

UNIVERZITET SINGIDUNUM
POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU
Departman za poslediplomske studije

MASTER RAD
Uticaj liderstva na motivaciju zaposlenih

Mentor:
Prof. dr. Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:
Tanja Samardžić 401960/13

Beograd, 2015

Sadržaj

UVOD.....	3
1.1. Predmet i značaj istraživanja.....	4
1.2. Ciljevi istraživanja.....	4
1.3. Hipotetički okvir istraživanja	4
1.4. Metode istraživanja	5
1.5. Struktura rada	5
2. LIDERSTVO	7
2.1. Pojam i karakteristike liderstva.....	8
2.2. Izvori liderske moći.....	9
2.3. Stilovi liderstva	11
2.3.1. Klasični stilovi liderstva	11
2.3.2. Savremeni stilovi liderstva	12
2.4. Izazovi liderstva budućnosti	18
2.4.1. Etičko liderstvo.....	19
2.4.2. Emocionalno liderstvo.....	19
2.4.3. On-line liderstvo.....	20
2.4.4. Međukulturno liderstvo.....	21
3. MOTIVACIJA.....	22
3.1. Značaj motivacije	23
3.2. Karakteristike i činioci procesa motivacije	24
3.3. Pristupi u istraživanju motivacije	26
3.4. Teorije motivacije	27
3.5. Materijalni i nematerijalni vidovi motivacije.....	33
4. UTICAJ LIDERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH.....	40
5. ISTRAŽIVANJE	43
ZAKLJUČAK	53
LITERATURA.....	55

UVOD

Dobar lider ne može biti daleko ispred njegovih sledbenika.

Teodor Ruzvelt

Motivacija zaposlenih je jedno od najbitnijih pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje poslednjih godina sve više dobija na značaju.

Razmišljajući o faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih, ukoliko ih želimo unaprediti, ne možemo ignorisati motivaciju zaposlenih kao faktor njihove efektivnosti. Liderstvo kao i motivacija, je jedan od odgovora na izazove savremenog poslovanja. Liderstvo je pokretačka snaga, koja podstiče promene. Snaga liderstvaproizlazi iz vizije lidera, odnosno njegove pokretačke energije koja podstičesavladavanje prepreka.

Značaj liderstva proizlazi iz sposobnosti lidera da stvaraju viziju, uspešno ostvare ciljeve, okupljaju sledbenike i pokreću i usmeravaju njihovu energiju zaostvarivanje te vizije. Ta pokretačka energija usmerena na ostvarivanje ciljeva naziva se motivacija. Kako im to uspeva? U traženju odgovora na ovo pitanje sagledaćemo pretpostavke i proces motivacije i potražiti tačke koje spajaju liderstvo i motivaciju.¹

Da bi čovek mogao da motiviše druge, prvo mora biti u stanju da upozna sebe i motiviše samog sebe, pa tek onda druge. Motivacija je ključ koji je neophodan za postizanje uspeha kako na ličnom planu, tako i u poslovnom okruženju. Ne treba zanemariti da su počeci svih ljudskih motiva u zadovoljstvu. Ako saznamo, šta motiviše ljude, postigli smo uspeh!²

Zaposleni koje je kompanije motivišu na pravi način, mnogo aktivnije i energičnije ostvaruju postavljene ciljeve i imaju lojalan odnos prema poslodavcu i kompaniji. Zato i

¹Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, www.eknfak.ni.ac.rs, preuzeto 29.9.2014

²Ibid

ne čudi tvrdnja stručnjaka koji se bave pitanjima motivacije da je upravo motivacije najbitnije što o ljudskoj prirodi lideri treba da znaju.

1.1. Predmet i značaj istraživanja

Predmet našeg istraživanja je uticaj lidera na proces motivacije, kroz materijalne i nematerijalne motivatore, kao i sam rezultat tog procesa gledan kroz povećanje efektivnosti i efikasnosti zaposlenih.

Lideri koriste različite strategije da bi motivisali zaposlene. Svaka strategija ima zadatak da zadovolji članove organizacije, koji će to zadovoljstvo ispoljiti u svom radu. Ne postoji strategija koja je univerzalna za svako preduzeće, i zato je kombinovanje više strategija mnogo uspješnije, naravno u zavisnosti od same organizacije.

1.2. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja je da prikaže i opiše uticaj koji imaju različiti stilovi liderstva i ponašanje lidera u njima, na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Društveni cilj ovog istraživanja da se na jednostavan i praktičan način pomogne organizacijama da uvide uticaj liderstva na motivaciju i prikaže mogućnost primene.

1.3. Hipotetički okvir istraživanja

U našem istraživačkom radu pošli smo od osnovne hipoteze da su lideri i njihovi stilovi vođenja najznačajniji pri izgradnji sistema motivacije, koju smo operacionalizovali kroz nekoliko posebnih hipoteza:

- Zadatak lidera je da prepozna motive zaposlenih, obezbedi njihovo ispunjenje uz istovremeno ispunjavanje ciljeva preduzeća.
- Lider mora da prepozna potencijal svojih saradnika, i omogući im ostvarivanje u radnom okruženju.

- Lider oblikuje zaposlene u skladu sa njihovim radnim okruženjem pomoću odgovarajućih stimulativnih nagrada.

1.4. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti i obim proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode da bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve, kao što su objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.³

U ovom radu korišćena je relevantna literatura, istraživana su naučno-teorijska saznanja, savremena poslovna praksa, korišćenjem metoda: indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, posmatranja i analize sadržaja.

1.5. Struktura rada

Naše istraživanje prikazali smo na sledeći način:

U prvom, uvodnom delu rada naveli smo predmet našeg istraživanja, ukazali na značaj i aktuelnost teme, definisali cilj istraživanja, postavili glavnu hipotezu i posebne hipoteze, nabrojali metode istraživanja i opisali strukturu rada po celinama.

U drugom delu rada, pod nazivom *Liderstvo* osvrnuli smo se na sam pojam i obeležja liderstva uz prikaz različitih stilova liderstva kao i savremenih pristupa liderstvu.

U trećem delu rada, pod nazivom *Pojam motivacije* opisali smo proces motivacije i njegovo funkcionisanje radi boljeg razumevanja samog rada od strane čitalaca.

U četvrtom delu rada, pod nazivom *Uloga i uticaj liderstva u upravljanju motivacijom zaposlenih*, razradili smo samu suštinu našeg rada gde smo prikazali zavisnost ova dva procesa i njihovo međusobno funkcionisanje i dopunjavanje, kroz osvrt na materijalne i nematerijalne motivatore.

³Pešić M.,(2007), *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 41

U petom delu rada, pod nazivom *Istraživanje* izneti su rezultati istraživanja na osnovu upitnika. Kroz dobijene odgovore predstavljeni su rezultati i njihovom analizom, došlo se do odgovarajućih zaključaka kada je u pitanju stil vođenja, motivacija zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u okviru domaćih preduzeća.

U šestom delu rada, pod nazivom *Zaključak*, izneta su završna razmatranja teme ovog rada i dati su odgovori na postavljene hipoteze iz uvodnog dela istraživanja.

U sedmom delu rada pod nazivom *Literatura*, naveden je spisak autora čija je literatura korišćena tokom istraživanja.

2.LIDERSTVO

U samim počecima istraživanja fenomena liderstva, bilo je teško razgraničiti ga od vođenja i menadžmenta. Naravno, sad možemo uočiti da su vođenje i liderstvo sinonimi koji označavaju preuzimanje inicijative i prednjačenje, ali isto tako da menadžment i liderstvo ne označavaju iste pojmove. U sledećoj tabeli, uočićemo glavne razlike između menadžera i lidera.

Tabela 1. Razlike između menadžera i lidera

Menadžer	Lider
Izvor moći: kontrola resursa (hijerarhijska pozicija)	Izvor moći: interpretacija realnosti
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Stabilni uslovi	Turbulentni uslovi
Planira, organizuje i kontroliše	Kreira i vodi promene
Cilj: efikasnost	Cilj: efektivnost

Izvor. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., (2009), Organizacija i menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 4.

Liderstvo kao pojam, provlači se kroz vekove u različitim oblicima, ali su se prve studije o liderstvu pojavile tek 30-tih godina dvadesetog veka.⁴

Kao što možemo videti na Tabeli 1. suštinska razlika između menadžera i lidera sastoji se u sposobnosti lidera da komunicira na pravi način. Osim leporečivosti, jasne vizije ciljeva i strpljenja sa kojim se obraća svome timu, pravi lider sigurno zna, da ništa nije toliko jednostavno da ne može biti pogrešno shvaćeno!

Zato je rođeni lider, ili onaj koji je u međuvremenu naučio, da za svoj uspeh mora da zahvali komunikaciji sa drugima, da bude potpuno svestan barijera koje mogu da ometaju realizaciju određenih poslovnih ciljeva. Osim razlika u pogledu kulture ili obrazovanja, smetnje u komunikaciji se mogu pojaviti i kao posledica nesposobnosti da se sagovornici koncentrišu na poruke koje razmenjuju.

⁴Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 404.

Pravi lider ne menja svoje ponašanje ni stavove u zavisnosti od toga da li razgovara sa osobom od sebe višom ili nižom po hijerarhiji, već umesto toga raspolaže jednom od najcenjenijih osobina, a to je strpljenje. Bez strpljenja gotovo je nemoguće izbeći zamku fokusiranja na detalje umesto na samu ideju poruke.

On takođe dobro zna da impuls za slanjem informacija nije automatski, pa će na sastanak doći pripremljen i naoružan podacima.

“Konačno, pravi lider zna da je u biznisu, kao i u svemu, stres loš saveznik. Zato će na sastanak doći odmoran, opušten i relaksiran, svestan da su to jedini potrebni uslovi za uspešnu, kvalitetnu kreativnu komunikaciju.”⁵

2.1. Pojam i karakteristike liderstva

Neki autori posmatraju liderstvo i kao instrument za ostvarenje ciljeva, proces koji uključuje uticanje da se ostvare ciljevi, i koji se dešava u određenoj situaciji grupe ili organizacije. Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj.⁶ Bez uticaja ne postoji liderstvo. Grupa ili organizacija je kontekst u kome se odvija liderstvo.

U literaturi postoji veliki broj definicija liderstva:

- Liderstvo je proces usmeravanja uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.⁷
- Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije.⁸
- Liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji.⁹
- Liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizacija radnih aktivnosti

⁵www.gmbusiness.biz, *Menadžer ili lider: Šta lider zna?*, dr Zorica Tomic

⁶Ibid

⁷Bitel Lester (1997), *Liderstvo*, Clio, Beograd, str. 10.

⁸Higgins, J.M. (1994), *The management challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York, str. 579.

⁹Kotler J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston, str. 30.

da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije.¹⁰

- Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.¹¹
- Liderstvo je sposobnost da se kreira i podržava vizija, i da se motivišu drugi za prevođenje vizije u akciju.¹²

Liderstvo je proces kojim se inspirišu zaposleni da rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebna su znanja i sposobnosti. Lideri imaju zadatak da vode organizacije u kojima će svaki zaposleni moći da razvija svoje potencijale. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na izvor nove, pokretačke energije. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju pitanja motivacije zaposlenih koja direktno utiče na poboljšanje efikasnosti i efektivnosti.

Za definisanje liderstva su bitni sledeći elementi:¹³

- liderstvo je proces,
- liderstvom se ostvaruje uticaj,
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe,
- u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

2.2. Izvori liderske moći

Moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji, odnosno preduzeću.¹⁴

¹⁰Yukl, G, (1988) *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 5.

¹¹Northouse, P.G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc, Thousand oaks, str. 3.

¹²Bennis, W, Nauns, B (1985) *Leaders:the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York, str. 668.

¹³Northaus, P., (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str.2.

¹⁴Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285.

Moć varira u svom okviru i domenu. Okvir moći predstavlja broj oblasti u kojima jedna osoba može uticati na druge. Domen moći predstavlja broj pojedinaca nad kojima neko može vršiti uticaj. Jedan od preduslova vršenja moći jeste postojanje odgovarajućeg izvora moći i identifikovano je pet kategorija moći:¹⁵

- Legitimna moć
- Moć prinude
- Moć nagrađivanja
- Ekspertska moć
- Referentna moć

Legitimna moć je zasnovana na položaju koji pojedinac ima u organizaciji. Lider koji ima moć legitimiteta, ima mogućnost da odredi ponašanje članova tima, i da na taj način ostvari uticaj na njihovo ponašanje.

Moć prinude se bazira na strahopoštovanju koje zaposleni imaju prema lideru. Članovi tima smatraju da će biti kažnjeni, ukoliko se ne ponašaju onako kako od njih lider očekuje.

Kod **moći nagrađivanja** lider ima mogućnost da nagradi željeno ponašanje, a zaposleni teže da se ponašaju onako kako želi lider, očekujući da će on da podeli očekivane nagrade.

Stručna moć se zasniva na dobrom stručnom znanju lidera i onda ga zaposleni posebno cene zbog njegove stručnosti.

Referentna moć se bazira na identifikaciji zaposlenih sa liderima zbog njegovih ličnih osobina.

¹⁵Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, www.eknfak.ni.ac.rs, preuzeto 10.10.2014.

Liderstvo predstavlja mnogo više od korišćenja moći, ono podrazumeva poznavanje ljudi u različitim situacijama, motivisanje, komuniciranje zaposlenih i njihovo usmeravanje ka ispunjenju zajedničkih ciljeva preduzeća.

2.3. Stilovi liderstva

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, tj. način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih privoli na željeno ponašanje.¹⁶

Na osnovu pristupa lidera motivisanju podređenih, načina na koji lider donosi odluke, izvora moći koje lider koristi da ostvari uticaj na podređene i sposobnosti lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama razlikuju se:¹⁷

- klasični stilovi
- savremeni stilovi liderstva

2.3.1. Klasični stilovi liderstva

U okviru klasičnih stilova liderstva razlikujemo:¹⁸

- autokratski
- demokratski
- liberalni

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike, koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta.

¹⁶Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 419.

¹⁷DePree M, (2004), *Leadership is an art*, Crown Publishing Group, preuzeto sa www.biznis-akademija.com 22.10.2014.

¹⁸Kotter John P., *What Leaders Really Do*, preuzeto sa www.regonline.com 23.10.2014.

Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću podređenih i poverenja u njih. Odlučivanje je decentralizovano i autoritet se delegira.

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su struktuirana po timovima, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja.

Često se ovoj grupi daju još dva stila vođenja: transakcioni i transformacioni stil vođstva.¹⁹

Transakciono vođstvo ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve.

Transformaciono vođstvo pojavljuje se 80-tih godina prošlog veka sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promene može izvesti poseban soj lidera, lidera koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike. Karakteristike tih lidera su da se prepoznaju kao zastupnici promena, da su odvažni, da imaju poverenja u ljude, da uče dok su živi, da su sposobni su da se uhvate u koštac sa složenošću, da su vizionari.²⁰

2.3.2.Savremeni stilovi liderstva

Prema savremenim shvatanjima, faktori koji utiču na efikasnost liderstva su:²¹

- Karakteristike i zahtevi zadataka
- Osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih

¹⁹Dušan M, (2002), *Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama*, Filozofski fakultet, Beograd, preuzeto sa www.doiserbia.nb.rs 24.10.2014.

²⁰www.biznis-akademija.com, preuzeto 22.10.2014.

²¹Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, str. 295.

- Organizaciona kultura i organizacione politike

S tim u vezi razlikuju se 4 modela liderstva i u okviru njih stilovi vođenja koje ćemo objasniti u tekstu koji sledi:

Fidlerov model²² je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše i predviđa posledice određenog ponašanja.

Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila. Jedan stil se karakteriše naklonošću prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nalogodavnim odnosom prema saradnicima.

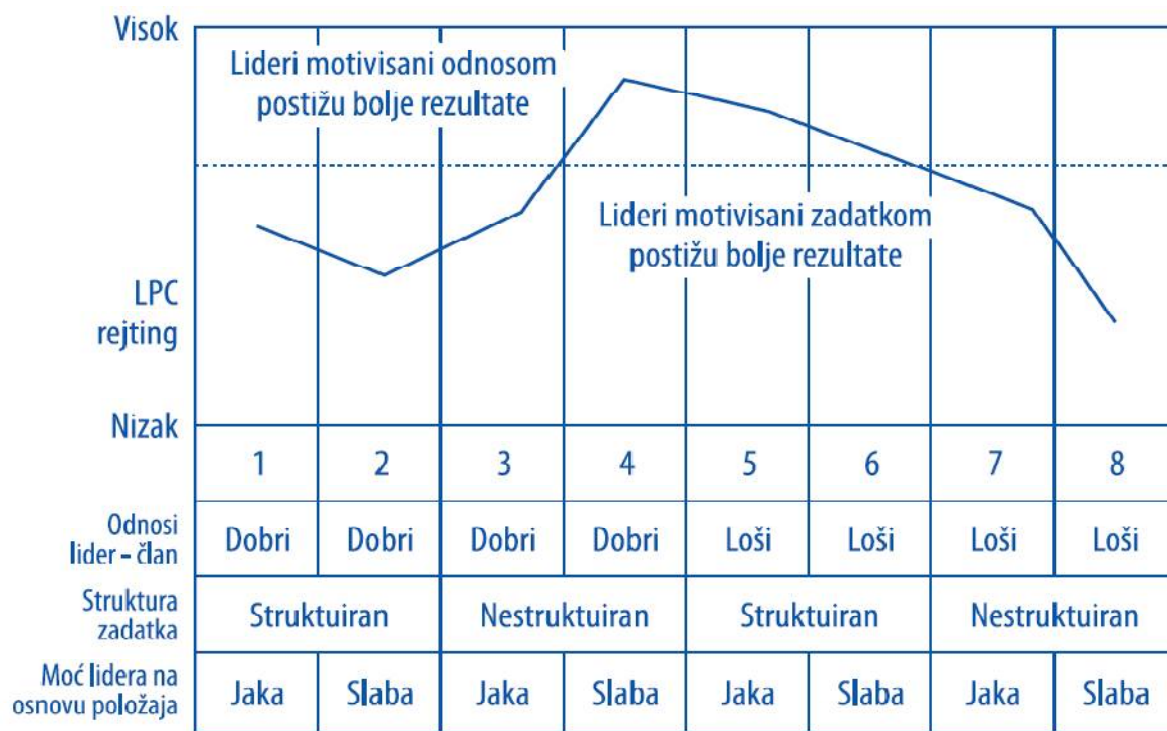
Prema Fidleru²³, povoljnost situacije određuju sledeći faktori:

1. odnosi između vođe i članova grupe,
2. struktura zadatka i
3. pozicija moći

²²Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 430.

²³Fiedler, F., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scot & Foresman

Slika 1. Prikaz Fidlerovog modela liderstva



Izvor: Fiedler, F., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scot & Foresman

Hersi - Blanšarov model²⁴ posmatra 3 varijable: zadatak, odnos vođa - sledbenici i zrelost sledbenika. On zrelost sledbenika definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti.

Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma:

- stepen motivacije za postignuća
- spremnost da se preuzme odgovornost
- stepen obrazovanja i iskustva

²⁴Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 428.

Na osnovu ova tri kriterijuma definišu se četiri liderska stila²⁵:

Pričajući stil vođstva (S1) je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama.

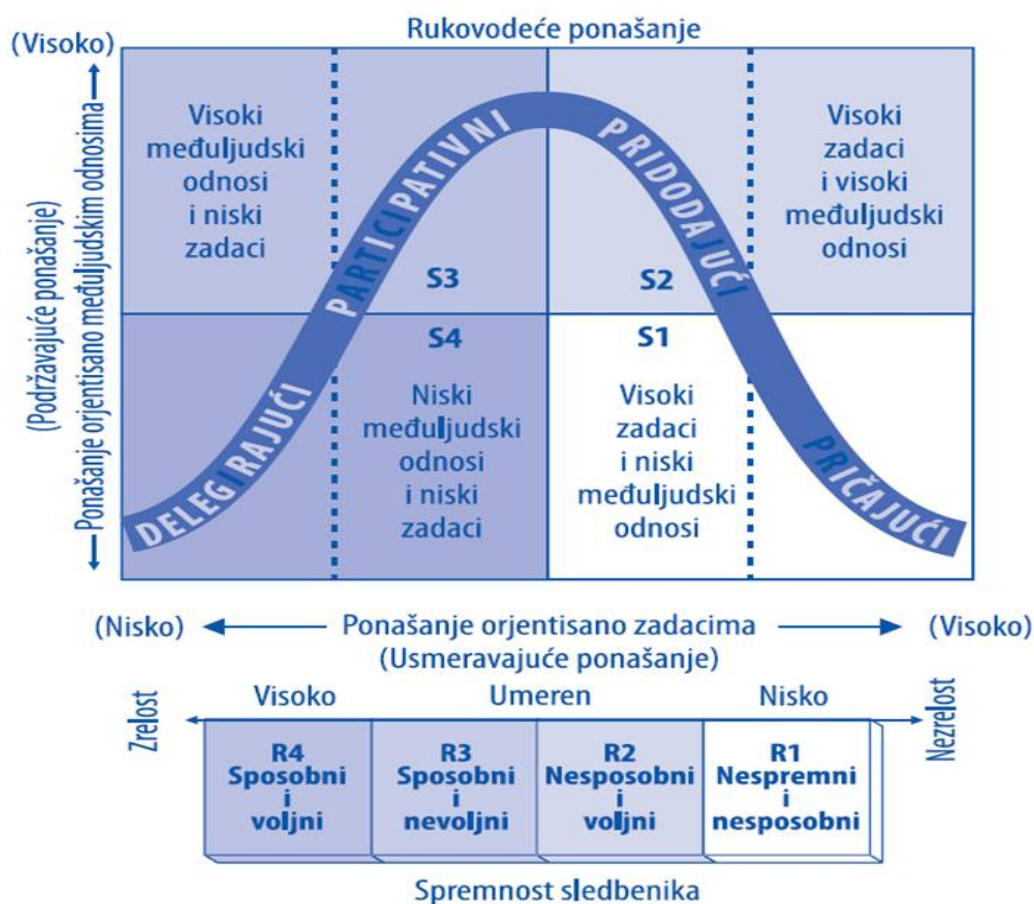
Prodajni stil vođstva (S2) je najbolje primeniti u slučaju niske ili umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil u isto vreme obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.

Participativni stil (S3) vođstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.

Delegirajući stil vođstva (S4) je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vođstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

²⁵Milosavljević M, (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 41.

Slika 2. Prikaz Hensi Blanšarovog modela liderstva



Izvor. Hersey, P., Blanchard, H., (1982), *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y,

Hausov model²⁶, ili model "put - cilj", u fokus stavlja očekivanja i motivaciju zaposlenih. Polazi se od toga da zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate, i po tom osnovu visoke nagrade, a zadatak lidera je da im pomognu i objasne kojim putem da postignu cilj. Ovaj model razlikuje stilove lidera prema njihovoj sposobnost da uoče razlike među zaposlenima i da na tim razlikama grade različite sisteme nagrađivanja prema pojedinačnim doprinosima. Na osnovu ovih kriterijuma razlikuju se četiri oblika ponašanja lidera²⁷:

²⁶Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.432.

²⁷www.is.fin.kg.ac.rs, preuzeto 22.10.2014.

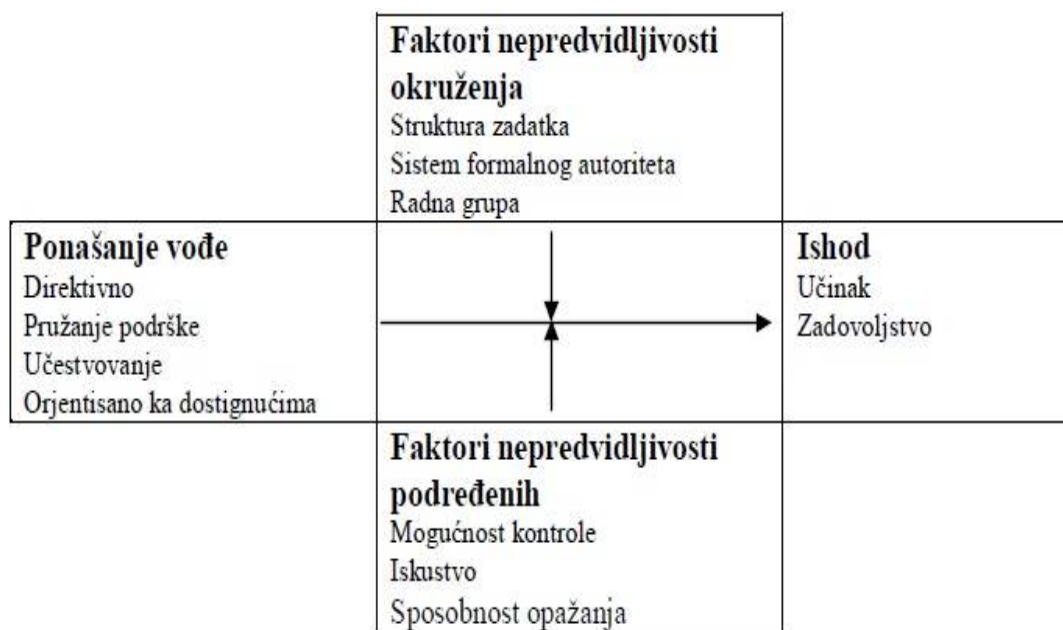
Direktivno ponašanje, koje ostvaruje pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak od velikog značaja.

Podražavajuće ponašanje, koje doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih koji rade na poslovima koji izazivaju monotoniju, frustraciju i stres.

Ponašanje orijentisano ka dostignućima, koje ima za cilj da inspiriše zaposlene na veće zalaganje i prihvatanje izazova.

Participativno ponašanje, koje podrazumeva visok stepen uključenosti podređenih u proces odlučivanja, razvijenu komunikaciju, informisanost i poverenje.

Slika 3. Prikaz teorije put-cilj



Izvor: Čerović S, Vukosav S, Lazović T, Univerzitet Singidunum, FTHM-Beograd, Liderstvo u turističkim preduzećima

Vrum - Jetonov model²⁸ ili normativni model razlikuje 5 stilova vođstva. Prva dva podrazumevaju autokratsko odlučivanje, naredna dva imaju obeležje konsultativnog

²⁸Čerović S, (2011), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, str.299.

odlučivanja, a poslednji stil ima odlike grupnog odlučivanja.

Autokratski stil I. Označava situaciju kada lider sam rešava problem i sam donosi odluku, oslanjajući se na raspoložive informacije u datom trenutku.

Autokratski stil II. Lider obezbeđuje neophodne informacije od svojih podređenih, a zatim sam rešava problem i donosi odluku. Uloga podređenih se ogleda isključivo u prikupljanju informacija.

Konsultativni stil I. Označava uključenost podređenih putem konsultovanja. Lider konsultuje podređene ali sam donosi odluku, koja može, ali ne mora odraziti stavove i mišljenje podređenih.

Konsultativni stil II. Lider okuplja podređene u grupu koja raspravlja o problemu i formira mišljenje grupe, koje predočava lideru. Nakon konsultovanja, lider donosi odluku.

Grupni stil. Reč je o načinu odlučivanja u kojem lider i grupa zajedno diskutuju problem i donose odluku. Zajednički kreiraju i ocenjuju alternative i primenjuju konsenzus u izboru rešenja.

2.4. Izazovi liderstva budućnosti

S obzirom na brzi razvoj informacione tehnologije i globalizacije tržišta, od lidera se danas ne očekuje samo da ostvari konkurentsku prednost, već da bude prvi. Biti prvi znači raditi stvari drugačije od drugih. Današnji potrošači, pored zadovoljavanja potreba samim proizvodom, traže i etički ispravna i društveno odgovorna preduzeća.

S obzirom na ove promene, moramo se osvrnuti na pitanja moralnog liderstva, emocionalnog liderstva, on-line liderstva i međukulturalnog liderstva.

2.4.1. Etičko liderstvo

Iako se etika filozofski pojavila sa Aristotelom, značaj u organizaciji ispoljava tek 20-ih godina prošlog veka. Etičko liderstvo je vođenje kroz poznavanje i rađenje onog što je ispravno. Glavni problem predstavlja to što je jako teško definisati „ispravno“.

Etičko liderstvo je podeljeno na dva dela. U prvom delu, lider se mora ponašati i donositi odluke etički, a u drugom lider mora da predvodi zaposlene i da sprovodi etičko liderstvo kroz njihove stavove i interakcije.²⁹

U okviru organizacije etičko poslovanje se veže za potrošače, zaposlene, akcionare i okruženje kao glavne stakeholdere. Uloga lidera u ovakvim situacijama, i rešavanju etičkih dilema, se ogleda kroz suočavanje sa složenostima i neizvesnostima okruženja. Lideri moraju pre svih uočiti neetičke radnje i odmah reagovati na njihovo rešavanje.

Postoji i suprotno mišljenje vezano za postojanje etičkog liderstva. Perspektive etičkog liderstva, sažete u sadašnjosti, kroz pogled na društveno učenje, uključuje uzore i promoviše normativno i etičko odgovarajuće ponašanje koje se prikazuje u odlukama koje donose lideri.³⁰ Suočene perspektive prikazane kroz spoznaju lidera i njegovih akcija, tvrde da se etičko liderstvo nalazi u više nivoa psiholoških procesa koji utiču na ponašanje i nesocijalno učenje.³¹

2.4.2. Emocionalno liderstvo

Kroz analiziranje uspešnih lidera uočeno je da nisu svi obavezno ljudi sa visokim koeficijentom inteligencije, i da je za uspešno liderstvo mnogo važnija emocionalna inteligencija, odnosno sposobnost da bude privlačan i da se saoseća sa drugim ljudima. Na taj način možemo uočiti lidere čiji su sledbenici i njihove želje i ciljevi u skladu sa liderovim i disonantne lidere koji imaju „raštimovan“ tim.³²

²⁹Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press. 28, 55-75

³⁰Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87, 611- 628.

³¹Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, 56(1), 5-37.

³²slobodanadzic.tripod.com, *Lider u marketingu*, preuzeto 25.02.2015.

Suština emocionalnog liderstva je prenošenje pozitivne energije na svoje sledbenike, kroz inspirisanje na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Ophođenje lidera na taj način omogućava mu lak prenos inspiracije na zaposlene. Lideri koji deluju na zaposlene inspirativno stvaraju efekat rezonance. Oni sami predstavljaju primer onoga što traže od svojih zaposlenih.

Svoj uticaj lider crpi iz svoje formalne moći tj. određenog mesta u hijerarhiji, ali i iz svoje referentne moći tj. veština i sposobnosti koje poseduje. Emocionalno inteligentan lider uspeva da svojim uticajem obezbedi usvajanje pretpostavki, vrednosti i normi usmerenih ka postizanju ciljeva organizacije. Takvi lideri deluju uverljivo i privlačno kada se obraćaju zaposlenima.³³

Emocionalno inteligentni lideri su prirodni katalizatori organizacionih promena. Oni razumeju kada je potrebna promena u organizaciji, tako da se sa lakoćom zalažu za transformaciju.

Emocionalno inteligentni lideri takođe uspešno upravljaju sukobima u organizaciji. Oni uspevaju da razumeju različita mišljenja sukobljenih strana i pronađu zajednička tačka oko kojih su sukobljene strane saglasne. Uz zaposlenima podstiču opredeljenje za zajednički posao i učvršćivanje bliskih međuljudskih odnosa zaposlenih.³⁴

2.4.3. On-line liderstvo

On-line liderstvo predstavlja upravljanje ljudima kada su oni fizički udaljeni od lidera i kad su osuđeni na pismenu i digitalnu komunikaciju.

Iako su informacione tehnologije sve naprednije ipak postoje poteškoće kod vođenja virtuelnih timova i one su uglavnom usmerene na komunikaciju i njeno pravo razumevanje. „Živa“ reč ipak ne može biti zamenjena virtuelnim tehnologijama. U ovakvim situacijama sticanje poverenja sledbenika i pravovremeno komuniciranje je od suštinske važnosti.

³³ www.emocionalnainteligencija.com, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, prof. dr Predrag Nikić preuzeto 20.02.2015

³⁴ Ibid

2.4.4. Međukulturno liderstvo

Kao što smo već spomenuli, globalizacija tržišta i dalje traje i granice tržišta praktično više i ne postoje, samim tim liderstvo mora ići u korak sa vremenom. Na svetskom tržištu efektivni lideri moraju poštovati nacionalne kulture drugih zemalja i na taj način određivati svoj stil liderstva u skladu sa kulturnim uslovima koje očekuju njegovi sledbenici.

Treba istaći da je većina teorija o liderstvu nastala u SAD proučavanjem ljudi iz Severne Amerike i one u sebi nose američke predrasude. „One naglašavaju odgovornosti sledbenika, a ne i njihova prava; podstiču samo zadovoljstvo, a ne i posvećenost obavezama ili altruističkim motivacijama; stavljaju posao na glavno mesto i orijentaciju ka demokratskim vrednostima; naglašavaju racionalnost, a ne duhovnost, religiju ili sujeverje".³⁵

Mnoge studije o liderstvu u kulturama koje se ukrštaju upućuju na obavezu lidera da prilagođavaju svoj stil liderstva nacionalnoj kulturi različitih zemalja u kojima posluju:³⁶

- Od korejskih lidera se očekuje da imaju očinski odnos prema svojim sledbenicima.
- Arapi smatraju slabima svoje lidere ukoliko pokazuju ljubaznost ili velikodušnost ako se to od njih ne traži.
- Od japanskih lidera se očekuje da budu ponizni i da često govore.
- Skandinavski i holandski lideri koji izdvajaju pojedince i javno ih hvale, verovatno će dovesti u nepriliku te pojedince, ali neće proizvesti nikakav entuzijazam.
- Od efektivnih lidera u Maleziji se očekuje da pokažu saosećanje i da primenjuju stil koji je više autokratski nego participativan.
- Efektivne nemačke lidere karakteriše visok stepen orijentisanosti na učinak, nizak stepen saosećanja sa zaposlenima, malo samozaštite, nizak stepen timske orijentisanosti, visok stepen autonomije i visok stepen učestvovanja.

³⁵ Rajković B, (2013), *Osnove menadžmenta*, preuzeto sa bobanrajkovic.weebly.com 09.3.2015

³⁶ Ibid

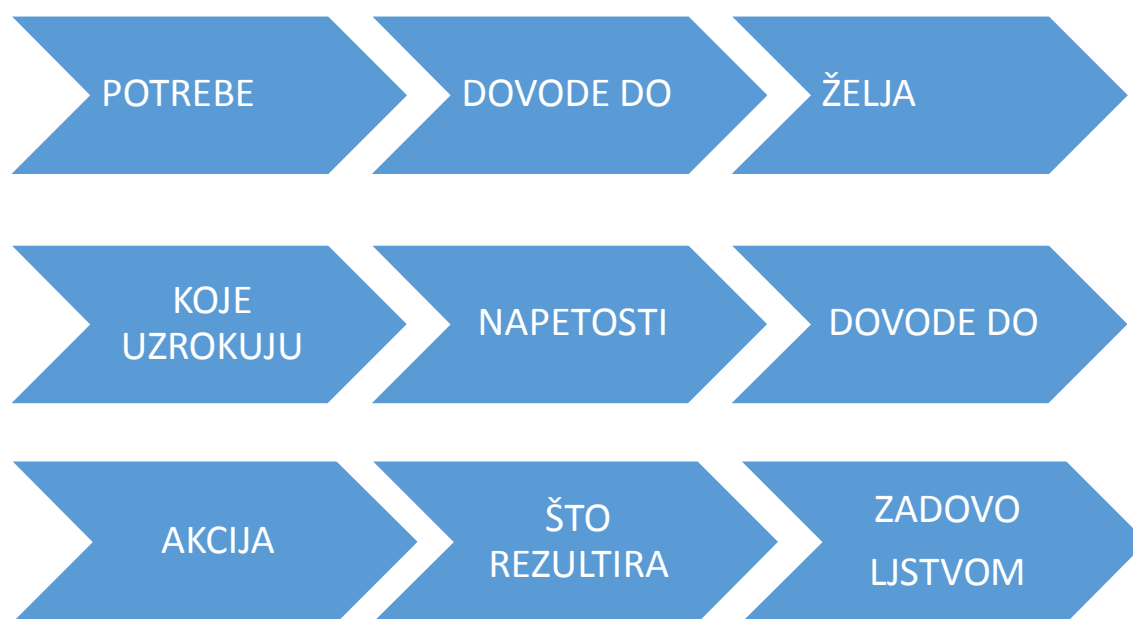
3. MOTIVACIJA

S obzirom da smo u uvodnom delu objasnili značaj motivacije na učinak zaposlenog i samu organizaciju, trebalo bi da objasnimo i sam pojam motivacije i motiva, kao glavnih pokretača unutrašnje snage ličnosti.

Motiv i motivacija su pojmovi iz psihologije koji predstavljaju činioce koji podstiču na pokretanje aktivnosti jedinice izazivaju određeno ponašanje, održavaju ga i usmeravaju ka nekom cilju.³⁷

Motivaciju je moguće posmatrati kao lančanu reakciju potreba koje ljudi osećaju: one dovode do želja i ciljeva kojima se teži, to sve uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konacno rezultira zadovoljstvom. Takav sled lančane reakcije prikazuje se na narednoj šemi.³⁸

Šema 1. Lančani sled potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva



Izvor. Wehrich H, Koontz, 1994, Menadžment, Mate, Zagreb, str. 46

³⁷ Grupa autora, (1976), *Popularna enciklopedija*, BIGZ, Beograd

³⁸ Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210.

3.1. Značaj motivacije

Da bismo bolje razumeli pojam motivacije, moramo spomenuti i vrste motiva i njihovo značenje.

Prema poreklu, motivi se dele na biološke i socijalne, a prema izvoru na spoljašnje i unutrašnje. Biološki motivi su sve potrebe, nagoni i porivi koji imaju organsku osnovu i čija je glavna uloga biološko očuvanje i preživljavanje organizma. Osnovni biološki motivi su: žeđ, potreba za kiseonikom, glad, seksualni nagon, materinski motiv, potreba za izbegavanjem bola, potreba za odmorom, snom, za aktivnošću. Ovim motivima je zajedničko to da su urođeni, univerzalni, snažni i da se vladaju po principu homeostaze, odnosno cilj ima je uspostavljanje fiziološke ravnoteže organizma.³⁹ Socijalni motivi se formiraju tokom procesa socijalizacije kojim se formira čovek kao društveno biće i oni ne prestaju njihovim zadovoljenjem.

Podela na spoljašnje (ekstrinzične) i unutrašnje (intrinzične) motive polazi od izvora koji vrši potkrepljenje (nagrađivanje) ponašanja.⁴⁰ Nagrada je spoljašnji motivator koji utiče na čoveka da ponovno primenjuje određen oblik ponašanja kako bi ostvario isti efekat. Unutrašnji motivatori su vezani za samozadovoljstvo obavljanjem određenih aktivnosti.⁴¹

Poslednjih godina, menadžeri ljudskih resursa su uočili da spoljašnji motivatori ne utiču više na zadovoljstvo radnika kao što su nekad, i da prednost daju unutrašnjim motivatorima pri čijem korišćenju se radnici ne osećaju samo kao radnici već kao neko ko je svojim postupkom nekom drugom ulepšao dan.

Primer koji bi najbolje opisao prethodnu tvrdnju je primer koji govori o konobarici zaposlenoj u prestižnom hotelu, koja je izašla sa svog radnog mesta, da bi

³⁹Vidanović I, (2006), *Rečnik socijalnog rada*, Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Srbije, Beograd

⁴⁰Center for career development, *Motivacija ciljevima*, www.razvojkarijere.com, preuzeto 21.4.2014.

⁴¹ Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329,330,331.

petogodišnjem gostu ispunila želju. O čemu je u stvari reč? Gost je zatražio sendvič sa kikiriki puterom kog trenutno nije bilo. To nije sprečilo radnicu da izađe i kupi isti iako je rizikovala svoje radno mesto. Štaviše, nakon ovog postupka, radnica je pohvaljena i odgovarajuće nagrađena. Međutim, ne možemo reći da je nagrada bila osnovni motivator, jer je postojao realan rizik od gubitka posla. Ova radnica je prosto želela da nekom učini, jer je njoj to predstavljalo zadovoljstvo.

Možemo uočiti kako zaposleni nisu više motivisani novcem kao nagradom, nego zadovoljstvom klijenata.

3.2. Karakteristike i činioci procesa motivacije

Posebno možemo istaći sledeće tri karakteristike motivacije:⁴²

- Podsticanje (nezadovoljena želja ili potreba pokreće na akciju)
- Usmeravanje (ciljevi daju pravac akciji)
- Jačina (neke potrebe su jače, neki ciljevi teže dostupni)

Prilikom spominjanja osnovnih karakteristika ne možemo, a da ne kažemo, koji su to osnovni činioci koji utiču na motivaciju:⁴³

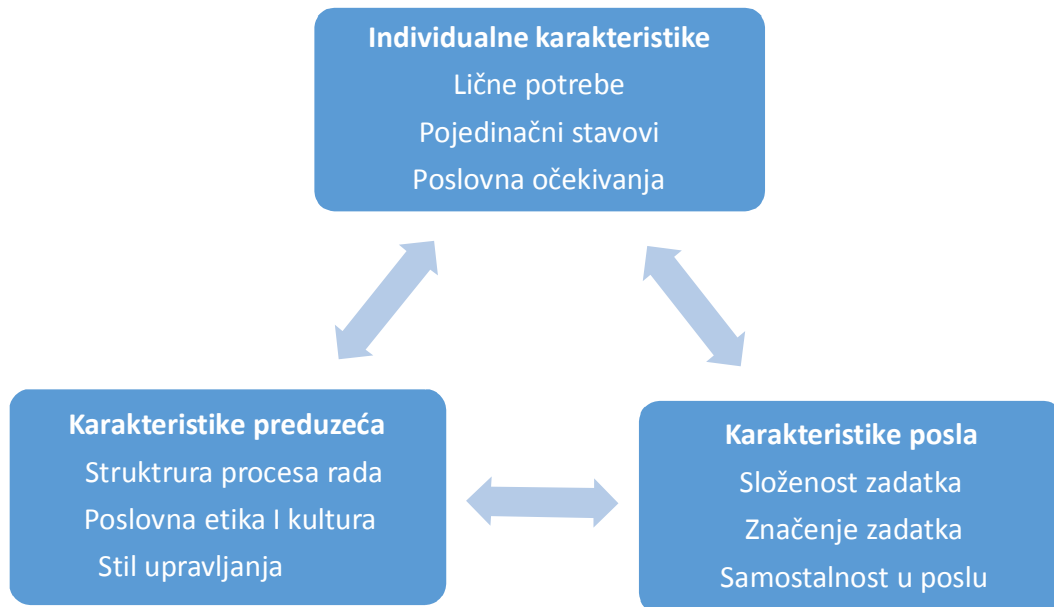
- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Karakteristike preduzeća

Najbolje objašnjenje i međusobnu uslovljenost ova tri činioca možemo sagledati iz sledeće šeme.

⁴²Mašić B i dr,(2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.332.

⁴³Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210.

Šema 2. Interakcija motivacionih karakteristika



Izvor. Buble, M, 2000., *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str 494.

U čemu se ogleda značaj motivacije?

Već pri samom zapošljavanju radnika treba obratiti pažnju na njegovu ličnost i na ono što bi njemu predstavljalo zadovoljstvo pri radu i naravno, proceniti da li se to uklapa u politiku kompanije.

Ljudski resursi predstavljaju jednu od najdelikatnijih delova organizacije, pre svega zbog varijacija koje su mnogobrojne i individualne. Na samim menadžerima je da prepoznaju "okidače" kod svake individue, a u tome mogu pomoći pristupi i teorije motivacije.

3.3. pristupi u istraživanju motivacije

Ukoliko se osvrnemo na pristupe, odnosno modele istraživanja motivacije, možemo da se priklonimo nekom od sledećih⁴⁴:

- Tradicionalni pristup
- Pristup međuljudskih odnosa
- Participativni pristup
- Tipološki pristup
- Integrativni pristup

Tradicionalni pristup, predstavlja na neki način i stari pogled na čoveka, koji je pre svega ekonomsko biće, kojem je novac osnovni motiv rada i gde su spoljašnji motivatori kao vidovi materijalne motivacije na prvom mestu. Složićemo se da ovaj pristup više nije atraktivan kao nekad.

Ostali pristupi su napravili pomak i posmatrali širu sliku. Svaki od njih sadrži komponentu da je čovek mnogo više od pukog ekonomskog bića i da mu je podjednako važno zadovoljstvo na radu, dobra informisanost, samostalnost i uključivanje u procese koji su u toku u organizaciji.

Razlika se može primetiti kod tipološkog pristupa koji zaposlene svrstava u neke od MekGregorovih X ili Y tipova ličnosti i samim tim se motivacija prilagođava shvatanju čovekove prirode po nekom od ova dva kriterijuma.

Najsavremeniji je integrativni pristup u kome je čovek sveobuhvatno biće i posmatra se kroz ekonomsko, psihološko, socijalno shvatanje. Može se reći da je ovaj pristup najobuhvatniji i samim tim najpodobniji za shvatanje motivacije kod individue, pre svega zbog celovitosti ljudskog bića, što je u skladu sa našim postavljenim hipotezama.

⁴⁴ Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 332.

Istraživanje koje potkrepljuje ovaj pristup, je istraživanje Galup Organization⁴⁵, koje je uvrstilo 55.000 zaposlenih radi dobijanja odgovora šta je ono što radnici najviše vrednuju. Otkriveno je da se visok moral zaposlenih javlja kad firma daje mogućnost zaposlenima da rade ono što najbolje znaju i pritom će njihovo mišljenje biti uvaženo, kao i radno okruženje koje posvećuje isto vreme kvalitetu rada. Ovi faktori itekako utiču na ostvarenje misije preduzeća.

3.4. Teorije motivacije

Teorije nastaju da bi čovek organizovao svoje znanje i samim tim mogao da pristupi rešavanju pojedinih problema, kao i njihovoj analizi. Najuticajnije teorije, koje objašnjavanju značaj i moguće načine motivacije su:⁴⁶

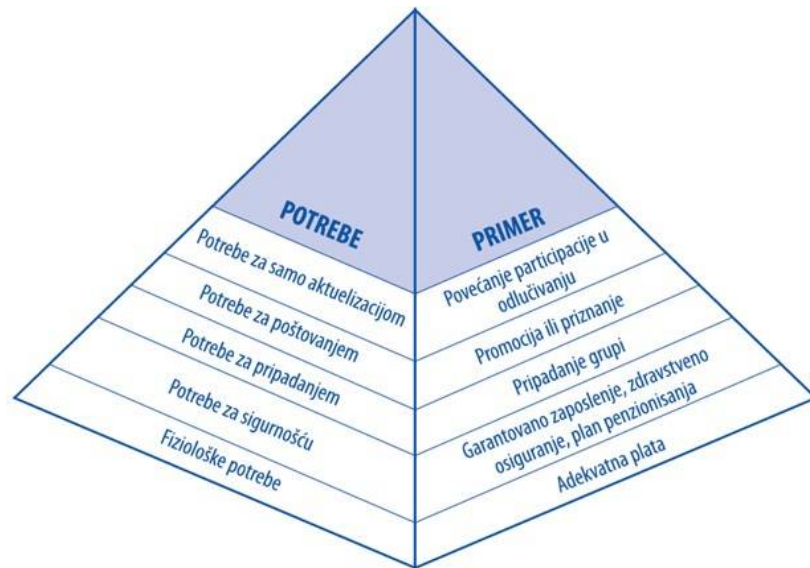
- Maslovljeva teorija potreba
- Teorija X i Y
- ERG model
- Teorija 2 faktora
- Teorija očekivanja
- Teorija potkrepljenja

Najčešće korišćena teorija i najpoznatija je svakako **Maslovljeva teorija potreba**. U čemu je reč kod ove teorije? Prema Maslovu, svakog zaposlenog pokreće pet grupa potreba: fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadnosti, potrebe samopoštovanja i potrebe samo realizacije. Ova teorija govori da se ne mogu pojaviti motivatori za potrebe višeg reda, sve dok se ne zadovolje potrebe nižeg reda.

⁴⁵www.gallup.com

⁴⁶Čerović S, 2011, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 218-221.

Slika 4. Prikaz Maslovljeve teorije potreba



Izvor: www.linkuniversity.com, preuzeto 05.04.2014

Glavne kritike ove teorije su da se sama podela na bazične i potrebe nadogradnje dovodi u sumnju, kao i to da svaki čovek teži višim potrebama bez obzira na ostale.

Teorija X opisuje tradicionalni vid menadžmenta u kom su zaposleni inertni i nezainteresovani za rad, pa moraju biti primorani. Sušta suprotnost je teorija Y u kojoj su zaposleni sposobni da prihvate odgovornosti i kreativni su u svom poslu. Naučnik se zalagao za teoriju Y, govoreći da menadžeri pre svega treba da se oslone na svoje zaposlene i da im dozvole da izaberu način na koji će obavljati posao. Međutim, da bi došlo do ispunjenja ovakvog scenarija, menadžeri treba da odbace svoje dotadašnje viđenje o ljudima i da pomognu radnicima da spoznaju svoj puni potencijal. Ova teorija predstavlja preteču nematerijalnih vidova motivacije.

U sledećoj tabeli predstavimo osnovne delove Teorije X i Teorije Y.

Tabela 2. Prikaz teorije X i Teorije Y

Teorija X	Teorija Y
1. Zaposleni žele da rade što je manje moguće, tako da menadžeri moraju da ih kontrolišu, usmeravaju, ubeđuju, nagrađuju ili ih kažnjavaju, kako bi ih naterali da rade i postižu ciljeve organizacije	1. Zaposlenima nije u prirodi da odbijaju posao
2. Zaposleni imaju malo ambicija i ne vole odgovornost	2. Zaposleni mogu biti kreativni u rešavanju problema i postizanju ciljeva organizacije
3. Zaposleni se opiru promenama	3. Zaposleni su spremni da traže i prihvataju odgovornosti
	4. Zaposleni će se posvetiti ciljevima organizacije, ako mogu sami da usmeravaju svoje napore i ostvaruju lične ciljeve
	5. Zaposleni imaju potencijal za razvoj koje je generalno neiskorišćen u većini organizacija

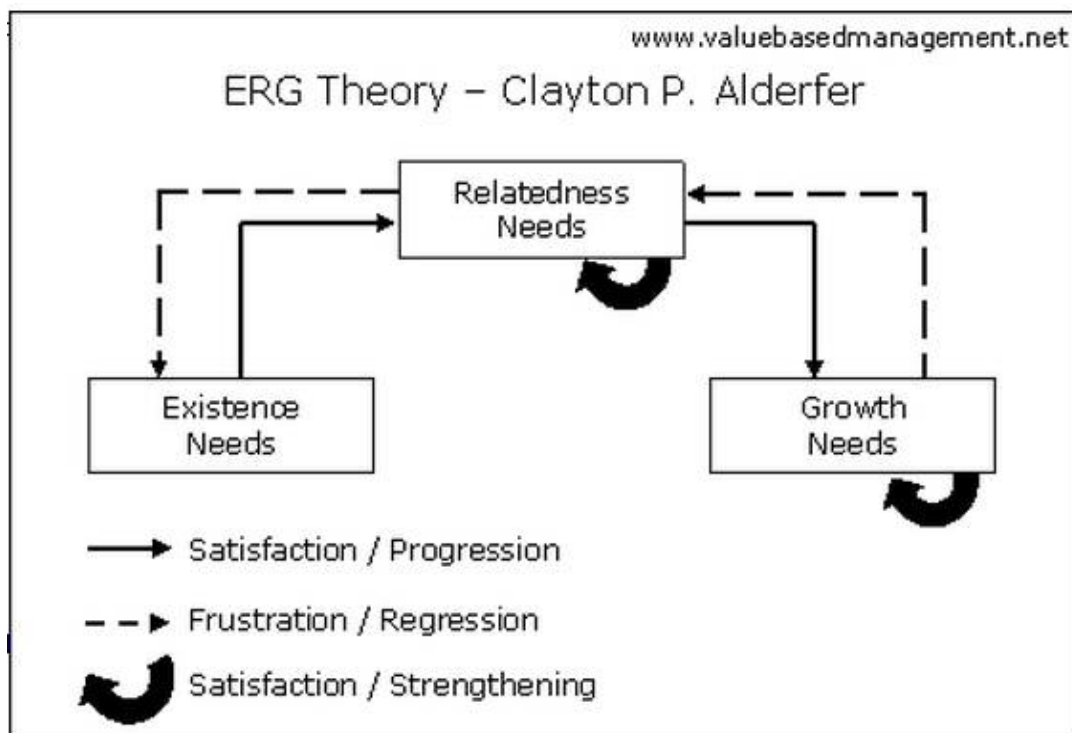
Izvor. Bovee, C.L. and others, 1993, *Management*, McGraw-Hill, Inc, str 54

Kod **ERG modela**, njen tvorac Clay Alderfer se složio da postoji hijerarhija potreba ali da umesto 5 kategorija postoje samo tri, a to su⁴⁷:

- egzistencijalne potrebe (existential – **E**),
- potrebe za povezivanjem (relatedness - **R**)
- potrebe za rastom (growth - **G**).

⁴⁷ Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press

Slika 5. Prikaz ERG modela



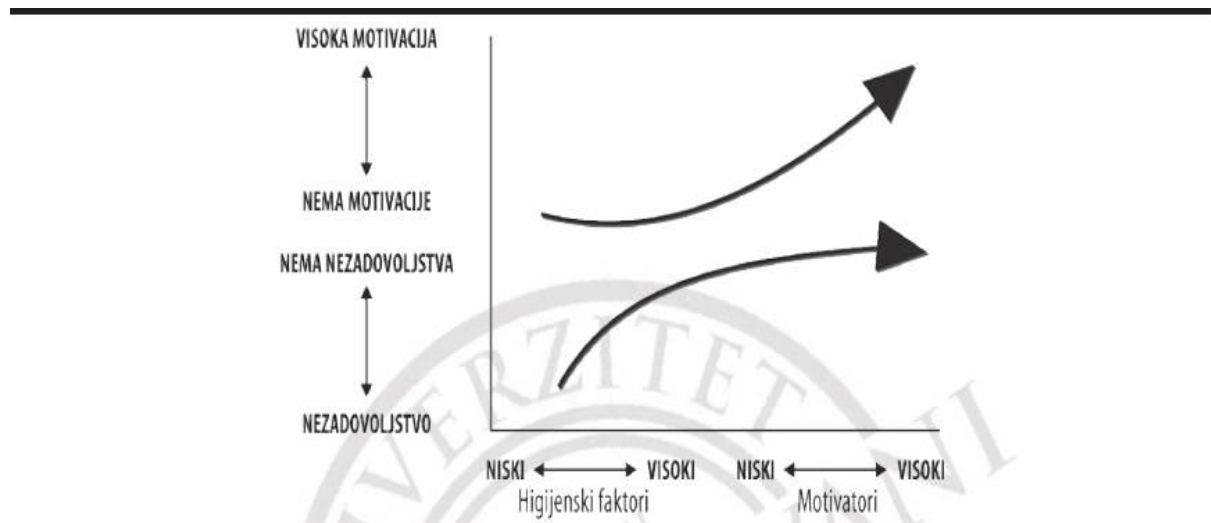
Izvor: www.valuebasedmanagement.net

Slično su objašnjene kao i kod Maslova s tim što Alderfer se ne slaže da su Maslovljevi motivatori oni koji zahtevaju napredak u piramidi. On kaže da ERG model sugerše da se na poslu javljaju ispunjenje-progresivan proces i frustracija- regresivan proces. Odnosno ukoliko je osoba konstantno frustrirana da ispuni jednu potrebu, neka druga će se javiti kao zapostavljena i samim tim će osoba morati da se vrati na niži nivo da zadovolji nju.

Hertzberg-ova **teorija dva faktora** objašnjava da na zadovoljstvo i nezadovoljstvo utiču dve različite grupe faktora. Negativni (higijenski), koju obuhvataju zaradu, uslove na poslu i politiku kompanije, i pozitivni (motivacioni) koje se vezuju za sadržaj posla i nagrade za učinak na poslu⁴⁸. Ova teorija takođe kaže da prisustvo samo motivacionih faktora neće dopretni motivaciji zaposlenih koliko je to očekivano, već samo uz dobru kombinaciju higijenskih faktora koji će odgovarati zaposlenom.

⁴⁸ Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 220.

Slika 6. Prikaz Teorije dva faktora

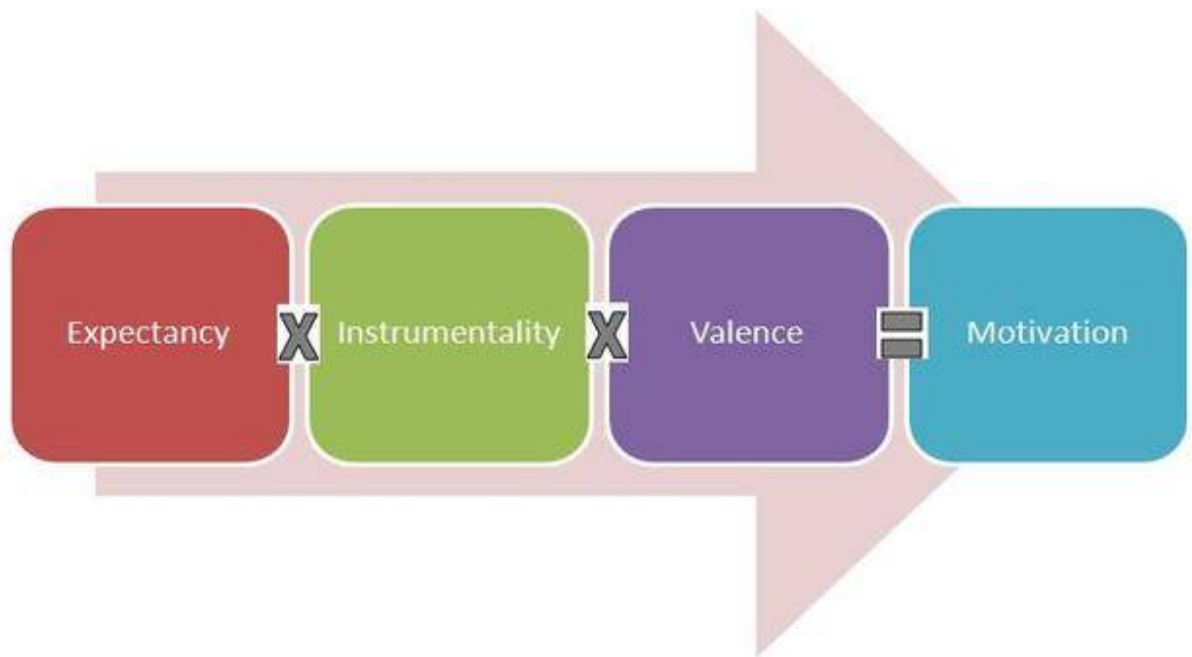


Izvor: Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002):
Management: A Competency-based Approach South-Western
 Thomson Learning, Canada str. 385.

Teorija očekivanja⁴⁹ Viktora Vrum-a Često se naziva VIE teorijom što označava početna slova tri ključne reči: valencija (eng. *valence*), instrumentalnost (eng. *instrumentality*) i očekivanje (eng. *expectancy*). **Očekivanje** označava procenu verovatnoće koja odražava individualno uverenje da će određeno ulaganje napora rezultirati određenim nivoom izvedbe. **Instrumentalnost** označava subjektivnu procenu da će određeni nivo izvedbe dovesti do jednog ili više sekundarnih ishoda kao što su plata ili nagradno odsustvo. **Valencija** označava kako individual vrednuje dati sekundarni ishod. Teorija posmatra čoveka kao racionalno biće koje teži ostvarenju zadovoljstva i izbegavanju bola. Teorija očekivanja je podstakla niz istraživanja koja su delimično potvrdila njenu valjanost. Nezgoda teorije leži u pretpostavci da čovek dobro poznaje sve ishode svojih ponašanja, što najčešće nije slučaj.

⁴⁹ Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 347.

Slika 7. Prikaz teorije očekivanja



Izvor. myhrm.wikispaces.com

Teorija potkrepljenja⁵⁰ je nastala u okviru istraživanja instrumentalnog učenja. Instrumentalno učenje je oblik učenja kada do promene u ponašanju dolazi usled povezivanja određenih oblika ponašanja sa potkrepljenjem. Potkrepljenje označava operacije koje osnažuju ili učvršćuju naučene radnje i ponašanja. Potkrepljenje se obično javlja u obliku nagrade ili kazne. Međutim, primena postulata teorije je pokazala upotrebljivost teorije u praksi. Naime, menadžeri treba da nagrađuju ono ponašanje koje žele da učvrste kod svojih zaposlenih. Pokazalo se da dobro osmišljeni programi potkrepljenja smanjuju odsustvo sa posla, pojačavaju pridržavanje procedura, bezbednog ponašanja, uslužnog ponašanja prodavaca i slično. Da bi imalo efekta, važno je da se uspostavljeni sistemi potkrepljenja primenjuju sistematski i kontinuirano.

⁵⁰ Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 359.

U organizacionoj sredini izdvojena su dva osnovna tipa potkrepljenja:

- **finansijski** (svi oblici plaćanja i dobiti) i
- **ne-finansijski** (povratne informacije i priznanja)

3.5. Materijalni i nematerijalni vidovi motivacije

*Mnogi smatraju da je novac najveći motivator!
Izgleda ipak da su jači oni motivatori koji nisu vezani za novac.*

Jerry Mc Adams

Materijalne kompenzacije su sastavljene od različitih oblika motivisanja koji su usmereni na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

Osnovne materijalne nagrade i stimulacije se odnose na novac, i druge oblike stimulacija koji mogu materijalno da se izraze. Mogu se podeliti na direktne i indirektne. Direktne mogu da čine plate, zarade, različiti vidovi stimulacija, dok indirektne predstavljaju beneficije kao što su službeni automobili, specijalizacije i slični. Novac je najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. No, nesumnjivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plata u neposrednu funkciju povećanja produktivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi ipovećanju produktivnosti.⁵¹ Glavni problem materijalne motivacije, je što kad izmirimo svoje potrebe za novcem sa viškom ne bismo znali šta da radimo i opet bi nastao period nezadovoljstva. Zato je nužno slediti sledeće postavke delovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja efikasnost individualnog rada i radni učinak:⁵²

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na

⁵¹ www.zbornik.ftn.uns.ac.rs, preuzeto 16.02.2015.

⁵² Čukić, B., (2004), *Integrativni menadžment ljudskih resursa*, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, str. 115.

koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,

- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspešnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima

Slika 8. Prikaz materijalnih motivatora

		DIREKTNE MATERIJALNE KOM-PENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOM-PENZACIJE
Nivoi	Pojedinac	• plate, zarade • stimulacije • naknade za inovacije i racionalizacije • naknade za proširivanje znanja i fleksibilnost • ostali podsticaji	• stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani • službeni automobil • menadžerske beneficije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

Uz materijalne kompenzacije koje čine osnov motivacijskog sistema, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.⁵³

⁵³www.biznisplan.net preuzeto 16.02.2015.

Gledajući napredak prethodnih teorija i pristupa motivaciji tokom godina, izjava Jerry Mc Adamsa postaje sve tačnija. Ljudsko zadovoljstvo se ne zasniva primarno na novcu. Najbolji pokazatelji toga su nematerijalni motivatori.

Jedno od prvih preduzeća u Srbiji koje je koristilo nematerijalne načine motivacije je Mc Donalds. Osnovno obeležje njihove motivacije je plaketa Radnik meseca koji se dodeljuje najboljima. Upoznati smo sa informacijom da zarade radnika Mc Donalds-a nisu baš na zavidnom nivou, ukoliko pogledamo radnike front office-a. Međutim, uočeno je da se struktura tih radnika ne menja, odnosno fluktuacija nije na visokom nivou. Postoji nešto što ih zadržava, a to je način na kojim im se dodeljuje priznanje.

Oblici nematerijalne motivacije se odnose na čisto zadovoljstvo zaposlenih, odnosno kako im udovoljiti i povećati osećaj njihove važnosti za samo preduzeće, jer je upravo taj osećaj ono što zadržava zaposlene. Najznačajniji oblici nematerijalne motivacije su⁵⁴:

- Dizajniranje posla,
- Participacija zaposlenih,
- Opunomoćivanje,
- Fleksibilni oblici radnog vremena,
- Prilagođavanje organizacione kulture

Dizajniranje posla

Suviše velika podela rada u poslu može imati negativne posledice koje mogu dovesti do monotonije zaposlenih. Zato su razvijene brojne strategije motivacije kroz oblikovanje posla koje vrši pojedinac.

Najpoznatije su⁵⁵:

- Strategija rotacije posla – gde zaposleni po planu povremeno menjaju visokospecijalizovane poslove,

⁵⁴Nepoznat autor, *Tehnike unapređenja motivacije zaposlenih*, www.preduzetničkiservis.rs, preuzeto 21.4.2014.

⁵⁵Hernaus T, *Dizajniranje posla*, www.fer.unizg.hr. Preuzeto 21.4.2014.

- Strategija proširivanja poslova – podrazumeva proširivanje poslova gde se određenom radniku dodeljuje više sličnih poslova,
- Strategija obogaćenja posla – predstavlja strategiju u kojoj se radniku daje više slobode u odlučivanju o načinima rada. Ova strategija daje osećaj lične odgovornosti za izvršenje zadataka, podstiče komunikaciju među radnicima, i uključuje radnika u analizu i promenu radnog okruženja.

Participacija zaposlenih

Participacija zaposlenih⁵⁶ podrazumeva učešće samih zaposlenih u donošenju odluka. Ona može biti izražena kroz učestvovanje u rešavanju problema ili upravljanju pomoću ciljeva. Participacija zaposlenih u rešavanju problema primenjuje se kod timova. Svi članovi tima uključeni su u analizu problema i njegovo rešavanje.

Participacija u upravljanju prema ciljevima je jedna od najznačajnijih nematerijalnih strategija motivacije. Predstavlja metod kojim menadžeri i zaposleni zajedno učestvuju u postavljanju ciljeva, njihovom kreiranju, realizaciji i analizi. Na ovaj način radnici više učestvuju, pre svega jer su sami oblikovali cilj.

Opunomoćivanje

Opunomoćivanje je jedna od najnovijih strategija nematerijalne motivacije zaposlenih. To je proces podele moći sa drugima kroz decentralizaciju strukture, uloga i odgovornosti i kroz delegiranje rada koji je svojstven autoritetu.⁵⁷ Na ovaj način, kao i kod participacije, zaposleni imaju veći osećaj odgovornosti i to ih dodatno motiviše za postizanje što boljih rezultata. Ova strategija ima poseban značaj u motivisanju mladih i obrazovanih ljudi kojima se na taj način ukazuje na postojanje njihovih sposobnosti.

⁵⁶ Vidaković T, *Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih*, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, www.doisrpska.nub.rs, preuzeto 21.4.2014.

⁵⁷ Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 226.

Fleksibilni oblici radnog vremena

Ova strategija pokazuje mogućnost da zaposleni sami (uz postojanje okvira) određuju najpogodnije radno vreme za obavljanje posla. Postoje različite oblici primenjivanja ove strategije⁵⁸:

- Zaposlenima je omogućeno da sami određuju vreme dolaska i odlaska sa posla, uz određeno vreme koje su obavezni da budu na poslu,
- Određen je period predviđen za dolaske i odlaske sa posla, ali se dnevno mora odraditi radno vreme (npr. 8 sati),
- Zaposlenima se takodje pruža mogućnost da nekim danima rade kraće, a nekim danima duže, s tim što se mora ispuniti obavezno nedeljno radno vreme (npr. 40 sati nedeljno).

Uočeno je da strategija fleksibilnog radnog vremena pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, kao i da značajno redukuje probleme kašnjenja na posao i samim tim omogućava zaposlenima da organizuju svoje vreme onako kako njima odgovara.

Prilagođavanje organizacione kulture

Prema mišljenju mnogih, ona je skup različitih vrednosti, normi i očekivanja koji oblikuju ponašanje zaposlenih u organizacijama, a pre svega način na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve učinke postižu. ⁵⁹Organizaciona kultura u velikoj meri utiče na ponašanje zaposlenih, pa je samim tim prilagođavanje iste jedna od značajnijih strategija motivacije.

Primer u kom možemo videti participaciju na delu je onaj o radnicima u stolarskoj radnji. Jako poznata firma koja se bavila izradom kreveta počela je da doživljava njen najveći

⁵⁸Lončarević R. (2006), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 226

⁵⁹Human Sinergistics, *Organizaciona kultura*, www.organizacionakultura.net, preuzeto 05.5.2014.

strah, demotivisane radnike koji otaljavaju svoj posao i obavljaju ga mehanički. Jedan od menadžera je imao izvanrednu ideju kako da svojim radnicima još više da na značaju i prikaže im stvarno učestvovanje u radu kompanije, da bi im ponovo probudio izgubljeni entuzijazam za radom. Dozvolio je svakom radniku koji vrši izradu kreveta, da se potpiše na krevetu po završetku radova. Na ovaj način, krevet je dobijao dimenziju umetničkog dela. Nakon samo nekoliko nedelja primećena je promena u ponašanju radnika. Dodatni uticaj na to su imali i potrošači, koji su prijatno bili iznenađeni tim gestom, i u narednom periodu su se obraćali kompaniji pisanim putem sa mnogobrojnim lepim rečima. Na ovaj način obezbeđena je lojalnost kako radnika, tako i potrošača. Na ovom primeru možemo uočiti kako različite potrebe utiču na radnike, a u ovom slučaju potreba za samopotvrđivanjem.

Još jedno istraživanje koje potvrđuje da su nematerijalni motivatori bitniji zaposlenima, jeste ono vršeno od strane konsalting firme Adler group⁶⁰, koja je povukla profile oko 18.000 zaposlenih iz 26 zemalja sveta, sa poznate mreže LinkedIn da bi otkrila koji su to faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom, odnosno karijerom uopšte. Rezultati su se razlikovali širom sveta, ali oko trećina ispitanika je bila izuzetno zadovoljna svojim poslom i uslovima rada. Mišljenja su se svud složila da je dobar balans privatni život-posao i mogućnosti za napredovanjem u top 3 faktora koja utiču na motivaciju na poslu.

Da li je novac i dalje bitan za naše zadovoljstvo na radnom mestu? Izgleda da nije u tolikoj meri kao nekad.

Veliko pitanje je postavljeno na Qoura⁶¹, i jedna bogata osoba, koja tvrdi da je zaradila 15 miliona dolara nakon prodaje startup firme, ponudila je začuđujuće jasan i pronicljiv odgovor: "Biti bogat je bolje od ne biti bogat, ali nije uopšte toliko dobro kao što zamišljate." Jedan drugi odgovor je bio manje ushićen. "Zaradio sam 20 miliona na mom drugom startup-u. Najzad, pravi novac. Ne osećam se bolje. Da, kupio sam bolju

⁶⁰Zipkin N, *Does your job satisfy you?*, www.entrepreneur.com, preuzeto 02.4.2014.

⁶¹www.dnevnadozamotivacije.com, prevedeno sa bloga www.scotthyoung.com, preuzeto 02.4.2014.

kuću. Nisam se ni trudio da kupim lepša kola. Koga briga. Samo sam kupio još farmerki. Gledajte, intelektualno sam ponosan i zahvalan što imam ovoliko novca. Ali to nije kupilo moju slobodu, koju sam imao od ranije. Nije unapredio kvalitet mog života.”⁶²

Postavlja se pitanje, koji zaključak je moguće izvući posle navedenih izjava? Da li je ključ motivacije, novac? Sa sigurnošću možemo reći da novac nije najbitniji u poslu, i da je nematerijalna motivacija izuzetno važna, ali optimalna količina oba faktora predstavlja pravi uspeh.

⁶²www.dnevnadozamotivacije.com, prevedeno sa bloga www.scotthyoung.com, preuzeto 02.4.2014.

4. UTICAJ LIDERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH

Liderstvo i motivacija su dva međuzavisna procesa koji imaju dodirnih tačaka, koje ćemo pokušati da objasnimo kroz njihov međusobni uticaj.

Analizirajući stilove liderstva uočili smo da je liderstvo proces kojim se podstiču zaposleni na što uspešnije ostvarivanje svojih zadataka, što je u skladu sa našim posebnim hipotezama. Uspešnom lideru potrebno je znanje i iskustvo da bi se uhvatio u koštac sa različitim aspektima motivacije i međuljudskim odnosima.

Lideri imaju jako bitan zadatak: da stvore povoljnu organizacionu klimu u kojoj će svaki član moći da se razvija. Uloga lidera je da prepozna odgovarajući stil motivacije koji će moći da primeni u organizaciji. Da bi lider na odgovarajući način motivisao zaposlene, potrebno je da odabere različite strategije i tehnike motivisanja, jer je svaki zaposleni drugačiji i vrednuje drugačije od ostalih.

Uspešan lider, pre svega, mora imati dobru komunikaciju sa svojim podređenima. Naklonost lidera prema sledbenicima, spremnost da sazna njihove probleme i učestvuje u rešavanju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i pozitivan feedback ka radnom mestu.

Stav lidera o svojim zaposlenima, umnogome utiče na motivisanost radnika. Ukoliko se osvrnemo na McGregorovu Teoriju X i Teoriju Y⁶³, zaključićemo da na motivisanost radnika neće mnogo uticati lider koji ih posmatra kroz Teoriju X (kao inertne i nezainteresovane) već lider koji veruje u svoje sledbenike i podstiče njihov rad (kao u Teoriji Y).

Obzirom na brojna istraživanja i iskustva dolazimo do odgovora da zapravo ne postoji univerzalno rešenje za motivisanje zaposlenih, već da zavisi od politike organizacija i njihovih samostalnih rešenja.

⁶³www.businessballs.com, Douglas McGregor original XY-Theory model 1960, preuzeto 12.12.2014.

Jedan od glavnih zadataka je definisanje ciljeva procesa motivacije i uspostavljanje sistema nagrađivanja. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne zavisi od pojedinačnih stavova lidera, već je sastavni deo poslovne politike i definisanih pravila svake organizacije⁶⁴.

Kao što smo već spomenuli, zaposlenima materijalni vidovi motivacije nisu više na prvom mestu, i njihovu poziciju zauzimaju oni koji zadovoljavaju njihove unutrašnje potrebe. Mada, ukoliko se osvrnemo na našu zemlju ne možemo uočiti istu stvar. U ovom primeru moramo napraviti razliku između ekonomski razvijenih i nerazvijenih zemalja, jer tu postoji jaz u vrednovanju motivatora.

Na sledećoj slici, možemo uočiti možda najbolji prikaz motivatora.

Slika 9. Prikaz finansijskih i nefinansijskih motivatora



Izvor: www.poslovniforum.hr, preuzeto 01.11.2014.

Ukoliko pogledamo finansijske motivatore složićemo se da su oni baza radnog mesta i način na koji se povećava njegova privlačnost. Materijalni motivatori su neophodni, ali

⁶⁴ www.eknfak.ni.ac.rs, *Ekonomске teme*, Ekonomski fakultet u Nišu, preuzeto 10.12.2014.

oni nisu osnov za ponašanje zaposlenih u organizaciji. Kao što smo već spomenuli, zaposleni različito vrednuju motivatore. U zavisnosti od ekonomske situacije države u kojoj se preduzeće nalazi, kulturnih razlika i sličnih faktora, važnost materijalnih motivatora varira.

S obzirom da je liderstvo humanistički način odnošenja prema ljudima i njihovim željama i zahtevima, rekli bismo da su nematerijalni motivatori ipak, polje delovanja gde liderstvo može ostvariti najveći uticaj. Na kraju, liderstvo utiče na motivaciju, ali plata nije glavni vid uticaja. Odnos prema zaposlenima, njihovo oblikovanje i usmeravanje ka ostvarivanju ciljeva, se pokazalo kao pravi način kroz motivaciju nematerijalnim motivatorima. Ova tvrdnja govori u prilog našim posebnim hipotezama.

5. ISTRAŽIVANJE

U cilju provere ranije iznetih teorijskih stavova o uticaju liderstvu na motivaciju zaposlenih krenuli smo od provere tih teorijskih stavova na uzorku zaposlenih u privatnom i javnom sektoru privrede Republike Srbije.

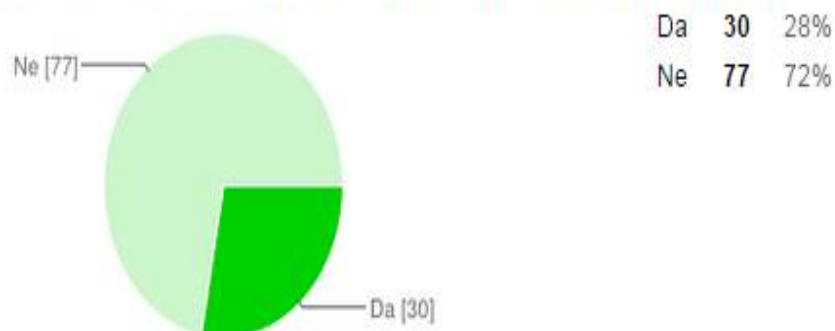
Ispitivali smo dva preduzeća u javnom sektoru (upoznati smo sa brojem, jer je anketa bila u pisanoj formi), dok su ostatak činili zaposleni u privatnom sektoru (gde je anketa prezentovana on line). Ukupan broj ispitanika iz oba sektora je 110. Najveći deo naših ispitanika činile su osobe ženskog pola, iz javnog sektora, tridesetih godina, sa višom ili visokom stručnom spremom. I dalje možemo uočiti da ispitanici, bez obzira na jasno naznačenu anonimnost ankete oklevaju pri popunjavanju.

Opšte je rasprostranjeno mišljenje da je najpoželjnije raditi u državnoj firmi. Razlog leži u činjenici da su uslovi za rad u državnim firmama znatno drugačiji od onih u privatnim firmama. U ekonomskoj nauci postoji termin dualno tržište rada, odnosno takvo tržište gde u jednoj zemlji postoje dva tržišta rada i na svakom od njih važe različita pravila. Jednu grupu predstavljaju zaposleni na radnim mestima koja su relativno sigurna i bolje plaćena. Dok drugu grupu predstavljaju zaposleni na nestabilnim radnim mestima gde radnička prava nisu zaštićena. Kod nas takvo dualno tržište rada postoji kada uporedimo javni i privatni sektor.⁶⁵

Sam uvod u anketu predstavljalo je pitanje, da li su zaposleni motivisani za rad. Nismo očekivali da će čak 72% ispitanika, dati negativan odgovor.

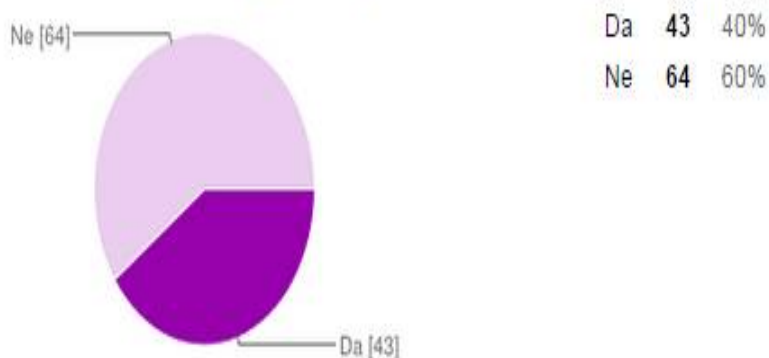
⁶⁵radniodnos.com, *Razlika između rada u državnom i privatnom sektoru*, preuzeto 17.12.2014.

Da li mislite da su zaposleni u Vasem preduzeću motivisani za rad?



Rezultat nije ništa pozitivniji ni na sledećem pitanju, na koje je 60% ispitanika odgovorilo da se proces motivacije uopšte ne sprovodi. Ovaj podatak nas ne bi iznenadio da govorimo samo o javnom sektoru, ali s obzirom da je i privatni sektor u pitanju, ovaj podatak je zabrinjavajuć.

Da li smatrate da Vas lider sprovodi proces motivacije prema zaposlenima?

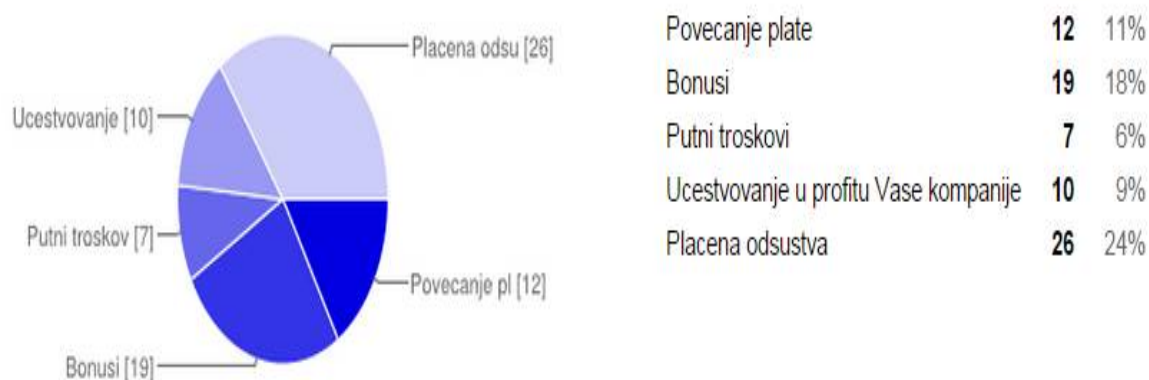


U daljem istraživanju želeli smo da se osvrnemo na materijalne i nematerijalne vidove motivacije i koji vid motivacije je ispitanicima bitniji.

Na pitanje da li lider motiviše kroz neki od vidova materijalne motivacije, najveći procenat ispitanika je odgovorio da su to plaćena odsustva, tačnije 24%, dok su bonosi

bili zastupljeni sa samo 18%, a putni troškovi sa najmanjih 6%. Na osnovu ovih odgovora, možemo videti baš tu raznolikost u radu u javnom i privatnom sektoru, odnosno čemu poslodavci daju prednost pri motivisanju.

Da li Vas lider motivise kroz neki od sledećih vidova materijalne motivacije?



S obzirom da nas je zanimalo postojanje i nematerijalnih motivatora i njihova zastupljenost, to je bilo naše sledeće pitanje.

Da li Vas lider motivise kroz neki od sledećih vidova nematerijalne motivacije?

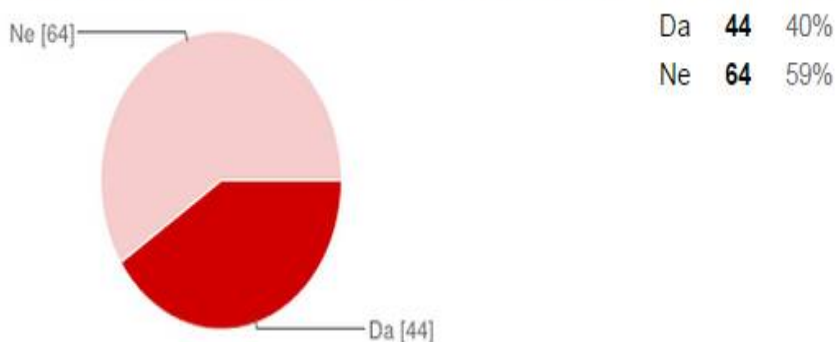


Kao što možemo da uočimo najveći broj odgovora se odnosio na motivaciju kroz svojevrsnu podelu rada i sprovođenje različitih seminara i obuka, sa po 23%, odnosno polovinom ukupnog broja odgovora. Možemo izvući isti zaključak kao i u prethodnom pitanju, samo što bismo mogli dodati, da bi ovi nematerijalni motivatori trebali biti na

neki način “standardni” u poslovanju, bez potrebe da se ističu. Uočićemo da su ipak, još uvek luksuz.

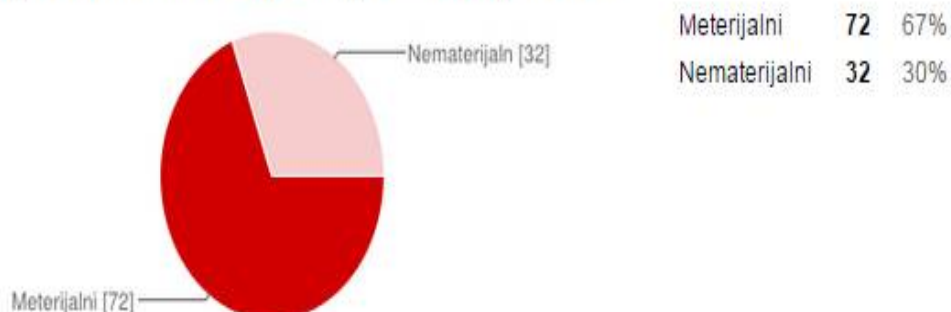
Sledeće pitanje je samo potvrdilo naš zaključak, koji je i u skladu sa odgovorima ispitanika. Nema dokaza o postojanju čak ni ovog nematerijalnog motivatora, koji ne predstavlja finansijski trošak za preduzeće, a itekako motiviše zaposlene i zadovoljava njihovu želju za bitnošću u organizaciji.

Da li Vas lider dodatno motivise ukljucivanjem u donosenje odluka u organizaciji?



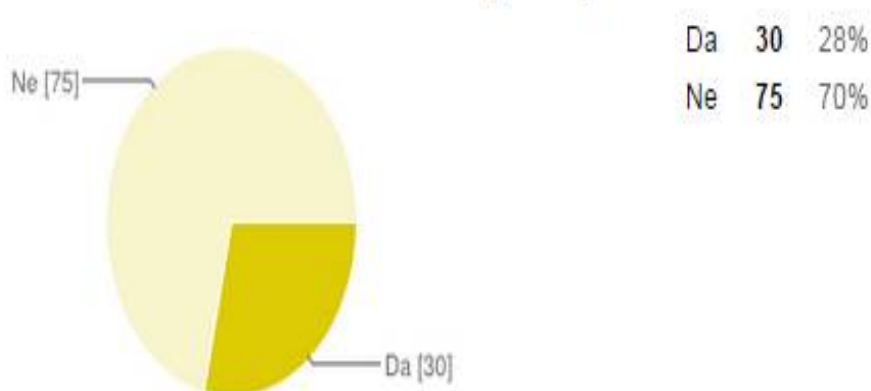
Iako smo u više navrata spomenuli da novac nije više najbitniji vid motivacije zaposlenima, moramo još jednom naglasiti da je to slučaj u razvijenim zemljama. U Srbiji, ovo pravilo, izgleda da još uvek ne važi, što nam pokazuje i 67% ispitanika koji su potvrdno odgovorili na pitanje, da li na njih više utiču materijalni ili nematerijalni vidovi motivacije. Ipak, moramo spomenuti da se ovaj odgovor može primeniti samo na kategorije između 18-29 i 36-47 godina, što smo zaključili iz analize demografskih podataka.

Koji od vidova motivacije imaju veci uticaj na Vas?



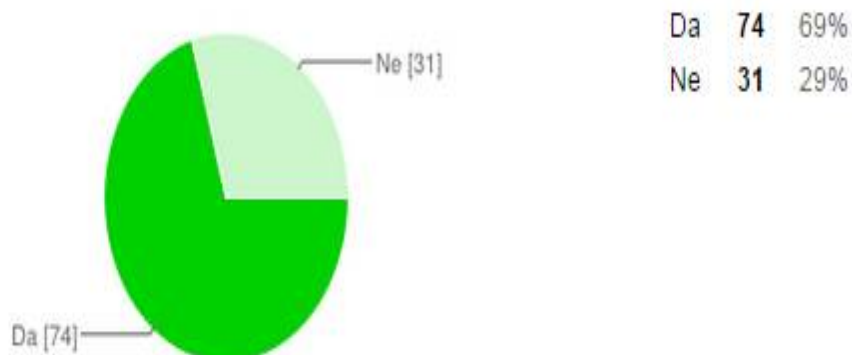
U narednim pitanjima, želeli smo da proverimo samo razumevanje liderstva od strane zaposlenih, i šta je ono što zaposleni vrednuju kod svog lidera. Ukoliko pogledamo sledeće grafikone primetićemo neslaganja u odgovorima.

Da li smatrate da Vas lider motivise na odgovarajuci nacin?



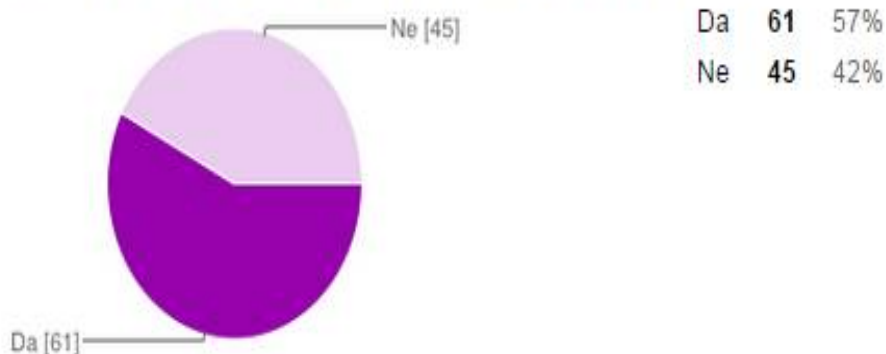
70% ispitanika se negativno izjasnilo na pitanje da li ih lider motiviše na odgovarajući način, ali 69% procenata kaže da imaju jasnu komunikaciju sa liderom, što možemo videti na sledećem grafikonu. Kako je moguće da može postojati dobra komunikacija, koja ne daje odgovarajuće rezultate?

Da li imate jasnu komunikaciju sa liderom?



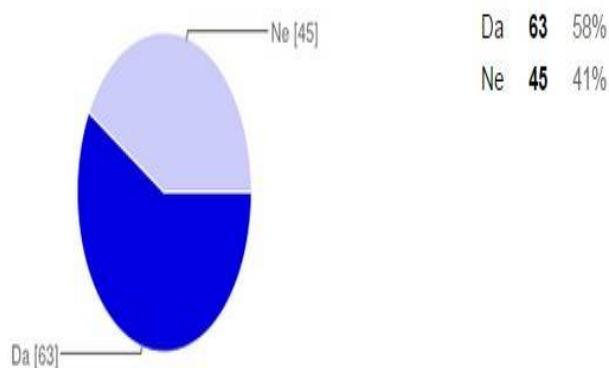
Na pitanje da li lider pozitivno utiče na izvršenje radnih zadataka, čak 57% je odgovorilo potvrdno.

Da li lider pozitivno utice na izvršenje Vasih radnih zadataka?



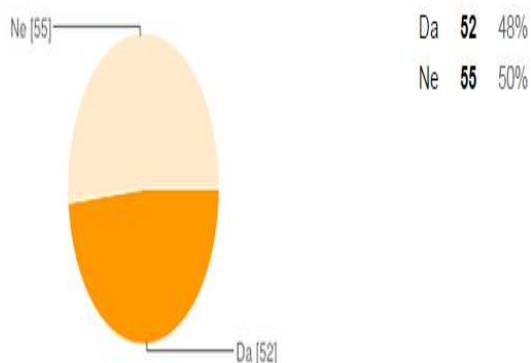
Ukoliko pogledamo odgovore, na pitanje da li su zaposleni zadovoljni povratnom informacijom koju dobijaju po izvršenju svakodnevnih zadataka, odgovori su donekle pozitivni sa 58%, što složićete se nije baš zavidna visina.

Da li ste zadovoljni povratnom informacijom koju dobijate od Vaseg lidera prilikom realizacije svakodnevnih radnih zadataka?



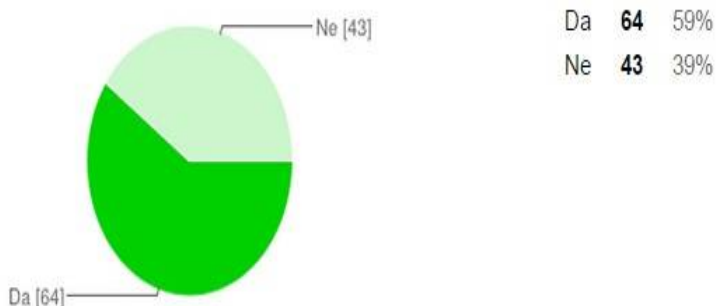
Na sledećem pitanju smo očekivali veći broj pozitivnih odgovora, s obzirom da je i privatni sektor uključen u istraživanje. Ipak, 50% ispitanika je reklo, da lider ne stvara nove poslovne mogućnosti radi daljeg usavršavanja zaposlenog.

Da li mislite da Vas lider pozitivno utice na razvoj i unapredjenje Vasih poslovnih vestina kroz stvaranje novih poslovnih mogucnosti u kojima se mozete dodatno usavrsavati?

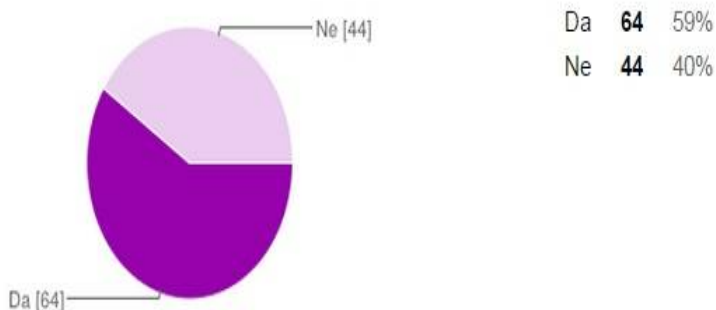


Grafikone naredna dva pitanja, o važnosti liderove harizme odnosno znanja, predstavili smo u jednoj slici zarad boljeg pregleda. Na osnovu odgovora možemo uočiti da su procenti isti, 59% ispitanika podjednako vrednuje harizmu i znanje lidera, što je i u skladu sa mišljenjem, da jedno bez drugog ne mogu činiti kompletnog lidera, koji može vršiti uticaj na svoje zaposlene.

Da li mislite da je liderovo znanje presudno za stepen u kome motivise svoje zaposlene u organizaciji?



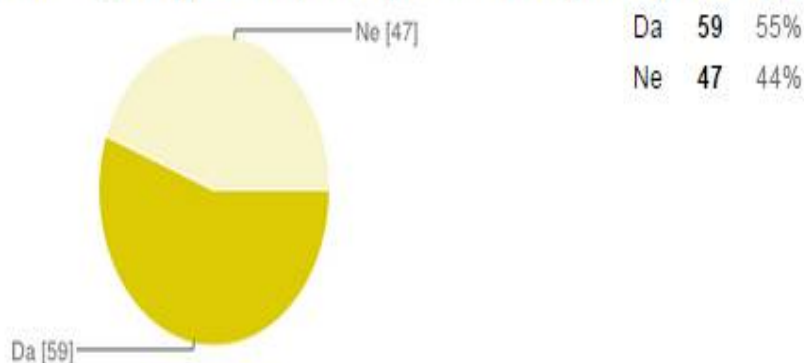
Da li mislite da je liderova harizma presudna za stepen u kome motivise svoje zaposlene u organizaciji?



Na osnovu svih ovih odgovora, možemo reći da i sami zaposleni nisu sigurni u svoja očekivanja od lidera i rekli bismo da je čak možda problem u njima samima i njihovom tumačenju liderstva, jer pored dobre komunikacije (za koju 69% zaposlenih kaže da postoji), ovi problemi ne bi trebali da budu prisutni. Možda je ovde ipak samo reč, o nedovoljnom poznavanju pojma liderstva, jer su svi elementi prisutni, ali negde nedovoljno ili na neodgovarajući način.

Rezultat koji smatramo poražavajućim, i koji oslikava stanje liderstva u Srbiji, (posmatrajući ovaj uzorak) odnosno nepravilno ophođenje lidera, jeste zloupotreba liderske moći. Čak više od polovine ispitanika, je potvrdno odgovorilo na pitanje da li postoje situacije u kojima lider zloupotrebljava lidersku moć. Spisak potencijalnih zloupotreba je verovatno dugačak, ali s obzirom da nije tema ovog rada, samo smo želeli da ukažemo na postojanje očiglednog problema, na kom bi trebalo raditi.

Da li mislite da postoje situacije u kojima lider zloupotrebljava svoju lidersku moc?



Kao što smo i na početku ankete spomenuli, ispitanici i dalje nisu poverljivi prema anonimnosti ankete, pa su samim tim i odgovori sigurno udrzaniji nego što bi bili da nisu.

Podatak koji smo takođe hteli da dobijemo odnosi se na mišljenje samih ispitanika, na koji način bi oni unapredili sistem motivacije u svojoj organizaciji. Broj ovih odgovora nije bio velik, a većina se odnosila na povećanje nematerijalnih motivatora, bolju organizacionu strukturu i promene stava lidera prema zaposlenima. Na ovom pitanju možemo uočiti da i pored sistema zarada kakav trenutno jeste u našoj zemlji, zaposleni ipak vrednuju nematerijalne motivatore.

Na osnovu rezultata prezentovanog istraživanja o uticaju liderstva na motivaciju u različitim organizacijama, privatnog i javnog sektora, može se zaključiti da liderstvo prilično utiče na motivaciju zaposlenih. Na našu veliku žalost, s obzirom na stanje privrede Srbije, mogli smo uočiti, da su materijalni motivatori ti, koji više utiču na motivaciju, posebno na starosne grupe od 18-29 i 36-47. Ostale starosne grupe su više vrednovala nematerijalne motivatore.

Opšti zaključak koji možemo izvesti, gledajući parcijalno samo proces motivacije, je da se taj proces sprovodi, ali nedovoljno i ne na pravi način. Jedan od problema, je taj što i kad se sprovodi, zaposleni ga i ne prepoznaju na pravi način. Sama anketa je bila

koncipirana, da se u problem uđe sa više strana, ne posmatrajući samo materijalne i nematerijalne faktore, već i sam uticaj lidera i uvid u razumevanje liderstva u organizacijama. Kada se osvrnemo na pitanje, gde su zaposleni sami upisivali predloge za poboljšanje motivacije, svi odgovori su bili približno isti. Zaposleni žele više uključivanja u odlučivanje u organizaciji, kao i poboljšanje međuljudskih odnosa. Oba problema su zadatak lidera, i na njemu je da pronađe odgovarajući način na koji će rešiti problem, sa jedne strane, i unaprediti već postojeće poslovanje, sa druge strane.

Na osnovu svega iznetog možemo zaključiti da se ulaganjem u motivaciju zaposlenih, stvaraju uslovi za poboljšanje samih pojedinaca i poboljšanje poslovanja preduzeća, što je u skladu sa našim početnim hipotezama. Mogu se poboljšati i nematerijalni faktori motivacije, a da to ne opterećuje finansijski preduzeće. Kao što smo mogli videti iz rezultata, zaposleni žele da se osećaju kao bitan faktor u organizaciji, ali zadatak lidera je da pronađe optimalnu kombinaciju različitih faktora motivacije da zadovolji sve strane. Važna je i kontrola motivisanosti zaposlenih, jer motivacija predstavlja snage koje deluju na zaposlene da se ponašaju na određen način. Dakle, osnovna uloga i zadatak lidera je da otkrije i prepozna motivatore zaposlenih i da obezbedi uslove za njihovo ispunjavanje, uz istovremeno ostvarivanje ciljeva organizacije. Naravno, uz diferenciran pristup, jer je svaki zaposleni individua za sebe.

U organizaciji, gde se zaposleni osećaju prihvaćeno i zadovoljno svojim radom i napretkom, oni i ostaju. Lojalni zaposleni su najveći resurs, a takve organizacije ostvaruju prednost na tržištu.

ZAKLJUČAK

Svaki zaposleni ima potrebu za poštovanjem, dostojanstvom na radnom mestu i odlučivanjem. Neophodno je da se sistem vrednosti zaposlenog i organizacije poklapaju, kako bi rad mogao biti uspešan. Uspešni su samo oni koji rade ono što znaju i žele i čiji je rad cenjen. Da bi zaposleni ispunjavao zadate ciljeve, on mora biti motivisan da radi i da za to bude adekvatno nagrađen, jer je to najbolji način da se podrži efikasno ponašanje u organizaciji.

Samo kompetentni lideri imaju ideje, definišu probleme, objašnjavaju ih, primaju sugestije, uveravaju i traže pomoć podređenih kada je to potrebno. Komunikacija i saradnja sa zaposlenima je ključ uspešnog liderstva, kao i motivacije.

Na početku istraživačkog rada pošli smo od **glavne hipoteze** da su lideri i njihovi stilovi vođenja najznačajniji pri izgradnji sistema motivacije. Istraživanje koje smo sprovedi proučavajući radove autora u oblasti menadžmenta – Kotler, Bennis, Higgins, Mašić, Boljanović, Čerović i drugih, zajedno sa primerom iz prakse govore u prilog glavnoj hipotezi našeg istraživanja.

Naše posebne hipoteze, da je zadatak lidera je da prepozna motive zaposlenih, obezbedi njihovo ispunjenje uz istovremeno ispunjavanje ciljeva preduzeća i da lider mora da prepozna potencijal svojih saradnika, i omogući im ostvarivanje u radnom okruženju, kao i da lider oblikuje zaposlene u skladu sa njihovim radnim okruženjem pomoću odgovarajućih stimulativnih nagrada, potvrdili smo kako kroz odgovore ispitanika ankete, tako i kroz same teorije liderstva.

Kao i u drugim zemljama, tako i u Srbiji motivi zaposlenih su brojni i složeni. Motivi su individualni u pogledu broja, karaktera, trajanja, pravca i intenziteta, u kome su usmereni. Oni se takođe i menjaju u zavisnosti od okolnosti i od samog stepena zadovoljenja. Usklađenost motiva u domaćim organizacijama podrazumeva odnos ličnih i društvenih

potreba. Zadatak je lidera da prepozna motive pojedinca u preduzeću i osigura uslove u kojima će njegove sposobnosti doći do izražaja.

S obzirom na rezultate istraživanja dolazimo do odgovora da zapravo nema univerzalnog rešenja izgradnje motivacionog sistema, već on zavisi od politike same organizacije. Jedan od glavnih zadataka je definisanje sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja ne može zavisiti od ponašanja pojedinca, već je deo poslovne politike.

Naše istraživanje je pokazalo da su materijalne kompenzacije neophodan, ali ne i jedini uslov za razvijanje motivacije u preduzeću. Kao što smo mogli da primetimo, različiti su zahtevi ljudi različitih starosnih doba, i samim tim ne može postojati samo jedan obrazac ponašanja.

Gledano iz ugla liderstva, što je i naš polazni stav, motivacioni faktori treba da obezbede ponašanje zaposlenih na odgovarajući način radi postizanja ciljeva organizacije. Ne smemo zaboraviti da iako su ljudi resurs, ipak govorimo o živim bićima sa željama i potrebama, i da mora postojati odgovarajući način ponašanja i ophođenja, bez obzira na sve.

LITERATURA

1. Bahtijarević, Šiber F, (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden market, Zagreb
2. Bennis, W, Nauns, B (1985) *Leaders:the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York
3. Bitel Lester (1997), *Liderstvo*, Clio, Beograd
4. Buble, M,(2000.), *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu,Split
5. Bovee, C.L. and others,(1993),*Management*, McGraw-Hill, Inc
6. Čerović S, (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Čukić, B., (2004),*Integrativni menadžment ljudskih resursa*, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac
8. Čerović S, Vukosav S, Lazović T, Univezitet Singidunum, FTHM-Beograd, *Liderstvo u turističkim preduzećima*
9. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology
- 10.Fiedler, F., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scot & Foresman
- 11.Grupa autora,(1976), *Popularna enciklopedija*,BIGZ, Beograd
- 12.Hersey, P., Blanchard, H., (1982), *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y
- 13.Hellriegel D, Jackson S.E, Slocum J.W, (2002), *Management: A competency – based approach*, South Western, Thomson learning, Canada
- 14.Higgins, J.M. (1994), *The management challenge*, Macmillan College Pulishing Company, New York
- 15.Kotler J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston
- 16.Lončarević R. (2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 17.Mašić B i dr, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum,Beograd
- 18.Milosavljević M, (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd
- 19.Northouse, P.G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc, Thousand oaks

20. Northaus, P., (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd
21. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., (2009), *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
22. Pešić M., (2007), *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press
24. Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations
25. Vidanović I, (2006), *Rečnik socijalnog rada*, Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Srbije, Beograd
26. Yukl, G, (1988) *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
27. Weihrich H, Koontz, (1994), *Menadžment*, Mate, Zagreb

Elektronski izvori

1. www.poslovniforum.hr
2. www.razvojkarijere.com
3. www.is.fin.kg.ac.rs
4. www.biznis-akademija.com
5. www.regonline.com
6. www.doiserbia.nb.rs
7. www.linkuniversity.com
8. www.businessballs.com
9. www.radniodnos.com
10. www.gmbusiness.biz
11. www.emocionalnainteligencija.com
12. www.valuebasedmanagement.net
13. myhrm.wikispaces.com
14. www.zbornik.ftn.uns.ac.rs

15. www.biznisplan.net
16. www.preduzetnickiservis.rs
17. www.fer.unizg.hr
18. www.doisrpska.nub.rs
19. www.organizacionakultura.net
20. www.entrepreneur.com
21. www.dnevnadozamotivacije.com
22. www.scotthyoung.com
23. radniodnos.com
24. slobodanadzic.tripod.com
25. www.gallup.com
26. bobanrajkovic.weebly.com