

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSDIPLOMSKE STUDIJE
MASTER STUDIJSKI PROGRAM POSLOVNE EKONOMIJE**

M A S T E R R A D

**UTICAJ LIDERA NA POVEĆANJE
PRODUKTIVNOSTI I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
U ORGANIZACIJI**

MENTOR:

PROF. DR LEPA BABIĆ

STUDENT:

**JASMINKA RADOVANOVIĆ
400743/2009**

BEOGRAD, 2015

SADRŽAJ

	Uvod	1
	Predmet i polazište istraživanja	3
	Značaj i aktuelnost istraživanja	3
	Cilj istraživanja	4
	Hipoteze istraživanja	5
	Metode istraživanja	5
	Struktura rada	6
1	Liderstvo i lideri	7
1. 1	Pojam i definicija liderstva	7
1. 2	Tipovi liderstva	8
1. 3	Lideri	9
1. 4	Lideri uloga i značaj	10
1. 5	Lideri i sledbenici	11
1. 6	Lideri i timovi	12
1. 7	Lideri i moć	14
1. 8	Lideri naspram menadžera	15
2	Stilovi i teorije liderstva	18
2. 1	Teorija karakternih osobina ličnosti	18
2. 2	Biheviorističke teorije	19
2. 2. 1	Liderstvo zasnovano na autoritetu	19
2. 2. 2	Studija univerziteta Ohajo i Mičigen	21
2. 2. 3	Likertov model „Sistem 4”	21
2. 3	Kontingentne(situacione)teorije	22
2. 3. 1	Fidlerova teorija	22
2. 3. 2	Hausova teorija „put-cilj”	23
2. 3. 3	Hersi-Blanšatova teorija	25
2. 3. 4	Vrum-Jetonova teorija	26
3	Savremeni koncepti liderstva	27
3. 1	Harizmacko liderstvo	27
3. 2	Transformacijsko liderstvo	28
3. 3	Vizionarsko liderstvo	29
3. 4	Timsko liderstvo	29
4	Liderstva budućnosti	30
4. 1	Etičko liderstvo	30
4. 2	Emocionalno liderstvo	31
4. 3	Virtuelno liderstvo	31
4. 4	Međukulturno liderstvo	32
5	Značaj motivacije za lidere i zaposlene	33
5. 1	Vrste motivacije	35
5. 2	Teorije motivacije	36
5. 3	Zadaci motivacije	40
6	Uloga lidera u ocenjivanju zaposlenih	42
6. 1	Ocenjivanje zaposlenih	43
6. 2	Pojam i značaj ocenjivanja	44
6. 3	Metode ocenjivanja	45

6. 4	Elementi ocenjivanja	46
7	Uticaj lidera na nagrađivanje zaposlenih	46
7. 1	Vrste nagrada	47
7. 2	Kriterijumi nagrađivanja	47
7. 3	Materijalne nagrade	48
7. 3. 1	Plata	48
7. 3. 2	Profit	50
7. 3. 3	Bonus	50
7. 3. 4	Akcije	50
7. 4	Nematerijalne nagrade	50
7. 4. 1	Pohvale	51
7. 4. 2	Unapređenje	51
7. 4. 3	Slobodan dan	52
7. 4. 4	Usavršavanje	52
8	Uloga i značaj lidera u „ Državnoj lutriji Srbije”	53
8. 1	Vizija lidera	54
8. 2	Ciljevi lidera	55
8. 3	Prednosti i nedostaci	56
9	Istraživački rad	60
10	Zaključak	71
11	Dodatak-Upitnik	73
12	Literatura	75

UVOD

Liderstvo je reč koja se danas često čuje. Upotrebljava se u svim sferama života. Najviše u politici, ekonomiji, sportu, kulturi. Vremenom se zapitamo šta ta reč znači, kada i kako je nastala. Reč liderstvo potiče iz engleskog jezika (leadership) i označava proces vođenja a vođe se nazivaju (leader) lideri.

Zbog svog sve većeg značaja liderstvo se sve više proučava. Liderstvo kao pojam prvo se pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama. Njega su proučavali državnici, vojskovođe, filozofi. Razvilo se u okviru drugih nauka pa se tek kasnije počelo proučavati u okviru organizacionih nauka. Proučava se sa teoriskog i praktičnog aspekta da bi se bolje razumelo i primenilo u praksi. Tri osnovne karakteristike liderstva su¹:

- Vođstvo je kolektivna aktivnost
- Temelji se na uspostavljenim vezama
- Vezuje se za radikalne promene

Lideri su vođe koje vode uspešne organizacije. Oni svojim znanjem, veštinama, harizmom, ličnošću i upornošću ostvaruju ciljeve preduzeća, zaposlenih i svoje lične ciljeve. Njihov posao je da stalno unapređuju svoje sposobnosti i svojih sledbenika. Lideri daju primer kako se treba ponašati u organizaciji. Oni imaju jasne stavove, čvrste principe i pridržavaju se svojih načela. Reči i dela im se dopunjavati. Oni su uvek prvi i daju primer drugima. Posvećeni su svojim uverenjima. Ljudi slede jake ličnosti i omogućavaju im da ostvare svoje vizije. Vizije su pokretačka snaga koja vodi u budućnost. Lideri imaju potrebe da stvaraju i ostvaruju svoje snove, da urade nešto što drugi nisu. Oni žele da promene trenutno stanje. Da bi to ostvarili mora da povedu zaposlene u promene. Lideri podižu moral, daju snagu i ohrabruju sledbenike da istraju u radu. Njihova obaveza je da pokažu poštovanje za trud koji su zaposleni uložili da bi njihova vizija bila uspešna. Nagrade, priznanja i proslave sa kojima ih oni nagrađuju pomoći će liderima da ih sledbenici prate i u kriznim vremenima.

U današnjim teškim vremenima kada se mnoge organizacije bore da ostanu na tržištu i budu konkurentne javljaju se savremeni lideri koji su sposobni da pomognu organizaciji da uspešno prebrodi sve krize i prilagodi se promenama. Takvi lideri imaju moć da provedu preduzeće kroz strateške promene. Sa promenom organizacije oni vrše i razvoj zaposlenih. Tako ih menjaju i prilagođavaju za izmenjene potrebe preduzeća. To rade putem motivacije, ocenjivanjem i nagrađivanjem što ćemo istražiti i videti u radu. Krajnji cilj svakog lidera je da stvori savremenu organizaciju koja će doleteti svim promenama na lokalnom i globalnom nivou.

Da bi lider mogao uspešno da sprovede sve promene on mora da ima i harizmu. Ona mu pomaže da postigne izuzetne rezultate. Svi lideri ne poseduju harizmu i zato je ona tako značajna. Ona daje snagu i potstrek sledbenicima da ostvare visoke rezultate koji se od njih očekuju. Zaposleni žele sa liderom na čelu da prođu kroz sve promene koje on sprovodi jer veruju u njegovu viziju.

¹ Suša B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Cekon, Novi Sad, strana 84

Promene obima poslovanja i uslova poslovanja (npr. nova tehničko-tehnološka rešenja koja zahtevaju odgovornost radnika) uzrokuje i promenu potrebnog radnog kolektiva.² Tada rukovodioci kroz obuku, seminare i kurseve osposobljavaju radnike da se prilagode promenama i novim potrebama organizacije. Oni žele da u svojim organizacijama imaju zaposlene sa pozitivnim stavom prema radu, da su puni energije, odgovorni i spremni da dodatno rade ako to od njih posao zahteva. Funkcija lidera koji uvodi promene je da otkrije, razviju i povežu ljudski potencijal i ostvare organizacione ciljeve. Organizacija teži da poveća prosečnu produktivnost, unapredi uslove rada, rast i razvoj organizacije i profitabilnost.

U ovom radu razmotrićemo kako lideri utiču na motivisanje u funkciji povećanja produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih. To je u današnje vreme vrlo značajna oblast u koju se sve više ulaže znanje i novac. Danas se radnik ne posmatra samo kao neko ko učestvuje u procesu proizvodnje i za to dobija nagradu, već kao ljudski kapital na kome počiva organizacija. Motivacija se definiše kao proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba. A motivi su psihološki činioci koji pokreću na aktivnost i usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba.³ Kroz rad videćemo koje su mogućnosti lidera da motivišu zaposlene.

Pored motivacije i ocenjivanje ima značajnu ulogu u radu lidera. Ocenjivanje podrazumeva upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardom. Na osnovu procene učinka zaposlenih, uz realno postavljene ciljeve organizacije, kao i podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efikasnošću organizacije kao celine.⁴ Lideri imaju na raspolaganju više metoda za ocenjivanje koje ćemo razmotriti.

Najvažnija oblast za radnike je nagrađivanje. Od njene primene zavisi uspeh lidera i organizacije. Samo ako je pravedno i realno ima pozitivne efekte na zaposlene. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i potsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kome rade.⁵

Kroz rad upoznaćemo stilove liderstva od klasičnih do savremenih, ulogu i značaj lidera, njihovu snagu i slabost. Upoređićemo i utvrditi razliku između menadžera i lidera i koje zadatke imaju jedni a koje drugi u organizaciji. Pokazaćemo kako motivacija, ocenjivanje i nagrađivanje utiče na zaposlene i stvara osećaj zadovoljstva i privrženosti. Ispitaćemo da li ocenjivanje treba prilagoditi poslu koji se obavlja i da li nagrade treba da budu u sklopu sa potrebama, željama i interesima zaposlenih. Novac se smatra najvažnijim faktorom motivacije i najboljom nagradom za ostvareni rad. Videćemo koje nagrade pored novca najviše stimulišu radnike i kako možemo da ih podelimo. Razlike u složenosti i težini posla nameću različite nagrade.

²Vidaković S. (1999) Analiza poslovanja preduzeća, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana 167-168

³Kordić B., D. Pajević (2007) Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, strana 15

⁴Mašić B. (2010) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 278

⁵Petković M., N. Janičević, B. Bogićević (2002) Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, strana 511

Jednake nagrade za nejednaki rad dovode do apatije i nezainteresovanosti za posao. To lideri žele da promene a samim tim povećaju produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih i ostvare cilj organizacije.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Da bi razumeli značaj liderstva prvo treba objasniti sam pojam. Utvrditi da li se čovek rađa sa određenim osobinama ili ih stiče. Prikazane su osobine koje dovode do postanka lidera i njegove karakteristike. Razmatraćemo da li na njega utiču okolina, obrazovanje, upornost, opredeljenje ili nešto specifično. Lider ili vođa usmerava, pomaže i donosi teške odluke. Ako ne obavlja svoj posao kako treba dolazi do neuspeha organizacije.

Predmet rada odnosi se na lidere i promene koji oni donose. Njihov uticaj na zaposlene kroz različite oblike motivacije, ocenjivanja i nagrađivanja radi povećanja produktivnosti i zadovoljstva. Opisane su vrste lidera, njegov uticaj na sledbenike i stilovi upravljanja. Razmatrano je koliko uticaja ima obrazovanje, upornost i opredeljenje da se postane vođa tima. Pokazane su vrste motivacija, teorije i stilovi koje lider može da primeni. Zatim utvrđujemo osnovne principe uspešnosti i sposobnosti zaposlenih, način ocenjivanja, pojmove, principe, metode i elemente. Nakon toga ispitujemo vrste nagrada koje su na raspolaganju rukovodiocu od materijalnih do nematerijalnih i kako dovode do zadovoljstva zaposlenih i privrženosti.

U današnje vreme kada se vodi borba za potrošače, tržište, novac, lideri pokazuju svoju snagu i umeće kroz nadmetanje sa konkurencijom, tržištem, distribucijom, promocijom. Od njega se traži da ima sve veću sposobnost i odgovornost prema zaposlenima i organizaciji. Zbog toga najvažniji uslov uspešnog razvoja organizacije predstavlja lider sa vrhunskim sposobnostima i veštinama. To su lideri koji svojim veštinama, znanjem i harizmom dovodi do radikalnih promena u organizaciji. Oni prepoznaju dešavanja u savremenim tokovima poslovanja i blagovremeno i ispravno reaguju i prilagođavaju se promenama u okruženju.

Konkurentsko okruženje i stalna trka sa novom tehnologijom zahtevaju stalnu prisutnost na tržištu i veliku angažovanost lidera. Oni treba da usmere i pomognu zaposlenima da svi zajedno dođu do krajnjeg cilja i ostvare njegovu viziju. Značaj istraživanja je da država, preduzeća i pojedinci shvate uticaj lidera na zaposlene i njihovu sposobnost da upravljaju promenama.

ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Način na koji lideri vode organizaciju i zaposlene dosta utiče na krajnji rezultat poslovanja. Lider je nosioc promena u savremenim organizacijama. Na osnovu proučavanja možemo uočiti značaj liderstva.

Lideri svojim radom treba da ispune cilj kompanije i želje radnika. To je proces koji se prilagođava situacijama i ne može se jednostrano posmatrati. Za liderstvo bitni su sledeći elementi:⁶

- Liderstvo je proces
- Liderstvom se ostvaruje uticaj
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe
- U liderstvu se predpostavlja ostvarivanje cilja

Konstantnim istraživanjem postiže se profesionalni razvoj pojedinca i organizacije. Sa razvojem tehnologija rastu i izazovi koji se mogu postići znanjem i veštinama. Oni omogućavaju stvaranje novih oblika poslovanja i razvoja liderstva. Zato proučavanje lidera omogućava organizaciji da ima lidera koji će svojim znanjem i veštinama razrešiti kritičnu situaciju i povesti preduzeće u bolje sutra. U ovom radu istražujemo značaj liderstva od klasičnih do savremenih teorija, njegovu ulogu u savremenim organizacijama, profil, značaj i karakteristike. Utvrđujemo kako promene koje sprovode lideri kroz motivisanje mogu da utiču na zaposlene. Proučavamo kako ocenjivanje i nagrađivanje može da promeni odnos ljudi prema poslu i poveća osećaj privrženosti prema samoj organizaciji.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Naučni cilj istraživanja ovog rada je opis lidera kao ključnog faktora promena koji formira odnos prema zaposlenima kroz motivisanje, ocenjivanje i nagrađivanje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva i postizanja zadovoljstva zaposlenih i privrženosti organizaciji. Svaka strategija ima prednosti i nedostatke zato ih lider treba uspešno kombinovati. Potrebno je izučavati liderstvo jer na njega utiču: moderna tehnologija, novi pravci komunikacije i promene u oblasti poslovanja. Proučavamo osobine koje utiču na to kakav će lider biti vođa. Da li će težiti harmoniji u timu ili će se njegov pristup zasnivati na zastrašivanju zaposlenih. Na osnovu toga formiraju se stavovi o motivisanju i pravičnom ocenjivanju i nagrađivanju zaposlenih.

Društveni cilj rada služi da pomogne organizacijama da uspešnije i lakše ostvare rezultate uz podršku lidera. Pokazuje prednosti liderstva u odnosu na klasične pristupe upravljanja. Utvrđuje koliko je važna uloga lidera pri motivisanju, ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih. Sve to dovodi do ispunjenju vizija i zadataka organizacije i zadovoljstva i privrženosti radnika.

Posebni cilj istraživanja odnosi se na izborni primer kompanije,, Državna lutrija Srbije” gde se istražuju aktivnosti vezane za liderstvo , lidere i njihov uticaj na zaposlene.

Savremeni pristup zaposlenima polazi od toga da je čovek ključni faktor uspešnosti organizacije⁷ što zahteva stalno ispitivanje te oblasti.

⁶Northaus P. (2008), Liderstvo teorija i praksa, Data Status, Beograd, strana2

⁷Babić L. (2009)Upravljanje edukacijom u organizacijiUniverzitet Singidunum, Beograd, strana 39

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Glavna hipoteza:

Lider kao nosilac promena je ključni faktor u modeliranju organizacionog ponašanja zaposlenih.

Posebne hipoteze:

Liderstvo kao nosioc vizije je značajan faktor u modeliranju organizacionog ponašanja zaposlenih.

Lider kao nosioc promena pojačava motivaciju za rad zaposlenih.

Lider kao nosioc promena upravlja procesom ocenjivanja pri modeliranju ponašanja zaposlenih.

Lider kao nosioc promena upravlja procesom nagrađivanja pri modeliranju organizacionog ponašanja zaposlenih.

Lider kao nosioc promena pojačava zadovoljstvo i privrženost u radu zaposlenih.

METODE ISTRAŽIVANJA

U procesu istraživanja koristićemo metode i tehnike koje su adekvatne istraživanju pojava, procesa i problema u liderstvu. Korišćene su metode koje zadovoljavaju osnovne metodološke zahteve: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Od osnovnih metoda primenjena je analize, sinteze, dedukcije i generalizacije. Analizom relevantne literature i naučnih saznanja predmet je istražen. Sinteza ili objedinjavanje pojedinih delova predmeta služi za proveru postavljenih hipoteza. Indukcija i dedukcija služe za izvođenje zaključaka i generalizacijom su uopšteni posebni pojmovi.

Od opšte naučnih metoda korišćena je komparativna metoda. Pri prikupljanje podataka korišćena je analiza dokumenata, upitnika i intervju.

Kroz konkretan primer - „ Državne lutrije Srbije” proučili smo liderstvo i njegov uticaj na zaposlene u organizaciji.

STRUKTURA RADA

Uvod-u uvodu se opisuje tema rada a zatim se iznosi predmet i polazište istraživanja. Ukazuje se na značaj rada i ustanovljava naučni i društveni cilj, postavlja hipoteza, iznose metode i opisuje strukturu rada.

Prvi deo-LIDERSTVO I LIDERI-ovaj deo proučava pojam liderstva, daje njihovu definiciju, tipove i obeležja koja ih karakterišu. Opisuje lidere, njihov odnos sa sledbenicima, saradnju sa timovima, izvore moći i razliku između lidera i sledbenika.

Drugi deo-STILOVI LIDERSTVA I TEORIJE-istražuje više stilova liderstva i teorija. Počinemo od karakternih osobina ličnosti preko Bihevijorističkih teorija koje obuhvataju liderstvo zasnovano na autoritetu, studiju univerziteta Ohajo I Mičigen, Likertov model , , Sistem 4". Zatim nastavljamo sa situacionim ili kontigentnim teorijama u koje spadaju:Fidlerova, Hausova teorija put-cilj, Hersi-Blanšetova teorija I Vrum-Jetonova teorija.

Treći deo-SAVREMENO LIDERSTVO-obuhvata nove teorije liderstva u koje spadaju:harizmacko, transformaciono, vizionarsko i timsko liderstvo.

Četvrti deo-LIDERSTVO BUDUĆNOSTI-opisuje teorije liderstva koje će svoju vrednost potvrditi u budućnosti. Tu spadaju: etičko, emocionalno, virtuelno i međukulturno liderstvo.

Peti deo-ZNAČAJ MOTIVACIJE ZA LIDERE I ZAPOSLENE-polazi od motivacije kao jednog od najvažnijih zadataka lidera, pokazuje značaj lidera u upravljanju motivacijom, vrste motivacije, teorije i zadatke.

Šesti deo-ULOGA LIDERA U OCENJIVANJU ZAPOSLENIH-utvrđuje se pojam i značaj, metode i elementi ocenjivanja.

Sedmi deo-UTICAJ LIDERA NA NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH-opisuje vrste nagrada, kriterijume nagrađivanja, materijalne I nematerijalne nagrade.

Osmi deo-ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U , , DRŽAVNOJ LUTRIJI SRBIJE"-ukazuju se na vizije i ciljeve lidera, prednosti i nedostatke

Deveti deo-ISTRAŽIVAČKI RAD-. nastao na osnovu ankete i ispitivanja zaposlenih

Deseti deo-ZAKLJUČAK-rezime rada na osnovu istraživanja koja su sprovedena

Jedanesti deo-UPITNIK-na osnovu koga se sprovela anketa

Dvanesti deo deo-LITERATURA

1. LIDERSTVO I LIDERI

Liderstvo se vezuje za radikalne promene kada dođe vreme krize i kada treba napraviti oštar zaokret i preći na nov pravac razvoja. To mogu pojedinci koji idu ispred vremena i teških situacija.

Liderstvo se definiše kao proces uticaja na druge da usmere napore u pravcu ostvarenja konkretnog cilja ili kao proces pridobijanja pojedinca u organizaciji da radi određene stvari. Zajedničko je da je liderstvo(vođstvo)aktivnost na oblikovanju vizije i ponašanja ljudi u organizaciji kako bi se obezbedila podrška za viziju. Lideri oblikuju viziju i ponašanje zaposlenih koji nose realizuju viziju.⁸Liderstvo se može posmatrati kao kolektivna aktivnost jer pored lidera i svi zaposleni učestvuju u kreiranju i ostvarenju cilja.

1. 1 Pojam i definicija liderstva

Intenzivno interesovanje za liderstvo nastalo je krajem 20 veka kada je Dzejms M. Burns 1978 godine pokušao da objasni pojam i definiciju liderstva u okviru organizacionog sistema. Od tada je nastalo mnogo definicija ali su se one vremenom počele preklapati i sve više ličiti jedna na drugu.

Postoji puno definicija o liderstvu a Jukl je naveo nekoliko⁹:Po jednoj, liderstvo je ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju”Po drugoj, , liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji”. Po trećoj, , liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva”. Po četvrtoj, , lideri su oni koji konstantno daju efektivan daju doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade”. Po petoj, , liderstvo je proces davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanja dobrovoljne akcije da se bude uspešan u ostvarenju ciljeva”

Liderstvo predstavlja odnos između lidera i sledbenika gde jedni na druge vrše uticaj. To je aktivnost koja služi za postizanje cilja organizacije. Lideri svojim znanjem i vizijom daju zaposlenima pravac i izgrađuju poverenje. Sledbenici to prihvataju, indetifikuju se sa njim, bez prinude, već na osnovu svoje želje da ga prate i budu deo njegovog tima. Njegova sposobnost uticanja na druge je najvažniji deo liderstva.

Na liderstvo možemo gledati kao skup osobina i veština. Oni koji vide liderstvo kao skup osobina smatraju da pojedinci imaju prirodne, urođene sposobnosti koje ih čine liderima. Takve osobe se rađaju sa osobinama na osnovu kojih postaju vođe i vrše uticaj na druge. To je danas prevaziđeno učenje jer se pokazalo da učenjem, usavršavanjem mogu razviti liderske veštine.

⁸Suša B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Cekin, Novi Sad, strana80

⁹YuklG. (1998)Leadership on organizacion, Rentice Hall Uper Saddler River, New Yersi, preuzeto iz Milosavljević M. (2008), Liderstvo u preduzećima, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana 4

Kod shvatanja liderstva kao skupa veština u centru je lider koji ima: tehničke, humanističke i konceptualne veštine. Veštine predstavljaju sposobnost da se znanje iskoristi za postizanje ciljeva. Zato one mogu da se nauče i steknu. U tehničke veštine podrazumevaju se sposobnosti korišćenja alata i tehnika za proizvodne procese. Humanističke veštine odnose se na sposobnost komunikacije sa podređenima. Konceptualne veštine podrazumevaju sposobnost rada na idejama i konceptima uz korišćenje logike i analitike.

1. 2 Tipovi liderstva

Lideri se mogu podeliti na formalne ako funkcionišu na osnovu formalne pozicije i na neformalne zbog načina na koji reaguju drugi članovi tima. Neformalni lider ne mora da ima adekvatno obrazovanje i položaj ali na osnovu prihvatanja od strane kolega, kao najuticajnijeg člana grupe, postaje spontano lider. Ovaj tip liderstva nastaje tokom vremena kroz rad i komunikaciju.

Na osnovu hijerarhiskog nivoa lideri se mogu podeliti na transformacione i transakcione. Transformacioni su na najvišim pozicijama u organizaciji i nosioci su promena a transakcioni je nešto niži lider i zadužen je za efikasnost i sprovođenje odluka. Ova podela se može nazvati i podela na strateškog i operativnog lidera.

Liderstvo sa stanovišta etike i morala pokazuje da su etičke vrednosti povezane sa nacionalnom i organizacionom kulturom. Moralno liderstvo obavezuje lidera da se ponaša u skladu sa datim obećanjima i normama.

Prema kriterijumu ličnih karakteristika lideri može biti: tranzicioni, toksični i čovek od poverenja. Tranzicioni malo upravljaju promenama, toksični su preambiciozni i rezultate postižu kontrolom i naredbama. Lideri koji spadaju u grupu ljudi od poverenja ciljeve organizacije postižu kroz dobru komunikaciju i poverenje koje su izgradili kod zaposlenih.

Sa aspekta neophodne stručnosti lideri mogu biti: tehnički lideri koji obezbeđuju efikasno obavljanje posla, interpersonalni lideri koji imaju uticaj na ljude u organizaciji i koncepcioni lideri koji poseduje sposobnost poslovnog razmišljanja.

U odnosu na odlučivanje imamo: autokracke lidere koji donose sve odluke, birokracke koji strogo poštuju sve zakone, diplomacke koji slušaju druge ali rade po svome, demokraci teže da uključe grupe u donošenju odluka i neutralne koji grupi daju slobodu.

Liderstvo obuhvata lidere koji su orjentisane na proizvodnju kojima je cilj da se uspešno obavi posao i lidere orjentisane na ljude koji žele da zadobiju poverenje i stvore dobre odnose u organizaciji.

Prema kvalitetu međuljudskih odnosa lideri se dele na rezonantne koji su u skladu sa zaposlenima i disonantne čiji postupci se ne poklapaju sa željama sledbenika pa emocionalna klima nije stimulativna.

Liderstvo je proučavao Danijel Goulman(Daniel Goleman) koji je dao šest tipova lidera i to;¹⁰

- Vizionar- je tip lidera koji stvara vizije i potstiče ljude da te vizije realizuju.
- Trener - pomaže zaposlenima da usaglase svoj cilj sa ciljom organizacije.
- Staratelj - stvara harmoniju i motiviše ljude u stresnim situacijama
- Demokrata-stimuliše zaposlene da poboljšaju svoje sposobnosti.
- Regulator-teži visokim rezultatima i motiviše zaposlene da to ostvare
- Komandant-izdaji jasne direktive u kriznim situacijama

Ni jedan lider nema sve veštine i karakteristike koje bi trebao da ima dobar vođa. Ali ako ima više dobrih osobina, ostvaruje ciljeve organizacije i zaposleni imaju poverenje u njega on se može smatrati za uspešnog lidera.

1.3 Lideri

Reč lider(leader) je engleskog porekla i znači vođa. Lider je najuticajniji pojedinac u grupi menadzera. To je top menadžer najспособniji od svih drugih. Najvažniji posao lidera je da okupi zaposlene oko jedne ideje i usmeri njihovu energiju, znanje i sposobnost ka ostvarenju organizacionog cilja. Oni kreiraju vizije, oblikuju ponašanje zaposlenih i postižu vidljive rezultate.

Karakteristike lidera su oblikovanje, interpretiranje, mobilisanje i inspirisanje. Oblikovanje obuhvata aktivnosti na stvaranju vizija i njihovo sprovođenje u delo. Interpretiranje podrazumeva prikupljanje informacija iz okruženja i interne sredine. Mobilisanje čine aktivnosti koje usmeravaju zaposlene u pravcu ostvarenja cilja kroz stimulacije, motivacije i priznanja. Inspiracija podrazumeva potsticanje ka slobodnom ispoljavanju kreativnosti i talenta.

Lične karakteristike lidera treba da budu na visokom nivou. On treba da se izdvaja od ostalih zaposlenih po pogledima, ličnoj vrednosti, sklonosti ka riziku, veštinama, sposobnostima, načinu odlučivanja. Da bi lider bio uspešan, zaposleni mora aktivno da učestvuju u postavljanju ciljeva, donošenju odluka i sprovođenju. Samo ako su usaglašeni i spremni da slušaju jedni druge, liderstvo je uspešno. Lider mora da poseduje poželjan sistem vrednosti, verovanje, talenat, veštine, ceni i nagrađuje zaposlene. Njegov najvažniji posao je da okupi zaposlene oko jedne ideje i usmeri njihovu energiju, znanje i sposobnosti ka ostvarenju cilja. On mora da stvori vidljive rezultate i promene.

¹⁰Goleman D. (2002)Emocionalna inteligencija, Geopolitika, Beograd, strana141

Utvrđeno je sedam vrsta satisfakcija koje su pokretačka snaga lidera:¹¹

- Osećaj moći i pažnje
- Mogućnost da se drugima pomogne
- Visoka zarada
- Respekt i status
- Mogućnost za napredovanjem
- Osećaj da si u središtu zbivanja
- Mogućnost kontrole novca

Lideri stalno stvaraju vizije i za njih je to izazov. Bilo da je to nov proizvod, usluga ili novo tržište. Ulaze u nepoznato, prihvataju izazove, istražuju nove prilike i mogućnosti za rast i napredak. Zato oni prate dešavanja u okruženju, interne i eksterne izvore informacija i traže prostor za unapređenje. Njihov najveći doprinos je prepoznavanje dobrih ideja i spremnost da se prilagode novinama. Kroz postupne promene dolaze do cilja a ujedno na taj način se usavršavaju i obučavaju. Svoje vizije realizuju sa timom koji ih prati. On ih ohrabruje i gradi poverenje. Oslanja se na njih i omogućava im da rade posao i steknu osećaj lične moći. Lideri podižu moral, daju snagu, ohrabruju sledbenike da istraju u radu. Njegova obaveza je da pokaže poštovanje za trud i rad koji su zaposleni uložili da bi njegova vizija bila uspešna.

Lideri su svesni svoje odgovornosti i posledica sopstvenih akcija jer ih oni osmišljavaju i druge usmeravaju u željenom pravcu do realizacije. Bez obzira na visok rizik poslovanja koji lideri nose sa sobom u njihovo usavršavanje se sve više ulaže. Oni će kroz sopstveni razvoj ostvariti i razvoj organizacije.

1. 4 Uloga i značaj lidera

Reč lider znači vođa ali oni ne zovu sebe liderima jer to ništa ne znači. Njih drugi tako nazivaju i dobrovoljno slede jer bez sledbenika nema ni lidera. Usled ekonomske nestabilnosti, globalizacije, elektronske revolucije, razvoja radne snage, brišu se oštre granice između nadređenih i podređenih. Rukovodioci koji su lideri mora da prate zahteve okoline, same organizacije i tržišta, razumeju ih i shvate.

Podela kod lidera po. ¹²

- Pristupu lidera motivisanju podređenih-da li se koristi prinuda ili potsticaj
- Način na koji menadžer(vođa)donosi odluke
- Izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene
- Sposobnosti lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama

¹¹YuklG. Leadership in organizations, Printice Hall Upper, Saddle Rivers, N. J. 1999, str. 15, preuzeto iz Milosavljević M. (1999), Liderstvo u preduzeću, Čigoja štampa, Beograd, strana 33

¹²Suša B. (2008), Menadzment ljudskih resursa, Cekon, Novi Sad, strana 86

Od lidera se očekuje da motiviše zaposlene, pruži im primer kako treba da rade, da budu uspešni i posvećeni poslu. On mora da poznaje sebe da bi drugima upravljao. Treba da bude svestan svojih sposobnosti i mogućnosti da bi uspešno stvarao vizije. Kreirane vizije putem komunikacije prenosi na druge ljude u organizaciji. Ona inspiriše i motiviše zaposlene da rade na njenoj realizaciji. Bez vizije nema dugoročne orijentacije i konkurentske prednosti na tržištu.

Način na koji lideri donose odluke može da poboljša ili pogorša odnose među zaposlenima i ostvarivanje cilja. Ostvarenje cilja postiže se razvijanjem, usavršavanjem i širenjem vizija, određivanjem pravca i stila odlučivanja

Osnovne karakteristike lidera koje to omogućavaju su:¹³

- Samopoštovanje zasnovano na realnosti
- Poštenje, integritet, kredibilitet
- Dominantna ličnost-poseduje sposobnost da utiče na druge
- Ekstravertnost
- Sposobnost davanja obrazloženja i objašnjenja
- Emocijalna stabilnost-sposoban da kontroliše emocije
- Entuzijazam-zaposlebi pozitivno reaguje na entuzijazam lidera
- Osećaj za humor
- Toplina koja omogućava srdačne odnose sa ljudima
- Tolerantnost za frustraciju
- Samosvesnost i samoobjektivnost

Ljudi najčešće prate lidere čija se ličnost temelji na četiri dimenzije a to su: sigurnost, mudrost, snaga i usmerenje.

Sigurnost-stvara se na osnovu osećaja o sopstvenoj vrednosti
Mudrost-nastaje iskustvom i obuhvata razumevanje i prosuđivanje
Snaga-pomaže mu pri donošenju odluka
Usmeravanje-obuhvata norme po kojima se donose odluke

1. 5 Lideri i sledbenici

Lideri i sledbenici su čvrsto povezani i trebaju jedni druge. Oni su zajedno uključeni u proces liderstva i niti su lideri iznad sledbenika niti su sledbenici iznad lidera. Lideri su zaduženi za taj odnos i treba da ga održavaju, razvijaju i potstiču. Iz toga možemo da zaključimo da je lider osoba koja, svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na

¹³ MilosavljevićM, (2008)Liderstvo u preduzećima, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana 17

ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua(sledbenika ili opšte populacije)¹⁴.

Iz navedenih definicija možemo zaključiti da su lideri osobe koje imaju sledbenike. Bez sledbenika nema lidera. Da bi lider imao svoje sledbenike potrebno je da zadobije njihovo poverenje.

Uloga lidera vidi se po tome što se njegovi sledbenici stalno razvijaju i pokazuju sve bolje i bolje rezultate. Njegov zadatak je da osposobi sledbenike da obavljaju posao na najbolji način koji će omogućiti da se ostvari postavljen cilj. Mnogi lideri ne mogu da ostvare tako jak uticaj da ga ljudi prate zbog njega samog. Potpuno odani sledbenici je najveće zadovoljstvo koje lider može da ima. To ga potstiče da ih usmerava da sve više napreduju. Kada lider postane ličnost koju sledbenici prate on više ne mora da se dokazuje jer praćenje njegove ličnosti predstavlja stvar prestiža. Lideri su ti koji vrše uticaj na sledbenike ali se na tome ne zadržavaju. Povratni uticaj koji od sledbenika dobijaju predstavlja određeni podstrek koji upotpunjava proces interakcije i određuje nivo efektivnosti lidera.¹⁵

Lideri su svesni ljudskih potreba za pripadanjem, priznanjem, samodokazivanjem, važnošću. Zato oni razvijaju različite modele kako da ih motivišu i usmere da kroz svoje potrebe ostvare i organizacione zadatke. Motivaciju dižu na viši profesionalni nivo. Davanjem nagrada za postignute rezultate utiču da rad pričinjava zadovoljstvo a ne teret i obavezu. Usavršavaju sledbenike omogućavaju stvaranje novih lidera na svim hijerarhiskim nivoima.

1. 6 Lideri i timovi

Praksa je odavno nametnula stav i shvatanje da je za uspešno rukovođene potreban tim. Prava je veština izgraditi tim koji komplementarnim ulogama pokriva celinu posla(funkcije) i omogućava uspeh i realizaciju ciljeva jedne organizacije. Timovi su posebne(specijalne)organizacione grupe formirane sa određenim ciljem i zadatkom. Pod grupom u organizaciji inače se podrazumeva skup ljudi koji su uzajamno povezani zajedničkim ciljom i interesima i među kojima postoji zajednička interakcija. Osnovne odlike grupe, pored zajedničkog cilja, interesa i interakcije su:postojanje vođe, sledbenika, pravila ponašanja i razlike u status i ulogama članova.¹⁶

Moderno doba nosi brze promene u svim strukturama života zato lideri treba da im se prilagođavaju i usavršavaju. Rad u timovima im omogućava fleksibilnost, razvoj komunikacije i izgradnju interpersonalne odnose. Stvaraju se komunikacione mreže kojima se prenose vizije na sledbenike i omogućavaju ostvarenje zadataka i ciljeva. Da bi zaposleni pratili i sledili viziju lider mora da ima pozitivan stav. Za to je potrebno pozitivno mišljenje, entuzijazam, vera u ono što se radi govori. Zadatak lidera je da drži grupu ljudi zajedno i vodi ih ka cilju organizacije.

¹⁴ Milosavljević M. (2008)Liderstvo u preduzećima, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana17

¹⁵ VlahovićS. (2008)Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, strana11

¹⁶ Suša B. (2009)Menadzment ljudskih resursa, Cekon, Novi Sad, str110

Timovi su organizacione grupe sastavljene od međusobno zavisnih članova, koji imaju zajedničke ciljeve i mora da usklađuju svoje aktivnosti da bi postigli cilj¹⁷. Lideri su obično individualci i štrče iznad ostalih ali ako mora da rade u timu oni usmeravaju ljude i unose harmoniju u grupu. Lideri na različitim nivoima treba da sarađuju i da idu u istom smeru. Da bi to postigli mora da imaju stabilno interno okruženje. Treba da imaju emocionalni kapacitet da bi istolerisali nesigurnost i frustracije članova grupe.

U organizacijama rukovodstvo formira timove, daje im zaduženja i prati ih. Lideri odgovaraju za posao u celini a tim za svoj deo. Ako se napravi plan, utvrde ciljevi, faze rada i rokovi ostvariće se preduslovi za dobre rezultate.

U zajedničke karakteristike timova možemo ubrojati sledeće:¹⁸

- Veličina grupe-može biti mala, srednja i velika.
- Privlačnost – slabija i jača
- Ciljevi-implicitni, eksplicitni
- Interakcija –formalna i neformalna
- Uloge-koje imaju članovi tima
- Norme-društvene i organizacione

Prvo se utvrđuje koji tim treba da se angažuje i koliko članova treba da ima. Od izbora članova tima zavisi uspeh i realizacija zadataka. Timovi mogu biti formalni i neformalni, strukturisani i nestrukturisani, referentni, vlastiti i tuđi. Posle izbora tima utvrđuje se profil znanja, veštine i sposobnosti koje su potrebne da imaju zaposleni. Potrebno je da se radnici dopunjavaju sa svojim znanjima. Pored toga prati se i psihološki faktor pa se u savremenim organizacijama zapošljavaju psiholozi kao konsultanti. Uloga dobrog lidera ogleda se u tome da ume da pronađe prave osobe koje imaju osobine potrebne zahtevima posla.

Mopgerison i Mclonn dali su upitnik koji sadrži pitanja koja određuju ulogu pojedinca u grupi i to preko četiri dimenzije ličnosti(team menagerment index-TMI i types of work index-TWI) koje pokazuju koliko se članovi tima poklapaju sa zahtevima posla. To su:

- Ekstravertnost-introvertnost
- Praktičnost-kreativnost
- Analitičnost-uverenja
- Organizovanost-fleksibilnost

Uloge u timu mogu se podeliti u više grupa. Najčešće se koristi podela na vrste i to:

- Koordinator-dominantna osoba koja je dobra za vođu tima. Ona treba da je vešta, ima samopo uzdanje, podstiče ljude na rad, komunikativna je i vodi ljude ka cilju.
- Radnik u timu-je osoba koja se ističe svojim radom i zapažanjima ali je manje dominantna od koordinatora.
- Specijalista-je osoba koja ima određena znanja, uvodi novine prati tehnološke inovacije.

¹⁷ Northaus P. (2008) Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd, strana 141

¹⁸ Mašić B. (2011) Menadžment, principi, koncepti i principi. , Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 371

- Kreativac-je osoba koja uvek ima nove ideje, inteligentni su i kreativni.
- Graditelj-je dominantan, dinamičan i uvek spreman. Najbolje radi kada je pod pritiskom.
- Finišer-je vredna i marljiva osoba koja završava poslove koji drugi neće. Ne ume da se zaštiti i stalno je zabrinut.
- Operater-je sposoban da ideju pretvori u akciju. On je praktičan, pouzdan, disciplinovan ali nefleksibilan.
- Procenjivač-susposobne i inteligentne osobe koje kritikuju i analiziraju.
- Podstrekač-to je optimistična i jaka osoba koja širi informacije u grupi ali ima tendenciju da izgube interes za projekat.

Uloga lidera je da ujedini sve članove grupe da budu uspešan tim. On treba da poseduje veštine upravljanja, stručno znanje i sposobnost da radi sa ljudima da bi postigao željeni rezultat.

1. 7 Lideri i moć

Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može da utiče na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače nebi učinila. Sadržaj moći se može razumeti kao sposobnost aktera da savlada rezistentnost drugoga, kako bi postigao željeni cilj.¹⁹

Ludi žele moć i vlast. Pokretačka snaga i motiv za lidere je bogatstvo i društveni status. Pored toga žele i profesionalna priznanja u oblasti poslovanja. Moć im služi da bi lakše postigli svoje želje i ciljeve. U pojedinim slučajevima ona se može posedovati ali se ne mora koristiti.

Lideri imaju pet izvora moći i to su:²⁰

- Legitimna moć-moć položaja ili legitimnosti nastaje na osnovu položaja lidera u organizaciji.
- Moć prinude-ova moć se zasniva na pravu lidera da kažnjava, kontroliše, suspenduje i degradira zaposlene.
- Moć nagrađivanja-podrazumeva sposobnost lidera da nagrađuje druge davanjem nagrada, novca, unapređenja.
- Stručna moć-nastaje na osnovu znanja i veština koje lider poseduje.
- Referentna moć-pokazuje karakteristike lidera koje izazivaju divljenje i daju mu moć.

Lideri treba u sebi da objedine sve izvore moći i da ih proširuju na osnovu primarnih i efektivnih instrumenta. To znači da sa nagradama ili kaznama po potrebi ostvare cilj. Prisiljavanje stvara negativne rezultate i sve više se napušta u savremenim organizacijama.

¹⁹ Mašić B. i drugi(2011)Menadzment, principi, koncepti i pojmovi, Univerzitet Singidunum, Beograd, st 425

²⁰ RobbinsP. Stephen, Coulter Mary(2005)Menadzment, Data status, Beograd, strana436

U organizacijama postoje dve vrste moći: moć pozicije i lična moć.

-Moć pozicije nastaje na osnovu mesta koje lider ima u preduzeću. On zbog svog višeg statusa može da utiče na sledbenike, daje im nagrade i kažnjava. Posедуje legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude.

-Lična moć obuhvata uticaje koje lider ima na sledbenike na osnovu svog ponašanja. Na osnovu nje on ima stručnu i referentnu moć.

1. 8 Lideri naspram menadžera

U nekim jezicima kao što je švedski, francuski, srpski, hrvatski, engleska reč MENADŽMENT se ne može čak ni doslovno prevesti. Nema jedinstvenog pojma koji bi odgovarao značenju pojma menage kao korenu reči menagment.²¹ Nosioci menadžmenta u organizaciji zovu se menadžeri. Kod nas se ta reč zamenjuje izrazom upravnik ili rukovodioc.

Menadžer mora da:

- Brzo donosi odluke i realizuje ih
- Pored kriza ide dalje i rešava probleme
- Prati informacije i sve što može da se odrazi na posao
- Prenosi posao na saradnike
- Novac mu nije uvek glavni motiv

Menadžeri su profesionalni upravljači i zauzimaju posebno mesto u sistemu raspodele materijalnih i drugih vrednosti, društvenog ugleda i moći. Imaju visok nivo obrazovanja, visoke prihode i statusni položaj. Mnogi ljudi misle da je menadžment osećaj. Ali ako menadžeri neznaju kako da donesu osnovne poslovne odluke, verovatno neće biti dugoročno uspešni.²²

Menadžerske veštine možemo podeliti na:

-Tehničke: mora da znaju da koriste tehnike i procedure iz oblasti za koju su specijalizovani.

-Ljudske veštine: sposobnost da rade sa drugim ljudima i grade dobre odnose

-Sposobnost apstraktnog razmišljanja: da koriste informacije, rešavaju probleme, primenjuju nove tehnologije.

Menadžeri upravljaju organizacijama i poslovima preko drugih ljudi koje usmeravaju ka postavljenom cilju. Na njihov rad utiče:

-Ekonomska sredina: mikro ekonomska i globalna

²¹ Mašić B. i drugi (2010) Menadžment, principi, koncept, proces, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 19

²² Paunović Z. (1999) Preduzetništvo, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana 99

- Tehnicka sredina:tehnologija i tehnološke promene
- Politička sredina:država, propisi, norme
- Etička sredina:moralne dužnosti i obaveze
- Društvena sredina:verovanja, stavovi, vrednosti

Menadžeri se mogu podeliti u više tipova:

- Po nivoima:top menadžeri, srednji menadžeri i menadžeri prve linije
- Po aktivnostima:opšti i funkcionalni menadžeri
- Po orijentaciji:neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije

Da bi menadžeri bili najefikasniji u svom poslu, treba da posvete 60% svog vremena poslovima planiranja i razvoja, 25% vremena poslovima koji su aktuelni i 15% vremena rutinskim poslovima. U praksi ovaj odnos je sasvim obrnut.²³

U ovom poglavlju istražujemo razliku između lidera i menadžera. Oni imaju isti cilj. To je uspeh organizacije ali različite zadatke. Lideri tolerišu kaos i pomanjkanje stroge strukture, dok menadžeri traže red i kontrolu i često rešavaju problem prije nego što saznaju i njegovu suštinu.²⁴

Menadžment i liderstvo su povezani i međusobno uslovljeni. Menadžment je širi proces koji obuhvata:planiranje, organizovanje, vođstvo, kontrolu. U okviru menadžerskih procesa definišu se ciljevi, planovi, strategija, struktura, mehanizmi kontrole, sistemi komunikacije i donošenje odluka. Određuju se načini upravljanja ljudskim resursima i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Za razliku od menadžera koji su u sklopu šireg pojma, liderstvo je proces u užem smislu. Lideri obavljaju nerutinske aktivnosti i poslove koji nisu programirani. Oni kreiraju organizacioni ambijent i ponašanje zaposlenih koje će podržati promene i inovacije, za razliku od menadžera čiji je zadatak racionalna upotreba resursa i delegiranje poslova na timove i zaposlene.

Menadžeri su zaduženi za efikasnost poslovanja i svoju moć zasnivaju na upravljanju resursima a lideri imaju interpretativnu moć. To podrazumeva poseban način upravljanja zaposlenim. Lideri oblikuju vizije , daju smernice, stvaraju ambijent da bi radnici postali njegovi sledbenici. Zato on mora da je stručan, poznaje područje u kome organizacija radi. Zaposleni treba da mu veruju. Vođa pokazuje empatiju ili razumevanje za druge, ima pregovaračke sposobnosti, dobru komunikaciju i interpretaciju stvarnog stanja. Mora da uživa ugled, gradi odnose poštovanja i poverenja. Stvara dobre kontakte u poslovnom okruženju i političkim i društvenim krugovima. Menadžeri asociraju na efikasnost a lideri na promene. Menadžeri su zaduženi za kratkoročne ciljeve, realizaciju posla, motivaciju ljudi i kontrolom nad sektorom. Lideri imaju dugoročne ciljeve, prihvataju rizik, uvode promene i razvijaju međuljudske odnose.

U organizacijama koje su tek nastale ili su u krizi do izražaja dolaze lideri. Oni slušaju svoju intuiciju i rizikuju pri donošenju odluka za razliku od menadžera koji svaku situaciju prouče, ispituju, analiziraju, pa tek onda donese odluku. Zato menadžeri duže rade u preduzećima gde stiču znanja i iskustva neophodna za upravljanje. Da nema menadžera radnici nebi znali svoja zaduženja. Kombinacijom veština lidera i menadžera ostvaruje se veći

²³ Avlijaš R. (2008)Menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 154

²⁴ Vlahović S. (2008)Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, strana 25

uticaj na zaposlene. Oni se razlikuju ali i dopunjavaju. Neophodni su organizaciji da bi napredovala i ostvarila svoje ciljeve.

Menadžeri	Lideri
Raditi	Biti
Uloga organizatora	Sociološka uloga
Aktivnosti	Ljudi
Administriranje	Vršiti uticaj i usmeravati
Taktika	Strategija
Svakodnevne aktivnosti	Razvoj i ciljevi
Danas i sada	Budućnost i vizije
Kompleksnost	Promene

Slika 1. - Osnovne razlike menadžmenta i liderstva²⁵

Neki teoretičari izjednačavaju pojam liderstva sa preduzetništvom, dok menadžmentu daju definiciju statične i stereotipne aktivnosti. Drugi izjednačavaju preduzetništvo i menadžment odvajajući lidera i dajući mu imaginarnu moć, znanje i atraktivnost u realizaciji poslovnih ideja putem uticaja na druge. Treći pak smatraju da integracija menadžmenta, preduzetništva i liderstva predstavlja magičnu formulu za uspeh preduzeća.²⁶

Karakteristika koje pokazuju razliku između lidera i menadžera mogu da se svrstaju u više grupa.

Lideri prate dugoročne ciljeve i vizije i zanima ih efektivnost a menadžeri su zaduženi za kratkoročne ciljeve i efikasnost.

Lideri su inovatori a menadžeri se više bave administrativnim poslovima.

Lideri se više interesuju za zaposlene a menadžeri za strukturu u organizaciju.

Lideri grade poverenje a menadžeri se oslanjaju na kontrolu

Lideri streme ka budućnosti a menadžeri se bave više operativnim poslom.

Jasno predstavljanje razlika između menadžera i lidera ima strateški značaj za razvoj firme i pomaže da se zna ko vodi a ko upravlja. Najjednostavnije se može otkriti razlika između menadžera i lidera kada u firmi nedostaje jedan od njih. Kada nedostaje lider zaposleni nemaju predstavu o viziji firme, nemaju jasno usmerenje, nedostaju promene u radu a kad nedostaje menadžer tada zaposleni nemaju svoja zaduženja i odgovornosti i lako može doći do konflikta među njima.²⁷

²⁵ Vlahović S. (2008) Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, strana 25

²⁶ Mašić B. i drugi (2010) Menadžment, principi, koncepti, pojam. Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 427

²⁷ Veljić S. (2010) Karijera lični brend-kako od menadžera postati lider, Leader Carrer Center, Beograd, strana 31

2. STILOVI I TEORIJE LIDERSTVA

Stilovi liderstva mogu biti različiti. Stil leaderskog ponašanja je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje.²⁸

Prve teorije o liderstvu proučavala su odnos između lidera i zaposlenih. Zatim se liderstvo proučavalo na osnovu ponašanja pojedinaca. Postoje razne teorije o ponašanju lidera i na osnovu njih formirani su stilovi liderstva. Za svaki stil liderstva vezuje se posebna osobina. Po tim osobinama se stilovi razlikuju i prepoznaju. Te osobine možemo podeliti po pristupu lidera motivisanju zaposlenih, po načinu na koji donosi odluke, po sposobnosti da svoje ponašanje prilagodi situaciji i po izvorima moći koje koristi prema zaposlenima. Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

Način na koji je lider uspostavio odnos sa predpostavljenima određuje njegov stil. Na osnovu stila možemo utvrditi kako lider usmerava zaposlene da dođe do željenog ponašanja i ostvari cilj organizacije. U ovom poglavlju opisaćemo liderstvo i stilove i teorije liderstva.

Na osnovu proučavanja izdvojile su se četiri grupe teorija:

- Teorija karakternih osobina ličnosti
- Bihevioristička teorija liderstva
- Situaciona teorija liderstva
- Savremene teorije liderstva

2. 1 Teorija karakternih osobina ličnosti

Rane teorije liderstva proučavaju osobine lidera i delovanje lidera na članove grupe. Pristup liderstvu sa stanovišta osobina ličnosti polazi od njegovih ličnih karakteristika. Nije utvrđeno da li je potrebna određena karakteristika da bi neko bio dobar lider. Najčešće se smatra da lideri treba da budu energični, izdržljivi, obrazovani, taktični, popularni, agresivni, dominantni i emocionalno stabilni. Istraživanja su upoređivala lidere sa onima koji nisu i upoređivala su uspešne i neuspešne lidere.

²⁸ MašićB. , BabićL. . ĐorđevićB. J. DobrijevićG. VeselinovićS(2010), Menadzment, principi, koncepti, procesi, U. Singidunum, Bgd, st. 431

Utvrđeno je da pored znanja i veština na formiranje lidera utiču.²⁹

- Želja za moći i vlašću
- Želja za bogatstvom i društvenim statusom
- Želja za profesionalnim priznanjem
- Želja za zadovoljenjem i ispunjenjem

2. 2 Bihevioristička teorija liderstva

Bihevioristički pristup liderstva za predmet proučavanja ima dva aspekta:³⁰

- Funkciju liderstva
- Stilove liderstva

Aspekt funkcije podrazumeva da lider treba da obavlja poslovne i socijalne funkcije
Stil lidera može biti autoritativan i demokratski

2. 2. 1 Liderstvo zasnovano na autoritetu

Prve stilove upravljanja sredinom prošlog veka dali su Levin, Lipita i Vajt(Lewin, Lippitt, White). Oni su proučavali ponašanje lidera i smatrali su da ako se ta ponašanja mogu naučiti , stvara se mogućnost obrazovanja i stvaranja lidera. Nije utvrđeno specifično ponašanje koje karakteriše samo lidere ali su utvrđeni različiti stilovi ponašanja lidera. Proučavanja su vršena u univerzitetu u Ajovi, Ohaju i Mičigenu. U Ajovi su istraživali ponašanje zasnovano na autoritetu. U Ohaju su ispitivali grupnu dimenziju ponašanja lidera. U Mičigenu su upoređivali efektivne i neefektivne lidere.

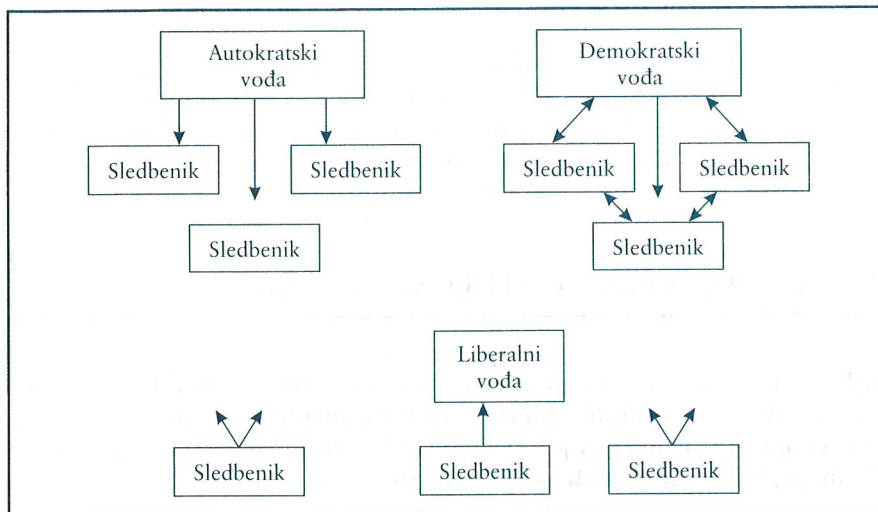
Na osnovu istraživanja koja su vršena u državnom univerzitetu u Ajovi napravljena je jednostavna podela lidera i utvrđena su tri stila vođstva:³¹

- Autokratsko
- Demokratsko
- Liberalno (laissez faire)

²⁹ Bittel R. L. (1997), Liderstvo-stilovi i tehnike, Clio, Beograd, strana25

³⁰ Đurišin D. , Janošević D. , Kalinić Đ. (2012)Menadzment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana198

³¹ Petković M. , Janičijević N. , Bogićević B. (2003)Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 301



Slika broj 2 Klasični stilovi vođstva.³²

Autokratski stil karakteriše da apsolutnu vlast u organizaciji ima lider. On planira, donosi odluke, izdaje zadatke, nagrađuje i kažnjava. On drži sve informacije za sebe i guši inicijativu. Karakteriše ga niska motivacija i otuđenost radnika. Ovakve grupe ne traju dugo, gube efikasnost i na kraju se rasformiraju. Obično nastaju u malim organizacijama gde vlasnik sam kreira strategiju i gde nema poverenja u zaposlene. U okviru autokratskog liderstva ima više podvrsta.

Demokratski stil aktivira sve članove grupe i deluje pozitivno na prihvatanje i izvršavanje zadataka. Lider iznosi zadatke ispred članova i od njih očekuje prihvatanje i izvršavanje zadataka. Odluke ne donosi sam već u saradnji sa njima. Tako su svi članovi grupe potstaknuti na maksimalno zalaganje i inicijativu. Imaju grupni cilj i odnosi u grupi su bolji. Karakteriše ga znanje, veštine, tehnike, obrazovanje, informisanost. Sprovodi se u srednjim i velikim preduzećima gde su ljudi motivisani i ostvaruju izuzetne rezultate.

Liberalni stil vođenja podrazumeva saradnju sa grupom kojoj se izdaju zadaci a način izvršenja prepušten je pojedincima uz minimalnu kontrolu lidera. Ovakav način vođstva je dobar za sofisticirane organizacije sa visokoobrazovanim kadrom koji ne trpi šablone i gde se cilj postiže kreativnim radom. Dobar je za institute i naučne ustanove jer inače može da dovede do haosa u neadekvatnim organizacijama.

2. 2. 2 Studija univerziteta Ohajo i Mičigen

Istraživanja koja su sprovedena na univerzitetu države Ohajo nastojala su da identifikuju dimenzije ponašanja lidera.

³² Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003) Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, strana 302

Date su dve kategorije ponašanja i to: iniciranje strukture i razumevanje radnika. Iniciranje strukture imaju lideri koji su orjentisani na postizanje cilja. Uvode nove ideje, potstiču zaposlene da brže i bolje rade uz maksimalno zalaganje. Razumevanje radnika ili uvažavanje je orjentisano na zaposlene jer lider uvažava radnike, komunicira, prijateljski je nastrojen i okrenut ka dobrobiti ljudi. Istraživanja su pokazala da ocene koje daju radnici o uspešnosti lidera ne zavise od stila već od situacije u kojoj se stil primenjuje.

U univerzitetu u Mičigenu istraživači su došli proučavanjem do dva modela ponašanja lidera. To su lideri orjentisani na zaposlene i lideri orjentisani na proizvod³³. Lideri orjentisani na proizvod naglašavaju tehničke i ciljne aspekte radnog mesta i usmereni su na realizaciju zadataka. To su autokratski lideri. Lideri orjentisani na zaposlene, zainteresovani su za ljude i njihove potrebe. To su demokratski lideri.

2. 2. 3 Likertova teorija „Sistem 4”

Direktor Mičigenskog univerziteta Likert Rensis dao je teoriju lderstva koja se zove „Sistem 4” i čine je:

- Sistem I-eksploatatorski-autokracki-daje lideru neograničenu moć koja podrazumeva prisilu, komandovanje, otpuštanje. Podređeni su u strahu bez slobode i samostalnosti. U odnosu zaposlenih i lidera ima malo poverenja.

- Sistem II-benivalentni-autoritativni-zaposleni imaju malo slobode a rukovodioc donosi uglavnom sve odluke. Neke odluke su delegirane i traži se mišljenje ali i dalje postoje kazne, pretnje i strah. Nivo poverenja je dosta nizak.

- Sistem III-konsultativni-lideri rutinski vode računa o zaposlenima. Ciljevi se postižu uz konsultaciju sa zaposlenima. Radnici mogu da iznesu svoje stavove. Više nagrađuju nego kažnjavaju da bi motivisali ljude. Poverenje između lidera i zaposlenih je na višem nivou.

- Sistem IV-participativni-timski-zaposleni sa rukovodiocima postavljaju ciljeve i donose odluke. Znanje je sredstvo sa kojim se utiče na druge. Organizaciju čine timovi koji donose odluke o svom radu. Zaposleni imaju osećaj odgovornosti i želju da doprinesu uspehu preduzeća.

Likertov sistem pokazuje da od veštine lidera zavisi uspeh organizacije i zadovoljstvo podređenih poslom. Kada je visoka produktivnost zaposleni žele da ostvare cilj preduzeća jer im nije nametnut već su motivisani da ga ostvare. Grupno odlučivanje povezuje ljude i grupe. Oni ljudi koji su članovi više grupa su veza koja ih spaja. Odnosi zasnovani na podršci lidera svaki član doživljava kao ličnu podršku.

³³ Northouse P. G. (2008) Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd, strana 48

2. 3 Kontingentne –Situacione - Teorije liderstva

Kognitivni stil liderstva pokazuje da različiti stilovi vođstva su različito efikasni u različitim situacijama i da različiti faktori imaju uticaj na stil lidera. Kognitivni stil ima pet faza.³⁴

- Definisanje ciljeva i uslova za realizaciju i dijagnosticiranje nastalih problema i specifičnih situacija
- Istraživanje karakteristika problema i utvrđivanje skupa činioca koje omogućavaju njegovo rešenje
- Utvrdjivanje mogućih alternativnih rešenja problema i pravaca delovanja
- Odabiranje efikasne alternative u odnosu na određene situacije
- Operacionalizacija odabranog oblika delovanja.

Ovaj pristup smatra da ni demokratska ni autorativna krajnjost u vođenju nisu dobre. Lider mora da sagleda karakteristike zaposlenih, svoje karakteristike i zahteve situacije pre donošenja odluke koji će stil vođstva da primeni.

2. 3. 1 Fidlerov model - liderski stil

Prvi razvijen model kontingentnog liderstva dao je Fred Fidler (Fred E. Fiedler). Po njegovoj teoriji uspešno upravljanje grupom zavisi od definisanih uslova. Lideri nerado menjaju svoj stil pa se mora odabrati lider koji odgovara datoj situaciji. Liderski stil može biti orjentisan na zadatak ili na saradnike. Prvim liderima najvažnije je da posao bude urađen. Ne udubljaju se u značaj odnosa između podređenih. Imaju upitnike na osnovu koga se utvrđuje nepoželjan saradnik i opisuje se u nepovoljnom svetlu. Fiedler je razvio upitnik za utvrđivanje najmanje pogodnog saradnika(LPC-least-pre-ferred co-worker questionnaire).³⁵ Drugi lideri orjentisani na zaposlene najmanje poželjnog saradnika opisuju pozitivno i imaju pozitivne emocije prema podređenima.

Fidlerova teorija pokazuje da na upravljanje utiču tri situacione varijable:odnos između lidera i članova, struktura zadatka i moć lidera.

Prva varijabila je odnos između lidera i zaposlenih. Ako članovi grupe poštuju lidera i slušaju on ne mora da bude autotitativan. ako ne uživa poverenje mora pribeći formalnim direktivama.

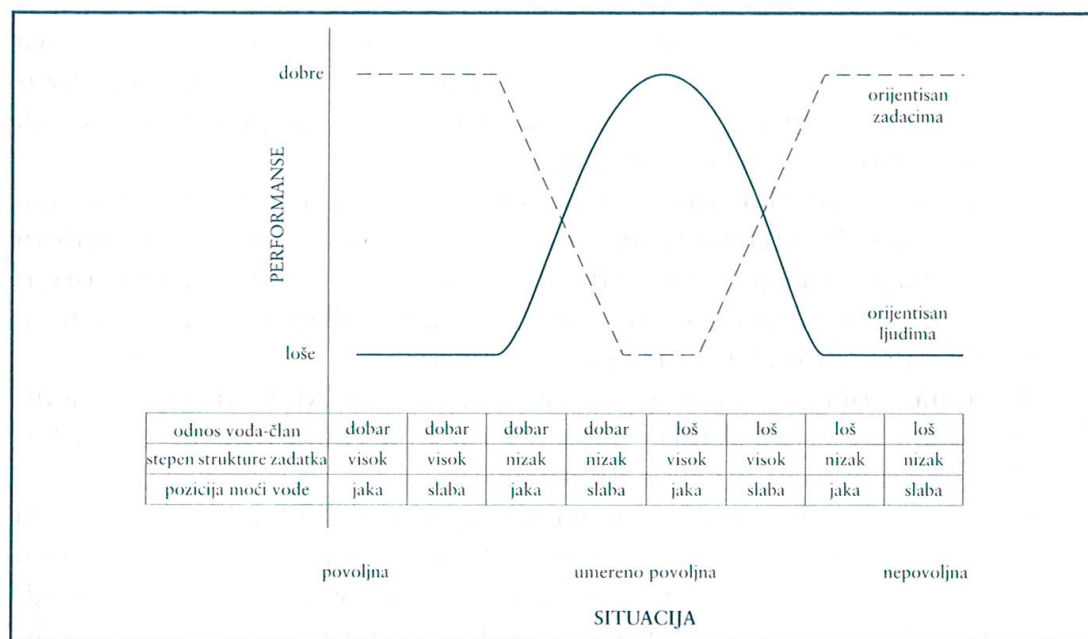
Druga varijabila je jasnoća u poslu. Nastaje kada ljudi znaju svoja zaduženja i kada se ona mogu meriti postignut rezultat. Tada lideri imaju kontrolu i autoritet.

³⁴ Suša B. (2009)Menadzment ljudskih resursa, Cekom, Novi Sad, strana95

³⁵ Lončarević N. Mašić B. Đorđević B. J. (2007)Menadzment principi i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 438

Treća varijabla je moć pozicije. Ona proizilazi iz mogućnosti koju lider ima da nagradi ili kazni radnika. Odnos između lidera i podređenih može biti: dobar-loš, kod poslova struktuiran-nestruktuiran i moć jaka-slaba.

Postoje dva načina kako poboljšati efektivnost lidera. Jedan je da se lider zameni drugim koji odgovara situaciji a drugi da se promeni situacija da bi odgovarala lideru.



Slika broj 3 –Fidlerov model vođstva.³⁶

2. 3. 2 Teorija, „Put-cilj”

Ovu teoriju razvio je Robert Haus(R. House) i nastavak je Fidlerovog rada. Ona pokazuje da je lider odgovoran za povećanje motivacije zaposlenih da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Saradnici imaju različite potrebe koje moraju da ostvare uz pomoć lidera. Izraz put-cilj pokazuje da lideri treba da naprave put i sklone prepreke zaposlenima da bi ovi došli do cilja. Lideri treba da uoče razlike između zaposlenih i da na osnovu tih razlika grade sistem nagrađivanja. Zaposlenima se pojašnjavaju ciljevi pojedinih aktivnosti, pruža im se pomoć oko načina kako da ispune zadatak, pojašnjavaju se standard i očekivanja, koriste se potkrepljenja povezana sa radnim učinkom.³⁷

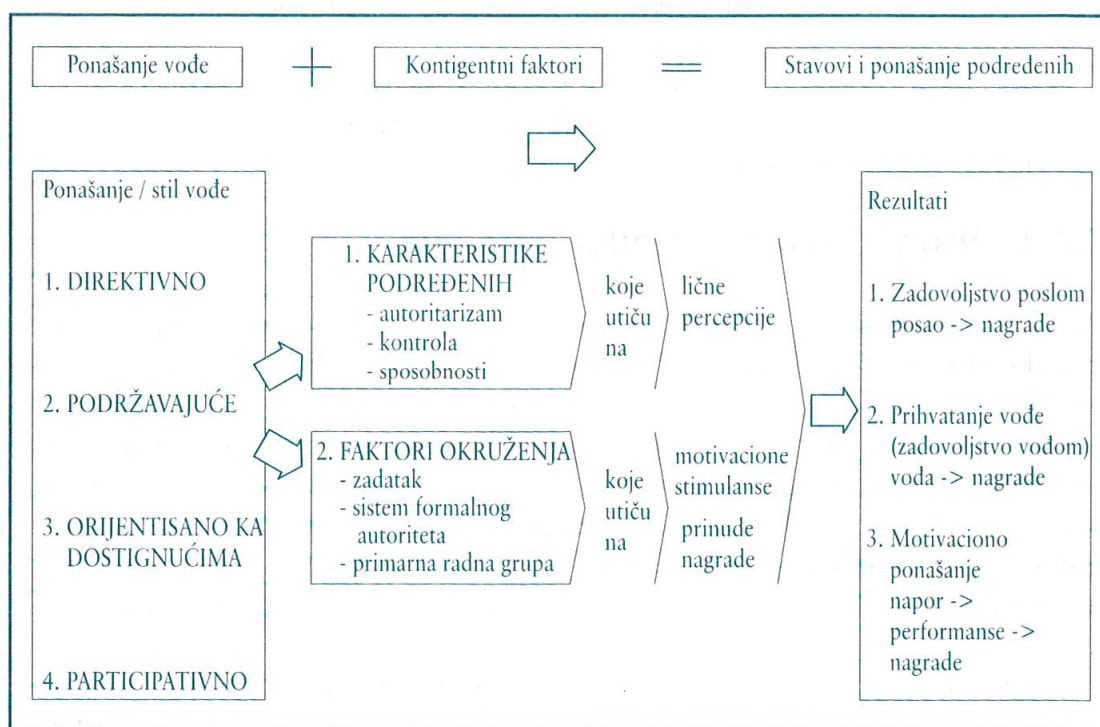
³⁶ Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003)Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 311

³⁷ Boljanović Đ. J. Dražeta L. Babić L. Dobrijević G. (2013)Razvoj i karijera poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana218

Na osnovu razlika mogu biti četiri oblika ponašanja i to su:

- Direktno ponašanje-davanje načina kako zadatak da se izvrši ako je složen ili nedavati ako je zadatak jasan
- Participativno ponašanje-uključivanje zaposlenih u odlučivanje.
- Podražavajuće ponašanje-voda brine o zaposlenima koji rade na stresnim i monotonim poslovima.
- Ponašanje orjentisano na postignuće-lider postavlja izazovne ciljeve da ih inspiriše.

Efikasnost lidera zavisi od toga koliko je njegov stil prilagođen situaciji, sledbenicima i okruženju. Oni moraju biti sposobni da kombinuju više stilova.



Slika broj 4 –Model „Put-cilj”³⁸

2. 3. 3 Hersi-Blanšarov situacion model

Hersi i Blanšar model koristi se kod obuke menadžera. Pored zadatka i odnosa vođa-podređeni uvode i treću varijabilu a to je zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika može se definisati kao sposobnost i spremnost zaposlenih da preuzmu odgovornost.

³⁸ Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003) Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 315

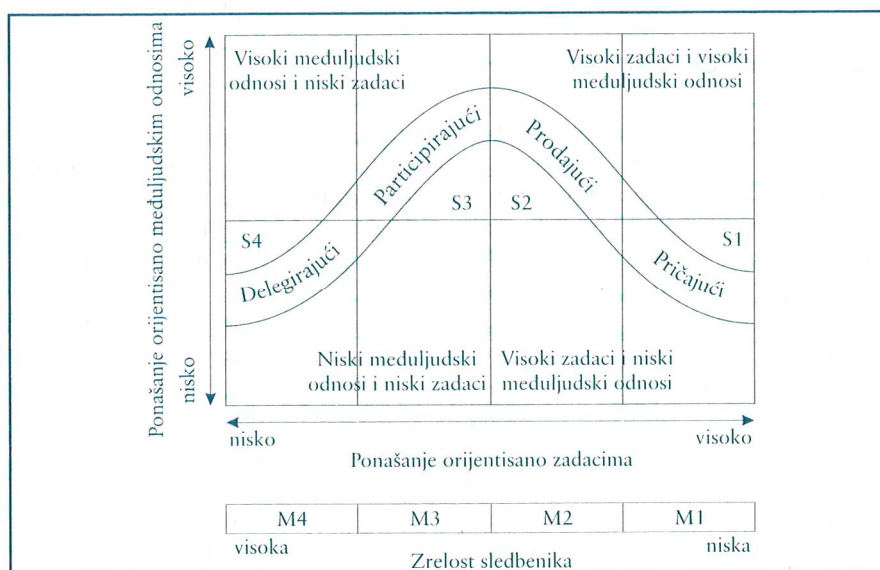
Nivo zrelosti ima tri kriterijuma: stepen obrazovanja i iskustva, stepen motivacije i spremnost da se preuzme odgovornost. Ovaj model polazi od dva osnovna stila:

- Stil zadatka-kada lider objašnjava kako, gde i zašto ih treba obaviti
- Stil međuljudskih odnosa-lider otvoreno komunicira sa zaposlenima

Na osnovu zrelosti definisana su četiri stila vođstva.

- Pričajući stil kod niskog nivoa zrelosti gde sledbenici nisu spremni da preuzmu odgovornost
- Prodajni stil kod umerene zrelosti gde su sledbenici spremni da preuzmu odgovornost ali nisu dovoljno sposobni
- Participativni stil-kod sledbenika više zrelosti kada su nesporni da preuzmu odgovornost
- Delegirajući stil-kod sledbenika visoke zrelosti koji sami preuzimaju odgovornost

Problem ovog stila je što ne uključuje osobine lidera. Neki lideri su uspešni i u nepovoljnim situacijama a neki su neuspešni u povoljnim.



Slika broj 5 –Trodimenzionalni Hersi – Blanšarov model situacionog vođstva³⁹

2. 3. 4 Vrum-Jetonov model liderstva

Ovaj kontigentni model nastao je kada su dva profesora Vrum(Victor Vroom) i Jeton(PhilipYetton) kreirali stablo odlučivanja. Ovaj model je poznat kao , normativni model

³⁹ Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003)Organizacija, ekonomski fakultet, Beograd, strana 313

odlučivanja, jer predviđa uzastopni skup normi koje lider prati pri donošenju odluka. Suština teorije je u postupku odlučivanja i davanja odgovora na određene situacije.

Kvalitet odluka zavisi od informisanosti lidera i vrste problema a meri se njegovim uticajem na organizaciju. Izbor stila odlučivanja zavisi od kvaliteta odluka i posvećenosti zaposlenih.

U želji da pomogne liderima Vrum-Jeton dali su skalu autoritativnog, konsultanskog i participativnog odlučivanja. To su:⁴⁰

-odlučivanje(AI)Lider rešava problem is am donosi odluke na bazi raspoloživih informacija

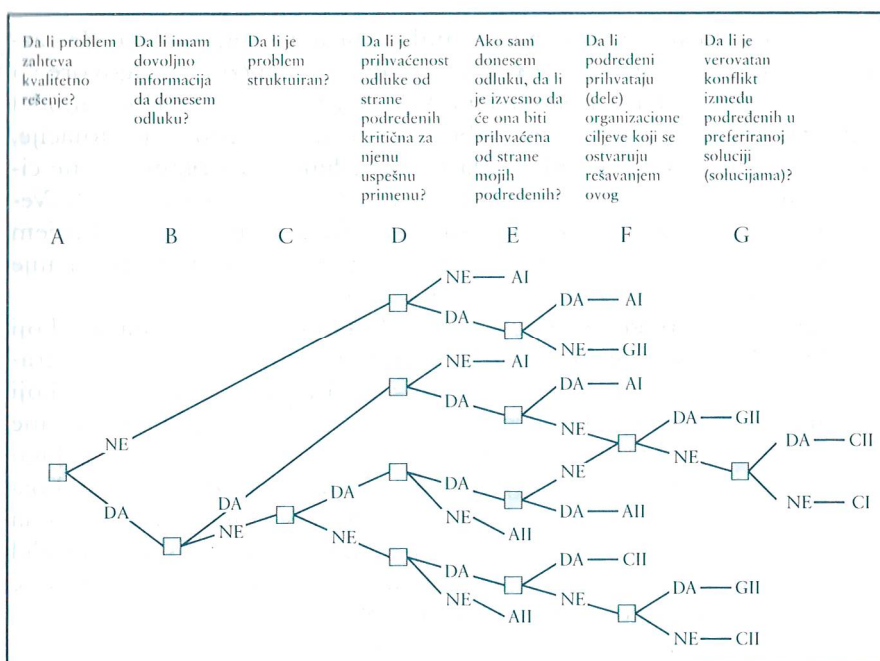
-Pojedinačno konsultovanje(AII)Lider prethodno razgovara sa podređenima pojedinačno, potom sam donosi odluku

-Konsultovanje grupe(CI)Lider razgovara o problem sa grupom, ali sam donosi odluke.

-Pomoć(CII)Lider iznosi problem grupi na sastanku i u ulozipomagača iznosi problem i ograničenja u okviru kojih se mora doneti odluka.

-Prenos prava(GII)Lider nastoji da kroz grupni razgovor postigne konsenzus grupe o problem i sprovede odluku grupe.

Da bi se primenio ovaj model lideri se kreću sa leva na desno kroz , stablo odlučivanja⁴¹”nastojeći da objasne kako rukovodioci treba da reaguju dok ne stignu do kraja. Kraj predstavlja najefikasniji stil rukovođenja.



Slika broj 6 –Vrum – Jetonov normativni model vođstva

⁴⁰ Mašić B. i drugi(2010)Menadzment, principi, koncepti, procesi, U. Singidunum, Bgd. str445-446.

⁴¹ Petković B. , N, Janićijević, B. Bogićević(2002)Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, st 316

3. SAVREMENE TEORIJE LIDERSTVA

Sa razvojem tehnike, tržišta i u uslovima globalizacije pojavila se potreba za novom vrstom lidera. Oni obezbeđuju razvoj organizacije kroz promene. Njih karakterišu osobine koje su u stanju da ostvare zahtrebe savremenog društva. Novi lideri imaju snagu i ideje da utiču na druge, ostvaruju ciljeve organizacije, pomeraju granice i veruju u inovacije. To su harizmacki i transformacioni lideri.

Pojedine savremene definicije posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa. One ukazuju na ulogu lidera kao centra promena i aktivnosti grupe. Druga grupa definicija liderstvo posmatra sa aspekta ličnosti i definiše ga kao kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke. Treća grupa liderstvo definiše kao delovanje ili ponašanje. Tu spadaju aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi.⁴²

3. 1 Harizmacki lideri

Harizmatično liderstvo nastalo je od reči harizma koja je grčkog porekla. Ona znači milosni dar. Lideri koji imaju harizmu imaju dar za određeno znanje. Nju je kreirao Robert Haus. Kazao je da harizmacki lideri imaju poseban odnos sa sledbenicima koji obezbeđuje njihovu potpunu angažovanost na realizaciji cilja. Sledbenici prihvataju lidera i identifikuju se sa njim. Harizmacki lideri imaju pet karakteristika. To su:⁴³

- Imaju viziju
- U stanju su da artikuliraju viziju
- Spremni su da preuzmu rizike da bi ostvarili tu viziju
- Osetljivi su na ograničenja u okruženju i ponašanje sledbenika
- Ponašaju se na način koji se razlikuje od uobičajenog

Komunikacija kod ovih lidera je na visokom nivou. Oni kod zaposlenih stvaraju osećaj obostranog poverenja. Svoje vizije pričaju na atraktivan i neobičan način. Tu se javljaju dva stila. Komuniciranje putem inspiracije i komuniciranje putem anegdota. Kod prvog stila lideri koriste metafore i alegoriju a kod drugog anegdote koje se lako pamte.

Harizmacko liderstvo pokazuje svoj značaj u slučaju ako je preduzeće zapalo u krizu i traži se adekvatno rešenje i ako je lider i preduzetnik u novoj organizaciji jedna te ista ličnost. Oni tada nastoje da menjaju način na koji ona funkcioniše i tako ostvare viziju preduzeća. Harizmacki lideri se oslanjaju na emocije sledbenika i na jačanje motivacije.

⁴² Northouse, P. G. (2008), Liderstvo-teorija i praksa, Data status, Beograd, strana 2

⁴³ Izvor. <http://www.ekof.bg.ac.rs/>

Kod emocija sledbenici osećaju naklonost, indetifikuju se, imaju poverenja u ideologiju lidera, poslušni su, teže ka visokim ciljevima. Sledbenici veruju da je on obdaren posebnim kvalitetom. Harizmacko liderstvo kod sledbenika izaziva:

- Snažno prihvatanje vrednosti lidera
- Samopotvrđivanje krozostvarivanje ciljeva
- Prihvatanje i vezivanje za ciljeve

Harizmaski lideri imaju veliki uticaj na organizacije i to prvenstveno iz razloga što nastoje da dramatično menjaju način na koji organizacija funkcioniše. Time doprinose ostvarivanju vizije organizacije. ⁴⁴Javlja se tamo gde treba sprovesti korenite pronene ili transformaciju.

3. 2 Transformacioni lideri

Uloga transformacionih lidera u organizaciji je da sprovodi inovacije i promene i motivišu zaposlene da postignu bolje rezultate od očekivanih. Oni transformišu organizaciju i uz pomoć moći,ostvaruje radikalne promene.

Teorija Bernarda Basa pokazuje,da je transformacionim liderima najvažnije da motivišu zaposlene da rade više nego što se očekuje. Oni brinu o performansama zaposlenih i o razvoju sledbenika. Ljudi koji su pod uticajem transformacionih lidera prevazilaze lične interese zbog cilja organizacije. Na ovu pojavu deluju četiri grupe faktora. ⁴⁵

- Harizma ili idealni uticaj-lideri daju sledbenicima vizije
- Motivacija koja inspiriše-lideri pravom motivaciom inspirišu sledbenike
- Stimulacija intelekta-lideri stimulišu sledbenike da budu inovativni i kreativni
- Briga o potrebama sledbenika-prepoznavanje individualnih potreba sledbenika

Transformacioni lideri su lideri budućnosti čije vizije malo njih shvata. Zato su oni usamljeni i trebaju im sledbenici koji su im lojalni i koji veruju u njih. Transformaciono liderstvo odgovara potrebama savremenih timova. Ono ima primenu kod formiranja organizacione kulture, razvoja organizacija i pri formiranju timova. Kroz njega ljudi se menjaju, počev od emocija preko vrednosti do dugoročnih ciljeva. To se postiže jakim uticajem lidera. Neraskidiva povezanost između lidera i sledbenika i uzajamni uticaj vodi ka uspehu. To je ujedno i njegov najznačajniji proizvod-transformisani sledbenici i ostvaren cilj organizacije.

⁴⁴ Vlahović S. (2008) Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, strana 119

⁴⁵ Lončarević R. (2007), Menadzment, Cicero-print, Beograd, strana 338

3. 3 Vizionarsko liderstvo

Vizionarsko liderstvo bazira se na liderskoj viziji. Ona je obavezan element transformacionog i harizmackog liderstva ali u vizionarskom, vizija pokazuje realnu, atraktivnu budućnost koja može da poboljša trenutno stanje. Vizionarski lideri na nov način reaguju kada nastanu problem u organizaciji. Oni odbacuju stare načine rešavanja problema i gledaju u budućnost. Vizija omogućava usmeravanje promena. Na osnovu nje se donose strategijski ciljevi. Ona postaje deo organizacije i tačka prema kojoj se ide.

Sa jasnom vizijom zaposlani i lideri znaju šta treba da rade. Odbacuju projekte koji nisu dobri i omogućavaju da se ide u pravom pravcu. Lideri kreiraju, objašnjavaju, razjašnjavaju viziju ali tek njenom realizacijom i prihvatanjem od strane radnika ona dobija na značaju. Lideri treba da imaju sposobnosti da objasne vizije drugima. To se postiže kroz usmenu, pismenu komunikaciju i samim ponašanjem lidera. Vizija ima više karakteristika. Ona je. zamisliva, poželjna, saopštiva, izazovna i usredsređena. Zato lideri vizionari treba da proučavaju okruženje i samu organizaciju pre sprovođenja vizije.

Osnovna svrha vizije, kao razumne i privlačne slike budućnosti, jeste da postavi temelje na kojima će se dešavati konstantne promene, kad god se za to ukaže prilika.⁴⁶

3. 4 Timsko liderstvo

Savremene organizacije koje žele uspešno da posluju sve više se okreću ka timskom radu. Sa angažovanjem timova organizacija može bolje da iskoristi znanja i veštine zaposlenih. Istraživanja su pokazala da ljudi u timovima postižu bolje rezultate nego pojedinci. Da bi timovi bili uspešni moraju biti predvođeni liderom koji ima sposobnosti timskog liderstva. Njegov zadatak je da olakša timske procese i upravlja ograničenjima koja utiču na uspešan rad timova.

Specifične uloge koje se odnose na liderstvo tima:⁴⁷

- Timski lideri su veza sa spoljašnjim svetom-sakuplja informacije iz okruženja i predstavlja tim pred drugima.
- Lideri timova su posrednici-posreduju pri rešavanju problema
- Lideri timova su menadžeri za konflikt-rešavaju konflikte i otklanjaju njihove izvore.
- Lideri timova su učitelji-ukazuju članovima na njihove sposobnosti.

⁴⁶ Mašić B. i drugi(2011)Menadžment, principi, koncepti, principi, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana451

⁴⁷ Mašić B. i dr. (2011)Menadžmen, principi, koncepti, procesi, Univerzitet singidunum, Beograd, strana454

LIDERSTVO BUDUĆNOSTI

Sa razvojem tržišta, novih tehnologija i informacionih sistema menjaju se potrebe potrošača. Ono što je bilo retko postaje standardno. Brz razvoj tehnike, komunikacije i informacije treba svakodnevno pratiti. Informacije se brzo kreću i razmenjuju pa lideri moraju stalno da se usavršavaju. Biti najbolji je cilj svake organizacije i lidera. To jedino mogu da ostvare ako su po nečemu različiti od ostalih. Na lideru je da se izbori za takav status preduzeća i da ga zadrži što duže. Danas potrošači zahtevaju društveno odgovoran način proizvodnje i lideri treba da vode društveno odgovoran posao.

U liderstva budućnosti spadaju:

- Etičko liderstvo
- Emocionalno liderstvo
- Virtuelno liderstvo
- Međukulturno liderstvo

4. 1 Etičko liderstvo

Problemi etike poslovanja i društvene odgovornosti proučavaju se sve više sa početkom novog veka. U organizacijama problem se dele na četiri kategorije. To su: potrošači, zaposleni, akcionari, okruženje. Glavna etička obaveza organizacije je da proizvodi dobre proizvode jer u suprotnom konkurencija će da zauzme njeno tržište. U odnosu na zaposlene najvažnija obaveza preduzeća je da se brine o zdravlju ljudi. Kod akcionara se ogleda u čuvanju interesa vlasnika i u njihovom unapređivanju. Okruženje obuhvata okolinu organizacije koja treba da se sačuva za buduća pokolenja.

Etika je centralna za liderstvo zbog prirode procesa ostvarivanja uticaja, potrebe da sledbenici budu uključeni u ostvarivanje zajedničkih ciljeva i uticaja koji lideri imaju na vrednosti organizacije.⁴⁸

Lideri zaposlenima treba da daju primer kako treba da se ponašaju. Mogu doneti i kodeks ponašanja i zahtevati da ga svi zaposleni poštuju.

⁴⁸ Northhouse P. G. (2008) liderstvo teorija i praksa, Data status. Beograd, strana 243

4. 2 Emocionalno liderstvo

Emocionalni lideri treba da imaju pozitivnu energiju i pozitivne emocije i da ih prenesu na sledbenike. Oni učestvuju u izgradnji emotivnih preduzeća. Snaga emotivnog lidera je u njihovoj emocionalnoj inteligenciji.

Ona ima četiri elementa i to: samospoznaja, spoznaja društva, upravljanje personalnim odnosima i menadžment raspoloženja. Samospoznaja predstavlja mogućnost kontrole emocija. Spoznaja društva obuhvata sposobnosti slušanja i prepoznavanje emocija kod ljudi. Upravljanje personalnim odnosima odnosi se na rešavanja sukoba i razvoj članova tima. Menadžment raspoloženja pokazuje da se emocije prilagođavaju situaciji.

Lideri koji su sposobni da vode emocije zaposlenih u pozitivnom pravcu zovu se rezonantni lideri. Oni lideri koji vode ljude u negativnom pravcu su disonantni lideri.

Kod rezonantnih lidera želje i ciljevi zaposlenih su u skladu sa željama i ciljevima lidera. U zavisnosti od nivoa do koga lideri kontrolišu sledbenike i održava im emocije i pažnju, zavisi i nivo emocionalne inteligencije lidera. Rezonantni lideri daju zaposlenima osećaj sigurnosti, opuštenosti, shvaćenosti. Oni sarađuju na obostrano zadovoljstvo. Sa puno elana vode ih do cilja

Disonantni lideri vode organizacije gde je atmosfera neprijatna jer lider se ophodi na loš način prema zaposlenima a i između ljudi vladaju loši međuljudski odnosi. Oni se ne ponašaju tako jer to žele već imaju manje emocionalne inteligencije

4. 3 Virtuelno liderstvo

Virtuelni lideri su tekovina savremenog načina poslovanja. Oni su fizički odvojeni od sledbenika i sa njima komuniciraju pomoću novih, modernih sredstva za komunikaciju. Zbog toga javljaju se problem u komuniciranju, poverenju i učinku.

U savremenoj komunikaciji virtuelni lideri mora da poznaju digitalna sredstva i njihove mogućnosti. Preko njih oni pokazuju svoje misli, emocije i stavove. Stil pisanja u komunikaciji prilagođava se primaocu. Struktura reči koja se upotrebljavaju može da motiviše ili demotiviše primaoca. Poruka mora tačno da prenese emocije lidera, važnost ili hitnost. U virtuelnom liderstvu teže se stiče poverenje između lidera i poverioca. To zavisi od poštenja, iskrenosti, stručnosti, pouzdanosti koje lider ima ili pokazuje. Između njih treba da postoji protok informacija i želja da se sarađuje duže vreme.

Upravljanje učinkom u virtuelnom liderstvu vrši se preko precizno definisanih ciljeva. Kod definisanja utvrđuje se način na koji će se meriti ciljevi. Svi zaposleni treba da znaju svoje obaveze i šta je cilj organizacije. Pri radu smanjuju se smetnje i ukidaju prepreke i tako se olakšava izvršenje zadataka. Najveći nedostatak ovog liderstva je razdaljina između lidera i virtuelnih primaoca.

4. 4 Međukulturno lidestvo

U današnjem dobu globalizacije kada se sve više gube nacionalne i etičke razlike organizacija mora da se prilagodi novim načinima poslovanja. Lideri moraju poštovati nacionalne kulture zemlji u kojoj će vršiti svoju delatnost. Na osnovu toga treba da planiraju svoj stil upravljanja. nacionalna kultura deluje na stil liderstva putem subordinacije. Lideri ne mogu proizvoljno birati svoj stil zato što na izbor stila liderstva utiču kulturni uslovi koje očekuju sledbenici.⁴⁹

⁴⁹ Mašić B. i drugi(2011)Menadžment, principi koncepti proces, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 461

5. ZNAČAJ MOTIVISANJA ZA LIDERE I ZAPOSLENE

Pod pojmom motiva najčešće se podrazumeva unutrašnji faktor koji potstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje.⁵⁰ Razlog povećanog interesovanja lidera za motivaciju je što su se razlike između zaposlenih u pogledu sposobnosti i obučenosti smanjile. Danas je nivo obrazovanja ljudi daleko veći nego ranije. Zato razlike u učinku proizilaze iz različitog stepena motivisanosti ljudi za rad. Potrebe ljudi su različite u zavisnosti od obrazovanja, starosti, radnog staža. One se vremenom menjaju pa što je bilo stimulativno više ne mora da bude. U savremenim organizacijama se zato sve više ulaže u individualnu motivaciju.

Motivacija, zadovoljstvo poslom i traganje za njihovim povećanjem smatra se glavnim ciljem lidera. Oni treba da stvore radne uslove koji odgovaraju zaposlenom, inspirišu ga, zadovoljavaju njegove potrebe a kroz to osiguravaju i ostvaruju ciljeve organizacije. Zato je važno znati koje motivacione tehnike, na koji način i u kojim slučajevima omogućavaju izgradnju kvalitetnog motivacionog sistema. Motivisan radnik zna kako da dođe do definisanog cilja brzo i efikasno, što je bitno za organizaciju ali i za njih jer za uloženi rad ostvaruju određenu korist. Motivacija zavisi od više faktora koji se mogu svrstati u četiti osnovne grupe:⁵¹

- Faktori vezani za ličnost
- Faktori vezani za radnu organizaciju
- Faktori vezani za konkretno radno mesto
- Faktori vezani za širu radnu i društvenu sredinu

Dobar lider mora da proceni svoje sledbenike, situaciju u organizaciji i prilagodi im motivaciju i stil vođenja. Treba da uskladi orijentaciju na zadatak i orijentaciju na zaposlene. Znanja i veštine radnika treba da poklopi sa vrstom posla koju obavljaju. Dobra motivacija pokreće ljude da idu u određenom pravcu dokle ne ostvare cilj. U ovom delu rada istražićemo motivaciju i potrebe koje motivišu radnike na radnu aktivnost u organizaciji. Objasnićemo proces i mehanizam motivacije i kako na to utiču lideri.

5.1 Značaj motivacije

Danas se smatra da je jedan od najznačajnijih kvaliteta lidera njegova sposobnost da upravlja motivacijom zaposlenih i tako poboljša efikasnost, efektivnost, kreativnost i kvalitet u organizaciji. Osnovne metode motivacije koje lideri primenjuju su:⁵²

⁵⁰ Kulić Ž. (1999) Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd, strana 208

⁵¹ Pajević D. (2006) Psihologija rada, LIBER, Beograd, strana 234

⁵² Vlahović S. (2008) Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, strana 125

- Povećanje sopstvene odgovornosti time što utiče na svest podređenih
- Potenciranje pozitivnih efekata timskog rada
- Potenciranje vrednosti kao što su. izazovi, odgovornost i poboljšanje efekta

Da bi lider motivisao zaposlene treba da odabere strategiju motivisanja koja najbolje odgovara zaposlenima i organizaciji. One mogu biti raznovrsne i promenljive u zavisnosti od pojedinca. Lider ima veliki izbor tehnika koje može prilagoditi mogućnostima pojedinca. Nekome je važan materijalni stimulans, nekome priznanja i pohvale. Lider mora da otkrije i prepozna motive zaposlenih i stvori uslove za njihovo zadovoljenje a ujedni ostvari i ciljeve organizacije.

Tri dimenzije motivacije su bitne: pravac, postojanost i intezitet.

- Pravac-motivacija mora imati pravac da nebi otišla u pogrešnom smeru
- Postojanost-ukazuje na vreme koje se mora uložiti pri nekom radu
- Intezitet-mora biti jak da bi zaposleni ulagao što više napora

Proces motivisanja je kompleksan jer ljudi imaju različite potrebe i različite ciljeve. Motivacija obuhvata različite metode i procese. Ona usmerava zaposlene na postizanje određenog radnog cilja. Zato lider treba da je u stalnom kontaktu sa zaposlenima, uvažava njihov rad, prati i uoči njihovu vrednost, uvažava njihovo mišljenje, uključuje ih u rešavanje problema i pokazuje da mu je stalo do njih.

Lideri mogu da primene jednu od četiri faktora motivacije a to su:

- Komunikacija
- Stav
- Obogaćivanje posla
- Modifikovano ponašanje

Motivacija se može opisati kao ciljno usmereno ponašanje jer se zaposleni ponašaju na određeni način koji dovodi do ostvarivanja željenog rezultata. Ljudi su najviše motivisani kada njihovo ponašanje dovodi do ostvarenja cilja i nagrade koja zadovoljava njihove potrebe. Dobro motivisani ljudi imaju i definisane ciljeve. Njih mogu ostvariti samostalno kroz samostalni posao ili kroz rad u organizaciji gde će ih lider putem zarade, unapređenja i drugog motivisati da dođu do cilja. Glavni pozitivni faktori motivacije ili tzv. „motivatori” su.⁵³

-Dostignuće(predstavlja želju za uspehom, jer pojedinac radi stvari dobro kada oseti i zna da je na putu dostizanja željenog cilja. .)

-Priznanje(predstavlja psihološku paradigmu uspeha, jer svaki čovek voli da i drugi ljudi znaju o njegovom uspehu na poslu. .)

-Lični rad(predstavlja spoznaju o vrednosti sopstvenog rada u organizaciji koji može biti na različitim nivoima i stručnoj i administrativnoj hijerarhiji. .)

⁵³ Boljevac J. Pavić Ž. (2010) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana, 253

-Odgovornost(predstavlja pravo pojedinca na odlučivanje u vezi sa poslom za koji je odgovoran. .)

-Napredovanje(predstavlja priznavanje dostignutih vrednosti i rezultata rada kroz određenu formu satisfakcije, od podizanja plate do podizanja nivoa odgovornosti u procesu rada. .)

-Individualni razvoj(predstavlja process pomoći pojedincu za unapređenje sopstvenih veština značajnih za njega i posao kojim se bavi. .)

Značaj motivacije u organizacijama ogleda se u tome što moraju biti zasnovane na savremenim teorijama koje odgovaraju tipu organizacije i strukturi zaposlenih. Treba da pođu od pretpostavke da čovek ima više potreba, da stiže nove kroz rad, da su one različite u različitim organizacijama i da što je rad kompleksniji takve su i potrebe. U sledećem delu videćemo koje vrste motivacija lideri mogu da primene u motivisanju zaposlenih.

5. 2 Vrste motivacije

Pristup motivisanju zaposlenih menjao se kroz istoriju od zavisnosti od vlasnika i rukovodioca u organizacijama. Klasičan pristup polazi od toga da je čovek samo resurs koji treba da se uključi u rad do savremenih teorija koje ljude smatraju za kapitalom organizacije.

Postoje više vrsta motivacije. Prema poreklu motivi se mogu podeliti na biološke i sociološke a prema izvoru na eksterne i interne.

Biološke potrebe su najjače i vezane su za funkcionisanje organizma. One se prve zadovoljavaju. To vidimo na sledećoj slici⁵⁴

Potrebe -> Motiv -> Akcija -> Zadovoljenje potreba

Slika 7- Motivacioni ciklusi kod bioloških motiva

Socijalni motivi formiraju se kroz proces socijalizacije gde se čovek formira kao socijalno biće. Njihovim zadovoljenjem čovek ostvaruje smisao života.

Spoljašnji motivi nastaju na osnovu spoljašnjih motivatora. To može biti novčana nadoknada, bonus, službeni auto, laptop, telefon.

⁵⁴ Mašić B. i drugi(2010)Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 342

Unutrašnji motivi nastaju na osnovu unutrašnjih motivatora. To je zadovoljstvo ljudi kada rade nešto što žele i vole.

Motivacije se mogu podeliti na:

- Novac, materijalne pogodnosti, nagrade
- Sadržaj i organizacija posla
- Unapređenje fizičkih uslova rada

Motivatori su sredstva kojima se: ubrzavaju ili usporavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju aktivnosti vezane za čovekov rad.

Motiv je čovekova potreba a motivator sredstvo da se te potrebe zadovolje.

Faktori koji utiču na motivaciju:⁵⁵

- Individualne karakteristike pojedinca(stavovi, potrebe, interesi, aspiracije, sposobnosti, osobine ličnosti, unutrašnji motivi, motiv postignuća)
- Karakteristike posla(vrsta posla, stepen samokontrole, odgovornost, autonomnost, složenost rada, kreativnost)
- Karakteristike šire radne sredine i ukupne klime u organizaciji-organizacionog ambijenta(rukovođenje, organizacija, komunikacija, međusobni odnosi)
- Nivoi i karakteristike tehnološkog i ekonomskog razvoja organizacije i društva u celini
- Društveno-ekonomski odnosi i sistem vrednosti, kultura, religija, geografsko područje.

Ljudi treba da znaju svoju ulogu u postizanju cilja i koliko su zaslužni za to. Zato lideri nagrađuju postignute uspehe, izgrađuju poverenje, potstiču saradnju i čine sve da se ljudi osećaju dobro i korisno. Motiviraju ih i inspirišu.

5.3 Teorije motivacije

Teorije motivacije su nastale kako bi pomogle rukovodiocima u radu sa zaposlenima. Teorije motivacije mogu biti:

- Sadržajne,
- Procesne,
- Potsticajne.

1. Sadržajne teorije

⁵⁵ Suša B. (2009) Menadžment, Cekin, Novi Sad, strana 64

Sadržajne teorije se koncentrišu na uzroke koji motivišu zaposlene. Glavni predstavnici su: Maslovljev, Eldeferov, Hercerberg, Mek Kliland.

a)-Maslovljeva(A. Maslov)teorija hijerarhije potreba prva uključuje socijalne tj. emocionalne potrebe čoveka. Deli ih na potrebe nižeg i višeg reda. Kada se zadovolje niže potrebe prelazi se na više. Osnovne pretpostavke Maslovljeve teorije su:

- Potrebe koje nisu zadovoljene motivišu zaposlene
- Potrebe koje su zadovoljene ne motivišu
- Pojedinačne potrebe nastaju kada su niže zadovoljene.

Ljudske potrebe stavlja u pet hijerarhiskih nivoa:

-Potrebe nižeg osnovnog reda su: fiziološke potrebe. Ako one nisu zadovoljene ugrožavaju egzistenciju

-Potrebe za sigurnošću vezana je za stabilnost. To je redovna plata, bolovanje, penzija.

-Potrebe višeg tipa su za pripadanjem kao deo tima ili člana porodice uz negovanje međuljudskih odnosa. Nezadovoljstvo dovodi do otpora prema organizaciji.

-Potreba za poštovanjem omogućava čoveku da održava pozitivnu sliku o sebi.

-Potreba za samopotvrđivanjem je afirmacija ličnosti.

b)-Hercerbergova(F. Herzberg) teorija dva faktora dala je motivacione činioce. Motivatori mogu biti faktori zadovoljstva ili faktori nezadovoljstva(higijenski faktori).

-Faktori zadovoljstva ili motivatori su: priznanje postignuće, rad, odgovornost, napredak.

-Faktori nezadovoljstva ili higijenski su: plata, međuljudski odnosi, radni uslovi, kontrola, politika organizacije.

c)-Teoriju postignuća postavio je Dejvid Mek Kliland(D. Mc. Cleland) i ima tri stavke:

-Potrebu za druženjem, gde se čovek emocionalno ostvrsuje,

-Potreba za uspehom obuhvata odgovornost, potrebu čoveka da kontroliše druge,

-Kroz potrebu za postignućem i ostvarenjem uticaja na druge ljude.

Potreba za druženjem je osnovna potreba čoveka.

Potreba za uspehom i moći je potreba da čovek uspe u poslu kojim se bavi. Tako da posao može biti motivator ne zbog nagrade već zbog zadovoljstva što je dobro obavio posao.

Potreba za postignućem nastaje usled velike potrebe da se dobro obavi posao i oni su najviše motivisani ako im se daju novi izazovi, samostalnost u radu, priznanja.

Ljude sa potrebom za postignućem ne treba mnogo kontrolisati, davati jednostavne poslove i stimulisati samo novem već i sa nematerijalnim nagradama.

d)-Eldeferova(Aldefer) teorija je modifikovana Maslovljeva teorija. Ima :

-Egzistencionalne potrebe(fiziološke i siguronosne), poređenje sa drugima utiče na zadovoljenje ovih potreba.

-Potrebe za pripadnošću(ljubav, poverenje, saradnja), naglašavaju ljudsku potrebu za uspostavljanjem međuljudskih odnosa.

-Razvojne potrebe(poštovanje, samopoštovanje)potstiču kreativnost i produktivnost.

Organizacije koje ne mogu da obezbede egzistencualne potrebe mogu da ih zamene drugim motivima kao što su socijalni.

Maslov	Aldefer	Hercberg	McClelland
Samoaktuelizacija Poštovanje	POTREBE RAZVOJA	Motivacioni faktori	Potrebe za dostignućem
Socijalne potrebe Sigurnost Fiziološke potrebe	Potrebe povezanosti Egzistencionalne potrebe	Higijenski faktori	Potrebe za udruživanjem

Slika broj 8 – Poređenje četiri teorije motivacije⁵⁶

2. Procesne teorije:

Teorije koje opisuju motivacione procese i kako aktivirati motive su teorije motivacionog procesa. Njeni predstavnici su Vrum, Adams, Loler, Porter, Lok i drugi.

a)-Vrumova(V. Vroom) teorijaima očekivanja ima tri stavke. Naziva se VIE teorija od početnih slova stavki. Valence, Instrumentaliti, Expectancu.

-Vrednovanje kroz privlačnost nagrada jer različiti ljudi žele različite nagrade,

-Očekivanja kroz mogućnost ostvarenja cilja uz pomoć preduzetih aktivnosti,

-Instrumentalnost kroz aktivnosti ka postizanju cilja.

⁵⁶ Petković M. Janičijwvič N. Bogičević B(2002)Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana283

b)-Adamsova(S. Adams) teorija uvodi osećaj pravednosti i potrebu za poređenjem sa drugim ljudima u socijalnom okruženju. Utvrđuje se da li postoji jednakost ili nejednakost između vlastitog ulaganja i dobiti u odnosu na druge. To se može videti kroz formulu:

$$\frac{D_p}{U_p} = \frac{D_d}{U_d} \quad \text{Formula za jednakost}$$

D_p =lični dobitak U_p=lično ulaganje D_d=dobitak drugih U_d=ulaganje drugih

Lično ulaganje i lični dobitak mogu biti u odnosu na tuđa ulaganja i dobitak:

-Jednaka, -Nejednaka -Potplaćena, -Pretplaćena.

U opažanju pravednosti razlikujemo tri tipa.

- Dobročudni-koji su tolerantni na nepravednost
- Osetljivi na pravednost-osetljivi na nejednakost
- Zaslužni-vole nepravednost da bi bili bolje nagrađeni.

Usled nejednakosti zaposleni može da smanji svoj napor, napusti radno mesto ili organizaciju.

c)-Teorija određenih ciljeva Edvina Loka ima tri poruke menadžerima:

- Grupe ili pojedinac u organizaciji treba da imaju postavljen cilj,
- Cilj treba biti teško ostvariv ali ne i nedostižan,
- Davati informacije o postignutom cilju da bi ljudi bili motivisani.

Osnovni motivator je cilj. Jasni ciljevi pokazuju zaposlenima šta se od njih očekuje i koji rezultati. Ako su ciljevi nedostižni ljudi neće biti motivisani zato i oni moraju da učestvuju u postavljanju ciljeva. Zaposleni žele da imaju povratnu informaciju o svom radu i uspehu.

d)-Integrativnu teoriju dali su Porter(W. Porter) i Loler(E. Lower). Ona je dopunjena Vrumova teorija i pokazuje da na rad zaposlenih utiče.

- Interne motive(želja za uspehom)i mogućnost izvođenja zadatka. Pokazuje odnos čoveka prema radu.
- Eksterne motive(egzistencionalne potrebe)očekivanje rezultata

Ovaj model ima tri faktora:

- Očekivanje da se većim radom može obaviti posao
- Očekivanje da uspešno obavljen posao donosi nagradu
- Privlačnost nagrade

Porter-Loleroova teorija pokazuje da čovek povezuje svoje iskustvo, znanje, vrednosti i očekivanja i da se treba uvažiti težnja pojedinca ka ostvarenju ličnog cilja.

3. Potsticajne teorije:

a)-Potsticajne teorije postavili su E. L. Torndajk i B. F. Skinner. Deli se :

- Pozitivan potsticaj:nagrađivanje pozitivnog ponašanja kojima se ostvaruju ciljevi organizacije. Postoji primarni i sekundarni potsticaj. Primarni nastaje kada čovek zna vrednost a sekundarni kada ne zna. Novac je najbolji sekundarni potsticaj. Pored toga mogu biti. bonusi, beneficije.
- Negativan potsticaj:kritika se koristi da bi se došlo do pozitivnog ponašanja.
- Izostajanje reakcije:ukidanje svih potsticaja. Izostajanje se sprovodi u tri koraka:
 - Indetifikovati ponašanje koje treba odbaciti
 - Indetifikovati potsticaje koje podržavaju ponašanje
 - Zaustaviti potsticaje
- Kažnjavanje:da bi se osoba odbila od neželjenog ponašanja. Materijalne kazne su kroz smanjenje plate preko disciplinskih kazni do otkaza. Kaznu treba odmah sprovesti radi većeg efekta. Kazne obično imaju suprotno dejstvo i dovode do nepoverenja.

Potsticajna teorija polazi od pretpostavke da ljudi ponavljaju ponašanje koje ima pozitivne posledice a izbegavaju ponašanje koje ima negativne posledice. Na to utiče prošlost i predhodna iskustva.

5. 4 Zadaci motivisanja

Danas se sve više radi na pronalaženju novih načina motivisanja zaposlenih. Od početnog tradicionalnog pristupa došlo se do savremenih integrativnih .

Tradicionalni pristup smatra da je plata osnovni motiv za rad ljudi. Zato tu u motivatore spada samo nagrađivanje i kažnjavanje.

Pristup stanovišta ljudskih odnosa vidi zaposlenog kao socijalno biće koje pored posla ima potrebe za druženjem i samopotvrđivanjem.

Participativni pristup pokazuje da čovek želi da bude informisan, učestvuje u odlučivanju i radu.

Tipološki pristup nastaje na osnovu tipa ličnosti zaposlenog.

Integrativni pristup je savremen i posmatra zaposlenog kao celovito biće.

Zadaci lidera u motivisanju ljudi mogu se svrstati u tri kategorije

-Oblikovanje radnih zadataka:daje se radniku informacija, samostalnost, izazov, da posao nebi bio rutinski i da bi radnik mogao da iskaže svoj potencijal.

-Osiguranje objektivne pretpostavke izvršenja:podrazumeva nabavku sredstva za proizvodnju, organizovati rad, obezbediti potrebne resurse koji imaju znanje i informaciju.

-Potsticanje kvalitetnog izvršenja zadatka:uvođenje adekvatne motivacije i nagrade

Postoje tri razloga za veliko interesovanje za motivaciju:

- Poboljšava efikasnost, kreativnost, proizvodnju,
- Poboljšava radni život u organizaciji,
- Jača konkurentsku sposobnost i uspešnost preduzeća.

Lideri moraju navesti ljude da se ponašaju tako da ostvaruju svoje ciljeve i ciljeve organizacije. Visoko motivisan pojedinac ostvaruje visoke rezultate a organizacija visoku efikasnost. Da bi ljudi postigli cilj moraju biti motivisani. Najbolje se motivišu kada rade posao koji se dobro plaća. Zato lideri treba da spoje posao i ponašanje koje se nagrađuje. M. Jovanovic kaže:„Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva. Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa održavanjem i potsticanjem takvog ponašanja koje je usmereno ka postizanju određenih radnih ciljeva⁵⁷

Lideri koriste razne strategije da bi motivisali ljude i teško je reći koja je najefikasnija. Najbolje je kombinovati više teorija, a da je glavna ona koja prati trenutnu organizacionu situaciju. Najviše se koristi :

-Komunikacija – kojom se zadovoljavaju osnovne ljudske potrebe. Ona omogućava osećaj pripadnosti, sigurnosti i samopotvrđivanja kroz rad u organizaciji.

-Stav menadžera prema zaposlenom koji može biti pozitivan i negativan. Pozitivan ih motiviše i podstiče a negativan deluje depresivno.

-Obogaćivanje posla – smanjuje dosadu i uvodi rotaciju da bi radnici bili osposobljeni za više poslova i povećava osećaj lične odgovornosti, slobode i samopotvrđivanja.

-Modifikacija ponašanja – prinuđuje pojedinca da teži ponašanju koje se nagrađuje a eliminiše koje se kažnjava.

⁵⁷ Jovanović M. (2003)Teorija menadžmenta, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 87

6. ULOGA LIDERA U OCENJIVANJU ZAPOSLENIH

U današnjim savremenim uslovima poslovanja zaposleni imaju sve veću ulogu. Oni kao ličnosti nisu dovoljno ispitani tako da nisu sagledani faktori koji utiču na njihovo ponašanje, aktivnost i uspešnost. Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces pomoću koga se procenjuje individualni doprinos zaposlenog ostvarenju organizacionih ciljeva u određenom vremenskom periodu.⁵⁸

Značaj procene učinka zaposlenih ogleda se u tome što na osnovu njih lider može da donese pravu odluku o nadoknadama, pohvalama, unapređenjima i drugom. Procenom uspešnosti vidi se koliko je uslađeno ponašanje zaposlenih sa standardom. Procena uspešnosti zaposlenih ima višestruku namenu, kao što su:⁵⁹

- Određivanje ličnog dohotka i sistema nagrađivanja
- Planiranje razvoja kadrova
- Pravljenje i vrednovanje programa obrazovanja
- Premeštanja ili otpuštanja kadrova
- U okviru selekcije, procena uspešnosti služi za raspoređivanja ljudi na radna mesta.

6. 1. 1 Pojam i principi ocenjivanja

Osnovni preduslov za ocenjivanje uspešnosti je, da se zadovolji osnovno načelo rada – da je čovek na prvom mestu gde može da pruži najbolje rezultate i gde će najbolje doći do izražaja njegove sposobnosti.

Principi dobrog ocenjivanja su vitalnost, pouzdanost, nepristrasnost, praktičnost. Na osnovu subjektivnih i objektivnih procena mere se osobine, ponašanje i rezultati zaposlenih. Subjektivne procene su komparativne-rangovanje, a objektivne po apsolutnim standardima.

Zato se mora prvo uraditi sistematizacija rednih mesta, uspostaviti način merenja uspeha i kriterijumi ocenjivanja. Postoji više faza koje obuhvataju vrednovanje kadra i merenje i analiza rezultata njihovog rada. Vrš se procena ličnosti, procena aktivnosti i uspešnosti.

Ocenjivanje mora sadržati načela stručnosti, primenu metoda, izgradnju sistema ocenjivanja, nepristrasnost, javnost u radu i rezultata i ostvarivanje cilja ocenjivanja. Sama procedura vrši se putem evidencije, analize, sinteze i kontrole. Evidencija obuhvata popisivanje akcija koje su predmet ocenjivanja uspešnosti. Analiza pokazuje kako je organizovano poslovanje i kakve su rezultate postigli zaposleni.

⁵⁸ Suša B. (2009) Menadžment ljudskih resursa, Cekom, Novi Sad, strana 274

⁵⁹ D. Pajević (2006) Psihologija rada, Libar, Beograd, strana 283

Kod ocenjivanja postavljaju se dva pitanja:

- Šta je uzeto kao kriterijum za ocenu uspešnosti?
- Koje metode primeniti u ocenjivanju rada?

Procesi ocenjivanja učinka se ostvaruju kroz četiri faze.

- Planiranje radnog učinka-utvrđuju se standardi i polaze se od analize posla i strategije organizacije.
- Realizacija radnog učinka-radnik radi na ispunjavanju ciljeva a lideri ga kontroliše.
- Ocena radnog učinka-vrši se putem posmatranja, pisanih i usmenih izveštaja.
- Preispitivanje radnog učinka-utvrđuje se da li je ostvareno šta je planirano.

Pod ocenom učinka podrazumevamo utvrđivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Značaj procene učinka zaposlnih sastoji se u tom što će na osnovu ove ocene menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferu zaposlenih⁶⁰.

Kriterijumi mogu biti:

- Količinska norma – gde se utvrđuje broj proizvedenih komada
- Vremenska norma – meri se vreme provedeno na poslu

Kriterijumi po kojima se može ocenjivati radni uspeh:

- Kvantitet obavljenog posla
- Kvalitet,
- Poznavanje posla,
- Efikasnost saradnje i timski rad,
- Samostalnost u radu,
- Inicijativa u radu,
- Efikasnost u prenošenju znanja i iskustva,
- Komunikativnost,
- Odnos prema radnoj-tehnološkoj disciplini,
- Odgovornost na poslu,
- Pouzdanost na radu,
- Održavanje rokova,
- Profesionalna poverljivost,
- Informisanost o mogućem plasmanu,
- Procena sposobnosti zaposlenih za obavljanje posla,
- Globalna procena uspeha⁶¹.

Zavisno od posla koji se ocenjuje izvlače se komponente koje su potrebne.

⁶⁰ Boljevac J. , Ž. Pavić, (2011) Osnovi menadžmenta ljudskih. esursa. U. Singidunum, Bgd, str. 178

⁶¹ Pajević. (2006). , Psihologija rada, Libar, Beograd, str. 285

Paralelno sa potrebom za ocenjivanjem javljaju se otpori:

- Inertnost organizacije – otežava uvođenje promena i poboljšanja
- Prikrevenih interesa pojedinca – da se ne zna za nedostatke pojedinih radnika
- Zapostavljanje javnosti u radu-rad nije transparentan

Subjektivne greške lidera koji ocenjuje mogu biti:

- Halo efekat – rangiranje učinka po izuzetno visokim ili niskim ocenama
- Centralna tendencija – prestrog je ili preblag u ocenjivanju zaposlenih da bi se izbegli ekstremi
- Efekat sličan meni – ocenjivanje na osnovu sličnosti sa ocenjivačem
- Efekat konteksta – na osnovu grupnog uspeha daje nagrade pojedincu
- Efekat kontrasta – u boljoj grupi slabog radnika loše ocenjuje
- Lična naklonost – daje dobre ocene sa onima sa kojima je dobar

6. 1. 2 Metode ocenjivanja

Postoje tri metode ocenjivanja zaposlenih:

- Ocenu rukovodioca donose drugi – upravni odbor, komisija, istraživači na osnovu testa, anketa
- Ocenu daje sam rukovodilac putem metode kontrole sopstvene akcije
- Ocena se dobija timski – rukovodilac sa istraživačkim timom i ostalim članovima daje ocenu.

Najčešće metode ocenjivanja uspešnosti su:

- Metod rangiranja – pravi se lista prema ukupnim sposobnostima i kvalitetima od najboljeg do najslabijeg. Dobar je metod za niže zaposlene. Na liste se stavi prvo i poslednje mesto pa sva ostala. Greške nastaju na sredini liste. Jedna od varjanta je grupno rangiranje. Tu se vrši podela na najslabije, prosečne i najbolje.
- Metod skale sudova – svaki kriterijum ima svoju skalu. Koja će se osobina procenjivati zavisi od tipa organizacije. To je loš i nedovoljno precizan metod.
- Metod slobodnog izbora tvrdnji – sastoji se u odabiranju onih tvrdnji koje najbolje karakterišu dotičnu funkciju koja se ocenjuje. Tvrdnju pretvara u bodove po određenom sistemu i to omogućava numeričko merenje. To je dobar metod za ocenjivanje poslovnog kadra.
- Metod obaveznog izbora tvrdnji – to je dugotrajan proces gde se odaberu više grupa tvrdnji koje su dobre i loše. Ovaj metod nije pokazao adekvatnu vrednost.

-Metod kritičnih slučajeva – složen metod gde dugo treba čekati da se dogodi kritični slučaj koji karakteriše ocenjivanu osobu.

-Metod analize – za njega treba uvid u celokupan rad i u poslovne rezultate, odnos prema saradnicima. Do podataka se dolazi direktnim razgovorom sa zaposlenima.

-Metod kontrole sopstvene akcije – to je metod samoocenjivanja radi povećanja efikasnosti i stabilnosti organizacije.

-Metod grafikon rukovođenja – primenjuje se pri utvrđivanju osnova u uslovima tržišnih odnosa. Bazira se na dve varijable a to su:

- briga za ljude,
- briga za proizvodnju.

Koji će se metod primeniti zavisi od merila i elemenata ocenjivanja, ali i od specifičnih uslova i potreba zbog čega se ta akcija sprovodi.

6. 1. 3 Elementi ocenjivanja

Na ocenjivanje zaposlenih mogu da utiču više faktora. Pored radnog učinka u ocenjivanje utiču i moralne, etičke i lične karakteristike svakog pojedinca. Zato se elementi ocenjivanja zaposlenih mogu podeliti u tri grupe:

- Vrste sposobnosti-mentalne sposobnosti i organizacione sposobnosti
- Karakterne crte ličnosti- osobine temperamenta i crte ličnosti
- Etičke vrline ličnosti- etička načela i moralne navike

Mentalne sposobnosti važne su prilikom snalaženja u novim situacijama. Ogledaju se u tačnosti, spretnosti i brzini obavljanja posla

-Organizacione sposobnosti ogledaju se u organizovanju posla u okviru svog radnog mesta.

-Temperament pokazuje kako radnik reaguje i ponaša se. Važna je emocionalna stabilnost i savesnost na poslu. Ocenjivanjem crta ličnosti mogu se na vreme otkriti mane i sprečiti da dođe do neželjenih posledica po preduzeće. Prihvatanje radnih obaveza, spremnost za pomaganje, poštovanje i uvažavanje mišljenja drugih, prilagođenost na život u kolektivu, sigurnost u ponašanju, sposobnost samokontrole, samokritičnost, kritičnost, širina interesovanja, ocena zrelosti u celini⁶².

-Etička načela i moralne navike formiraju se u porodici i socijalnom okruženju. Njih radnici donose u organizaciju pa zato treba da budu u skladu sa načelima kolektiva.

62 Hrnjica S. (1999), Zrelost ličnosti, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 98

7 ZNAČAJ LIDERA U NAGRAĐIVANJU ZAPOSLENIH

Rad je svesna, osmišljena i svrhovita delatnost kojom čovek zadovoljava lične i društvene potrebe⁶³. Zaposleni pre prihvatanja radnih zadataka po pravilu najviše su zainteresovani za nagrade što je i normalno u današnjem vremenu ekonomskih kriza. Nagrade povećavaju motivaciju, povećavaju samopouzdanje, omogućavaju profesionalni razvoj, pokazuju poželjne oblike ponašanja, jačaju međusobno poverenje, pokazuju kako treba raditi i da se taj rad prati i ceni.

Da bi organizacija mogla na da napravi odgovarajući sistem kompenzacija, nagrada i beneficija potrebno je da zaposlene motiviše da urade više nego što im je posao. U tom slučaju, najveća individualna motivacija je kada se steknu sledeći uslovi:

- Kada pojedinac zna da će rad proizvesti određen rezultat,
- Kada pojedinac smatra da je rezultat privlačan,
- Kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni rezultat.

8. 1 Vrste nagrada

Postoje dve vrste nagrada:

- Standardna nagrada koja se dobija na osnovu povećanja produktivnosti ili smanjivanja troškova rada. To su dodaci na platu.
- Situaciona nagrada – razlikuje se po hierarhijskim nivoima. Niži nivo za nagradu može imati: slobodan dan, izlet i dr. Viši nivoi imaju za nagradu npr. kola, bolju kancelariju, laptop, mobilni, wellnes centre.

Sistem nagrađivanja podstiče određena ponašanja. On pokazuje šta organizacija vrednuje i na taj način privlači zaposlene. Dodela nagrada treba da bude pravedna i odmah posle nekog uspeha da se njena vrednost nebi izgubila. Treba dodeljivati i nematerijalne nagrade koje pojedinac doživljava kao priznanje za dobro obavljenog posla. One stvaraju osećaj samopoštovanja.

U poslednjim decenijama pored standardnih i situacionih nagrada za rad poslodavci daju posebne nagrade sa pogodnostima zato što se ne oporezuju ili imaju poreske olakšice. To su npr. letovanja, banje, odmori, penzijski aranžmani.

⁶³ D. Pajević(2006) Psihologija rada, Libar, Beograd, strana 1

Dobre nagrade imanju uticaj na:

- Privlačenje stručnog kadra,
- Održavanje postojećeg kadra,
- Motivišu ljude da bolje rade.

Visina nagrade zavisi od politike kompanije, zakonskih propisa kao i učinka zaposlenog. Da bi radnik povećao produktivnost moraju se zadovoljiti osnovni motivi, a oni se dele na četiri grupe :

- Čovek je po prirodi ekonomsko biće i novac je osnovni motiv rada,
- Čovek će biti motivisan za rad samo ako su nagrade i kazne direktno povezane sa radnim učinkom,
- Stimulativne su samo individualne nagrade,
- Osim plata za motivaciju i zadovoljstvo poslom važni su i fizički uslovi rada i tehničko oblikovanje rada⁶⁴.

8. 2 Kriterijumi nagrađivanje

Nagrade se mogu podeliti po tri kriterijuma.

Nagrade se mogu podeliti na one koje proizilaze iz samog posla i to su: unutrašnje i spoljne. Unutrašnje su: uvažavanje, satisfakcija. Spoljne su: novac, promocije i beneficije.

Nagrade mogu biti finansijske i nefinansijske. Finansijske podrazumevaju isplatu i to su: plata, bonus, akcije. Nefinansijske: penzioni program, plaćeno odsustvo.

Nagrade zasnovane na rezultatu rada su: provizije, plaćanje po komadu, grupni bonusi, potsticajni planovi. Nagrade zasnovane na članstvu : na osnovu godina staža u organizaciji, stručnoj spremi, specijalizaciji.

Lideri u savremenim organizacijama svesni su veze između motivisanja i zadovoljstva zaposlenih sa ostvarenim rezultatima. Zato su preduzeća napravila posebne programe za nagrađivanje. Videli su da to dovodi do produktivnijeg rada i povećanja profita. Koji će sistem nagrađivanja biti primenjen zavisi od strategije organizacije.

Nagrade se mogu podeliti u materijalne i nematerijalne. Pored njih imamo stimulacije i beneficije.

8. 3 Materijalne nagrad

Zaposleni nude specifična znanja, veštine i ponašanja koja su potrebna organizaciji da bi ona ostvarila svoje ciljeve u zamenu za novac, robu i/ili uslugu. Posmatrani zajedno novac roba i/ili usluga koje poslodavac obezbeđuje čine nadoknadu. Drugim rečima nadoknada je razmena različitih vrednosti između poslodavca i zaposlenih⁶⁵.

Kod finansiskog nagrađivanja zaposlenih, treba poći od modernog koncepta koji podrazumeva :dinamično okruženje, promenljive uslove poslovanja, fleksibilna radna mesta. Zato i sistem nagrada mora biti fleksibilan.

Materijalne nagrade mogu se staviti u tri klase i to.

-Neposredne materijalne stimulacije:

-Plata i ostale nadoknade

-Nagrada za znanje i veštine koje uvećavaju cilj organizacije

-Dodatne materijalne nagrade:

-Nagrade na osnovu korekcija materijalnih primanja

-Varijabilne nagrade na osnovu ponašanja zaposlenog

-Posebne materijalne nagrade:

-Beneficije- zdravstveno osiguranje, penziono, bolovanje

-Beneficije-krediti, prevoz, uniforme.

8. 3. 1 Plata

Plata je najznačajniji oblik nagrađivanja zaposlenih. Oni treba da znaju kako i koliko se vrednuje njihov rad i na osnovu čega je mogu dobiti. U pet koraka može se utvrditi cene rada. To su:pregled plata, evaulacija posla, grupisanje sličnih poslova u platne razrede, utvrđivanje cene rada za svaki platni razred i utvrđivanje raspona plata u okviru svakog razreda:

-Pregled plata-utvrditi koliku drugi daju platu za isti posao

-Evaulacija-znači utvrđivanje vrednosti svakog radnog mesta

-Grupisanje sličnih poslova u platne razrede-platni razredi treba da obuhvataju poslove slične po težini i važnosti

65 Suša B. , (2009)Menadžment, Cekin, N. Sad, str. 298

- Određivanje cene rada za svaki razred –određuje se na osnovu prosečne cene rada za te razrede
- Utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda – od najniže do najviše plate.

Zaposleni rade za novac kako bi sebi i porodici obezbedili najosnovnija sredstva za život. Novcem se, na žalost, sve više meri čovekov položaj u društvu što se ne može izbeći. On utiče na samopoštovanje i povećava ga. Novac je značajniji muškarcima nego ženama, niže kvalifikovanim radnicima nego više kvalifikovanim. Posebno je značajan u kriznim vremenima kao što su sada. Zaposleni treba da zna šta se ocenjuje, da li su kriterijumi jasni i dosledni. Nad svim zaposlenima treba sprovesti pravedno nagrađivanje što je posebno važno za radnike koji imaju porodicu i decu koju izdržavaju.

Da bi novac – plata bili u funkciji veće motivacije i produktivnosti potrebno je .⁶⁶

- Da bude povezan sa pokazateljom radnog učinka na koji pojedina svojim ponašanjem može uticati. To su najčešće radni učinak, odgovornost na poslu, radna disciplina.
- Da postoje objektivni standardi uspešnosti, koji su realni i koje može ostvariti većina zaposlenih. Naravno te norme treba biti prihvaćene od većine radnika.
- Povećano zalaganje mora biti praćeno adekvatnim povećavanjem nagrada.
- Razlike u plati između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne. Uranilovka dovodi do negativnih posledica na zalaganje i motivaciju radnika.

Plate su najefikasniji individualni način nagrađivanja kada se meri vreme provedeno na poslu ili se nagrađuje po jedinici rada. Rad je tada vidljiv i merljiv pa idividualne nagrade mogu dosta povećati produktivnost.

Pored plate kao glavne komponente materijalnog nagrađivanja imamo i stimulacije koje zaposlene potstiču da pruže svoj maksimum. Stimulacije su dodaci za efektivno i efikasno obavljanje posla. Mogu biti:

- Dodatak na platu-kratkoročnog tipa(bonus)i dugoročnog tipa(povišica)
- Priznanje-može biti sa ili bez finanskog dela
- Plaćanje po komadu-isplata za svaki proizvod
- Timski potsticaj- nagrađivanje da bi se potstakao i pospešio timski rad
- Podela profita-zaposleni dobijaju deo profita organizacije
- Vlasništvo nad akcijama-zaposleni dobijaju akcije organizacije na osnovu više kriterijuma(radnog staža,specijalizacije)

8. 3. 2 Profit

Na osnovu plana o podeli profita većina zaposlenih dobija deo godišnjeg profita u preduzeću u kojem rade. Istraživanja u svetu govore da to dovodi do povećanja produktivnosti.

⁶⁶ D. Pajević(2006)Psihologija rada, Libar, Beograd, strana274

Najčešće se isplaćuje u gotovini. Time zaposleni dele određeni procenat profita organizacije (obično od 15 – 20%) u pravilnim vremenskim razmacima.

8. 3. 3 Bonus

On se dobija na osnovu individualnih rezultata. Njega zaposleni prima samo jednom. Smatra se da motiviše zaposlene da bolje i više rade. On zavisi od sistema za procenu učinka jer svaki zaposleni smatra da ima dobre rezultate. Ako zaposleni ocenjivanje smatraju nepravednim takav će imati i stav prema bonusu.

8. 3. 4 Akcije

Planovi o vlasništvu nad akcijama ESOP (Employee Stock Ownership Plan) odnose se na poslove na osnovu kojih kompanije prilažu deo svojih akcija ili novca koji se koristi za kupovinu tih akcija. Kompanije obično zaposlenima daju te priloge jednom godišnje pri čemu ograničenje iznosi 15% od ukupnog broja. One stoje na računima radnika dok ne odu u penziju pod uslovom da su dovoljno radili u kompaniji i zaradili vlasništvo nad akcijama. Nekada ih mogu koristiti pre penzije. Kompanije daju akcije za dobar rad zaposlenima. Njihovom podelom one postižu veću efikasnost i produktivnost.

8. 4 Nematerijalne nagrade

U nekim slučajevima nematerijalne nagrade mogu biti značajnije od materijalnih i imati ključnu ulogu kada zaposleni bira posao. To su beneficije koje na direktan ili indirektan način mogu da motivišu zaposlene.

Podela beneficija u dve grupe.

- Standardne nagrade-bonusi

- Situacione nagrade-razlikuju se po hijerarhijskom nivou

Sistem nagrađivanja pokazuje šta organizacija vrednuje. Nagrade treba da budu pravedne i u pravom trenutku. one stvaraju osećaj zadovoljstva i poštovanja. Savremene organizacije nagrađuju zaposlene i tako ih motivišu da bolje i više rade.

8. 4. 1 Pohvale

Jedna od najjednostavnijih priznanja je pohvala ili jednostavno priznanje da je zaposleni u stanju da kvalitetno obavlja posao i na taj način stiče veću samostalnost i odgovornost u obavljanju zadataka⁶⁷.

Istraživanja su pokazala da pohvale i priznanja pozitivno utiču na rezultate. One podstiču ljudsku potrebu za afirmacijom sopstvene ličnosti pred sobom i drugima. Podiži ugled pojedinca u radnoj i socijalnoj sredini. Mogu biti u vidu diploma, plakata, zahvalnica. Daju se prilikom proslava povodom postignutog uspeha ili godišnjica kompanije. Pohvale se daju same a mogu biti ukombinovane i sa materijalnom nagradom da bi se istaklo na njenom značaju. To je najčešći i najviše korišćeni metod nematerijalnog nagrađivanja.

8. 4. 2 Unapređenje – napredovanja

U ljudskoj prirodi je da teži izazovnijem i odgovornijem poslu, ne samo zbog veće zarade već i zbog ugleda u društvu. Kompanije omogućavaju zaposlenima u skladu sa sopstvenim rezultatima, stečenim iskustvom i dokazanim sposobnostima napreduje i razvija svoje potencijale. To je važan podstrek za uspešno obavljen posao. Odluka ko će biti unapređen treba biti objektivna i korektna jer ako nije može pokrenuti: nacionalnu, rasnu, polnu, versku, političku i drugu diskriminaciju. Vertikalno kretanje kadra usmereno je ka bolje plaćenim poslovima, slobodom, odgovornošću. Značaj unapređenja raste sa stepenom stručne spreme i značajna je za visokokvalifikovane radnike.

Osim što se napredovanjem razvija radnik od toga ima korist i organizacija i to kroz: jačanje imidža, postaje atraktivna za potencijalne radnike, pojačava posvećenost radnika poslu, poboljšava produktivnost i efikasnost, izvlači maksimum iz zaposlenih.

8. 4. 3 Slobodan dan

Da li će pojedinac nastojati da poveća produktivnost zavisi od njega ali neki ljudi ne žele da rade naporno, žele da imaju više slobodnog vremena⁶⁸.

U mnogim kompanijama radnici su se tokom anketiranja izjasnili da bi voleli da imaju slobodan dan kao nagradu za dobro obavljen posao. To bi im omogućilo da se dodatno odmore, provedu vreme sa porodicom ili prijateljima ili se bave sobom i svojim hobiem.

67 Babić L, Upravljanje edukacijom u organizaciji, U. Singidunum, Beograd, 2009, str. 110

68 Suša B. , Menadžment, Cekin, Novi Sad, 2009, str. 315

Usled velike aktivnosti dolazi do zamora. Ni jedna vrsta rada se ne može odvijati u dužem intervalu a da ne dođe do premora. Ako ga radnik zanemari postaće hroničan. Takav zamor dovodi do patološke iscrpljenosti ili psihosomatskih oboljenja (čir, infarkt) a i smanjene produktivnosti i efikasnosti. Zato posle izuzetnih rezultata koji su usloveli veliki rad zaposlenima najviše odgovara slobodan dan koji bi im dopunio „baterije“.

8. 4. 4 Usavršavanje

Sa ulaskom u dvadesetprvi vek javlja se sve veća zainteresovanost zaposlenih za usavršavanje. U relativno bliskoj prošlosti radnici koji su završili školu i zaposlili se nisu se više doškolovavali do penzije. To se danas smatra nezamislivim u eri sve većih tehničkih i tehnoloških dostignuća. Stara radna mesta se gasi i otvaraju se nova u skladu sa novom tehnologijom.

Danas se svima daje mogućnost usavršavanja, razvoja i napredovanja srazmerno mogućnostima. Kompanije insistiraju da im se radnici obrazuju putem stručnih usavršavanja ili kurseva. Na zapadu a još više na istoku neguje se koncept doživotnog obrazovanja. Zato kompanije stalno prate promene, trendove, tendencije i okruženje.

Uvođenje novih poslova zahteva brzo učenje i primenu znanja. Sve više se koristi internet, kompjuteri, faksovi i bez njih se ne može zamisliti savremeno poslovanje pa ni život. Zato je ulaganje u znanje najbolja investicija kompanija.

Pored do sada opisanih nematerijalnih nagrada možemo spomenuti i :

- Fleksibilno radno vreme-koje povećava produktivnost, motiviše i potstiče zaposlene
- Učešće u odlučivanju-utiče na produktivnost i zadovoljstvo radnika
- Opunomoćivanje-podela moći sa drugima što dodatno motiviše ljude
- Obogaćivanje posla-zbog monotonije, apatije, dosade putem:
 - rotacije(kruženjem sa jednog radnog mesta na drugo),
 - proširenja posla(dodavanje srodnih poslova),
 - obogaćivanje posla(davanje većih ovlašćenja zaposlenim).

Na kraju možemo zaključiti da lideri imaju dosta mogućnosti da nematerijalno nagrade radnike za postignute rezultate. Koju će vrstu nagrade dati zaposlenom zavisi od godina života, stepena stručne sprema i radnog staža. U odnosu na razlike svaki zaposleni ima svoje lične potrebe i želje koje će ga dodatno motivisati i stimulisati da bolje i više radi.

UTICAJ LIDERA U „DRŽAVNOJ LUTRIJI SRBIJE, NA ZAPOSLENE

Naziv preduzeća: „Državna lutrija Srbije” d. o. o.

Adresa: Uskočka 4-6, Beograd

Osnovana je: „Državna lutrija Srbije” osnovana je 19. 8. 2004 godine na osnovu odluke Vlade Republike Srbije

Vlasništvo je: „Državna lutrija Srbije” vlasništvo je Republike Srbije sa 100% kapitala

Njena delatnost je.

-Kockanje i klađenje

-Priređivanje igara na sreću, klasičnih igara na sreću i igara na sreću putem internet, telefonom ili na drugi način putem telekomunikacionih veza, kao i priređivanje drugih igara na sreću, u skladu sa Zakonom.

Lutrija ima monopol na priređivanje igara na sreću. Cilj je da se obezbedi što veći profit. Profit ide u budžet Republike Srbije. Pored toga deo novca ide Crvenom krstu, lokalnoj samoupravi, razvoju sporta i omladine, humanitarnim organizacijama, osobama sa invaliditetom i za lečenje retkih bolesti.

Lutrija kao organizacija podeljena je u više sektora. Nju čini: kabinet generalnog direktora, sector za ljudske resurse, trezor, pravna služba, ekonomski sector, marketing služba, prodajni sector, informaciono tehnološki sector, služba bezbednosti. Na čelu svake službe nalazi se direktor koji je viši menadžer i svoje aktivnosti usklađuje sa liderom-generalnim direktorom i sa nižim menadžerima.

Sadašnje rukovodstvo došlo je na čelo lutrije 2014 godine. Za proteklih godinu dana od organizacije koja je loše poslovala uspela je da pozitivno završi prošlu godinu.

Sprovedeno je niz značajnih radikalnih promena koje su odlika savremenog lidera. Najvažnija promena je uvođenje Vojno-tehničkog institute koji će ubuduće obrađivati podatke. Ovim ugovorom koji je potpisao Aleksandar Vulović kao lider „Državne lutrije Srbije, organizacija će da iskoristi domaće resurse i neće angažovati strane kompanije kao do sada. Više neće biti zavisna od zahteva koji mogu negativno da se odraze na njeno poslovanje. Lutrija je njime zadržala svoj monopolski položaj da jedino ona može da izdaje dozvole za organizovanje igara na sreću.

Prednost lutrije ogleda se u njenoj čvrstoj poziciji na tržištu u priređivanju igara na sreću. Ima razgranatu prodajnu mrežu u koju stalno ulaže i širi. I tu su uvedene promene pa pored radnog odnosa postoje i ugovorni radnici koji rade na procenat pa su tako više stimulisani. Lutrija ima oko 2000 objekata. Prodajni sector je najveći u lutriji i ima 150 zaposlenih. Strukturu čine: Direktor prodaje, regionalni menadžeri, menadžer za posebne kupce, menadžeri za maloprodaju, supervizori, komercijalisti i prodavci.

Tu se komunikacija odvija u oba smera, od direktora ka prodavcima i obrnuto. Viši menadžeri svoje odluke šalju preko menadžera za prodajnu mrežu i komercijalista prodavcima. Svako dobro poslovanje nagrađuje se preko specifičnih lista koje motivišu zaposlene da više i bolje rade.

U lutriji se planira uvođenje internet kanala za igranje internet igara i za uplaćivanje lotoa, bingo i vaučera. Za to je zadužen Informaciono-tehnološki centar. U poslednjih nekoliko godina direktor sektora je u saradnji sa generalnim direktorom uveo moderne mašine koje rade kao mobilni telefoni preko bežičnog internet i imaju touch ekrane. Podaci o uplati direktno idu u trezor gde se čuvaju dva meseca u slučaju reklamacije ili kontrole dobitaka. Lutrija najviše treba da ulaže u ovaj sektor jer su promene na tržištu informacija svakodnevne. To podrazumeva da treba da ide u korak sa vremenom i prati želje kupaca. Treba da se okrene potrebama mlađe populacije koja se ne pronalazi u trenutnom izboru igara lutrije.

Za bolje poslovanje lutrija je utvrdila vizije, kratkoročne i dugoročne ciljeve.

7.1 Vizije lutrije

- Unaprediti svoju jedinstvenu poziciju na tržištu klasičnih igara na sreću.
- Dostići standard poslovanja evropskih i svetskih lutrija, zaštititi podatke i bezbednost informacija.
- Igre priređivati na odgovoran, pouzdan način, koji će biti zabavan za igrače i koristan za društvo, sa posebnom pažnjom na sprečavanje socio-patološkog ponašanja.⁶⁹

Lutrija kao organizacija ima kratkoročne i dugoročne ciljeve. U njihovoj realizaciji učestvuju svi zaposleni u zavisnosti od posla kojim se bave.

Kratkoročni ciljevi lutrije

Kroz kratkoročne ciljeve možemo videti učešće Generalnog direktora-lidera i menadžera u izvršavanju aktivnosti u lutriji.

⁶⁹ www.lutrija.rs

Aktivnosti	Rok	Nosioci aktivnosti
Potpisivanje ugovora Između DLS i VTI	10 dana	Generalni direktor DLS Aleksandar Vulović
Projektni zadatak DLS i VTI	30 dana	IKT sektor DLS sektor prodaje DLS sektor marketinga DLS
Tesni period za implementaciju dela novog informacionog poslovnog sistema DLS	3 meseca od dobijanja projektnog zadatka	ITK sektor DLS
Kompletna implementacija novog informacionog poslovnog sistema	6 meseci od dobijanja projektnog zadatka	ITK sektor DLS

Slika broj 3-Kratkoročne aktivnosti lidera i menadžera u Državnoj lutriji Srbije⁷⁰

Dugoročni ciljevi lutrije

-Lidersko mesto u priređivanju klasičnih igara na sreću, kao i borba za dostizanje visoke pozicije među priređivačima igara na sreću.

-Postojeći informacioni poslovni sistem zameniti novim informacionim tehnologijama koje će obezbediti maksimalnu sigurnost i pouzdanost.

-Unaprediti postojeće prodajne kanale kroz proširenje prodajne mreže ugovornim odnosima.

-Izmena organizacione strukture koja bi pre svega pratila potrebe informacionog sektora, edukacija zaposlenih, zapošljavanje kvalifikovanih kadrova za uvođenje novog informacionog poslovnog sistema „Državne lutrije Srbije.“

-Implementirati nove kanale uplate putem internet, mobilnih aplikacija, programa lojalnosti, vaučera, mobilnih terminala, za postojeće igre, kao i za igre na sreću preko sredstva

⁷⁰ www.lutrija.rs-Plan nabavke za 2014 godinu u Beogradu, 7 10. 2014

elektronske komunikacije(računari, mobilni telefoni)S obzirom da je briga o igračima jedan od najbitnijih faktora uspešnog lutriskog poslovanja, program lojalnosti ima značajnu ulogu u osnaživanju poverenja stalnih igrača i pridobijanje poverenja novih igrača, što ima za cilj povećanje uplate stalnih igrača i generisanje novih igrača.

-Dobijanje standard WLA SCS 2005 koje propisuje Svetska lutriska organizacija. Članice Organizacije evropskih lutrija postavljaju WLA SCS 2005 standardizaciju kao preduslov za učešće u multijurisdikcijskim igrama na evropskom tržištu(ne samo EU). Učešće u igri Eurojekpot jeste standard WLA SCS 2005(iskustvo Hrvatske i Slovenije pokazuje dodatnih 5 do 10 miliona evra prometa , već u prvoj godini igre, uz minimalno smanjenje postojećih igara na sreću)

-Proširiti portfolio postojećih igara na sreću i uvesti na osnovu istraživanja i uporednih analiza optimalan broj igara na sreću preko sredstva elektronske komunikacije(racunara i mobilnih telefona).

-Kroz kontinuirane marketinške aktivnosti i različite kanale komunikacije animirati što veći broj igrača, upoznati ih sa mogućnostima pristupa igrama na sreću lutrije.

-Smanjiti troškove poslovanja kroz optimizaciju poslovnih procesa i kroz racionalizaciju i obezbediti sredstva za društveno korisnu delatnost, sa ciljem da DLS bude prepoznata kao društveno odgovorna kompanija.⁷¹

U narednom periodu rukovodstvo na čelu sa liderom utvrdilo je strateški pravac razvoja lutrije. On obuhvata uvođenje novih igara, tehnologija, novih kanala prodaje, podrška igračima i prodaji i unapređivanje sistema bezbednosti. Više napora će se uložiti u uvođenju igara koje se igraju na internet. To se odnosi na uvođenje e-loto i e-instanta koji će biti prilagođeni igračima koji više koriste moderne tehnologije. To su mlađi igrači koji putem mobilnih telefona i ostalih uređaja mogu da učestvuju u igri u svakom trenutku i na svakom mestu. Pored klasičnih igara uvođiće se i posebne igre kao što su:poker, kazino, klađenje.

Pored razvijanja domaćeg tržišta lutrija ima viziju da učestvuje i u evropskim i svetskim igrama na sreću. Za to će biti zaduženi menadžeri Informacionog centara koji imaju plan nabavke novog server sa mrežnim uređajima. Planirana je i nabavka novih lutriskih terminala koji su za prodajnu mrežu. Preko njih se vrši uplata i od njihovog kvaliteta, savremenosti i pouzdanosti zavisi uplata i obezbeđivanje sredstva za sve korisnike. Da bi se vizije ostvarile moraju se zaposleni prilagoditi, odnosno transformisati. To znači da će zaposleni da dobiju upustva i da će ići na obuku kako bi se prilagodili novom poslovanju.

7. 2 Prednosti i nedostaci, mogućnosti i opasnosti

Prednosti i nedostaci Državne lutrije Srbije mogu se videti iz sledeće tabele

⁷¹ www.lurija.rs-Dokumentacija-Finansiski plan za 2015 godinu, strana 6-7

Prednosti	Nedostaci
Državna lutrije Srbije je respektabilna kompanija sa čvrstom pozicijom na tržištu	Nedovoljan budžet za marketing potreban za animiranje i privlačenje što većeg broja igrača
DLS ima monopol na priređivanje klasičnih igara na sreću	Nedovoljna motivisanost prodavaca van radnog odnosa
DLS u potpunosti ispunjava obaveze prema igračima i jedina je garant isplate dobitka	Sporost u prilagođavanju tržišnim promenama
Razgranata prodajna mreža (oko 2000 prodajnih mesta)	Nedovoljna povezanost se Evropskim lutrijama i edukacija zaposlenih u smislu praćenja evropskih trendova
IKT-tehnologija –unapređenje tehnoloških mogućnosti u saradnji sa Vojno-tehničkim Institutom	
Finansiska stabilnost i likvidnost	
Znanje i iskustvo u igrama na sreću	

Slika broj 4 –Prednosti i nedostaci lutriskog poslovanja⁷²

Iz predhodne tabele možemo videti da lutrija ima dobru osnovu na kojoj može da nadograđuje svoju viziju budućeg poslovanja. Ona dosta ulaže u sve komponente koje joj to omogućuju. Rukovodstvo i svi zaposleni kao celina usmeravaju se na povećanu kvaliteta proizvoda, usluga i raznovrsnosti ponude. U narednom period vršiće se usklađivanje sa svetskim standardima.

Mogućnosti i opasnosti

Kroz sledeću tabelu videćemo kakve su mogućnosti u poslovanju lutrije i šta joj predstavlja opasnost .

⁷² www.lutrija.rs-dokumenti-finansiski izveštaj-predlog za 2015 godinu, strana 5

Mogućnosti	Opasnosti
-Uvođenje internet kanala uplate za klasične igre na sreću	Ekonomska kriza, smanjenje plata u javnom sektoru, smanjenje penzija čime se smanjuje kupovna moć kao i veliki broj nezaposlenih
-Uvođenje posebnih igara na sreću preko internet uz neophodnu zakonsku regulative	Neregulisano tržište posebnih igara na sreću(kladionice, kazino, poker)
-Putem hardvera i softvera koje treba da implementira VTI, unapređenje igara i kanala prodaje, kao i prilagođavanje zahtevima svih igrača	Nedovoljno kontrolisano tržište internet igara
-Reorganizacija postojećih i razvoj novih prodajnih kanala internet, vaučeri, program lojalnosti	Tromost u prilagođavanju i brzini reakcije, sa obzirom da se samo na DLS primenjuje zakon o javnim nabavkama
-Edukacija prodavaca kako iz radnog odnosa tako i iz ugovornog odnosa	
-Finansiranje društveno korisnih aktivnosti i afirmacija DLS kao društveno odgovorna kompanija u javnosti	

Slika broj 4-Mogućnosti i opasnosti⁷³

Savremeno doba na početku trećeg milenijuma donosi brze promene tržišta, kupaca i okruženja. Trebaju se zadovoljiti specijalni zahtevi potrošača i efikasnije udovoljiti potrebama kupaca. Sposobnost organizacije ogleda se u brzini prilagođavanju promenama. Suočavanje sa promenama u organizaciji i u okruženju i sa nastankom novih okolnosti koje nepovoljno utiču na poslovanje lutrije i život ljudi. Lideri u lutriji se trude da uz što manji rizik omoguće kvalitetno poslovanje uz finansijsku dobit. Takvo poslovanje nije samo značajno za lutriju već i za sve korisnike koji njenim uspešnim radom dobijaju neku vrednost.

Od lutrije se zahteva kreativnost, kvalitet, inovacija. Za uspeh organizacije potrebna su sredstva, uslovi i motivacija zaposlenih. Lider povremeno treba da obnavlja i usavršava

⁷³ www.lutrla.rs-dokumenta-finansiski izveštaj-plan za 2015 godinu

motivacije jer sa vremenom ljudi se menjaju a sa njima i njihove potrebe. Dobrim odabirom motivacije radnici ostvaruju svoje lične i organizacione ciljeve. Zbog toga je u preduzeće dovođen lider spreman za promene. Ako se promenama dobro ne upravlja dolazi do loše komunikacije, nezadovoljstva radnika, stresa i odliva zaposlenih. Promena se odnosi na sve zaposlene od generalnog direktora do radnika. To je uslov za rasvoj preduzeća, oporavak i opstanak na tržištu.

Na osnovu rada vrši se ocenjivanje uspešnosti. Kada je zaposleni zadovoljan on postiže bolje rezultata i povećava produktivnost organizacije. Lutrija treba da postavi ciljeve koji moraju biti razumljivi, stimulativni i jasni. Ljudima treba dati informacije kako treba da rade i koje se ponašanje kako ocenjuje i nagrađuje. Ponašanje koje nije poželjno se sankcioniše a koje je pozitivno se nagrađuje. Ocena uspešnosti treba biti pravedna i na osnovu rezultata rada. Zato je u lutriji izvršena sistematizacija radnih mesta i utvrđene su liste poslova na osnovu kojih se ocenjuje rad, sposobnosti i znanje. Te ocene dovode do nagrade koja se daje u obliku plate.

U lutriji svi zaposleni smatraju da je plata najbolja nagrada za uloženi rad. Svi bi želeli da bude veća ali lutrija je državno preduzeće i plate su utvrđene po preporuci Vlade Srbije. U odnosu na predhodni period dosta su smanjene što je izazvalo nezadovoljstvo visoko kvalifikovanog kadra. To je dovelo do odliva pojedinih rukovodioca koji su otišli da rade u privatni sektor gde plate nisu limitirane. Kadar koji ima srednju stručnu spremu ostao je na istim platama a prodavci koji se smatraju proizvodnim delom lutrije jer neposredno su u kontaktu sa potrošačima imaju specifične liste bodovanja. Oni se nagrađuju na osnovu prometa. Što veći promet ostvare dobijaju veću stimulaciju na platu. Njih najviše treba motivisati jer od njihovog rada zavisi koliko novca će lutija prikupiti, kolika će biti produktivnost i profit.

Lider se nalazi u centru savremenog menadžmenta. On je nosioci savremenog načina poslovanja. Na osnovu njegovog rada, odnosa sa zaposlenima, upotrebom stilova liderstva vidimo da li je uspešan i da li ga zaposleni slede. Samo lider koji ima podršku sledbenika, koji ostvaruju njegovu viziju i cilj organizacije smatra se uspešnim. Njega radnici cene, lojalni su, privrženi i ostvaruju veću produktivnost. Promene ne moraju uvek da uspeju. Nekada propadnu a nekada se samo delimično realizuju. U narednim godinama videćemo da li su vizije lidera bile uspešne i dale rezultate kojima se nadamo.

ISTRAŽIVAČKI RAD-REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Sa ciljem da utvrdimo kako lideri utiču na povećanje produktivnosti zaposlenih izvršeno je istraživanje na primeru „Državne lutrije Srbije” i to na osnovu iznetih teoriskih stavova o liderstvu, motivisanju, ocenjivanju i nagrađivanju zaposlenih. Sve što je predloženo u radu o uticaju lidera pokazuje da je novac najjači ali ne i jedini motivacioni faktor u doba krize i nesigurnosti. Usled promena koje se sprovode u lutriji sa dolaskom novog rukovodstva ispitivanje je sprovedeno da se utvrdi kako su zaposleni zadovoljni motivisanjem, ocenjivanjem i nagradama i da li su privrženi preduzeću.

Na osnovu iznetih teorija i stavova o liderstvu, motivisanju, ocenjivanju i nagrađivanju vidimo da se na osnovu dobre motivacije i nagrada može poboljšati efikasnost i efektivnost u organizaciji. Sprovedenom anketom možemo utvrditi zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenih. Step en zadovoljstvo se meri kada se uvode promene, kada dođe nov lider, kada su radnici nezadovoljni postojećim stanjem ili opadne produktivnost. Kroz ispitivanje zadovoljstva vidi se uloga lidera, način donošenja odluka i faktori koji utiču na zaposlene.

U ispitivanju mogu se koristiti različiti metodi. U ovom istraživanju korišćen je metod ankete. Istraživač kada proučava zadovoljstva zaposlenih utvrđuje instrumente i upitnik na osnovu kojeg se anketa sprovedi. Instrumenti su: godine života, stručna sprema i godine staža zaposlenih.

Pitanja su postavljena iz oblasti koja se odnose na: zadovoljstvo promenama, zadovoljstvo motivacijom, zadovoljstvo ocenjivanjem, zadovoljstvo nagrađivanjem i zadovoljstvo i privrženost organizaciji.

Pitanja od 1 – 6 govore o zadovoljstvu/nezadovoljstvu promenama u organizaciji.
Pitanja os 7 -11 govore o zadovoljstvu/nezadovoljstvu motivacijom u organizaciji.
Pitanja od 12-14 govore o zadovoljstvu/nezadovoljstvu ocenjivanjem u organizaciji.
Pitanja od 15-18 govore o zadovoljstvu/nezadovoljstvu nagrađivanjem u organizaciji.
Pitanja od 19-22 govore o zadovoljstvu/nezadovoljstvu i privrženosti organizaciji.

Istraživanju se odazvalo 45 učesnika. Na osnovu malog broja odazvanih vidimo da zaposleni nisu zainteresovani za anketiranje. Na to je uticala sveukupna situacija kako u zemlji tako i na poslu. Radnici su nezadovoljni primanjima, standardom i životom. U istraživanju je učestvovalo 29 radnika sa SSS , sa VSS učestvovalo je 16 radnika. Kroz tabelu videćemo zadovoljstvo radom kadar sa SSS i VSS.

Istraživanje je obuhvatilo zaposlene po svim strukturama po godinama staža. Najviše ima radnika sa stažom preko 20 godina jer oni čine 52% od ukupnog broja zaposlenih. U okviru SSS sa preko 20 godina staža učestvovalo je 16 radnika, od 10-20 godina 5, od 5-10 godina 4, od 1-5 godina 3 i do 1 godine staža 1 radnik. Sa VSS zaposleni do 1 godine radnog staža ima 3, od 1-5 godina 2, od 5-10 godina 4, od 10-20 godina 3 i preko 20 godina 3 učesnika.

Zaposleni preko 50 godina čine 46% od ukupnog broja zaposlenih tako da su oni najviše učestvovali u anketiranju. Radnici do 30 godina života ima 3, od 30-40 godina 5, od 40-50 godina 14, od 50-60 godina 21 preko 60 godina 2 učesnika.

U „ Državnoj lutriji Srbije” ima 249 zaposlenih i to po sektorima:

Kabinet generalnog direktora	9
Finansiski sektor	12
Sektor marketinga	10
Prodajni sector	151
Centralni trezor	5
Sektor ICT poslova	34
Pravna služba	7
Sektor rizika	3
Ljudski resursi	4
Revizor	1
Nabavka i logistika	13

Kroz istraživanje videćemo kako lideri utiču na motivisanje i nagrađivanje zaposlenih što ima za posledicu privlačnost ili odbojnost prema određenoj organizaciji. Zadovoljstvo radnika je važno ako organizacija želi da privuče mladi kadar koji je visoko kvalifikovan. Kako je to cilj lutrije u narednom period ona mora da poradi na većoj motivaciji i boljem nagrađivanju.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u 2015 godini

Stručna sprema	Broj zaposlenih	Učešće
VSS	74	30%
VS	22	9%
SSS	150	60%
KV	3	1%

Kvalifikaciona struktura zaposlenih za period 2014-2015 godina

Stručna sprema	2014	2015
VSS	54	74
VS	17	22
SSS	165	150
KV	3	3

U „Državnoj lutriji Srbije” ima najviše zaposlenih 150 sa SSS i to čini 60%. Zatim sa VSS ima 74 odnosno 30%, sa VS ima 22 ili 9% i KV ima 3 radnika tj. 1%. U odnosu na prošlu godinu kvalifikaciona struktura se popravila. Zaposleni su radnici sa visokom stručnom spremom i višom a smanjen je broj ljudi sa SSS. Oni su otišli u penziju i izvršen je prirodni odliv. Tako da se struktura zaposlenih popravljala bez davanja otkaza. To pokazuje da se vizija lidera ostvaruje i da organizacija teži da ima što bolje kvalificionu strukturu. Zato je lutriji u tekućoj godini zaposlila više mladih stručnjaka iz raznih oblasti. Na tabeli možemo videti kako se starosna struktura preduzeća promenila u poslednje dve godine. Prošle godine prosek zaposlenih bio je 48 godina a za ovu godinu prosek je 45 godina. Sa dolaskom mlađeg kadra organizacija dobija nova znanja i radnike koji su spremni da lakše prihvate promene, nove tehnike, obuke, usavršavanje.

Starosna struktura zaposlenih za 2015 godinu

Godine života	Broj zaposlenih	Učešće
Do 30	25	10%
30 - 40	72	29%
40 - 50	37	15%
50 - 60	110	44%
Preko 60	5	2%

Starosna struktura zaposlenih za period od 2014 – 2015 godine

Godine života	2014	2015
Do 30	15	25
30 - 40	55	72
40 - 50	37	37
50 – 60	110	110
Preko 60	22	5

Kako iz tabela možemo videti u lutriji je više starijih radnika po starosnoj strukturi. Godine života, uslovi rada kao i sam posao usloveli su da se zaposleni moraju dodatno motivisati za rad. Usled dugogodišnjeg rada motivi su se promenili pa je na lideru da pronađe prave faktore koji bi motivisali stariju populaciju. Samim tim povećala bi se produktivnost i profit organizacije. Da bi se to postiglo moraju i nagrade biti adekvatne i u skladu sa potrebama.

Struktura zaposlenih po godinama u random odnosu

Godine staža	Zaposleni	Učešće
Do 1 god.	12	1%
1 -5 god.	32	13%
5-10god.	42	16%
10-20god.	46	18%
Preko 20g.	129	52%

Struktura zaposlenih po godinama u random odnosu za period od 2014 – 2015 godine

Godine staža	2014	2015
Do 1 god.	7	12
1-5 god.	20	32
5-10god.	23	42
10-20god.	43	46
Preko20g.	146	129

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu sprovedenog istraživanja došli smo do rezultata koje ćemo da proučimo i analiziramo. Uzeli smo faktore za koje smatramo da bitno utiču na povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.

U sledećoj tabeli videćemo kako su zaposleni koji su sa SSS i VSS ocenili zadovoljstvo promenama, motivisanjem, ocenjivanjem, nagrađivanjem i privrženost organizaciji.

Stručna Sprema	Zadovoljstvo promenama	Zadovoljstvo Motivacijom	Zadovoljstvo ocenjivanjem	Zadovoljstvo nagrađivanjem	Zadovoljstvo i privrženost
VSS	3, 94	4, 00	3, 27	3, 58	3, 84
SSS	3, 23	3, 12	2, 79	3, 15	4, 10
UKUPNO	3, 53	3, 48	3, 17	3, 33	3,97



Iz tabele broj 1 možemo videti da je srednja vrednost i ukupni rezultati dobri kod ocenjivanja zaposlenih po stručnoj spremi. Ukupni rezultati se dobijaju kada se ukupni bodovi podele brojem pitanja. Ocena za promene je dobra(3,53) kao i za motivaciju(3,48). Najslabija je za ocenjivanje(3,17) a za nagrađivanje nešto bolja(3,33), a najbolja je za privrženost(3,97).

Po ocenama vidimo da je kadar sa VSS zadovoljan promenama (3,94), motivisani su(4,00) zadovoljniji su ocenjivanjem(3,27) i zadovoljni nagrađivanjem(3,58) a zadovoljni su i privrženi organizaciji(3,84).

Kod zaposlenih sa SSS ocena zadovoljstva promenama je(3, 23), zadovoljstvo motivacijom je(3,12), zadovoljstvo ocenjivanjem(2,79), zadovoljstvo nagrađivanjem je(3,15) i zadovoljstvo i privrženost organizaciji(4,10).

Kada posmatramo grafikon vidimo da su radnici sa VSS zadovoljni promenama u odnosu na kadar sa SSS. Na to je uticala sistematizacija koja je sprovedena u organizaciji. Posle nje zaposleni sa VSS došli su na mesta koja su zauzimali niže kvalifikovani. Samim tim zadovoljniji su motivacijom, ocenjivanjem i nagrađivanjem. Više bi bili zadovoljni da nisu plate smanjene za 10% državnim preduzećima. Zato su zadovoljstvo i privrženost organizaciji niži jer privatni sektor daje više plate koje nisu limitirane što je uslovilo da su neki direktori sektora napustili preduzeće.

Iz grafikona vidimo da su zaposleni sa SSS manje spremni na promene. Manje su zadovoljni motivisanjem, ocenjivanjem i nagrađivanjem od radnika sa VSS. Jedino im je zadovoljstvo i privrženost nešto veća jer oni mogu teže da dođu do novog posla i žele da ostanu u preduzeću.

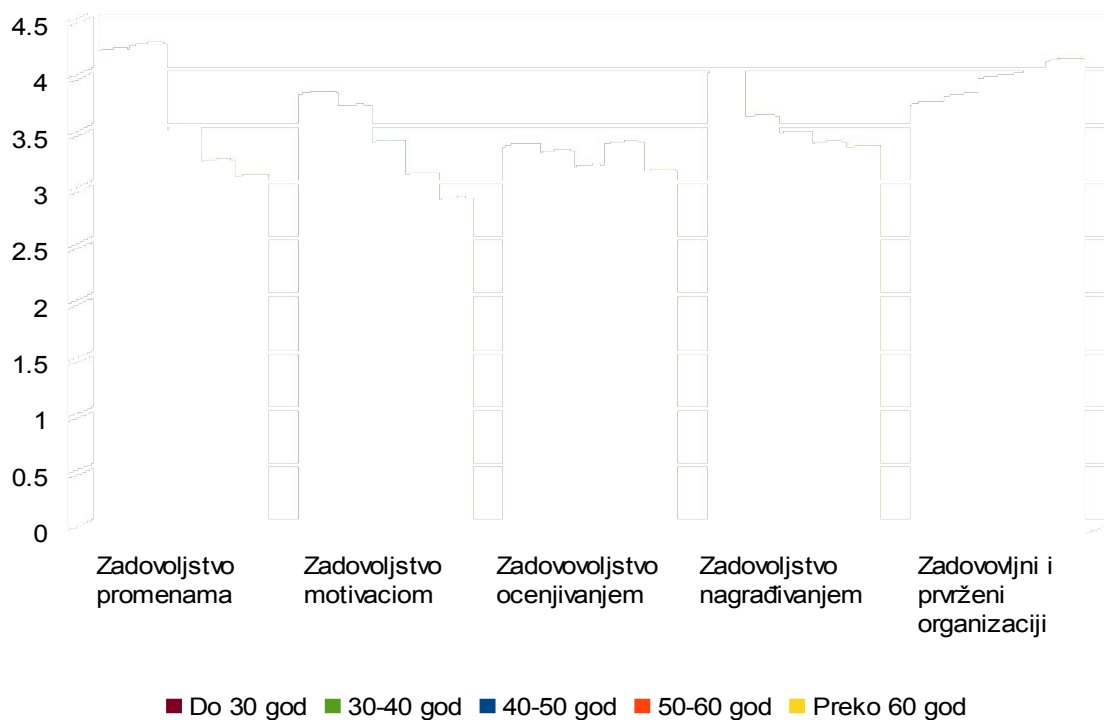
Kada ispitujemo starosnu strukturu zaposlenih u lutriji vidimo da su preovladali stariji radnici.

Do 30 godine života ima 25 radnika ili 10%, od 30 -40 ima 72 i to je 29%, od 40 -50 ima 37 što čini 15%, od 50 – 60 ima 110 ili 44% i preko 60 godina 5 radnika tj. 2%. U odnosu na prošlu godinu povećan je broj zaposlenih do 40 godine starosti a smanjio se broj preko 60 godina života.

Na sledećoj tabeli možemo videti kako su zadovoljni zaposleni po godinama života sa promenama, motivisanjem, ocenjivanjem, nagrađivanjem i koliko su zadovoljni privrženi organizaciji.

Godine Života	Zadovoljstvo promenama	Zadovoljstvo Motivacijom	Zadovoljstvo Ocenjivanjem	Zadovoljstvo nagrađivanjem	Zadovoljni I privrženi organizaciji
Do 30 god.	4, 00	3, 66	3, 33	4, 00	3, 66
30 – 40g.	4, 20	3, 80	3, 40	3, 60	3, 80
40 – 50g.	3, 52	3, 40	3, 18	3, 48	3, 97
50 – 60g.	3, 23	3, 11	3, 39	3, 40	4, 05
Preko 60g.	3, 00	2, 50	3, 00	3, 50	4, 10
UKUPNO	3, 47	3, 29	3, 30	3, 49	3, 96

Tabela 2 – Zadovoljstvo zaposlenih na osnovu godinama života



Iz prethodne tabele broj 2 možemo videti da su srednje vrednosti i ukupni rezultati dobri. Radnici su promene ocenili kao dobre(3,47), motivaciju slabije(3,29)kao i ocenjivanje(3,30). Nagrađivanje je ocenjeno dobro(3,49) a zadovoljstvo i privrženost organizaciji je povišena(3,96). Rezultati su ujednačeni a pojedine ocene visoke.

Kod zaposlenih podeljenih po starosti vidimo da su do 30 godina ocenili zadovoljstvo promenama(4,00), zadovoljni promenama od 30-40 godina(4,20). Zaposleni od 40-50 godina zadovoljni su promenama (3,52), radnici od 50-60 godina zadovoljni su promenama(3,23) i najstariji zaposleni preko 60 godina zadovoljni su promenama(3,00) .

Mlađi od 30 godina zadovoljni su motivisanjem(3,66). Nešto više od njih su zadovoljni motivacijom zaposleni od 30-40 godina(3,80). Radnicima od 40-50 godina zadovoljstvo motivisanjem je (3,40) a kod radnika od 50-60 godina zadovoljstvo motivacijom je(3,11). preko 60 godina zadovoljni su motivacijom(2,50).

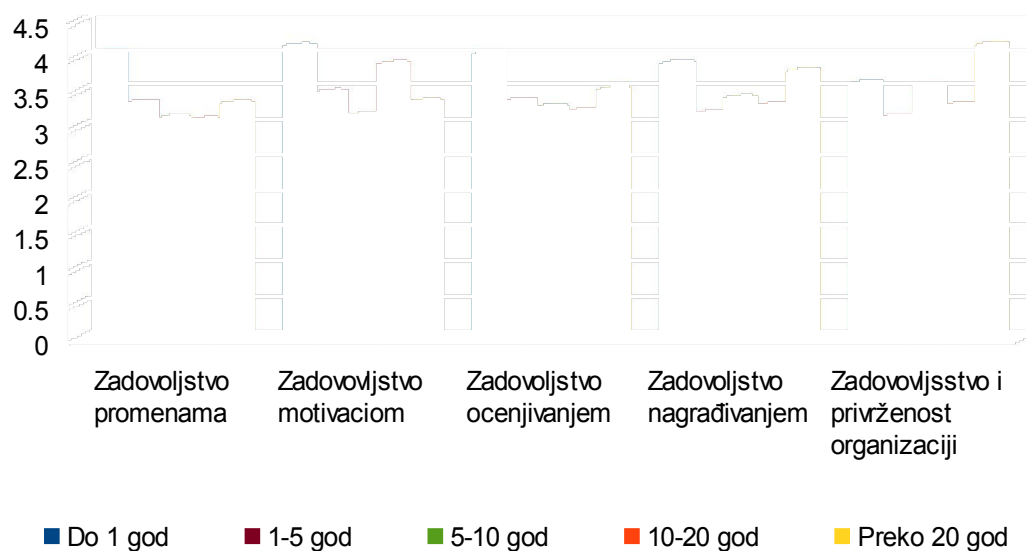
Kod ocenjivanja sposobnosti zaposleni do 30 godina zadovoljni su ocenjivanjem(3,33) kod zaposlenih koji imaju od 30-40 godina zadovoljstvo ocenjivanjem je(3,40). Radnici od 40-50 godina zadovoljni su ocenjivanjem(3,18)od 50-60 godina zadovoljstvo ocenjivanjem je(3,39) preko 60 godina zadovoljni su ocenjivanjem(3,00).

Za radnike do 30 godina zadovoljstvo nagrađivanjem je (4,00). Zaposleni od 30-40 godina zadovoljni su nagrađivanjem(3,60). Ljude koji imaju od 40-50 godina zadovoljni su nagrađivanjem(3,48), zaposleni od 50-60 godina zadovoljni su nagrađivanjem(4,40). Stariji od 60 godina zadovoljni su nagrađivanjem(3,50).

Kod radnika mlađih od 30 godina osećaj zadovoljstva i privrženost je(3,66). Kod zaposlenih od 30-40 godina zadovoljstvo i privrženosti je(3,80). Ljudi od 40-50 godina imaju jak osećaj privrženosti i zadovoljstva(3,97) kome se približavaju zaposleni od 50-60 godina(4,05). Kod radnika starijih od 60 godina zadovoljstvo i privrženost organizaciji je(4,10).

Godine Staža	Zadovoljstv Promenama	Zadovoljstv motivacijom	Zadovoljstvo ocenjivanjen	Zadovoljstvo nagrađivanjen	Zadovoljstvo i privrženost organizacijom
Do 1 god.	4, 00	3, 25	3, 00	3, 25	3, 50
1 – 5 god.	4, 20	3, 40	3, 20	3, 80	3, 40
5 -1o god.	4, 12	3, 36	3, 25	3, 25	3, 50
10-20 god.	3, 87	3, 25	3, 37	3, 36	3, 88
Preko20g.	3, 60	3, 14	3, 56	3, 30	4, 14
UKUPNO	3, 76	3, 17	3, 30	3, 28	3, 75

Tabela 3 – Tabela zadovoljstva zaposlenih po godinama staža



Iz prethodne tabele broj 3 možemo videti da su srednje vrednosti i ukupni rezultati dobri. Zaposleni su promene ocenili jako dobro(3,76), motivaciju nešto niže(3,17) kao i ocenjivanje(3,30). Nagradivanje je (3, 28) i privrženost (3, 75).

Na grafikonu vidimo da zaposleni koji imaju staž do 1 godine zadovoljni su promenama(4,00), radnici koji rade od 1-5 godina zadovoljni su promenama(4,20). Ljudi koji rade od 5-10 godina zadovoljni su promenama(4,12) a od 10-20 godina zadovoljni su promenama(3,87). Zaposleni sa 20 i više godina staža zadovoljni su promenama(3,60).

Zadovoljstvo motivisanjem zaposlenih sa stažom do 1 godine je(3, 25), radnici sa stažom od 1-5 godina zadovoljni su motivacijom(3,40). Ljudi koji imaju od 5-10 godina staža zadovoljni su motivacijom(3,36) a od 10-20 godina staž zadovoljni su motivacijom(3,25). Preko 20 godina staža zadovoljni su motivacijom(3,14).

Zaposleni sa stažom do 1 godine zadovoljni su ocenjivanjem(3,00), zaposleni sa stažom od 1-5 godina dali su ocenu zadovoljstva ocenjivanjem(3,20), radnici od 5-10 godina zadovoljni su ocenjivanjem(3,25), radnici sa stažom od 10-20 godina zadovoljni su ocenjivanjem(3,37). Ljudi sa stažom preko 20 godina zadovoljstvo ocenjivanjem je (3,56).

Kada utvrđujemo zadovoljstvo nagrađivanjem zaposleni do 1 godine zadovoljni su nagrađivanjem(3,50), zaposleni sa stažom od 1-5 godina zadovoljni su nagradama(3,80). Ljudi sa 5-10 godina staža zadovoljni su nagrađivanjem(3,25), a od 10-20 godina staža zadovoljni su nagradama(3,36) dok radnici preko 20 godina staža zadovoljni su nagrađivanjem(3,30).

Kao što smo mogli da vidimo iz grafikona zaposleni do 1 godine staža zadovoljstvo i privrženost organizaciji je(3,50), zaposleni sa stažom od 1-5 su zadovoljni i privršeni organizaciji(3,40) radnici sa stažom od 5-10 godina zadovoljni su i privršeni organizaciji(3,50). Ljudi čiji je radni staž od 10-20 godina zadovoljstvu su i privršeni organizaciji(3,88) a zaposleni preko 20 godina staža zadovoljni su i privršeni organizaciji(4,14)

ANALIZA

Iz prethodnog istraživanja došli smo do ukupne srednje ocene zadovoljstva radnika-3,42

Prosečna srednja ocena od 3,42 od mogućih 5 pokazuje da vlada povišeno zadovoljstvo u organizaciji. Dobijene vrednosti su zadovoljavajuće i relativno približne. Najviše su kod promena i privrženosti organizaciji.

Pitanja od 1–6 ispituju zadovoljstvo radnika promenama. Prosečna srednja vrednost zadovoljstva promenama je –3,51. To pokazuje da su ljudi zadovoljni promenama i da su bili nezadovoljni postojećim stanjem.

Pitanja od 7–11 ispituju zadovoljstvo radnika motivacijom. Prosečna srednja vrednost zadovoljstva motivacijom je –3,24. To pokazuje da su zaposleni nešto manje zadovoljni motivacijom.

Pitanja od 12 – 14 ispituju zadovoljstvo radnika na ocenjivanje. Prosečna srednja vrednost zadovoljstva ocenjivanjem je – 3, 19. To pokazuje da su radnici najmanje zadovoljni ocenjivanjem.

Pitanja od 15 – 18 ispituju zadovoljstvo radnika nagrađivanjem. Prosečna srednja vrednost zadovoljstva nagrađivanjem je -3, 35. To pokazuje da su radnici malo zadovoljni nagrađivanjem.

Pitanja od 19 – 22 ispituju zadovoljstvo ljudi i privrženost organizaciji. Prosečna srednja vrednost zadovoljstva i privrženosti je – 3, 82. To pokazuje da su radnici zadovoljni i privrženi organizaciji ali ne u potpunosti.

U doba ekonomskih kriza, nesigurnog tržišta i globalizacije mnoge organizacije uvode promene da bi preživele na tržištu i prestige konkurenciju. Sa tim se suočava i „Državna lutrija Srbije”. Sa uvođenjem promena ona uvodi nove programe, sistematizacije i nagrađivanje. To ne nailazi na odobravanje svih zaposlenih ali to se i očekivalo. Mlađi kadar sa VSS je zadovoljniji promenama(3,94) više nego stariji, koji ih teže prihvata. Stariji su naučili na određen sistem rada i ne žele da idu na obuku, usavršavanje ili prekvalifikaciju. Njihovo zadovoljstvo promenom je manje(3,00) Oni žele da do penzije nastave da rade kao i ranije. To je u današnje vreme nemoguće jer svakog dana se pojavljuju nova dostignuća na polju tehnike, informatike i komunikacije. Ne može se više sa završenom školom raditi do penzije bez usavršavanja znanja i veština. Zbog svega navedenog organizacija je krenula u promene koje ostvaruje kroz svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Uvodi nova tehnička dostignuća, vrši sistematizaciju radnih mesta, pravi specifične liste za nagrađivanje radnika. U promenama više će učestvovati mlađi kadar koji će biti nosioc tih promena. Oni bi trebalo da radi u preduzeću duže godina da bi promene sproveli do kraja.

Na osnovu rezultata koje smo dobili kroz istraživački rad možemo videti da na motivisanje utiču lideri i stilovi vođstva. Radnici treba da znaju da se bez njihovog zalaganja nebi ostvarili ciljevi organizacije. Zato lideri treba da istražuju individualne motivacije, što je trend u današnjim savremenim organizacijama. Preduzeće može da se osloni na veliki broj strategija koje opisuju motivisanje zaposlenih. Ulaganjem u motivaciju može se stvoriti uspešna kompanija. Uloga lidera je da otkrije motive zaposlenih i da obezbedi uslove za njegovo zadovoljenje, a ujedno i ostvari cilj organizacije. Da bi to postigao treba da ima dobru tehniku motivisanja. Ona mora biti prilagođena potrebama zaposlenih koje su raznovrsne i različite za svakog pojedinca. Razvojem motivacionih procesa organizacija pomaže zaposlenima da postignu rezultate koji se od njih očekuju. U lutriji radnici koji su kraće zaposleni više su motivisani i zadovoljni(4, 00) kao i ljudi do 40 godina(4, 20). Oni žele da učestvuju u svim segmentima rada. Takođe i kadar koji ima VSS je zadovoljan motivacijom(4,00) i želi da dobije nove zadatke koji će ih još više motivisati. Za razliku od njih stariji radnici su malo motivisani i ne učestvuju da se to promeni.

Posle motivisanja zaposlenih dolazi ocenjivanje postignutih rezultata. Postoje tri vrste ocenjivanja rezultata a to su:⁷⁴

-Sveobuhvatna oceana-najmanje jednom godišnje ili nakon dovršetka nekog važnog projekta, što zavisi od prirode zadatka, prošlim postupcima preduzeća i drugim situacionim faktorima.

-Ocena napredovanja ili periodična oceana-mogu biti kratke i relativno neformalne, ali pomažu indetificiranju problema ili prepreka koje zaklanjaju dobre rezultate.

⁷⁴ Avdagić M. Organizaciona kultura i ponašanje, Univerzitet Novi Sad- Privredna akademija, Novi Sad, strana98

Ostavljaju otvorenu komunikaciju između nadređenih i podređenih, te se o ciljevima može ponovo pregovarati ako se utvrdi da su zastareli.

-Stalno posmatranje rezultata-ako se rezultat razlikuje od plana moguće je odmah izvršiti korekciju što sprečava razvijanje malog u veliki problem.

U lutriji zaposleni su pokazali nizak nivo zadovoljstva ocenjivanjem. Kadar koji ima VSS ima veće zadovoljstvo ocenjivanjem(3, 27) od zaposlenih sa SSS(2,79) Takođe i radnici sa preko 20 godina radnog staža su zadovoljni ocenjivanjem(3, 56) jer znaju da može biti i lošije. Uloga lidera ogleda se u dobroj proceni i pravičnoj oceni rezultata rada svakog zaposlenog posebno. Ne mogu se očekivati dobri rezultati ako radnici neznaju kakav treba da bude konačni cilj. Proces ocenjivanja sprovede rukovodioci upoređujući postignute rezultate sa zadatim ciljom.

Nezadovoljstvo se vidi u nagrađivanju. Kod VSS zadovoljstvo nagradama(3, 59) je dobro ali oni smatraju da primanja treba da im budu veća srazmerno njihovoj stručnoj spremi, radu i znanju i da ne prate kvalitet njihovog rada. Zaposleni od 1-5 godina staža zadovoljni su takođe nagradama(3, 80). U radu vidimo koliko su nagradne važne za zaposlene. Povećanjem nagrada ljudi su više motivisani i povećavaju produktivnost. To je cilj svakog lidera. On to postiže kada nagrađuje pozitivno ponašanje a sankcioniše negativno. Nagrade i priznanja su najbolje sredstvo da se dođe do željenog ponašanja zaposlenih. Zato lider treba da prati rad radnika i zna šta ljudi očekuju od organizacije i da to sprovede. Iako se smatra da novac nije najvažniji motiv to istraživanje demantuje. On je bilo najvažnije za sve zaposlene. Zbog opšte krize, borbe za opstanak i preživljavanje ljudi ga stavljaju na prvo mesto. On utiče na život i standard ljudi. Mlađi radnici do 30 godinasu više zadovoljni nagradama(4, 00) nego stariji jer oni će tek da napreduju i da se dokazuju i njihove plate će vremenom rasti. Stariji radnici su imali bolje plate koje vremenom samo padaju i oni ne očekuju neki napredak za vreme dok budu još u organizaciji. Zato lideri treba da rade na davanju nematerijalnih nagrada koje nebi opteretile preduzeće a uticale bi na bolji rad radnika. Na lideru je da ukrsti ta dva vida nagrađivanja. Osnovni zadatak lidera je da prepozna želje radnika i obezbedi uslove za njihovo ispunjavanje a u isto vreme ostvari potrebe i cilj organizacije. Samo zadovoljan radnik je produktivan a kada se i nagrada daje srazmerno učinku produktivnost raste. Kada je zaposleni zadovoljan nagradom lider može ostvariti organizacioni plan. Možemo zaključiti da ulaganje u pravedno nagrađivanje zaposlenih stvaraju se uslovi za nastanak savremene organizacije koja će biti prepoznatljiva u globalnim okvirima.

Lideri u organizaciji treba da stvore uslove u kojima će zaposleni imati potrebu da ostanu i razviju osećaj pripadnosti i privrženosti. To se posebno odnosi na mlade koji su se skorije zaposlili. Radnici preko 20 godina staža u lutriji stvorili su osećaj zadovoljstva i privrženosti(4, 15) pa na preduzeće gledaju kao na svoju tvorevinu i emotivno su vezani za uspehe ili neuspehe organizacije. Oni su uglavnom proveli ceo svoj radni vek u okviru iste službe gde bi želeli da ostanu do penzije. Za razliku od njih mladima do 30 godina zadovoljstvo i privrženost organizaciji je manje(3,66) jer se ne vezuju. Ti radnici prate konkurenciju i ispituju da li bi tamo mogli bolje da pokažu svoja znanja i sposobnosti. Zato lideri treba da se okrenu njima i njihovim potrebama da bi ih zadržali u organizaciji.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U okviru rada imali smo zadatak da istražimo liderstvo, lidere, njihov uticaj na motivisanje, ocenjivanje i nagrađivanje sa ciljem da se poveća produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji.

To je danas od primarnog značaja jer živimo u dobu ekonomskih kriza i globalizacije. Svakodnevno se pojavljuju nova tehnička dostignuća a sredstva komunikacije i informisanja imaju neverovatne mogućnosti. Sa svim tim promenama treba da se nose lideri koji imaju za cilj da prate nove trendove i opstanu u konkurentskom okruženju. Oni unose promene i povećavaju produktivnost organizacije kroz motivisanje i nagrađivanje radnika. Za uzvrat zaposleni ostvaruju viziju lidera. Zadatak lidera je da iskoristi znanja i veštine zaposlenih u skladu sa misijom preduzeća. Zaposleni učestvuju u kreiranju i stvaranju novih vrednosti i unapređuju i razvijaju organizaciju.

Lideri imaju sposobnost da se prilagođavaju novim uslovima poslovanja. Da bi lutrija ostvarila svoje poslovne ciljeve mora da ima dobro razvijeno liderstvo. Ne postoji idealno rešenje po kome može da se vodi preduzeće. Lider je taj koji kreira i usmerava energiju da bi se uspešno ostvarili ciljevi organizacije. Buducnost preduzeća lideri treba da grade na principima efikasnosti i efektivnosti. To zahteva znanje, razumevanje i komunikaciju između svih zaposlenih. Samo organizacija koja ide u korak sa vremenom, prati inovacije i brže uči od konkurencije može postići dobru poziciju na tržištu. Preduzeće ne samo da treba da dođe do čelne pozicije već tu i da ostane.

Na osnovu obavljenog istraživanja liderstvo se pokazalo kao proces gde pojedinac, lider pomaže zaposlenima da ostvare postavljene ciljeve. Oni teže istom cilju. Lider im daje snagu da izvrše zadatke i prevaziđu prepreke. Kroz prvu posebnu hipotezu vidimo da sa dolaskom novog lidera u lutriji dolaze nove ideje, vizije i potreba za promenama. Promene više odgovaraju mlađem kadru i visoko obrazovanom. Radnici sa dužim stažom i većim godinama života teže se prilagođavaju promenama. Kod njih su jači motivi sigurnosti i stalnosti. Oni polaze od čovekove potrebe da održi nepromenjenu situaciju. Kod motiva sigurnosti polazi se od čovekove potrebe da obezbede sredstva za život koje predstavljaju egzistencionalne potrebe. To se javlja u današnjim kriznim vremenima kada su nesigurna radna mesta a plata se ne prima redovno. Motiv stalnosti ostao je iz doba socijalizma kada su ljudi od zapošljavanja do penzije radili u istoj organizaciji. To se danas menja pa su mlađi ljudi mnogo pokretljiviji i spremni da idu iz organizacije u organizaciju gde bi bili bolje motivisani i nagrađeni.

Pored promena vidimo da se u organizaciju uvede i novi sistemi motivisanja, ocenjivanja i nagrađivanja zaposlenih kroz sistematizaciju i specifične liste da bi ceo proces bio kompletan. Lider treba da prepozna nivo motivisanosti i zadovoljstva za svako radno mesto. Na osnovu toga priprema odgovarajuće modele. Ako ostvari očekivanja zaposlenih dolazi do povećanja radne angažovanosti i ostvarenja cilja organizacije što je bio polazni stav pre početka istraživanja kroz drugu posebnu hipotezu. Svaka motivacija u sebi ima više motiva. Oni su različiti po intenzitetu, karakteru i načinu zadovoljenja. Korišćenjem naučnih dostignuća možemo povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Zato lideri treba da znaju motivacione tehnike kako bi ih koristili i stvorili dugoročne motivacione sisteme.

Kod motivisanja lider treba da:

- Prepozna individualne razlike-jer svi zaposleni nemaju iste potrebe
 - Utvrdi ciljeve-zaposleni moraju da imaju cilj koji ih motiviše, koji je ostvarljiv i kome teže.
 - Pravi čovek na pravo radno mesto-shodno znanju i veštinama koje radnik poseduje lider treba da mu obezbedi radno mesto gde će se dokazati.
 - Specifične nagrade-lider treba da prepozna i obezbedi različite nagrade spram pojedinaca i njihovih potreba.
 - Nagrade treba da budu pravedne spram rezultata rada-nagrade treba da budu jasne, vidljive, da motivišu i potstiču.
 - Nematerijalne nagrade-treba što više potencirati jer ne stvaraju trošak organizaciji.
- Lideri treba da poklone više pažnje motivisanju i da ga unapređuju i razvijaju.

Ulogu ocenjivanja zaposlenih na povećanje produktivnosti je velika. To smo ispitivali kroz treću posebnu hipotezu. Uloga lidera u ocenjivanju je da prati radnu uspešnost. Ona ima dve funkcije a to su: evaluativna na osnovu koje se utvrđuje doprinos zaposlenog organizaciji i razvojna na osnovu koje organizacija dobija uvid sa kakvim ljudskim potencijalom raspolaže. Ocenjivanje uspešnosti služi da bi se radnici nagradili, planirao razvoj organizacije i pojedinaca. Kroz ocenjivanje stiče se uvid koliko su usklađene sposobnosti zaposlenih sa standardima koje je postavilo preduzeće. Ono bi trebalo vremenom da se usklađuje sa potrebama organizacije i zaposlenih.

Čovek koji radi ono što zna i želi može biti radno uspešan. Ali da bi imao želju da radi mora biti pošteno nagrađen. O tome govori četvrta posebna hipoteza koja se kroz rad i istraživanje najbolje potvrdila. Za nagrađivanje su bili najviše zainteresovani svi radnici bez obzira na stručnu spremu, godine života ili radnog staža. Danas se najviše nagrađuje: kvalitet, inovacija i produktivnost. Najefikasnije nagrađivanje je individualno prema postignutim rezultatima. Ono treba da bude pravedno jer samo tako može da se ostvari cilj organizacije. Ljudi trebaju da imaju poverenja u sistem nagrađivanja. Nagrađivanje treba da se zasniva na: merljivosti, jednostavnosti, pravednosti i ostvarivosti. Plate koje se daju po zaslugi formiraju pozitivne oblike ponašanja pojedinaca.

Završni deo ovog istraživanja odnosi se na zadovoljstvo zaposlenih i privrženost organizaciji. To smo proučavali kroz petu posebnu hipotezu. Kroz rad smo uočili da se sa dužinom radnog staža i godinama života povećava privrženost preduzeću. Stariji radnici osećaju se kao deo celine i da tu pripadaju. Mnogo intenzivnije osećaju i doživljavaju sve što se dešava u organizaciji. Na liderima je da takav osećaj razviju i kod novozaposlenih. Sa takvim osećajem oni će se u „Državnoj lutriji Srbije“ osećati kao u svojoj kući a samim tim trudiće se da ostvare organizacione ciljeve i povećaju produktivnost što i jeste cilj svakog preduzeća i lidera.

Iz rada vidimo da su materijalna bogatstva samo mrtav kapital dok ih ne pokrenu radnici. Ljudi imaju najveći uticaj na uspešnost poslovanja. Bez ljudi radne organizacije ne bi postojale, jer im oni daju smisao. Čovek je resurs koji misli i njegov život se odvija u više pravaca. On se ostvaruje kao intelektualno, socijalno i emocionalno biće. Čovekov radni potencijal ne sme se eksploatisati poput mašine. Mora mu se ukazati poštovanje i uvažavanje. Zato lideri treba da ulažu u zaposlene i stvore uslove da budu zadovoljni u okviru organizacije. Ulaganje u zaposlene se višestruko vraća i isplati.

UPITNIK ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

VAŠA STRUČNA SPREMA? _____

KOLIKO GODINA IMATE? _____

KOLIKO DUGO RADITE U „, DRŽAVNOJ LUTRIJI SRBIJE”?

1)DO 1 GODINE

2)OD 1-5 GODINA

3)OD 5-10 GODINA

4)OD 10-20 GODINA

5)PREKO 20 GODINA

1) netačno 2) uglavnom netačno 3) ni tačno ni netačno 4) uglavnom tačno 5) tačno

1. Upoznat/a sam sa problemima u DLS	1 2 3 4 5
2. Podržavam uvođenje promena u kompaniji	1 2 3 4 5
3. Razumem dugoročne ciljeve i strategiju DLS	1 2 3 4 5
4. Proces odlučivanja je transparentan	1 2 3 4 5
5. Upoznata sam sa poslovnim rezultatima DLS	1 2 3 4 5
6. Menadžment pomaže zaposlenima da se prilagode promenama	1 2 3 4 5
7. Imam dovoljno informacija da dobro obavljam svoj posao	1 2 3 4 5
8. Slušaju se sugestije zaposlenih	1 2 3 4 5
9. Posao je dobro organizovan	1 2 3 4 5
10. Pravila i politika kompanije su jasna	1 2 3 4 5
11. Predpostavljeni motivi su zaposlene i potstiću na rad	1 2 3 4 5
12. Timski rad je dobro osmišljen	1 2 3 4 5
13. Znam šta se od mene očekuje na radnom mestu	1 2 3 4 5
14. Volim da radim svoj trenutni posao	1 2 3 4 5
15. Kada zaslužim dobijem nagradu	1 2 3 4 5
16. Šalju mi poruku da je moj rad važan za uspeh DLS	1 2 3 4 5
17. Na mom radnom mestu postoji mogućnost edukacije	1 2 3 4 5
18. Zadovoljan/a sam kako se moj rad vrednuje	1 2 3 4 5
19. Uspeh DLS doživljavam kao svoj lični uspeh	1 2 3 4 5
20. Vodim računa o ugledu kompanije	1 2 3 4 5
21. Spreman/a sam da uložim dodatni napor za uspeh kompanije	1 2 3 4 5
22. Preporučujem svima igre na sreću kao proizvod DLS	1 2 3 4 5

LITERATURA

1.	<i>Avdagić M. Organizaciona kultura i ponašanje, Privredna akademija, Univerzitet Novi Sad, Novi Sad</i>
2.	<i>Avlijaš, R. (2010)Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd</i>
3.	<i>Avlijaš. R. (2008)Menadžment malih i srednjih preduzeća , Univiverzitet. Singidunum , Beograd</i>
4.	<i>Babić, L. (2009)Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum , Beograd</i>
5.	<i>Bitel L. (1997), Liderstvo, Clio, Beograd</i>
6.	<i>Bittel R. L. (1997), Liderstvo stilovi I tehnika, Clio, Beograd</i>
7.	<i>Boljevac, J. Babic, L, Drazeta;L. (2013)Razvoj karijere, U. Singidunum, Beograd</i>
8.	<i>Boljevac, J. PavicŽ. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum , Beograd</i>
9.	<i>Cvijanović J. (2004), Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd</i>
10.	<i>D. DeConzo, A. Robins(2010) Human resource management , John Wiley&sons . Inc. London</i>
11.	<i>Damnjanović, N. (2007)Preduzetništvo i liderstvo, Beograd</i>
12.	<i>Đorđević B. (2000), zašto je liderstvo umetnost, Ekonomija, Niš</i>
13.	<i>Dressler, G. (2007)Menadžment ljudskih resursa, DataStatus, Beograd</i>
14.	<i>Đurišin D. Janošević D. Kalinić Đ. (2012), Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd</i>
15.	<i>Goleman D. (2002), Emocionalna inteligencija, Geopolitika, Beograd</i>
16.	<i>Golijani, D, (2010)Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd</i>
17.	<i>Heleta, R. M. ((2008)Menadžment kvaliteta, Un. Singidunum, Beograd</i>
18.	<i>Hrnjica, S. (1999)Zrelost ličnosti, Zavod za udžbenike, Beograd</i>
19.	<i>Jakšić, M. L. (1996), Upravljanje tehnologijom operacijama, FON, Beograd</i>
20.	<i>Jocić, B:(2010)Menadžment kapitalnih ulaganja, Sajnos, Beograd</i>
21.	<i>Jovanović, M. (2003)Teorija menadžmenta, Univerzitet Megatrend, Beograd</i>
22.	<i>Kordić B. Pajević D. (2007)Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd</i>
23.	<i>Kotter J. (1998), Vođenje promena, Želnid, Beograd</i>
24.	<i>Lončarević N. Mašić B. Đorđević J. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd</i>
25.	<i>Lončarević R. (2007), Menadžment, Cicero print, Beograd</i>
26.	<i>Mašić B. (2009), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd</i>
27.	<i>Mašić, B. (2010)Menadžment-principi, concept, proces, Univerzitet Singidunum, Beograd</i>
28.	<i>Maslow, A. (2004)Psihologija u menadzmentu, Adizes, Novi Sad</i>
29.	<i>Mihajlovic. D. (2002)Psihologija u organizaciji. FON, Beograd</i>
30.	<i>Milosavljević M. (20009, Strategijski menadžment, Čigoja štampa, Beograd</i>
31.	<i>Milosavljević M. (2007), Savremeni strategijski menadžment, Megatrend, Beograd</i>
32.	<i>Milosavljević M. (2008), Liderstvo u preduzećima, Megatrend, Beograd</i>
33.	<i>Nothouse, P. (2008)Liderstvo, Data status, Beograd</i>
34.	<i>Pajević, D. (2006), Psihologija rada, Libar, Beograd</i>

35.	<i>Paunovic, Z. (1999), Preduzetništvo, Univerzitet Megatrend, Beograd</i>
36.	<i>Petković M. Janičijević N. Bogićević B. (2003), Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd</i>
37.	<i>Robins, S, Coulter. M. (2005) Menadžment, Data status, Beograd</i>
38.	<i>Stefanović Ž. (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac</i>
39.	<i>Stefanovic, V. (2000) Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Megatrend, Beograd</i>
40.	<i>Suša, B. (2009) Menadžment, Cekin, Novi Sad</i>
41.	<i>Tissen. R. Andriesen, A. Depre (2006) Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad</i>
42.	<i>Veljić S. (2010), Karijera lični brend-kako od menadžera postati lider, Leader Carrer Center, Beograd</i>
43.	<i>Vidakovic, S. (1999), Analiza poslovanja preduzeca, U. Megatrend, Beograd</i>
44.	<i>Vlahović S. (2008), Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica</i>
45.	<i>Vunjak, N. (1999), Finansiski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica</i>
46.	www.biznisakademija.com
47.	www.ekofah.rs
48.	www.lurtrija.rs
49.	www.singipedia.com
50.	www.wikipedia.org
51.	<i>Yukl G. (1998), Leadership on organizacion, Rentice Hall Uper Saddler, New Yersi</i>
52.	<i>Ž. Kulić (2003) Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd</i>