezi involviranja zaposlenih u procese donošenja poslovnih odluka, odgovori su pokazali da kod ispitanika postoji svest o važnosti i prednostima koje se dobijaju njihovim uključenjem u navedene poslovne aktivnosti. Međutim, po pitanju njihovog stvarnog angažovanja, najzastupljenije mišljenje je da zaposleni retko učestvuju ili uopšte ne učestvuju u odlučivanju bitnom za poslovne procese Preduzeća.

4.1.2 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "HRM-a"

Reforme u pogledu strukture, sistema i procesa unutar javnih servisa u poslednjih 20 godina imale su za cilj stvaranje promena koje će doprineti povećanju efikasnosti i performansi javnih organizacija (Boyne et al., 2004). U konkurentnom vremenu kada sva odeljenja i službe unutar jedne kompanije treba da budu efikasni, menadžeri shvataju značaj ljudskih resursa kao sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti na osnovu svojih jedinstvenih karakteristika (Pfeffer, 1998). Kao takva, HRM praksa treba da bude pažljivo dizajnirana u izgradnji i oblikovanju praksa i ponašanja zaposlenih, izgrađujući temelj i podršku organizacionoj klimi i kulturi, a samim tim ostvarujući značajan uticaj na organizacione performanse (Cunha et al., 2002). Obzirom na to da HRM utiče na znanje, veštine, sposobnosti i ponašanje zaposlenih, to isto čini ga relevantnim faktorom koji utiče na organizacione performanse (Den Hartog et al., 2004). Usklađivanje organizacije sa HRM

strategijom i usklađivanje različitih praksa HRM u okviru organizacije, predstavlja vezu između HRM-a i organizacionih performansi. Dobro postavljen HRM u organizaciji dovodi do toga da zaposleni znaju šta se od njih očekuje, tako da mogu delovati zajedno i imati jedinstvena očekivanja u vezi rada i ponašanja (Baron & Kreps, 1999).

Posmatrajući elemente koji su svrstani u faktor "HRM", fokus je bio na analizama mogućnosti ispoljavanja novih ideja i kreativnosti, timskom radu, mogućnostima ispoljavanja stečenih znanja i veština, kao i mogućnostima usvajanja novih.

Armstrong i Beron (Armstrong & Baron, 2002) smatraju da ljudi i njihove kolektivne veštine, sposobnosti i iskustva, zajedno sa svojim sposobnostima da iste rasporede u interesu organizacije, prepoznaju se kao značajan doprinos organizacionom uspehu i predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti. U tom kontekstu Devenport (Davenport, 1999) iznosi stav da ljudi imaju urođene sposobnosti, ponašanja i ličnu energiju, te da ovi elementi čine ljudski kapital koji se dragocen za obavljanje poslovnih procesa. Analizirajući odgovore po pitanjima mogućnosti ispoljavanja veština i znanja, podaci ukazuju da skoro polovina ispitanika iz Telekomu (49%) smatra da nisu u prilici pokazati sva svoja umeća. U Pošti procenat nezadovoljnih kretao se u granicama trećine ispitanika, dok je njih 46% izrazilo polovično zadovoljstvo.

U kontekstu značaja organizacione kreativnosti, De Brinteni (De Brentani, 2001) identifikuje angažovanje zaposlenih u inovativnom procesu kao jedan od faktora uspeha koji utiču na krajnje ishode tih procesa. Iskustva koja se stiču tokom interakcija sa korisnicima, mogu biti dragocena podrška u stvaranju inovacija, pogotovo što su ona vezana za informacije o uslugama koje korisnici smatraju vrednim. Ovakva strategija trebalo bi doprineti stvaranju usklađivanja između inovacija i korisničkih potreba. Odgovori ispitanika u pogledu organizacione podrške inovacijama i kreativnosti pokazuju da su stavovi pripadnika Pošte nešto pozitivniji su u odnosu na ispitanike iz Telekomu. Naime, oko 30% ispitanika iz Pošte zadovoljni su sa mogućnostima plasiranja novih ideja, dok je to kod predstavnika Telekomu u granicama oko 23%. Ipak, indikativno je da u obe grupe ispitanika veoma mali procenat ima pozitivno mišljenje organizacionoj podršci

kreativnosti i inovacijama. Takođe, kod obe grupe ispitanika uočljiv je značajan procenat negativnog stava po pitanju priznavanja i nagrađivanja inovacija. U ovom slučaju kod Telekoma on iznosi 60%, dok je kod Pošte u granicama 44%.

Timski rad je veoma važan za nadmetanje na današnjoj globalnoj areni, gde su nivo kolektivnog znanja i harmonija poželjniji od individualnih performansi. Možemo ga posmatrati kao skup međusobno zavisnih pojedinaca koji dele odgovornost za specifične rezultate u ime svoje organizacije (Sundstrom, et al., 1990). Za timove je karakterističan kooperativan rad koji je potreban da bi se ostvarili zajednički ciljevi. Drugim rečima tim predstavlja formalnu radnu grupu u kojoj postoji visok nivo interakcije između članova, koji intenzivno zajedno rade, kako bi postigli zajednički cilj tima. Efikasnost bilo koje organizacione jedinice u velikoj je zavisnosti od nivoa kvaliteta saradnje unutar i između timova. Posmatrajući obrađene podatke, uočljiv je procenat od 41% ispitanika u Telekomu koji izražavaju neslaganje sa konstatacijom da su sadašnje aktivnosti u organizaciji po pitanju negovanja timskog rada na zadovoljavajućem nivou. Kod predstavnike Pošte ovaj procenat je nešto niži (21%), međutim u ovoj grupi čak polovina ispitanika ima polovično slaganje po pretpostavci da u organizaciji postoji podrška timskom radu. Drugim rečima, tek nepuna trećina ispitanika u obe grupe izrazila je pozitivan stav prema relaciji organizacija – podrška timskom radu.

Kada je reč o organizacionoj podršci obučavanja zaposlenih obrađeni podaci ukazuju da većina ispitanika ispoljava nezadovoljstvo po pitanju mogućnosti usvajanja novih znanja i veština. Samo nepuna petina uzorka u potpunosti je zadovoljna sadašnjim načinom pružanja obuka i drugih vidova usvajanja novih znanja. Takođe, ono što je saglasno kod obe grupe ispitanika jeste stav da obučavanje nije kontinuirano već se dešava povremeno ili čak retko. Shodno navedenom nedostatku, skoro trećina predstavnika Telekoma i petina predstavnika Pošte izjasnilo se da u okviru proširivanja svog znanja koristi metode samoučenja. Primetno je da u grupi koja poseduje veće znanje o KM-u, postoji veći procenat sklonosti ka samoučenju. Posmatrajući dostupnosti izvora za usvajanje novih znanja, stavovi dve grupe ispitanika donekle su različiti, ali ono u čemu jesu slični, jeste

mali procenat onih koji su izrazili slaganja da postoji dovoljan broj izvora neophodan za usvajanje novih znanja i veština.

Odnos stavova rukovodioca i ostalih zaposlenih bilo je interesanto analizirati i sa aspekta koliko pretpostavljeni imaju pravi uvid u učinke zaposlenih. Analizirajući kakve zaposleni imaju stavove u vezi procene njihovog radnog učinka od strane njihovih pretpostavljenih, rezultati su ukazali da trećina zaposlenih u Telekomu ima povoljno mišljenje u vezi istog, dok najveći procenat ispitanika u obe kompanije delimično je zadovoljan sa procenjivanjem njihovih radnih učinaka i uspešnosti. 42% predstavnika rukovodilaca smatra da imaju pravi uvid u radne učinke svojih zaposlenih, dok kod zaposlenih ovaj procent iznosi 34%. U obe grupe po 39% ispitanika smatra da pretpostavljeni imaju delimičan uvid u radne učinke svojih radnika. Po pitanju pristrasnosti i favorizovanja prilikom nagrađivanja zaposlenih, čak dve trećine predstavnika Telekoma i isto toliko ispitanika iz Pošte smatraju da nagrađivanje zaposlenih nije objektivno i da postoji favorizovanje.

4.1.3 Odnos nezavisnih varijabli i faktora "transfera znanja"

Organizaciono znanje predstavlja specifične resurse kompanije bitnih za kreiranje vrednosti. Znanje se može gledati kao individualno, grupno, ili na organizacionom nivou. Fokus menadžmenta znanja je da pre svega unapredi korišćenje na organizacionom nivou. Kolektivno znanje predstavlja akumulirano znanje organizacije smešteno u pravila, procedure, rutine i zajedničke norme koje funkcionišu kao vodič prilikom rešavanja problema i interakcije među svojim članovima. Veliki deo literature o organizacijskom učenju ukazuje na važnost socijalne interakcije, konteksta i zajedničke kognitivne šeme za učenje i stvaranje znanja. Istinski kreativna klima teži da se razlikuje kroz otvorenu komunikaciju i slobodnu razmenu ideja. To podrazumeva komunikaciju između različitih delova organizacije, između različitih članova u timu, kao i komunikaciju različitih nivoa unutar organizacione hijerarhije. Komuniciranje ne znači samo razmenu ideja, već i razmenu naučenih iskustava iz uspešnih i neuspešnih aktivnosti. Način za poboljšanje

komunikacije podrazumeva više susreta, savremenije on-line alate za razmenu znanja, multifunkcionalne zadatke i više brainstorming sastanaka (McLean, 2005).

Posmatrajući ispitanike po organizacionim celinama, obrađeni podaci ukazuju na postojanje značajne razlike u vezi stepena transfera znanja. Signifikantno je da IJ Subotica iskače kao izvršna jedinica, gde je razmena znanja na vrlo niskom nivou, a prati je IJ Sombor. Nasuprot tome IJ Novi Sad se deklarirala kao izvršna jedinica sa najvećim nivoom razmene znanja. Posmatrajući istu problematiku kroz starosnu strukturu, uočljivo je da je stepen transfera znanja najprisutniji kod najmlađe populacije zaposlenih, a najlošiji kod ispitanika preko 50 godina.

Uzimajući u obzir elemente koji su svrstani u faktor "stepena transfera znanja", fokus je bio na analizama nivoa razmene znanja među zaposlenima, načina na koji oni to znanje dele, kvaliteta saradnje službi i odeljenja unutar firme, viđenje menadžera kao motivatora transfera znanja, mogućosti korišćenja info-tehnologija, koi i obučenosti zaposlenih za iste.

Posmatrajući stavove u vezi stepena transfera znanja između zaposlenih, čak dve trećine ispitanika smatra da se to dešava u veoma malim razmerama. Analizirajući mišljenja zaposlenih u vezi uloge menadžera kao lidera u transferu znanja, najveći procenat ispitanika (78%) smatra da se to dešava povremeno ili retko. Takođe, fokusirajući se na važnost razmene znanja, rezultati od 46% odnosno 47% negativnih odgovora ukazali su na stavove ispitanika po kojim menadžment u obe kompanije nema dovoljnu spoznaju o važnosti *knowledge managementa* (KM). Tek trećina ispitanika u obe grupe smatra da se u okviru njihove organizacije zaposleni podržavaju i motivišu ka međusobnom deljenju znanja.

Analize su pokazale da zaposleni u svim organizacionim celinama, najvećim delom (82-85%) informacije i znanje razmenjuju kroz poslovne aktivnosti, a manji deo tokom neformalnih druženja. Po pitanju saradnje između službi u kontekstu razmene znanja i kod rukovodećeg i nerukovodećeg kadra postoji isto mišljenje. Oko 60% pripadnika obe grupe stava su da je razmena znanja na niskom nivou.

Na pitanje sa kim najčešće razmenjuju znanje, najveći broj ispitanika obe firme izjasnio se da su to kolege iz istog odeljenja ili službe (50%). Njih 35% voljno je razmenjivati znanje i van navedenih okvira, tj. komuniciraju sa zaposlenima unutar cele kompanije.

Tokom proteklih nekoliko decenija ekonomija se brzo transformiše sa svojih tradicionalnih osnova na novu, informatički zasnovanu ekonomiju. U mnogim kompanijama info tehnologije pružaju veliku transformacionu prednost u pogledu marketinga i drugih poslovnih procesa. U takvom okruženju, rad se pomera sa stvaranja materijalnih dobara na protok informacija preko lanaca vrednosti (Basu & Kumar, 2002). Efikasno korišćenje info tehnologija predstavlja esencijalni element takmičenja na polju znanjem zasnovanoj ekonomiji. Samim tim postaje očigledno da elektronsko poslovanje reprezentuje novu igru na tržišnom polju, koji marketari moraju uzeti u obzir (Ratnasingam & Pavlou, 2003).

U vezi sadašnje primene infotehnologija u njihovim kompanijama. Preko 80% odgovara pokazuje da su zaposleni svesni su da dobro koncipirane infotehnologije unutar kompanije uveliko pospešuju efikasan rad iste. Obzirom da su savremene info-tehnologije omijeni alat mlade populacije, bila je interesantna analiza postojećih organizacionih info struktura sa aspekta starosne strukture ispitanika. Najveći procenat ispitanika u svim starosnim strukturama smatraju da su postojeće infostrukture u funkciji poslovnih procesa postavljane na zadovoljavajućem nivou. Po pitanju obučenosti zaposlenih za korišćenje infotehnologija, većina ispitanika je stava da je to znanje na zadovoljavajućem nivou (59-67%). Takođe, njih 60% smatra da se postojeće infotehnologije koriste na zadovoljavajućem nivou, međutim osvrnuši se na stavove zaposlenih u vezi uloge infotehnologija kao medijatora rešenja specifičnih poslovnih zadataka i problema, gledajući ispitanike u okviru dva Preduzeća, dobijeni su oprečni odgovori. Raznolikost u odgovorima posledica je strukture poslova zaposlenih u predmetne dve firme. Poredivši usluge i servise prema korisnicima, zaposleni u Telekomu se sreću sa daleko širim spektrom problema za čije je brzo otklanjanje u mnogo slučajeva dragoceno predhodno iskustvo.

4.1.4 Odnos nezavisnih varijabli i uslužnih organizacionih performansi

Obzirom da se predmetno istraživanje fokusiralo na analizu funkcionisanja elemenata organizacione klime, kao relevantnih faktora u vezi implementacije i efikasnosti primene CRM-a, deo obrađenih podataka sadržao je i rezultate koji su prezentovali kako zaposleni u dva predmetna javna servisa doživljavaju viđenja i stavove korisnika u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pružanja usluga.

Na osnovu podataka dobijenih statističkom obradom, primetno je da postoji različitost u odgovorima ispitanika Telekoma u odnosu na pripadnike Pošte. Dobijeni rezultati sugerišu da po pitanju izbora i kvaliteta usluga predstavnici Telekoma svojim mišljenjima o stavovima korisnika imaju pozitivnije odgovore u odnosu na ispitanike iz Pošte, dok su po pitanju efikasnosti pružanja usluga rezultati obrnuti.

Posmatrajući mogućnost davanja ocena od 1 do 10, po pitanju procene izbora i kvaliteta usluga, kod predstavnika Telekom najzastupljenije ocene bile su u rangu 7-9, dok se isto kod ispitanika iz Pošta kretalo u granicama 6-8. Kod stavova u vezi efikasnosti usluga, ocene predstavnika Telekoma bile su disperzovane u rangu 5-9, dok su ispitanici iz Pošte više koncentrisali u rasponu 6-7.

Navedeni podaci sugerišu da predstavnici Telekom vide svoj izbor i kvalitet usluga bogatijim i raznovrsnijim. Međutim obzirom na ponudu sofisticiranih servisa u odnosu na Poštu, svesni su češćih smetnji koje uzrokuju generisanje značajnog broja reklamacija i nezadovoljstvo korisnika.

Ista analiza primenjena je kroz prizmu organizacione pripadnosti, starosne strukture, stručne sprema kao i poznavanja KM-a. U svim slučajevima nije primećeno neko značajno odstupanje u odgovorima ispitanika. Njihovi stavovi u vezi izbora, kvaliteta i efikasnosti pružanja usluga bili su prilično homogeni. Posmatrani kroz numeričku skalu od 1 do 10, vrednosti u svim navedenim analizama kretale su se u rangu 6-8.

4.2 RAZMATRANJA O HIPOTEZAMA ISTRAŽIVANJA

Saglasno sa problemom obrađivanog u predmetnoj disertaciji, cilj istraživanja podrazumevao je analizu uticaja organizacione klime kao multidimenzionalnog koncepta na izbor i kvalitet usluga, kao i efikasnost u njihovom pružanju. Shodno cilju definisani su i zadaci koji su pored glavne podrazumevali koncepciju pomoćnih hipoteza. Svaka od njih bavila se analizom koliko ekstrahovani elementi organizacione klime posmatrane multidimenzionalnom kontekstu imaju uticaja na performanse usluga koje se pružaju, a samim tim i na odnose sa korisnicima. Drugim rečima, svaka pomoćna hipoteza u svojoj pretpostavci podrazumevala je uticaj nekog od tri definisana faktora na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga. Dakle, ovde su tri faktora sa svim svojim pripadajućim elementima posmatrani kao eventualni prediktori u stvaranju optimalne organizacione klime, podesnoj za implementaciju i efikasno funkcionisanje CRM-a.

Rezultati prikazani u istraživačkom delu pokazuju da faktor "organizacione klime" ima podeljen uticaj po navedene uslužne performanse u dva predmetna Preduzeća. Primenjene analize potvrdile su pretpostavljeni uticaj ovog faktora na izbor i kvalitet usluge, dok kod efikasnosti pružanja usluga dobijeni podaci su ukazali na suprotno. Samim tim hipoteza H1 pokazuje svoju održivost, dok zbog nepostojanja uticaja "organizacione klime" na efikasnost pružanja usluga, hipotezu H2 odbacujemo.

U slučaju analize "HRM" faktora sa svojim pripadajućim elementima, nije primećen neki značajni uticaj na uslužne performanse organizacije. Polovina ispitanika mišljenja je da se ne posvećuje dovoljno pažnje ljudskim resursima, dok znatan deo njih ide do zaključka da takva organizaciona aktivnost uopšte ne postoji. Navedeno potkrepljuju sa stavom da obuke zaposlenih nisu adekvatne, nedovoljnim izvorima novih informacija i znanja, kao i slabom podrškom vezanom za kreativnost zaposlenih i vrednovanje njihovih ideja. Navedeni podaci ukazuju da pomoćne hipoteze H3 i H4 takođe nisu održive, jer se ne može prihvatiti pretpostavka o postojanju faktora "HRM" kao prediktora izbora, kvaliteta i efikasnosti pružanja usluga.

U ispitivanju relacija faktora "stepen transfera znanja", dobijeni rezultati pokazali su postojanje značajnog uticaja na izbor i kvalitet usluge. I pored stava o nedovoljnoj saradnji između službi, ispitanici su u većem procentu iskazali raspoloženost razmene informacija i znanja sa kolegama iz svojih odeljenja i službi, u koje i imaju najviše poverenja. Samim tim hipoteza H5 pokazuje svoju održivost, dok zbog nepostojanja uticaja transfera znanja na efikasnost pružanja usluga, hipotezu H6 odbacujemo.

Povezanost transfera znanja sa navedenim uslužnim performansama bio je očekivan podatak, obzirom da konkurencija svojom ponudom na tržištu utiče na to da se zaposleni u predmetne dve kompanije počinju baviti problematikom izbora i kvaliteta usluga. Iako su obe kompanije i dalje u značajnom delu monoploskog statusa, pojava novih konkurenata na tržištu primorava zaposlene na razmišljanje i razmenu znanja u funkciji adekvatnog odgovora.

Pri analizi uticaja tri izdvojena faktora na efikasnost pružanja usluga, uočljivo je da se ne izdvaja niti jedan značajan prediktor. Ovakvo stanje može se opisati potpunom inferiornošću zaposlenih ka njihovom učešću u poboljšanju efikasnosti pružanja usluga. Ono što ih zanima jeste stabilnost posla i njihovi interni interesi unutar firme. Već pomenuti velikim delom monopolski status utiče na stav zaposlenih da trenutna efikasnost pružanja usluga je sasvim zadovoljavajuća, jer još uvek je prisutno razmišljanje "korisnici traže nas, a ne obratno". S toga najvažniji interesi svode se na sigurnost posla i statusa unutar firme.

Pomoćna hipoteza H7 pretpostavljala postojanje lančanih odnosa između tri izdvojena faktora i njihovog uticaja na organizacione uslužne performanse. Međutim, rezultati dobijeni SEM analizom, pokazali su da ne postoji statistički značajan lančani odnos između dobijenih faktora. Drugim rečima analiza je ukazala na nepostojanje međusobne lančanu povezanost između faktora "organizacione klime", "HRM-a" i "transfera znanja" i kao takvih, njihovih uticaja na izbor, kvalitet i efikasnost pruženih usluga. Samim tim, postavljena hipoteza H7 nije mogla naći svoje utemeljenje.

Poslednja pomoćna hipoteza imala je za pretpostavku da poznavanje pojma i prakse upravljanja znanjem predstavlja moderator odnosa između upravljanja ljudskim resursima i stepena razmene znanja. Za testiranje navedene pretpostavke primenjena je SEM analiza. Primenom istraživačkog modela dobijeni su rezultati koji su ukazali da upoznatost sa pojmom i praksom KM-a ne predstavlja statistički značajan moderator odnosa između faktora "HRM" i "stepen transfera znanja", što sugerise na neodrživost hipoteze H8.

Sumirajući održivost svih pomoćnih hipoteza potvrđena je održivost u slučajevima H1 i H5, dok ostale pretpostavke nisu našle svoje utemeljenje u obrađenim rezultatima istraživanja. Na osnovu rečenog možemo zaključiti da glavna hipoteza

H0 Organizaciona klima kao multidimenzionalni koncept, sa svim svojim aspektima pozitivno utiče na izbor, kvalitet i efikasnost pri pružanju usluge.

nema svoju održivost, jer se kroz pomoćne hipoteze dokazalo da kod većine elemenata ne postoji značajan uticaj na posmatrane uslužne performanse u predmetna dva Preduzeća.

4.3 ZAVRŠNA RAZMATRANJA O PROBLEMU ISTRAŽIVANJA

Izbor i bavljenje problematikom na naslovnu temu inicirano je sadašnjim načinom i kvalitetom pružanja usluga od strane javnih preduzeća u Srbiji. Novi pristup poslovanju u današnjem uslužnom svetu ukazuje na krucijalnu ulogu CRM-a u odnosu sa korisnicima. Za uspešno vođenje strateških koraka u implementaciji CRM principa, od relevantnog značaja je izgradnja organizacione klime koja će pružiti adekvatnu podršku. Navedeno je bilo povod da se predmetno istraživanje bavilo analizom postojeće klime u multidimenzionalnom kontekstu.

Posmatrajući organizacionu klimu u užem smislu, analizirani rezultati ukazuju na to da se u obe organizacije radi o tipu klime prepoznatljive po visokom nivou kontrole, slabom poverenju i maloj razmeni znanja, gde su autonomija i mogućnost odlučivanja zaposlenih

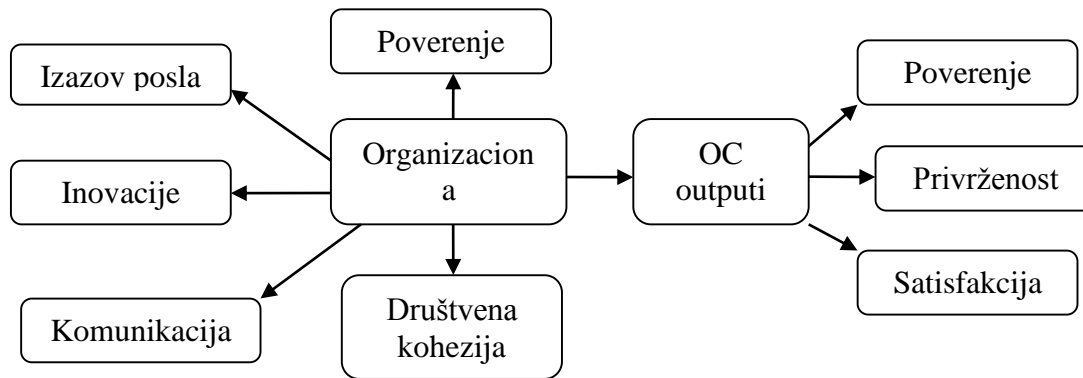
na zanemarljivom nivou. U ovom slučaju korisno se podsetiti Bartonove identifikacije četiri tipa organizacione klime koji su bazirani na osnovu okvira fleksibilnosti nasuprot kontroli i internog fokusa nasuprot eksternom (Burton et al, 2004), gde se:

- Klima grupe – karakteriše se visokim poverenjem, moralom i fleksibilnosti, sa internom orijentacijom.
- Klima razvoja – eksterno orijentisana, sadrži visok moral, poverenje, fleksibilnost i nizak otpor ka promenama.
- Klima racionalnih ciljeva – karakteriše je visok stepen kontrole, nizak nivo poverenje i morala, kao i mali otpor ka promenama. Eksterno je fokusirana.
- Klima internih procesa prepoznatljiva je po visokom nivou kontrole, velikom otporu ka promenama, slabom poverenju i moralu. Mehanički je orijentisana.

Ukoliko bi pokušali odrediti mesto organizacione klime predmetna dva javna servisa, vrlo lako bi se isto našlo i prepoznalo u četvrtoj grupi Bartonove tipologije.

Prikazani rezultati u velikoj su suprotnosti od onih koji karakterišu pozitivnu organizacionu klimu. Pozitivna organizaciona klima je ta koja generiše i održava kohezivnost grupe i timova, stvarajući osećaj harmonije i saradnje između članova organizacije. Ona je veoma važna prilikom donošenja grupnih odluka i postavljanja ciljeva, kao determinator stepena do kojeg članovi grupe ili tima osećaju pripadnost i vide sebe kao deo te grupe. Stvaranje identiteta i osećaj pripadnosti unutar grupe ima vitalan značaj po zadovoljstvo članova i indirektno doprinosi upravljanju efikasnim odnosima sa korisnicima. Svejbiji i Sajmon naglašavaju važnu ulogu organizacione klime u oblikovanju ponašanja zaposlenih i njihove percepcije upravljanja znanjem (Sveiby & Simons, 2002). Organizaciona klima koja podstiče saradnju povećava sklonost članova da rade zajedno, razmenjuju iskustvo i znanje, kao i da podstiču jedni druge u učenju i usvajanju znanja (Janz & Prasarnphanich, 2003). Ukoliko postoji adekvatna organizaciona klima, svako novo organizacione znanje koje potiče od pojedinaca razvija se kroz kontekst interakcije zajednice (Floyd & Lane, 2000). Ovakva kooperacija i saradnja između članova grupe ima ključnu ulogu u razvoju novih ideja (Jaw & Liu, 2003). Saglasno sa navedenim vredno je pomenuti model dimenzija

organizacione klime koje imaju uticaj na razvoj saradnje zaposlenih, koncipiran od strane Rotela sa saradnicima (Rotal et al., 2012):

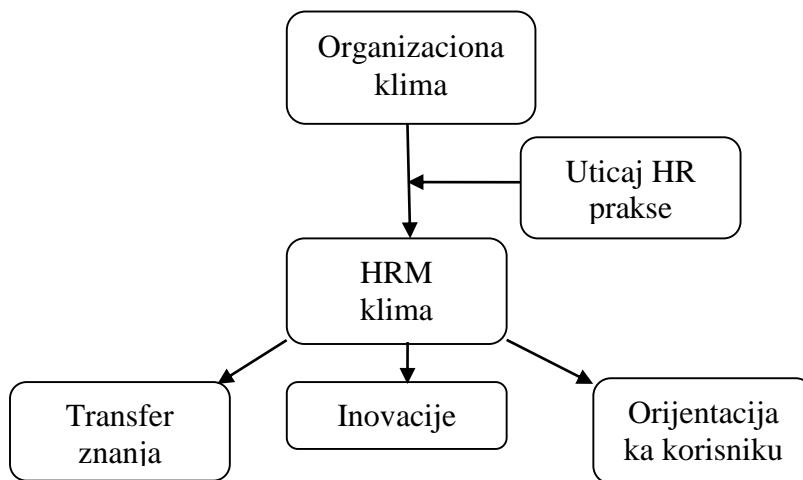


Slika 17. Model dimenzija organizacione klime koje utiču na razvoj saradnje (Rotal et al, 2012)

Stvaranje decentralizovanog odlučivanja, gde ljudi sa prve linije prodaje imaju mogućnost i ovlašćenje da rešavaju probleme primenom svojih inicijativa, čini još jedno kritično pitanje u vezi organizacione klime. Organizaciono okruženje koje promoviše atmosferu preuzimanja rizika može stvoriti klimu poverenja u kome se zaposleni osećaju sposobnim da deluju u najboljem interesu svojih korisnika (Galbreath & Rogers, 1999). Organizaciona klima koja ima visok stepen autonomije, neguje odnose, pruža mogućnosti i brine o svojim zaposlenima, uz uvažavanje njihovih dostignuća, prepoznaje se kao klima koja stvara visok stepen satisfakcije zaposlenih sa svojim poslom i radnim zadacima (Peek, 2003).

Kada je reč o upravljanju ljudskim resursima, Bouen i Ostrof (Bowen & Ostroff, 2004) identifikuju dve funkcije unutar HRM sistema, a koje imaju relevantan uticaj na organizacione performanse. Sadržaj HRM sistema odnosi se na skup pojedinačnih praksi i politika koje doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Svaka kompanija mora izabrati skup praksi koje najoptimalnije odgovaraju sopstvenim ciljevima. Sa druge strane proces je način koji se HRM sistem implementira u cilju prenošenja poruka u kolektivu i zajedničkog tumačenja. Navedeni autori smatraju da zajedničke percepcije zaposlenih koje se odnose na očekivana ponašanja i prakse predstavljaju snagu upravljanja sistemom HRM-a. Efikasno upravljanje ovim sistemom može stvoriti jaku "klimu" u kojoj se poruke

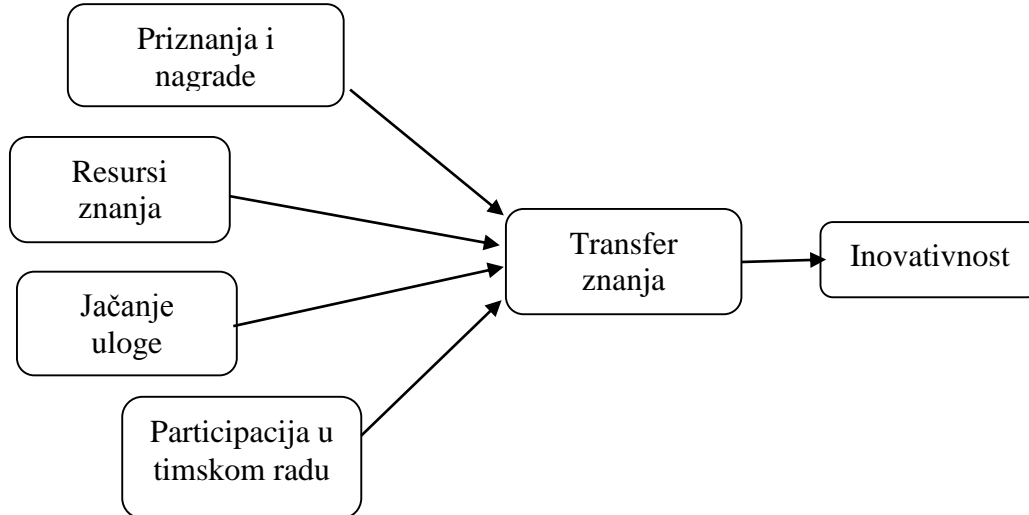
u vezi strateških ciljeva i očekivanih ponašanja prenose zaposlenima eksplicitno i nedvosmisleno. Postoje studije sprovedene u uslužnim organizacijama koje potvrđuju pozitivan odnos između HRM prakse i korisničke ocene efikasnosti pružanja servisa. HRM praksa ima direktan uticaj na attribute zaposlenih poput veština, stavova i ponašanja, koji u velikoj meri utiču na organizacione performanse (Boxall & Steeneveld, 1999). U svojoj tezi Skot (Schott, 2008) bavi se potvrđivanjem svog konceptualnog modela koji naglašava ulogu HRM-a u efikasnom funkcionisanju organizacione klime:



Slika 18. Uticaj HRM prakse na organizacione performanse (Schott, 2008)

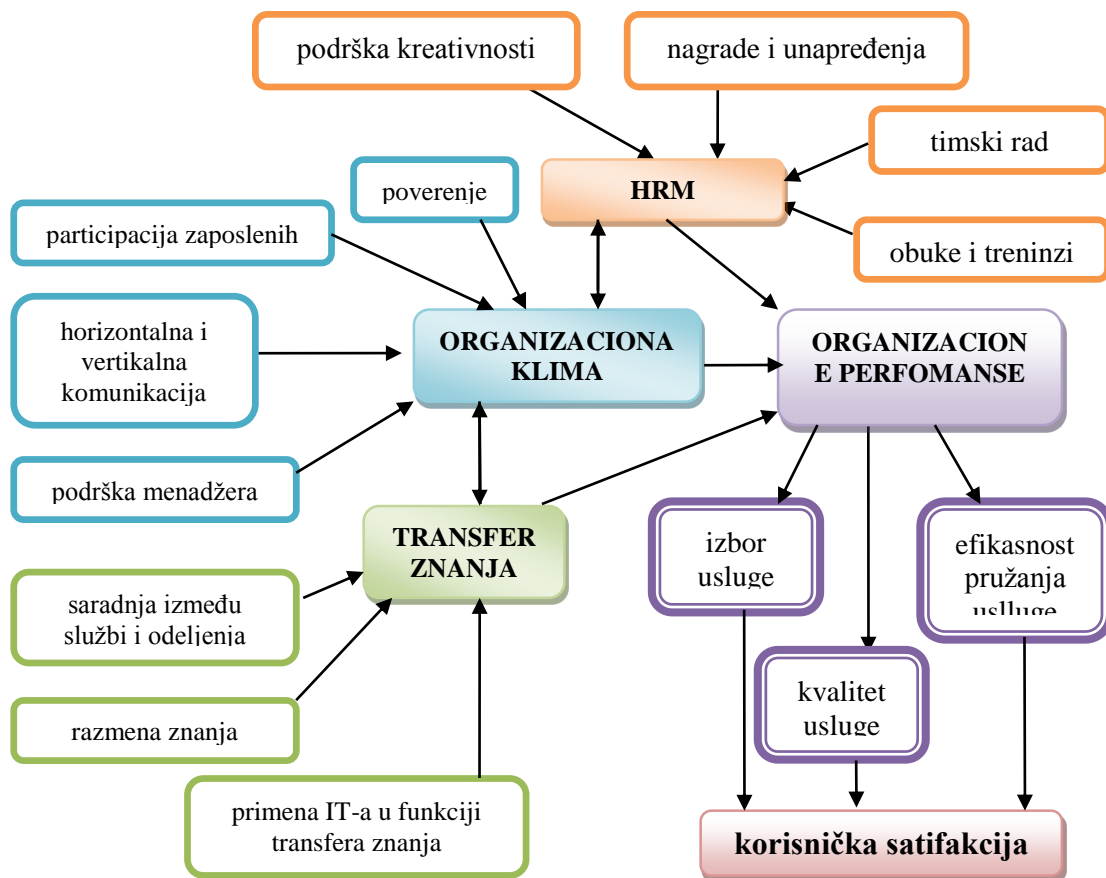
Rezultati istraživanja sprovedenog od strane Šnajdera i Bauvena (Schneider & Bowen 1993), ukazuju da HRM praksa može uticati na kvalitet servisa kroz tri paralelne dimenzije. Prva je zasnovana na praksama koje su preduzete od strane organizacije u cilju održavanja produktivnosti i efikasnosti u uslužnom procesu. Druga se odnosi na način kojim se može uticati na upravljanje ljudskim resursima sa fokusom na svesnost i znanje potrebno u procesu pružanja usluga. Treća dimenzija podrazumeva motivaciju zaposlenih, kroz sigurnost zaposlenja, priznanja za uloženi rad i adekvatnog nagrađivanja shodno uloženi doprinosima.

Efektivno upravljanje internim znanjem i njegovim tokovima unutar cele organizacije predstavlja ključne smernice prilikom stvaranja kompetitivnih prednosti firme (Grant, 1996). Zariga i Bonaći (Zarraga & Bonache, 2003) stava su da klimu organizacionog deljenja znanja predstavlja zajednička percepcija zaposlenih u vezi situacija u kojima se u okviru organizacije može desiti transfer znanja. Svejbiji i Sajmon sugerišu da kolaborativna klima predstavlja jedan od glavnih faktora koji utiču na efikasnost protoka znanja u organizaciji (Sveiby & Simons, 2002). To isto reflektuje se na procese razmene znanja između zaposlenih. U takvoj atmosferi zaposleni imaju veliko poverenje jedni prema drugima, tako da znanje ima slobodan protok. U prilog navedenom ide istraživanje Korolesa i Fosa (Corcoles & Foss, 2012). Testirajući svoj konceptualni model, dokazali su da kooperativna klima postaje presudni faktor u slučajevima kada pojedinci ne mogu biti suštinski motivisani u svojim aktivnostima. U svojoj studiji Zang i Begli (Zhang & Begley, 2010), kroz konceptualni model, potvrđuju uticaj elemenata organizacione klime na transfer znanja i organizacionu inovativnost:



Slika 19. Model dimenzija organizacione klime koje utiču na transfer znanja i inovativnost (Zhang & Begley, 2010)

Pozitivna organizaciona klima predstavlja ključnu kariku u sposobnosti kompanije da održi i unapredi svoje performanse. U organizacijama sa pozitivnom organizacionom klimom zaposleni imaju poverenje i sigurnost koja im je potrebna za efikasnije i inovativnije pružanje usluga svojim korisnicima. Poredivši rezultate istraživanja sa činjenicama šta sačinjava povoljnu organizacionu klimu u multidimenzionalnom kontekstu, primetan je veliki "gap" između onog što bi trebalo biti i trenutne situacije u premetna dva javna Preduzeća. Dosadašnje analize većinom su ukazivale na disfunkcionalnost korelacija između ispitivanih faktora i organizacionih performansi. Prikaz na slici 20. predstavlja predlog modela odnosa testiranih faktora sa pripadajućim elementima i njihovu pozitivnu korelaciju sa organizacionim performansama, koji bi za krajnji ishod imali korisničku satisfakciju.



Slika 20. Konceptualni model organizacione klime povoljne za implementaciju CRM-a

Konceptualni model predstavlja pokušaj prevazilaženja trenutnih raskoraka između sadašnje i optimalne klime zahtevane za generisanje efikasnih uslužnih performansi usmerenih na zadovoljstvo korisnika. To isto podrazumeva da sva tri definisana faktora, sa svojim konstitutivnim elementima, moraju biti u funkciji unapređenja uslužnih organizacionih performansi u dva predmetna Preduzeća. Takođe, između faktora "organizacione klime", "HRM" –a i "transfera znanja" zahteva se međusobna povezanost, i postojanje odgovarajućih lančanih odnosa, kao i njihov sinergijsko pozitivan uticaj na organizacione performanse. Ovde se organizacija posmatra kao fenomen gde postoji veliki broj isprepletanih odnosa između elemenata tri definisana faktora, kao i njihovih međusobnih uticaja. Predstavljeni model uzima u obzir sve navedene specifičnosti i predlaže odnose između analiziranih faktora i njihovih pripadajućih elemenata, na način kojim bi se prevazišli sadašnji organizacioni nedostaci. Takvi odnosi mogu dovesti do uvećanja organizacionih performansi i generisanja optimalne klime podobne za implementaciju CRM-a i efikasnih odnosa sa korisnicima.

Stvaranjem klime saradnje i poverenja, sa funkcionalnom horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, uz podršku menadžera, gde postoji participacija zaposlenih u aktivnostima i odlukama u bitnim poslovnim procesima, stvara se pozitivna organizaciona klima. Pored navedenog na istu će uticati i povoljna korelacija sa elementima HRM prakse poput timskog rada, podrške ispoljavanju novih ideja i kreativnosti, optimalnih obuka, kao i vrednovanja radnih učinaka sa adekvatnim nagrađivanjem zaposlenih. Ako se tome pridruže elementi relevantni za transfer znanja poput visokog nivoa saradnje službi unutar firme, otvorene razmene informacija i znanja, kao i adekvatne primene IT-a u funkciji transfera znanja, dolazi se do pozitivne organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu. Adekvatne korelacije između analiziranih tri faktora impliciraće njihove pozitivne uticaje na uslužne performanse organizacije poput izbora, kvaliteta i efikasnosti pružanja usluga. To isto imaće kapacitet za funkcionisanje efikasnog CRM-a i kao krajnji ishod stvaranje satisfakcije kod korisnika.

V ZAKLJUČAK I OTVORENA POLJA ISTRAŽIVANJA

Naslov i tema predmetne disertacije podrazumevali su usmerenost istraživačkog rada na polju efikasnosti funkcionisanja javnih preduzeća u Srbiji. Analiza faktora za koje se pretpostavljalo da imaju značajni uticaj na organizacionu klimu, a samim tim i na uslužne organizacione performanse, fokusirala se na dve javne uslužne kompanije u Srbiji : “Telekom Srbiju” i “Poštu Srbije”. Njihova još uvek značajna dominacija, kao i dobrim delom uživanje monopolskog statusa, odvija se na tržištu gde se uz prisustvo i svakodnevno jačanje inostranih kompanija, pojavljuje sve više manjih, domaćih konkurenata. Liberalizacija i privatizacija javnih servisa postavile su suštinski izazov tradicionalnom upravljanju u javnom sektoru, primoravši dojučerašnje monopoliste na tržišno takmičenje sa novim privatnim kompanijama. Zbog povećane individualizacije i porasta emancipacije, građani očekuju od javnih servisa kvalitetniji i bolji stepen efikasnosti, kao i veću prilagođenost njihovim potrebama. Da bi opstale i bile efikasne u novonastalom okruženju, ove kompanije primorane su okretanju ka savremenim načinima poslovanja, odnosno savremenim marketing i menadžment principima. Jedan od njih jeste i primena CRM-a. Za uspešno vođenje strateških koraka u implementaciji CRM principa, od krucijalnog značaja je izgradnja organizacione klime koja može pružiti adekvatnu podršku.

Shodno navedenom, cilj predmetnog istraživanja sastojao se u determinaciji organizacione klime kao multidimenzionalnog koncepta unutar izabrana dva javna preduzeća. Tačnije rečeno, istraživanje je imalo za cilj da utvrdi koliko dimenzije organizacione klime u multidimezionalnom kontekstu utiču na izbor i kvalitet usluga, kao i efikasnost pri pružanju date usluge. Analiza navedenih dimenzija ujedno je pružila realnu sliku o mogućnosti primene savrenih CRM principa, koji čine esenciju u efikasnim odnosima sa korisnicima.

Istraživački postupak i analize rezultata bili su fokusirani na tri faktora koji su podrazumevani kao sastavni deo organizacione klime u multidimenzionalnom kontekstu, kao i njihov uticaj na uslužne organizacione performanse dva javna Preduzeća. Posmatrajući ulogu faktora "organizacione klime", "HRM-a" i "transfersa znanja", analize obrađenih podataka u većini slučajeva pokazale su nepostojanje uticaja tri navedena faktora na organizacione uslužne performanse. Izuzetak su činili slučajevi gde je dokazana povezanost "organizacione klime" i "transfera znanja", sa izborom i kvalitetom usluga. Ovakvi analitički ishodi ukazali su na neodrživost glavne hipoteze koja je pretpostavila tri predmetna faktora kao relevantna prediktora u kreiranju uslužnih organizacionih performansi.

Analiza pojedinačnih elemenata sva tri faktora dala je odgovor na predhodno iznešene rezultate. Nizak nivo poverenja, slaba komunikacija i saradnja između zaposlenih, neuključivanje istih u aktivnosti i odluke bitne po poslovanje firme, odsustvo podrške vezane za inovativnost i kreativnost, odsustvo adekvatnih obuka, nepotpuna procena radnih učinaka i sam tim neadekvatna nagrađivanja, neefikasna primena IT-a i nadasve slaba angažovanost menadžera u ulogama lidera i kreatora pozitivne organizacione atmosfere, pokazatelji su nefunkcionalnosti tri predmetna faktora i sam tim njihove nemogućnosti pozitivnog uticaja na uslužne organizacione performanse.

Takođe rečenom je potrebno pridodati rezultate SEM analize, koji su pokazali na nepostojanje lančanog odnosa između tri predmetna faktora, kao i to da sadašnje poznavanje pojma i prakse "*knowledge management*"-a ne može predstavljati moderator odnosa između upravljanja ljudskim resursima i transfera znanja.

Sve navedeno ukazuje da sadašnja organizaciona klima u dva javna Preduzeća nema kapaciteta, ili je on nedovoljan za imlementaciju i primenu CRM-a, što za posledicu ima male mogućnosti u poboljšanju izbora, kvaliteta i efikasnosti u pružanju usluga.

Kao deo rešenja prevazilaženja postojećeg stanja, a u skladu sa teoretskim razmatranjima i predlozima eminentnih stručnjaka, vezanim za pozitivnu organizacionu klimu, predložen je model organizacione klime podesan za implementaciju i primenu CRM-a u dva

predmetna Preduzeća, kao reprezenata javnih servisa u Srbiji. Prikaz relacija definisanih faktora definisan je na osnovu teoretskih saznanja i rezultata analize disfunkcionalnosti postojećih uzajamnih odnosa unutar pomenutih Preduzeća. Konceptualni model jasno prikazuje zahtevani odnos između elemenata definisanih faktora, kao i determinaciju sinergijskog uticaja svih faktora na uslužne organizacione performanse.

Predloženi model možemo posmatrati kao potencijalni pravac u otvaranju novih istraživanja po ovoj tematici, koja je prilično široka. Posmatrajući organizacionu klimu u javnim Preduzećima Srbije, buduća istraživanja mogla bi se fokusirati na analizu relacije angažovanosti zaposlenih i participacijom u donošenju odluka, sa njihovom motivacijom u poslovnim procesima. Takođe, kao otvoreno pitanje na ovom polju ostaje koliko podrška menadžera i vertikalna komunikacija utiču na poverenje između zaposlenih i njihovih rukovodilaca. Tema za istraživanje na polju HRM-a može biti adresirana na analizu koliko i na koji način top menadžment ima spremnost i odlučnost da motiviše zaposlene u ispoljavanju inovacija i kreativnosti. Na polju efikasnog transfera znanja, kao otvoreno pitanje ostaje analiza i unapređenje izgradnje međusobnog poverenja zaposlenih, koje će doprineti efikasnoj saradnji između odeljenja i službi unutar organizacije.

Svako naredno ispitivanje i merenje međusobnih uticaja elementa navedenih u konceptualnom modelu, kao i analiziranje relacija između različitih faktora uzetih kao celine sa svim svojim pripadajućim elementima moglo bi dati jasniju predstavu koliko svaki faktor utiče na organizacione performanse i kom pravcu korektivno delovati.

LITERATURA

1. Abernathy, D. (1999). An Intranet Renaissance. *Training & Development*, Vol 53 Issue 8, pp. 24.
2. Adeyemi, T. O. (2008) 'Organisational Climate and Teachers' Job Performance in Primary Schools in Ondo State, Nigeria: An Analytical Survey', *Asian Journal of Information Technology*, 7(4), pp 138-145.
3. Agarwal, A., Harding, D. P. & Schumacher, J. R. (2004), Organizing for CRM, *The McKinsey Quarterly*, No. 3, pp 81–91.
4. Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management*. Washington DC: Georgetown University Press.
5. Andrews, M. C. & Kacmar, M.K. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Ltd., 22, 4, pp 347-366.
6. Armstrong, M. & Baron, A.(2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*, CIPD, London.
7. Armstrong, A. (2003). Corporate governance: Can governance standard change corporate behavior? *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, 5(2) pp 1-10.
8. Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edn, Kogan Page, London.
9. Arons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 1, pp 61-72.
10. Asif, F. (2011), What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Journal of Business Research*, 64, pp 454-459.
11. Atkinson, T., Frechette, H. (2009). Creating A Positive Organizational Climate in a Negative Economic One: Improving Organizational Climate to Transform Performance. *FORUM*, 1-3. <https://cdns3.trainingindustry.com>.
12. AT&T. (2003). *More than numbers: CRM in the networked organisation*.
13. Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks: CA Sage.
14. Bach, S. & Della Rocca, G. (2000). The Management Strategies of Public Service Employers in Europe. *Industrial Relations Journal*, 31 (2), pp 82-96.

15. Backer, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39, pp 779-801.
16. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
17. Baron J. N. & Kreps D.M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
18. Basu, A. & Kumar, A. (2002). Research commentary: workflow management issues in e-business, *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 1, pp 1–14.
19. Bayon, T., Gutsche, J. & Bayer, H. (2002), Customer Equity Marketing: Touching the Intangible. *European Management Journal*, Vol. 20, pp 213-222.
20. Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53–101.
21. Begbie, R., & Chudry, F.(2002), The Intranet Chaos Matrix: A Conceptual Framework for Designing an Effective Knowledge Management Intranet, *Journal of Database Management*, Jul, pp. 325.
22. Bendapudi, Neeli & Leone, Robert P. (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production", *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, pp 14-28.
23. Berger, P.D., Bolton, R.N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar,V., Parasuraman, A.& Creed T. (2002), Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management, *Journal of Service Research*, 5 (1), pp 39-55.
24. Berry (1995), "Relationship Marketing of Services, Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(fall), pp. 236-45.
25. Berry and Persuraman (1991), *Marketing Services- Competing through Quality*, New York: Free Press.
26. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T.& Kovačić, A. (2008). *Business Process Management: Organizational and IT approach*. Zagreb,Školska knjiga.
27. Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), pp 203-221.
28. Boxall, P.F. (1995).Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5, pp 5–17.
29. Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36, pp 443-463.
30. Boyne, G, Martin, S. & Walker, R. (2004). Explicit Reforms, Implicit Theories and Public Service Improvement. *Public Management Review*, 6 (2), pp 189-210.

31. Brin, D.W.(1999). More B-Schools Offer E-commerce Programs. *Wall Street Journal Interactive Edition*. <http://public.wsj.com/careers/resources/> Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp 358–368.
32. Brown J.S., Duguid, P.(1998), Organizing Knowledge, *California Management Review*, 40/3, pp 90-111.
33. Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
34. Bruno, V., Tam, A., & Thom, J. (2005). *Characteristics of Web: Applications that Affect Usability: A Review*, Proceedings of OZHI2005, Canberra, Australia. November, pp. 23-35.
35. Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). It's the manager, stupid. *Fortune*, October 25, pp 366–368.
36. Buljan S. (2013). *Frame for increase capacity CRM into HRM process*, blog on <http://blog.buljanandpartners.com>.
37. Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), pp 67-82.
38. Buttle, F. (2000) *The CRM Value Chain*, Macquarie University, Sidney
39. Buttle, F. A. (2001), "The CRM Value Chain", *Marketing Business*, February, pp. 52-55.
40. Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*, 1 (2), pp 1-19.
41. Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), pp 983-1004.
42. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. III, & Weick, K.E., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
43. Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations. In Huber, G., Glick, W. (Ed.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (pp. 19-65). New York: Oxford University Press.
44. Carr, J. Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K., & Deshon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive, and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, pp 605-619.
45. Chakraborty, D. & Kumar, A.R. (2004). E-commerce: A Source of Competitive Advantage in Global Market, *Information Technology: Principles and Applications*, Prentice-Hall, New Delhi, pp 437.

46. Chen, I. J., and Popovich, K. (2003). Understanding CRM: people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), pp 672-688.
47. Chiu, R.K., Luk, V.W.M. and Tang, T.L. (2002). Retaining and Motivating Employees: Compensation Preferences in Hong Kong and China, *Personnel Review*, 31, pp 402–31.
48. Chow, I. & Liu, S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR system on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), pp 2292-2310.
49. Christopher M. (2000). *Marketing Logistics*. 1. Ed. Prague: Management Press.
50. Ciarniene, R., Sakalas, A., & Vienazindiene, M. (2007). Strategic human resource management: changes in the context of new public management. *Transformations in Business & Economics*, 6 (12). pp 144-164.
51. Colgate, M.R. & Danaher, P.J.(2000), Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, , Vol. 28, No. 3, pp 375-387.
52. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance Of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3). pp 544–560.
53. Córcoles, Ó. L.& Foss, N. J. (2012), Does a cooperative climate always lead to knowledge sharing? The roles of intrinsic motivation and job autonomy, OLKC 2012 Conference. Valencia (Spain).
54. Cook J. & Wall T.(1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53.
55. Corner, I. & Hinton M.(2002), Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks and Relationship Dynamics, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, pp 239-251.
56. Crosby, L.A. (2002), Exploring Some Myths About Customer Relationship Management, *Management Service Quality*, Vol. (12) 5, pp 271-277.
57. Cunha, R., & Cooper, C. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 21-49.
58. Czepiel, John A (1990), “Service Encounters and Service Relationships: Implication for Research”, *Journal of Business Research*, 20(1), pp 13-21.
59. Daft R. L., & Lewin A. Y. (1993), Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay, *Organization Science*, 4(4).
60. Damanpour, F. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy, *Managerial Finance*, 27, 7, pp 17–33.
61. Davenport T. H. & Prusak L. (2000) : *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press,

62. Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990), "The new industrial engineering: information technology and business process design", *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 11-27.
63. Davenport, T. H. (1999). *Human Capital*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
64. Dave, U., & Wayne, B. (2005). *HRM value of proposition*, Boston, Harvard Business School.
65. Davidson, M.C.G. (2000). *Organisational climate and its influence on performance*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Brisbane, Queensland.
66. Davis, R. (2002). CRM's need for business process management. *Information Systems Management*, 19 (4), pp 43-48.
67. Day, G. S. (2000), Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp 24 -30.
68. Day, G.S. (2003), "Creating a superior customer-relating capability", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp 77-82.
69. De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success, *Journal of ProductInnovation Management*, vol. 18, pp 169-187.
70. De Furia G.L. (1997). *Facilitators Guide to the Imnterpersonal Trust Surveys*, Pfeiffer&Co.
71. Deck, S. (2004), Understanding your customers: customers relationship management research center. Available online www.cio.cm/research/crm/edit/crmabc.html.
72. Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Journal*, 21(3), 619–654.
73. Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management - A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53 (4), pp 556-569.
74. Dessler, G., (2000). *Human Resource Management*, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
75. De Wulf, K., Odekerken-Schröder G. & Iacobucci D. (2001), Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65 (4), pp 33-51.
76. Dohnal, J.(2002). *Customer Relationship Management*. Grada Publishing.
77. Drucker P.F.(1954), *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
78. Drummond, H. (2000). *Effective Management: A hand book for manager*. Kogan Page.
79. Duggan, M. & Devenery, J., (2000). How to make Internet marketing simple, *Communication World*, 17, 4,

80. Eckerson, W. & Watson, H. (2000), *Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions*, special report, The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.
81. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp 350–383.
82. Eichorn, F. L. (2004). Internal customer relationship management (IntCRM): a framework for achieving customer relationship management from the inside out. *Problems and Perspectives in Management*, 1(2004), pp 154-177.
83. Ekvall, G., Arvonen, J., & Waldenstrom-Lindblad, I. (1983). *Creative Organizational Climate: Construction and Validation of a Measuring Instrument*. Swedish Council for Management and Work Life Issues.
84. Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. In J. Henry & D. Walker (Eds.), *Managing innovation*. London:SAGE.
85. Emery, J.C., Herbert, C. & Mingshan L. (1999) Paying For Physician Services In Canada: The Institutional, Historical and Policy Contexts, Institute for Health Economics Working Paper 99-6.
86. Ferris,G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.N., Harrel-Cook, G. & Frink, D.D., (1999). Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, Vol.25, No.3, pp. 385-418.
87. Fickel, L. (1999), Know your customer, *CIO Magazine*, Vol. 12 No. 21, pp 62-72.
88. Fjermestad, J. & Romano Jr., N. C., (2003), Electronic Customer Relationship Management Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: An Integrative Implementation Framework, *Business Process Management Journal*, Vol.9 No.5, pp 572-591.
89. Fleishman E.A. (1953), Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior, *Personal Psychology*, Vol 6 (2), pp 205-222.
90. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal". *Academy of Management Review*, 25, pp 154–177.
91. Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. N., 1964, "Environmental variation in Studies of Organizational Behaviour' *Psychological Bulletin*, 62, pp 361-382.
92. Fox T. & Stead S. (2001), *Customer Relationship Management- Delivering theBenefits*, White paper of Secor Consulting.
93. Frenzel C. W.(1999), *Management Of Information Technology*, 3rd edition.
94. Francese, P. (1993). Breaking the rules: Delivering responsive service. *Hospitality Research Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 55-76.
95. Frombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A., (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons.

96. Furey T.R. (1991). How information power can improve service quality. *Plann. Rev.*, 19(3), pp 24–26.
97. Furnham, F. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Sussex, UK: Psychology Press.
98. Galbraith, J. R., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. New York:AMACOM.
99. Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twentyfirst century business. *The TQM Magazine*, 11(3), pp 161-171.
100. Gelade, G.A. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*. 56 (2), pp 383-404.
101. Gilmer, B.(1966). *Industrial Psychology* (2nd ed.): McGraw-Hill. New York.
102. Glanz. A. (1996), *Building Customer Loyalty*. Grada Publishing.
103. Glick, W. H. (1985) Conceptualizing and Measuring Organisational and Psychological Climate: Pitfalls In Multilevel Research, *The Academy of Management Review*, 10(3), pp. 601-616.
104. Glynn M.A. (1996): Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation, *Academy of Management Review*, 21/4, pp. 1081-1111.
105. Glisson, C. (2007). Assessing and changing organisational culture and climate for effective services.*Research on Social Work Practice*. 17(6), pp 736-747.
106. Glover, C. & Smethurst S.(2003). Great Ideas Wanted People. *Management Online* (April 8).
107. Gray, P. & Byun, J. (2001), *Customer Relationship Management*, University of California, Irvine, Berkely Place Irvine, CA.
108. Goldenberg, B. (2004), People make or break a CRM initiative, *CRM Magazine*, 8(3) 22
109. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp 109-122.
110. Grant, R. M. (2009). *Contemporary Strategy Analysis*. New York: John Wiley & Sons.
111. Grabner-Kraeuter,S. & Moedritscher,G.(2002), *Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance*, 6* Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, June 9-12, pp. 1 - 16.
112. Griffin, M.A. & Mathieu, J.E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 18, pp 731-744.
113. Greenberg, P. (2001), *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill.

114. Guest, D E, Michie, J, Sheehan, M & Conway, N (2000) *Employment Relations, HRM and Business Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
115. Gummesson, Evert (2002), Relationship Marketing in the New Economy, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp 37-57.
116. Gupta U.G.(2000), *Information Systems: Success in the 21st Century*, PrenticeHall International U.S.A.
117. Gutek, M. Groth, B., & Cherry, B. (2002), Achieving service success through relationships and enhanced encounters, *Academy of Management Executive*, novembar, pp 132-144.
118. Hagel, J.& Brown J.S. (2005). Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation, *Harvard Business Review*(February), pp 83-91
119. Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools: Midwest Administration Center*. University of Chicago, Chicago, USA. pp. 89-110.
120. Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York.
121. Harding, D., Cheifetz, D., DeAngelo, S, & Zeigler, E. (2004, CRM^os Silver Lining, *Marketing Management*, 13(2), pp 27–33.
122. Harman C.& Brelade S.(2000). *Knowledge mangemnet and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall
123. Harris, L. (2004). UK Public Sector Reform and the ‘Performance Agenda’ in UK Local Government – HRM Challenges and Dilemmas. Paper to the HRM and Performance Conference, Bath University, April.
124. Higgins, M. (1994). *The management Challenge*, Macmilan College Publishing Company, New York.
125. Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals’ knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), pp 741–770.
126. Hoffman, T. & Kashmeri, S. (2000), “Coddling the customer”, *Computerworld*, Vol. 34 No. 50, pp 58-60.
127. Horgan, J., & Mohalu, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 3, pp 414-439.
128. Horgan, T. (2007). Design and Implementation Strategies, *CIO Magazine*. from http://www.cio.com/WebMaster/sem1_issues_addressed.html
129. Horne, S. (2003), Needed: A cultural change,*Target Marketing*, 26(8), pp 53-55.
130. Howlett, Dennis (1999) CRM isn’t sitting still,www.microsoft.com/enterprise/1199-radar.html.

131. Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), pp 635–672.
132. IBM. (2004). *IBM Survey shows customers gaining strategic value from CRM initiatives*.
133. Imhoff, C, Loftis, L & Geiger, J. G. (2001), *Building the Customer Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc New York.
134. Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4): pp 337-359.
135. Ivancevich, J.M., (2001), *International Human Resource Management*, 8th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
136. Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2008), *Organizational behavior and management (8th ed.)*: McGraw-Hill/Irwin, Boston.
137. Ivy J. & Naude P. (2004). Succeeding in the MBA Marketplace: Identifying the underlying factors. *Journal of Higher education Policy and Management*, Vol. 26, No 3, pp. 401-417
138. Jacoby, G., A, & Luqi, (2002). Intranet Portal Model and Metrics, A Strategic Management Perspective, *Information Technology Pro, IEEE Computer Society*, January – February, pp 37- 44.
139. Jackson, (1985), *Winning and Keeping Industrial Consumers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington, MADC. Heath.
140. James, L.R., James, L.A. & Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. In: Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, pp 40-84.
141. James, L.A. & James, L.R.. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74, pp 739-751.
142. James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), pp 1096-1112.
143. Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34, pp 351–384.
144. Jaw, B. S., & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human Resource Management*, 42, pp 223–241.
145. Jeffers P.I. (2003). *Information technology (IT) and process performance an empirical investigation of the complementarities between IT and non-IT resources*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University

146. Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Hemel Hempstead
147. Jones A.P. & James L.R (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, pp 201- 250.
148. Jelínková M. (2006). Raising of competitive advantage of the company as result of its restructuring (in Czech). In Research report I - Company restructuring and its regional aspects. *Scientific papers of Faculty of economics and administration University of Pardubice* (February 2006), pp. 86.
149. Jiang, H. (2003), Application of eCRM to the airline industry, Available online: www.ausweb.scu.edu.au
150. Julius, R. G. & Lloyd, K. B., (1971), Relationship of organizational structure and the teacher personality characteristics to organizational climate, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp 467-475.
151. Kaczka, E. & Kirk, R. (1978). Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 12, pp 252-271.
152. Kale, S. H. (2004), CRM Failure and the Seven Deadly Sins", *Marketing Management*, Vol. 13, September/October, pp 42-46.
153. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organisation*, Boston: Harvard Business School Press.
154. Karlsbjerg, J., Damsgaard, J., & Scheepers, R. (2003). A taxonomy of Intranet implementation strategies: To make or to buy?. *Journal of Global Information Management*; 11 (3), pp 39-62.
155. Katou, A., and Budhwar, P. 2006. "The Effect of Human Resource Management Systems on Organizational Performance: Test of a Mediating Model", *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), pp. 1223–1253.
156. Kennedy, A., Kelleher, C. & Quigley, M. (2006), CRM Best Practice: Getting it Right First Time at ESB International, *Irish Journal of Management*, 27 (1), pp 255-272.
157. Khan, M.A. (2008). Reinventing Public Enterprises. In United Nations (Ed). *Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities*. United Nations publication. New York.
158. Kiang, M., Raghu, T. & Shang, K. (2000). Marketing on the Internet: Who Can Benefit from an Online Marketing Approach?, *Decision Support Systems*, 27 (4), pp 383–93.
159. Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003), A Model for evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Business Interactive Marketing*, 17 (2), pp 5-19.
160. Kingstone, S. (2005), Customer-centric CRM, from www.yankeegroup.com.
161. Klingner, D. (1993). Reinventing Public Personnel Administration as Strategic Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 22 (4), pp 565-578.

162. Kolarić B., Grubić Nešić L. & Radojčić S. (2012), Impact of Organizational Design on the Success of HRM: A Case Study of Serbian Public Services, *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (24), pp. 7085-7095.
163. Kotter, J. & Heskett J. (1992) *Corporate culture and performanse*, New York: Free Press.
164. Kotler, P. and Armstrong, G. (2004), *Principles of Marketing*, 10th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
165. Kotorov, R. (2003), Customer relationship management: strategic lessons and future directions, *Business Process Management*, 9, pp 566-571.
166. Kouzes J & Posner, B. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco.
167. Koys, D. J. & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), pp 265-285.
168. Krauss, M. (2002), At many firms, technology obscures CRM, *Marketing News*, Vol. 36 No. 6, pp 5-7.
169. Lancioni, R.A., Michael F.S. & Terence A.O. (2000), The role of the Internet in Supply Chain Management, *Industrial marketing Management*, 29 (1) , pp 45-56.
170. Laudon, K. & Traver, C. (2006). *E-commerce Business, Tehology, Society*, Prentice Hall.
171. Lee, Feng-Hui, & Lee, Fzai-Zang. (2007). The relationships between HRM practices, Leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp 953-971.
172. Low, D.A. (1997). *Human Development*. Pretoria: Kagiso.
173. Lawler III, E. E., Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
174. Lee, D. (2001). *Why climb the CRM mountain?*, The Customer Relationship Primer, 2nd ed.
175. Lee & Chuang (2009). The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention: Taiwan Insurance Industry as an Example. www.hclee@ttu.edu.tw
176. Lendel V. (2009), Problems and key factors of CRM implementation, *Communication*, 4/2009, pp 56-60.
177. Litwin, G.H. & Stringer R.A. (1968). *Motivational and Organizational Climate*, Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, USA.
178. Levitt t. (1983), "After Sale is Over..." , *Harvard Business Review*, vol-61, No5, pp 87-93
179. Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.

180. Lauber, J. K. (1984). Resource Management in the cockpit. *Air Line Pilot*, 53, pp 20-23.
181. Lockwood, N.R. (2007), Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role," *HR Magazine*, 52 (3), pp 1-11.
182. Mack, O., Mayo, M. C., & Khare, A. (2005). A strategic approach for successful CRM: A European perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 2, pp 98-106.
183. Manning, T. (1990). Beyond corporate culture. *IPMJournal*, 8, pp 23-25.
184. Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work*.CIPD: London.
185. Massey, A. and Pyper, R. (2005). *Public Management and Modernisation in Britain*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
186. Mayo, A.J.& Nohria,N. (2005). "Zeitgeist leadership." *Harvard Business Review*. October. pp 45-60.
187. McCormick, A. (2010). 'In Entrepreneurship we trust' Forbes Magazine, available at: <http://www.forbes.com>.
188. McCourt,W. & Minogue, M. (2001). *The internationalization of public management: Reinventing the third world state*. Edward Elgar Publishing Limited.
189. McGovern, T. and Panaro, J. (2004), The human side of customer relationship management, *Benefits Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 26-33.
190. Mc Kenna, R (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the Customer*, MA: Addison –Westly.
191. McLean L. D., (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 7 (May), pp 226-246.
192. Merrifield, D. B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research Technology Management*, 43(1), pp 41–45.
193. Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. & Bitner M. Jo. (2000), Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, *Journal of Marketing*, 64(3), pp 50-64.
194. Mezias J. M. & Starbuck W. H. (2003). What Do Managers Know, Anyway? *Harvard Business Review*, Vol. 5, pp.16-17.
195. Mohrman, S. A. (2006). *Strategic Organization Design Workshop*. Los Angeles: Center for Effective Organizations, University of Southern California.
196. Mooney, E. (2000), CRM is Costly; not Managing it Ever More Costly. Radio Communication report, April 17,2000.
197. Moran, E.T., & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), pp 19–47.

198. Morelli, E. & Scarano, G. (2001). Synthesis and stability of phytochelatins induced by cadmium and lead in the marine diatom. *Phaeodactylum tricornutum*. *Marine Environmental Research*, 52, 383-395.
199. Morgan and Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), pp 20-38.
200. Muller, J.N. (2002), "Challenges of Intranet management", in Purba, S. (Eds), *New Directions in Internet Management: Best Practices Series*, Auerbach Publications, Boca Raton, FL.
201. Mullins, L. (1989). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman
202. Murray, R. E. (1999). *Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff of North Carolina at Chapel Hill*. Master thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
203. Nankervis, A. R., Compton, R. L., & McCarthy, T. E. (1999). *Strategic Human Resource Management*, (3rd Ed.), Nelson ITP, Melbourne.
204. Newell, F. (2003), *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customer Manage the Relationship*. London, Kogan Page.
205. Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), pp 119-133.
206. Nollenberger K. (2006), Combining Leadership & Management Skills, *Government Finance Review*, Avgust , pp 29-32.
207. Nonaka I.(1994):*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, 5.
208. Nonaka I., Takeuchi, H.(1995): *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
209. Nykamp, M. (2001), *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, AMACOM, New York, NY.
210. O'Malley, L., and Mitussis, D. (2002). Relationships and technology: strategic implications. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), pp 225-238.
211. Ospina, S. & Folde, E (2005) *Towards a Framework of Social Change Leadership*, paper presented at the Annual Meeting of the Public Management Research Association, September 2005, Los Angeles.
212. Ostroff, F. & Smith, D. (1992), The Horizontal Organization, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp 148-168.
213. Owens, R. G. (1998). *Organizational Behavior in Education. 6th Ed.* Prentice Hall, Allyn and Bacon, Boston, USA. pp 161-170.
214. Patton, A (2001), "The Truth about CRM," *CIO Magazine: On- Line*. Available: www.cio.com/archives.
215. Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), pp 68-83.

216. Payne,A.(2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*,Elsevier, Linacre House,Jordan Hill, Oxford.
217. Peek, R.C. (2003). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges*. Unpublished PhD dissertation, University of Florida.
218. Peppard, J. (2000), Customer relationship management (CRM) in financial services, *European Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp 312-27.
219. Peppers, D. & Rogers, M. (1997), *Enterprise One to One*, London, Piatkus.
220. Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B.(1999) Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, Jan.-Feb..
221. Payne, A. & Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4. October, pp 167-176.
222. Perry, JL., Mesch, D. & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*. 66(4), pp 505-514.
223. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations, *California Management Review*,40(2), pp. 96-124.
224. Phan, D.D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study, *Information and Management*, Vol. 40, pp 581–590.
225. Pitt., L., Murgolo-Poore M., &Dix, S.(2003). Changing Change Management: The Intranet as Catalyst, *Journal of Change Management*, Vol. 2, 2., pp 106-114.
226. Plouffe, C., Williams, R., Leigh B. C., Thomas W. (2004), Who"s on first? Stakeholder differences in customer relationship management and the elusive notion of „shared understanding“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), pp 323-338.
227. Polanyi M.(1966): *The tacit dimension*, New York: Anchor Day Books.
228. Pomeroy, A.,(2004). Cooking Up Innovation, *HR Magazine* (November), pp 46-53.
229. Prasad, L. M., (2000), Organisational Behaviour, *Sultan Chand and Sons*, New Delhi, pp. 328-332.
230. Pratali, P. (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise. *European Journal of Innovation Management*, 6, 1, 18-31.
231. Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, Rayton, B & Swart, J (2003) *People and Performance:How people management impacts on organisational performance*, CIPD, London
232. Raelin J.A. (2003) *Creating Leaderful Organization: How to Bring out Leadership in Everone*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
233. Raish (2001). CRM and information technology. www.marketingteacher.com

234. Ratnasingam, P. & Pavlou, P. (2003), Technology trust in Internet-based innerorganizational electronic commerce, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 1, Jan–March.
235. Reichheld F. (1990), Zero Defection: Quality Comes to Service, *Harvard Business Review* September-October.
236. Reichheld, F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74(2), pp 56-69.
237. Reichheld F. (1993), “Loyalty Based Management”. *Harvard Business Review*, 71(4).
238. Ramirez, M. (2004) Innovation, network services and the restructuring of work organization in customer services, *Service Industries Journal*, , vol.24, pp 99-115
239. Reinartz, W., & Chugh, P. (2003). Lessons of CRM. *International Journal of CRM*, June/July, pp 73-75.
240. Reiny, I. & Buttle, F. (2006). CRM system implementations, *International Journal Of Knowledge, Culture And Change Management*, Volume 6, Number 2, pp 137-147.
241. Ramsey, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, pp 501-532.
242. Rhoades, L.& Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, pp 698-714.
243. Rigby, D.K.; Reichheld, F.F., & Schefter P. (2002), Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, February , pp 101-109.
244. Ring, P. & Perry, J. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *Academy of Management Review*, 10 (2), pp 276-286.
245. Roberts-Witt, Sarah L. (2000), It’s the Customer, Stupid! *PC Magazine*, June 27, pp. 6-22.
246. Roberts M.L., Liu R. & Hazard K. (2005), Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 12, 4, pp.315–326.
247. Rota1, C. Reynolds, N. & Zanasi C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organizationand employees. The KION case study. *Advances in Management & Applied Economics*, vol.2, no.4, pp 125-140.
248. Rose, D. M., Waterhouse, J. M. (2004). *Experiencing new public management: employee reaction to flexible work practices and performance management*. Industrial European Conference, Utrecht, Netherlands.
249. Russell, S.W. (2001), A Framework for Customer Realtion Management, *California Management Review*, Vol. 43, No. 1, pp 89-105.

250. Ryals, L. & Knox, S. (2001), "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management Journal*, Vol. 19 No. 5, pp 534-42.
251. Ryals, L. & Payne, A. (2001), Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9.
252. Sang, C. (2005). Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
253. Shain E.H. (1990), Organizational culture, *American psychologist*, pp 109-119.
254. Shelly G.B, T.J. Cashman, M.E. & Verment E.(2004), *Discovering Computers: A gateway to information Web Enhanced*, Thomson Course Technology Boston, U.K.
255. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp 293-315.
256. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, pp 447-479.
257. Schneider, B., & Bowen, D. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), pp 39-52.
258. Schneider, B. & Hall, D. (1972). Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, pp 447-456.
259. Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. 36(1), pp19-40.
260. Schott, C. (2008), *The influence of the organizational climate- strategy fit on strategic behaviour: mediated by affective commitment and moderated by the strength of HR climate*, Bachelor Work and Organization Psychology, University of Twente, Netherlands
261. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
262. Scullin, S., Allora, J., Ilody, G.O & Fjermestad, J.(2002), " Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends", proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, 3-5 April.
263. Seiler, M. & Gray, P. (1999) *Database Marketing*, Center for Research in Information, technologies, and Organizations, University of California at Irvine.
264. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York:Doubleday.

265. Sheth J.N. & Parvatiyar (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of Academy of Marketing Sciences*, 23, pp 255-71.
266. Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (2002), Marketing productivity: issues and analysis, *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 5, pp 349-62.
267. Sheth, J.N., Sisodia, R.S. & Sharma, A. (2000), The antecedents and consequences of customer-centric marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 55-66.
268. Simpson, L. (2001), Fostering creativity, *Training*, decembar, pp 56.
269. Sirota, D., Mischkind L.A. & Meltzer, I.M.(2006). Stop Demotivating Your Employees!, *Harvard Management Update*, Vol. 11, No. 1.
270. Sonnenburg, S.,(2004). Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation, *Creativity and Innovation Management* (December), pp. 254-262.
271. Speier, C. & Venkatesh,V. (2002), The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies, *Journal of Marketing*, 66 (3), 98-111.
272. Starkey, M., & Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *Journal of Database Marketing*, 9(3), pp 267-275.
273. Stringer R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*, Prentice Hall.
274. Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957). Leader Behavior it"s Description and Measurement. Ohio: Bureau of Business Research, *The Ohio State University*, 88, pp 1-27.
275. Stoner, J.F., Friman, R.E. & Gilbert, D.R. (1997). *Menadžment*, Želnid, Beograd.
276. Sue, P. & Morin, P. (2001), A Strategic Framework for CRM ,available at www.crm-forum.com.
277. Sundaraswamy. B., Manjunath, L. & Chandaragi, D. M.(1991) Extension Knowledge for Development, Paramjyoti Publishers, Dharwad, pp 164-168.
278. Sundstrom, E. D., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), pp 120–133.
279. Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp 420–433.
280. Swift, R.S. (2000), *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NY, Prentice Hall.
281. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

282. Tsui, A., Wang, D., (2002) Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, pp 78-113.
283. Thompson, H. (1998), Marketing strategies: what do your customers really want?, *The Journal of Business Strategy*, 19(4), pp 16-21.
284. Thompson, B. (2004), Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability, Online Available www.crmguru.com.
285. Trepper, C. (2000), Customer Care Goes End-to-End. *Information Week*.
286. Turban, E., Lee, J., King, D., & Chung, H.M. (2000) *Electronic Commerce: A managerial perspective*, Prentice Hall International Inc.
287. Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results, *Human Resource Management*, Vol. 36, No.3, pp. 303-320.
288. Veldsman, F.H.J. (1995). *Die invloed van enkele biografiese veranderlikes op die werknemense persepsie van organisasieklimaat en organisasieverbondenheid*. Master's dissertation, University of Pretoria, Pretoria.
289. Venkatesh, V., & Davis F.D. (2000), A theoretical extension of the Technology Acceptance Model, *Journal of Management Sciences Vol. 2*, pp 186-204.
290. Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 25(3), pp 303-329.
291. Verburg, R.M. & Den Hartog, D.N. (2006). Human resource management for advanced technology. Published in Verburg, R.M. Ortt, R.J. Dicke, W.M. (Eds.) (2006). *Managing Technology and Innovation: an introduction*. London: Routledge.
292. Verhoef, P. C., & Langerak, F. (2002). Eleven misconceptions about customer relationship management. *Business Strategy Review*, 13(4), pp 70-78.
293. Vlček R. (2002), *Customer value*, 1. Ed. Prague: Management Press.
294. Wagner, C.G., (2005): Learning from Failures, *The Futurist* (January-February) 14
295. Walsh J.P., Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16, pp 57-91
296. Walton, E., Nadler, D. A. (1994). Diagnosis for Organization Design. In Howard, A. et al. (Ed.), *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models* (pp. 85-105). New York: The Guilford Press.
297. Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7), pp 380–386.
298. Welch, J., & Welch, S. (2006, May 8). Ideas the Welch way: How healthy is your company? *BusinessWeek*, 126.
299. William, B.K & Sawyar, S.C. (2005), *Using Information Technology*, 6th edition, McGraHill Publishing Co. U.S.A.

300. Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems, *Journal of Marketing Management*, 18, pp 193-219.
301. Winer, Russell S. (2001), A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, Vol. 43, Summer, pp 89 -105.
302. Wu, F., Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impacts on business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, pp 425–447.
303. Xu Y., Yen D., Lin B. & Chou D. (2002) Adopting Customer Relationship Management Technology [J].*Industrial Management & Data Systems*, 102(8), pp 442-452.
304. Xu, J. & Quaddus, M. (2009), *E-Business In The 21st Century - Realities, Challenges and Outlook*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
305. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6e. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
306. Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organisational Culture, *Research in Organisational Change and Development*, Vol. 5, pp 83-114.
307. Zarraga C, Bonache J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis]. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7). pp 1227-1245.
308. Zhang Y., Begley T. M. (2010), Perceived Organisational Climate, Knowledge Transfer, and Innovation in China-based Research & Development Companies, <http://commons.ln.edu.hk>.
309. Zhu, K. & Kraemer, K.L., (2002). E-Commerce Metrics for Net-enhanced Organizations: Assessing The Value of E-commerce to Firm Performance in The Manufacturing Sector, *Information Systems Research*, Vol.13, No.3, pp .275-295.
310. Zinkhan, M. G., 2002, Promoting services via the internet: new opportunities and challenges, *Journal of Services Marketing*.

P R I L O G

UPITNIK

UPITNIK

1.	IJ kojoj pripadate	1. Novi Sad 2. Subotica 3. Sombor 4. Zrenjanin 5. Sremska Mitrovica
2.	Godine starosti	1. 18 – 30 2. 30 – 40 3. 40 – 50 4. preko 50
3.	Godine radnog staža	1. do 10 godina 2. 10 – 20 3. 20 – 30 4. preko 30
4.	Stepen školske spreme	1. KV 2. SSS 3. VKV 4. VŠ 5. VSS
5.	Radno mesto na kome radite	1. rukovodeće radno mesto 2. nije rukovodeće radno mesto

6.	Da li Vam je poznat pojam menadžmenta znanja, odnosno proces korišćenja i upravljanja znanjem koje postoji među zaposlenima u nekoj firmi?	1. da 2. delimično 3. ne
7.	Da li menadžment preduzeća prepoznaje kolektivno znanje i znanje pojedinaca unutar firme, kao ključno pitanje savremenog poslovanja	1. da 2. u maloj meri 3. ne 4. ne znam
8.	Da li imate poverenje u kolege na poslu?	1. da, potpuno 2. delimično 3. ne
9.	Da li imate poverenja u svoje pretpostavljene?	1. da, potpuno 2. delimično 3. ne
10.	Razmena znanja među zaposlenima je	1. na visokom nivou 2. na zadovoljavajućem nivou 3. zastupljena je u maloj meri 4. nije zastupljena
11.	Za rešavanje nekog problema prvo se obraćate	1. kolegi 2. pretpostavljenom 3. samostalno tražite informacije u okruženju
12.	Da li svoje znanje delite sa drugima u organizaciji	1. često 2. retko 3. nikad
		1. samo sa bliskim kolegama

13.	Svoje znanje unutar organizacije delite	<ol style="list-style-type: none"> 2. sa svim kolegama iz odeljenja/službe 3. sa kolegama iz cele organizacije 4. ne delim svoje znanje sa drugima
14.	Deljenje znanja najčešće realizujem	<ol style="list-style-type: none"> 1. kroz poslovne aktivnosti 2. kroz neformalno druženje 3. ne delim svoje znanje sa drugima
15.	Da bi se unapredio program menadžmenta znanja posebno je važno	<ol style="list-style-type: none"> 1. trening i obuka zaposlenih i menadžera 2. podrška top menadžmenta i objašnjenje šta je menadžment znanja 3. dobra informatička mreža i tehnologija
16.	Od zaposlenih očekuje da rade samo ono što im se kaže.	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
17.	Zaposleni se motivišu na inovacije i stvaranje novih ideja	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
18.	Omogućeno je iznošenje novih ideja za bolje poslovanje	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
19.	Kreativnost i inovacija se nagrađuju	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
20.	Zaposleni se podržavaju, neguju se međusobni odnosi i timski rad	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
21.	Zaposleni se motivišu da međusobno dele znanje	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
22.	Puna pažnja se posvećuje ljudskim resursima	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
23.	Posao u potpunosti odgovara stepenu moga znanja, sposobnosti i veština	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
24.	Pružena je mogućnost da se pokažu znanje i veštine u preduzeću	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
25.	Na raspolaganju su informacije i potrebno znanje za posao	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
26.	Zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja	<ol style="list-style-type: none"> 1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
27.	Sprovođenje programa obuke i treninga je	<ol style="list-style-type: none"> 1. kontinuirano 2. povremeno 3. retko 4. ne postoji
28.	Sklonost ka samoučenju kako bi se individualno znanje proširio i unapredilo radne veštine kod zaposlenih je	<ol style="list-style-type: none"> 1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad

29.	Organizaciona klima u preduzeću omogućava i podržava učenje na radnom mestu kroz radne zadatke	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
30.	Radni sastanci, kao mogućnosti izvora novih informacija i znanja održavaju se	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
31.	U preduzeću neformalni sastanci i druženja kroz koje se vrši razmena informacija i iskustava dešavaju se	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
32.	Menadžeri bi trebali biti kreatori atmosfere u firmi	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
33.	Menadžeri imaju ulogu lidera i kreatora atmosfere u preduzeću	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
34.	Menadžeri bi trebali biti prvi i svojim primerom uticati na ohrabrivanje razmene znanja među zaposlenima	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
35.	Menadžeri imaju ulogu lidera i ličnim primerom podstiču razmenu znanja među zaposlenima	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
36.	Zaposleni učestvuju u donošenju odluka u preduzeću i u tome se podstiču od strane menadžera	1. često 2. povremeno 3. retko 4. nikad
37.	Koliko su uputstva i procedure jasni i blagovremeno prosleđeni na upotrebu	1. uvek 2. često 3. povremeno 4. retko
38.	Mogućnost prosleđivanja pitanja, zahteva za pojašnjenje ili inovativnih predloga prema top menadžmentu je	1. česta 2. povremena 3. retka 4. ne postoji
39.	Uspešnost organizacije u mnogome zavisi od saradnje i sinhronizacije odeljenja i službi unutar iste	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
40.	Dosadašnja saradnja i razmena informacija između službi i odeljenja je na	1. visokom nivou 2. zadovoljavajućem nivou 3. niskom nivou 4. ne postoji
41.	Koliko postojeći informacioni sistemi, omogućavaju pronalaženje i korišćenje potrebnih informacija zaposlenima	1. u velikoj meri 2. na zadovoljavajućem nivou 3. malo ili veoma malo

42.	U kojoj meri zaposleni koriste dostupne info tehnologije u cilju pribavljanja potrebnih informacija	1. često 2. povremeno 3. retko
43.	Koliko su zaposleni obučeni za korišćenje postojećih informacionih tehnologija	1. u velikoj meri 2. na zadovoljavajućem nivou 3. malo ili veoma malo
44.	Informacione tehnologije u preduzeću, ukoliko se na pravi način postave, predstavljaju veliku pomoć u deljenju informacija među zaposlenima	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
45.	Postojeće info tehnologije omogućavaju zaposlenima da svoja iskustva vezana za rešavanje problema mogu da objave na intra WEB-u, kako bi postala dostupna i ostale	1. u velikoj meri 2. na zadovoljavajućem nivou 3. malo ili veoma malo 4. nikad
46.	Sistem procene radnog učinka zasposlenih u preduzeću je	1. sveobuhvatan uvid i analiza uloženog rada 2. u većoj meri pravičan i realan 3. veoma je površan i proizvoljan 4. potpuno neprilagođen i nerealan
47.	Kojem sistemu procene radnog učinka dajete više poverenja	1. kvantitativnom 2. kvalitativnom 3. kombinaciji
48.	Moj pretpostavljeni uvek ima pravi uvid u moje radne učinke i realno ih vrednuje	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem
49.	Kvantitavna procena radnog učinka postavljena je tako da svaki zaposleni može kroz nju iskazati svoj maksimum i biti adekvatno bodovan	1. potpuno se slažem 2. delimično se slažem 3. ne slažem se 4. nemam određen stav
50.	Da li imate poverenja u pretpostavljene prilikom njihove kvalitativne procene vašeg radnog učinka	1. u potpunosti 2. delimično 3. nemam poverenja u realnost ocene
51.	Dobijam informaciju od pretpostavljenog u vezi mog učinka i o tome diskutujem sa njim	1. uvek 2. ponekad 3. nikad
52.	Nagrađivanje shodno uloženom radu u preduzeću je	1. objektivno i pravično 2. nejednako raspoređeno 3. pristrasano 4. neadekvatano i loše koncipirano
53.	Sistem nagrađivanja u okviru celog preduzeća ravnomerno je raspoređen na sve direkcije i niže službe	1. slažem se 2. ne slažem se 3. nemam određen stav
54.	Postoji favorizovanje nekih pojedinaca, odeljenja, službi ili direkcija u sistemu nagrađivanja	1. slažem se 2. ne slažem se 3. nemam određen stav
55.	Nagrađivanje samo najboljih pojedinaca bez davanja priznanja svima onima koji premaše planirane radne ciljeve, implicira nezadovoljstvo i demotivaciju zaposlenih	1. slažem se 2. ne slažem se 3. delimično se slažem

- Molimo Vas da na skali od 1 do 10 zaokružite nivo za koji mislite da su korisnici zadovoljni sa izborom i kvalitetom postojećih usluga koje im se nude.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Molimo Vas da na skali od 1 do 10 zaokružite nivo za koji mislite da su korisnici zadovoljni sa načinom i efikasnosti pružanja usluga.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10