

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMEN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER RAD

ULOGA LIDERA U MOTIVISANJU ZAPOSLENIH U JAVNIM INSTITUCIJAMA

Mentor:

Prof. dr. Gordana Dobrijević

Student:

Milena Jović 2014/400686

Beograd, 2015.

SADRŽAJ

SADRŽAJ	<u>1</u>
UVOD	<u>5</u>
Problem istraživanja	<u>6</u>
Predmet istraživanja	<u>6</u>
Hipoteze u istraživanju	<u>6</u>
Struktura rada	<u>7</u>
Ciljevi istraživanja	<u>8</u>
Metode istraživanja	<u>9</u>
1. LIDERSTVO I LIDERI	<u>10</u>
1.1. Definisanje liderstva	<u>10</u>
1.2. Pojam, uloga i veštine lidera	<u>11</u>
1.3. Osobine lidera	<u>12</u>
1.4. Karakteristike lidera	<u>12</u>
1.5. Izvori liderske moći	<u>13</u>
1.6. Proces liderstva	<u>14</u>
1.7. Liderstvo kao skup osobina i kao proces	<u>16</u>
1.8. Formalno i neformalno liderstvo	<u>16</u>
2. PRVE TEORIJE O LIDERSTVU	<u>16</u>
2.1. Teorija karakternih osobina vođe	<u>16</u>
2.2. Teorije o ponašanju – bihejviorizam	<u>16</u>
3. KONTINGENTNE TEORIJE LIDERSTVA	<u>18</u>
3.1. Model autokratsko – demokratskog kontinuuma	<u>18</u>
3.2. Situacioni model liderstva	<u>18</u>
3.3. Fidlerov model	<u>18</u>
3.4. Teorija „staza – cilj“	<u>19</u>

3.5. Model participacije lidera.....	19
4. NOVI PRISTUPI LIDERSTVU.....	20
4.1. Harizmatično liderstvo.....	20
4.2. Transformaciono liderstvo.....	20
4.3. Vizionarsko liderstvo.....	21
4.4. Timsko liderstvo.....	21
5. IZAZOVI LIDERSTVA BUDUĆNOSTI.....	22
5.1. Etičko liderstvo.....	22
5.2. Emocionalno liderstvo.....	23
5.3. Onlajn (virtuelno) liderstvo.....	23
5.4. Međukulturno liderstvo.....	24
6. SPECIFIČNOSTI LIDERA U DRŽAVNOJ I JAVNOJ UPRAVI.....	24
6.1. Pojam javne uprave i javnih preduzeća.....	25
6.2. Državna i nedržavna uprava.....	26
6.3. Javna uprava i podjela vlasti.....	26
7. MENADŽMENT U JAVNIM INSTITUCIJAMA.....	27
7.1. Menadžment ljudskih resursa.....	27
7.2. Strategijski menadžment.....	29
7.3. Operativni menadžment.....	29
8. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	30
8.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.....	31
8.2. Ciljevi menadžera ljudskih resursa.....	31
8.3. Veštine menadžera ljudskih resursa.....	32
9. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	32
9.1. Planiranje ljudskih resursa.....	32
9.2. Rekrutovanje, selekcija, socijalizacija.....	33
9.3. Obuka kadrova.....	33

9.4. Materijalne i nematerijalne stimulacije zaposlenih.....	34
10. MOTIVACIJA.....	34
10.1. Motivacija i liderstvo	35
10.2. Činioci motivacije zaposlenih, vrste i hijerarhija motiva.....	35
10.3. Motivacioni faktori	36
10.4. pristupi motivaciji	36
10.5. Motivacija u organizaciji	37
11. TEORIJE MOTIVACIJE.....	37
11.1. Kognitivne teorije.....	37
11.2. Teorije emocije i raspoloženja.....	38
11.3. Teorije potreba.....	38
11.4. Teorija pravednosti.....	39
11.5. Teorija potkrepljenja.....	39
11.6. Model karakteristika posla.....	40
11.7. Integrativne teorije motivacije.....	40
12. MARKETING MENADŽMENT	40
12.1. Pojam marketinga	41
12.2. Marketing menadžer	42
12.3. Marketing u javnom sektoru	42
12.4. Upravljanje marketingom	43
12.5. Brend menadžment.....	44
13. BUDŽETSKO RAČUNOVODSTVO U JAVNOM SEKTORU	45
13.1. Pojam budžeta	45
13.2. Budžetski sistem	46
13.3. Budžetsko računovodstvo	47
14. ISTRAŽIVANJE	50
ZAKLJUČAK	56

UVOD

Menadžment (rukovođenje ili upravljanje) je naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima i poduhvatima. Osoba koja se bavi upravljačkim poslovima u nekoj instituciji naziva se menadžer. Organizacije su složeni sistemi u kojima postoji trajna interakcija i međusobna povezanost ljudi, odnosno ljudi i radnih zadataka. Organizacija su ljudi i njihovi međusobni odnosi. Svaka organizacija ima svog ovlašćenog rukovodioca ili menadžera. Menadžeri su potrebni u organizacijama, da bi obezbedili da organizacija ostvari efikasnu ili efektivnu proizvodnju ili pružanje usluga i da bi uspostavili odnose između organizacije i okruženja.

U svakoj orgnizaciji postoje dve grupe zaposlenih: oni koji rukovode i oni koji su izvršioci. Liderstvo je deo menadžmenta, ali svi menadžeri ne moraju biti i lideri. Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na sledbenike da bi se postigli ciljevi preduzeća. Liderstvo se bavi efektivnošću, a menadžment efikasnošću. Neki naučnici naglašavaju liderske sposobnosti koje omogućavaju da liderstvo bude efektivno. Ključne komponente u definisanju liderstva su: liderstvo predstavlja proces, podreyumeva ostvarivanje uticaja, javlja se u nekoj grupi i podrazumeva da ciljevi treba da se ostvare. Lideri su pojedinci koji upravljaju, rukovode, motivišu i inspirišu druge. Oni imaju sposobnost da ubede druge da ih slede kako bi se ostvarili ciljevi koje su oni definisali. Lider, kroz efikasnu komunikaciju, vodi sledbenike.

Liderstvo predstavlja proces prilikom kojeg pojedinac utiče na grupu zaposlenih da se ponašaju na odgovarajući način da bi se ostvarili ciljevi organizacije ili grupe. Lideri ne koriste iste stilove upravljanja kada žele da motivišu zaposlene na rad. Za uspešno poslovanje neke organizacije od presudnog je značaja koliko su zaposleni motivisani za rad i ostvarivanje ciljeva organizacije. Ukoliko se radi na motivaciji zaposlenih, može se postići mnogo veća uspešnost neke organizacije. Nagrađivanje i motivacija su veoma važne aktivnosti u liderstvu. Lideri bi trebali da znaju da samo dovoljno motivisani i zadovoljni radnici mogu da obavljaju svoj posao efikasno i njihov primarni zadatak je da na sve načine motivišu zaposlene. Aktivnostima motivacije i nagrađivanja treba izvršiti uticaj na zaposlene da obavljaju posao tako da se ciljevi organizacije u kojoj rade poklapaju sa njihovim interesima i ciljevima. Zadatak lidera je da shvati osobine čoveka i motivacione teorije i da primeni odgovarajuće tehnike motivacije u cilju poboljšanja uspešnosti organizacije.

Uspeh poslovanja zavisi od ljudskih resursa. To je najvažnije što pojedinci poseduju i treba ga razvijati dalje. Za razvoj ljudskih resursa potrebna je motivacija koju lideri usmeravaju na ostvarenje ciljeva organizacije. Uspešan lider treba da ima potrebno znanje i da bude sposoban da motiviše zaposlene kroz komunikaciju i timski rad. On treba da utiče na zaposlene da obavljaju svoj posao efikasno i da se poveća kvalitet njihovog rada.

Problem istraživanja

To je značaj liderstva u poslovanju javnih institucija, uloga liderstva u ostvarivanju poslovnih rezultata u javnim institucijama i način na koji lider može da motiviše pojedince za posao koji obavljaju u nekoj organizaciji.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je liderstvo u organizacijama koje predstavlja proces međusobnog uticaja između pojedinca (lidera) i drugih zaposlenih (sledbenika) koji teže stvarnim organizacionim pomenama i rezultatima koji oslikavaju njihove zajedničke namere ili ciljeve. Tu spadaju i liderstvo i motivacione veštine kao komponente liderstva u funkciji poboljšanja uspešnosti organizacije.

Hipoteze u istraživanju

Generalna hipoteza se koristi da bi se integrisali predmet, cilj i metode istraživanja.

Generalne hipoteze

Značaj lidera u javnim institucijama neosporan je za uspešno poslovanje javnih institucija.

Najbolji način za motivaciju zaposlenih su nagrade i priznanja, koje lideri treba da daju zaposlenima da bi se uticalo na efikasno ponašanje zaposlenih i na njihovo zadovoljstvo sobom i svojim rezultatima prilikom obavljanja nekog posla.

Posebne hipoteze

Javnim institucijama su potrebni dobri lideri koji treba da budu odgovorni u obavljanju svojih poslova i koji vladaju mnogim veštinama, kao što je veština komunikacije, i koji koriste različite metode kojima utiču na sledbenike, a one se ne zasnivaju na prinudi.

Lider treba da izabere tehnike motivisanja zaposlenih i da ih prilagodi pojedincima kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad.

Struktura rada

U uvodnom delu ukazaćemo na značaj i aktuelnost teme rada. Naveli smo problem i predmet istraživanja u radu i definisali generalnu i posebnu hipotezu. Struktura rada je kratak opis celokupnog rada. Odredili smo opšti, društveni i naučni cilj istraživanja i naveli metode istraživanja koje smo koristili u radu.

U prvom poglavlju pod nazivom „Liderstvo i lideri“ definisaćemo liderstvo i lidera, proces liderstva, navešćemo ulogu, karakteristike i veštine lidera, izvore liderske moći i objasniti liderstvo kao skup osobina i kao proces i formalno i neformalno liderstvo.

U drugom poglavlju pod nazivom „Prve teorije o liderstvu“ opisaćemo Teoriju karakternih osobina vođe i bihejviorističke teorije o ponašanju.

U trećem poglavlju pod nazivom „Kontingentne teorije liderstva“ govorićemo o kontingentnim teorijama liderstva, a to su: autokratsko- demokratska, situaciona teorija liderstva, Fidlerov model, teorija „staza- cilj“ i participativna teorija.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Novi pristupi liderstvu“ govorićemo o savremenim teorijama liderstva na početku XXI veka. To su: harizmatsko, transformaciono, vizionarsko i timsko liderstvo. Naglašene su najmoćnije osobine i veštine lidera.

U petom poglavlju pod nazivom „Izazovi liderstva budućnosti“ opisaćemo vrste liderstva budućnosti, a to su: etičko, emocionalno, onlajn (virtuelno) i međukulturno.

U šestom poglavlju pod nazivom „Specifičnosti lidera u državnoj i nedržavnoj upravi“ objasnićemo javnu, državnu i nedržavnu upravu i specifičnost lidera u državnoj upravi. Uloga lidera je da inicira i sprovede promene u organizaciji kroz obuku i promenu mišljenja.

U sedmom poglavlju pod nazivom „Menadžment u javnim institucijama“ govorićemo o menadžmentu u javnim institucijama i nekim vrstama menadžmenta. To su: menadžment ljudskih resursa, strategijski i operativni menadžment.

U osmom poglavlju pod nazivom „Menadžment ljudskih resursa“ govorićemo o menadžmentu ljudskih resursa, ciljevima menadžmenta ljudskih resursa i ciljevima i veštinama menadžera ljudskih resursa.

U devetom poglavlju pod nazivom „Proces menadžmenta ljudskih resursa“ opisaćemo proces menadžmenta ljudskih resursa i planiranje ljudskih resursa.

U desetom poglavlju pod nazivom „Motivacija“ pisaćemo o motivaciji, činiocima motivacije zaposlenih, motivacionim faktorima, pristupima motivaciji i motivaciji u organizaciji.

U jedanaestom poglavlju pod nazivom „Teorije motivacije“ opisaćemo teorije motivacije a to su: kognitivne, teorije emocije i raspoloženja, teorije potreba, teorija pravednosti, potkrepljenja, model karakteristika posla i integrativne teorije motivacije.

U dvanaestom poglavlju pod nazivom „Marketing menadžment“, opisaćemo povezanost marketinga sa menadžmentom i planiranje, organizovanje i kontrolu marketing aktivnosti.

U trinaestom poglavlju pod nazivom „Budžetsko računovodstvo u javnom sektoru“ govorićemo o budžetskom računovodstvu u javnom sektoru. Direktni korisnici su organi i organizacije Republike, a indirektni su pravosudni organi, javne institucije, mesne zajednice, direkcije i fondovi i drugi koji su osnovani od strane lokalnih vlasti i finansiraju se iz javnih prihoda.

U četrnaestom poglavlju pod nazivom „Istraživanje“ opisaćemo proces istraživanja u ovom radu.

Petnaesto poglavlje je zaključak. U njemu će biti izvršena provera hipoteza. To je procedura dokazivanja, odnosno opovrgavanja u kojoj hipoteza dobija status teze koja se dokazuje. Prilikom procesa provere hipoteze potrebno je izneti argumente i dokazati njihovu adekvatnost. Istraživanjem hipoteza ovog rada, dokazaćemo koliki značaj ima liderstvo na poslovanje javnih institucija.

Ciljevi istraživanja

Opšti cilj istraživanja je utvrditi značaj liderstva i prednosti korišćenja liderstva koje se mogu ostvariti u upravljanju javnim institucijama i utvrditi sve aktivnosti lidera prilikom motivacije zaposlenih i prilikom ostvarivanja ciljeva organizacije.

Društveni cilj je namera da se ukaže na značaj uticaja lidera na poslovanje zaposlenih u javnim institucijama, da se ukaže da je potrebno da se motivišu zaposleni da bi se bolje poslovalo i značaj zadovoljstva poslom.

Naučni cilj rada je istraživanje i sistematizacija znanja iz oblasti liderstva i menadžmenta i opisivanje različitih stilova liderstva, karakteristika lidera, motivacije i teorija motivacije.

Metode istraživanja

Metode koje su primenjene u radu su: analiza i sinteza, apstrakcija, indukcija, dedukcija, deskriptivna metoda, kvalitativna, kvantitativna i komparativna analiza. Osnovne metode su: analiza, sinteza, apstrakcija, indukcija i dedukcija.

Analizom smo predmet istraživanja razložili na njegove sastavne delove i nju smo koristili u radu, da bismo delove rada pojedinačno istražili i analizirali. Sinteza je spajanje više činilaca u jednu celinu. Metoda sinteze je korišćena u radu za objedinjavanje delova predmeta istraživanja i proveru hipoteza. Apstrakcija je jedna od osnovnih metoda naučnog saznanja i koristi se za izdvajanje opštih ili posebnih svojstava. Korišćena je za istraživanje (apstrahovanje) pojmova, stavova i zaključaka. Indukcija i dedukcija su povezane metode zaključivanja. Misaoni proces kod indukcije kreće se od pojedinačnog ka opštem, a kod dedukcije obrnuto, od opšteg ka pojedinačnom. Indukcija i dedukcija su karakteristične po tome što u toku naučnog procesa prelaze jedna u drugu. Metode indukcije i dedukcije su korišćene za izvođenje zaključka.

Za prikupljanje i opisivanje iz oblasti liderstva korišćena je metoda deskripcije. Kvalitativna analiza sadržaja vršena je za ispitivanje uspešnosti poslovanja lidera u javnim institucijama i za ispitivanje uspešnosti uticaja lidera na motivaciju zaposlenih. Kvantitativnom analizom smo dali odgovor na pitanje uticaja lidera na sledbenike u javnim institucijama i utvrdili stepen uticaja lidera na sledbenike prilikom obavljanja nekog posla. Komparativna analiza se koristi za upoređivanje sličnosti i razlika delova predmeta istraživanja. Komparativnu analizu smo koristili za upoređivanje teorija liderstva i karakteristike lidera u javnoj upravi. Korišćena je i za upoređivanje teorija motivacije i upoređivanje osobina lidera.

Za prikupljanje podataka u istraživanju koristili smo upitnik.

1. LIDERSTVO I LIDERI

Liderstvo je deo menadžmenta i predstavlja novi fenomen koji se proučava. Liderstvo predstavlja moć, znanje i sposobnost jedne osobe da na različite načine utiče na druge ljude u cilju realizacije poslovnih ideja. Prilikom poslovanja preduzeća, potrebno je da lider uvodi neke promene u poslovanju. Lider treba da motiviše i aktivira radnike u preduzeću. Lider je osoba koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu.

Liderstvo podrazumeva postojanje uticaja koji vrši lider na svoje sledbenike. Grupa pojedinaca na koju lider utiče treba da ima zajednički cilj. Važan je i način na koji se taj uticaj vrši. Liderstvo nastaje u grupi. Bez uticaja, liderstvo ne postoji.

1.1. Definisanje liderstva

Postoje različite definicije o liderstvu i različiti pristupi liderstvu. Jedna od njih je: ¹

Liderstvo se definiše kao uticaj lidera na sledbenike, prilikom kojeg se biraju ciljevi za grupu ili organizaciju, lider organizuje radne aktivnosti na poslu, forsira timski rad i pruža podršku članovima grupe ili organizacije u kojoj radi.

Jukl² definiše liderstvo kao uticaj na druge da razumeju i slažu se oko toga šta treba i kako treba da se uradi i kao proces olakšavanja individualnih i kolektivnih napora za postizanje zajedničkih ciljeva.

Northaus³ definiše liderstvo kao proces prilikom kojeg lider vrši uticaj na grupu ljudi da bi oni ostvarili zajednički cilj.

Ove definicije ukazuju da postoji nekoliko komponenti za definisanje liderstva: *liderstvo je proces, uključuje uticaj na druge, dešava se u kontekstu grupe, liderstvo uključuje postizanje cilja koji dele lideri sa zaposlenima*. Liderstvo nije karakteristika ili osobina, sa kojom se neki ljudi rađaju. Definisanje liderstva kao proces, podrazumeva liderstvo kao transakcioni događaj koji se dešava između lidera i njegovih sledbenika.⁴

Liderstvo kao proces podrazumeva uticaj lidera na sledbenike ili sledbenika na lidere koji može biti pozitivan ili negativan. *Liderstvo kao uticaj* je sposobnost uticaja na svoje podređene i svoje šefove za obavljanje posla u organizacionom kontekstu. *Liderstvo u*

¹ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 405

² Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf, str. 1, pregledano dana 21.5.2015.

³ Ibid., str. 1, pregledano dana: 21.5.2015.

⁴ Ibid., str. 1, pregledano dana: 21.5.2015.

kontekstu grupe predstavlja uticaj na grupu ljudi koji imaju zajednički cilj. *Liderstvo uvek uključuje postizanje cilja* jer je grupa ljudi na različite načine usmerena prema ostvarivanju zadatka ili postizanju neke krajnje tačke. *Lideri dele ciljeve sa podređenima* tako što zajednički rade na njihovom ostvarivanju. Lideri nisu bolji od sledbenika, niti su iznad sledbenika. Lideri i njihovi sledbenici su isprepleteni na način koji od njih zahteva razumevanje u njihovom međusobnom odnosu.⁵

1.2. Pojam, uloga i veštine lidera

Lideri su osobe koje poseduju sposobnost uticaja na svoje saradnike. Lideri nisu uvek menadžeri, jer ulogu lidera može vršiti i neko ko nije menadžer, već ga grupa doživljava kao vođu. Pretpostavka efikasnosti menadžerskog delovanja je da svaki uspešan menadžer mora biti i lider. Lideri imaju značajnu ulogu u svakoj organizaciji.

Naučnik Kavi⁶ je naveo tri glavne uloge lidera, a to su: *pronalaženje cilja, uticanje i osposobljavanje*. Naučnici Faren i Kej su utvrdili pet uloga lidera u organizacijama, a to su: *pomagač, procenitelj, prognozer, savetodavac i osposobljavač*.⁷

U XXI veku, lideri su dobili ulogu *inovatora*. Inovacije počinju na vrhu organizacije, od top menadžera i lidera, koji veruju u promene, i sebi daju zadatak da podrže kreativnost zaposlenih. Treba dozvoliti razvoj inovacije, odnosno sprovođenje promena. Inovacija treba da bude praćena realističkom strategijskom vizijom, treba pronaći izvore inovacija i sprovoditi dobre ideje sa puno energije i entuzijazma. Ključna uloga lidera je da kontinuirano inspirišu zaposlene da razmišljaju na kreativan način i da svakodnevne aktivnosti obavljaju na efikasan način.⁸

Piter Draker⁹ je rekao da je preduzetničko liderstvo nova tehnologija koju su ljudi izmislili. Preduzetničke ideje stimulišu liderstvo i tako, u interakciji lidera i sledbenika nastaju *inovacije*.

Veštine se u liderstvu odnose na liderske sposobnosti, a osobine su više svojstvene kod pojedinaca. Pristup o veštinama se fokusira na identifikovanju konkretnih nadležnosti koje su važne za liderstvo. *Liderske nadležnosti* se definišu kao kombinacija znanja, veština, osobina i atributa, koji zajedno omogućavaju nekome da

⁵ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/3354_Chapter1.pdf str. 2, pregledano dana: 21.5.2015.

⁶ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 309

⁷ Ibid., str. 309

⁸ Vlahović S. i ostali (2011), *Ekonomski razvoj kroz prizmu preduzetništva*, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 13

⁹ Ibid., str. 9

obavlja neki posao. Jukl je primetio da su različite veštine pomešane na različitim rukovodećim nivoima, tako da su konceptualne veštine na višim, a tehničke na nižim nivoima. Neke od ovih veština će biti potrebne na svakom nivou, a interpersonalne veštine su podjednako važne na svim nivoima upravljanja.¹⁰

Najvažnije liderske veštine su:¹¹ *veštine komunikacije* – kako predstaviti ciljeve da bi bili prihvaćeni; *interpersonalne veštine* – održati dobar odnos sa zaposlenima; *veštine rešavanja konflikta* – reagovanje na vreme; *veštine pregovaranja* – nalaženje zajedničkog rešenja; *veštine motivisanja* – povećavanje efikasnosti zaposlenih. Jedna od značajnijih je *veština motivisanja*.

Lideri motivišu, a menadžeri kontrolišu i upravljaju ljudima. Svaki lider treba da poznaje psihologiju motivacije i činioce koji doprinose boljoj motivisanosti i zadovoljstvu poslom.

1.3. Osobine lidera

Lideri su ljudi koji su na čelu grupe i usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka. Lideri pripadaju različitim tipovima ljudi. Karakteristike lidera su: *da budu realni, vizionari, da uživaju u promenama, da uče, etični i moralni, dobri komunikatori, ljudi sa pozitivnim stavom, entuzijaste i ljudi koji celovito razmišljaju i donose odluke*.¹²

Liderstvo se dešava kada se pojedinci usmeravaju prema nekom cilju. Proces liderstva je veoma složen i podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Vizija i strategija se stvaraju tako što postoji smer u liderstvu. Kada ljudi prihvate datu viziju ili strategiju, tada su oni povezani.¹³

1.4. Karakteristike lidera

Stogdil¹⁴ je na osnovu svog prvog istraživanja identifikovao osobine koje izdvajaju lidera od ostalih članova grupe. To su: *inteligencija, uviđanje, odgovornost,*

¹⁰ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/27204_7.pdf, str. 146, 147, pregledano dana: 23.5.2015.

¹¹ Đorđević – Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 200 i 201

¹² Mašić B., Babić L., Boljanović- Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment- principi, koncepti, procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd str 407, 408, 409.

¹³ Ibid., str. 406

¹⁴ Northouse P. G. (2013), *Leadership – theory and practice*, SAGE, 6th Edition, str. 20

inicijativnost, upornost, samopouzdanje i društvenost. Stogdil je utvrdio da pojedinac ne postaje lider samo zato što poseduje date osobine.

Osobine koje lideri poseduju moraju odgovarati situacijama u kojima se lideri nalaze. Lideri u jednoj situaciji ne moraju biti lideri u drugoj situaciji. Ovo istraživanje predstavlja početak novog pristupa u istraživanju liderstva koje se fokusira na ponašanju lidera i situacijama u kojima se lideri nalaze.¹⁵

Prema Stogdilu, postoji 10 karakteristika liderstva. To su:¹⁶

1. podstrek za odgovornošću i izvršavanjem zadatka;
2. snaga i upornost u potrazi za ciljevima;
3. preuzimanje rizika i originalnost u rešavanju problema;
4. podstrek za inicijativom u socijalnim situacijama;
5. samopouzdanje i osećaj ličnog identiteta;
6. spremnost da prihvate posledice odluka i akcija;
7. spremnost da bude izložen stresu;
8. sposobnost da tolerišu frustracije i odlaganje;
9. spremnost da utiču na ponašanje drugih ljudi;
10. kapacitet za izgradnju socijalnog sistema.

1.5. Izvori liderske moći

Moć je tesno povezana sa liderstvom i predstavlja veoma važan faktor u liderstvu. Povezana je sa liderstvom, jer je sastavni deo sposobnosti uticaja na druge. *Moć* se definiše kao sposobnost uticaja na druge kako bi se postigli željeni rezultati. To znači da će se nešto obaviti na način na koji lider želi. U organizacijama postoje *moć položaja* i *lična moć*. *Moć položaja* proističe iz određenog položaja ili čina u organizacionom sistemu. *Lična moć* je moć koja proizilazi iz međuljudskih odnosa između lidera i sledbenika. Kada lideri poseduju obe vrste moći, više vremena će koristiti ličnu moć.

¹⁵ Northouse P.G. (2013), *Leadership – theory and practice*, SAGE, 6th Edition, str. 20

¹⁶ Ibid., str. 21

Prekomerna moć položaja može da smanji sposobnost lidera da utiču na ljude. Važno je da lideri znaju kada treba da koriste ovu vrstu moći.¹⁷

Postoji pet izvora moći lidera:¹⁸ *referentna moć* – zasnovana na želji sledbenika da bude kao lider; *stručna moć* – zasnovana na specijalnom znanju neke osobe; *legitimna moć* – zasnovana na formalnom ovlašćenju; *moć nagrađivanja* – izvedena iz sposobnosti osobe koja ima moć da obezbedi nagrade drugima; *moć kažnjavanja* – izvedena iz sposobnosti osobe koja ima moć da kazni drugu osobu koja je izložena moći. *Moć položaja* uključuje legitimnu, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja. *Lična moć* uključuje referentnu i stručnu moć.

Prema Filipu Kotleru, postoji šest ključnih karakteristika moći lidera:¹⁹

1. Da svoje ponašanje usklađuju sa mišljenjem koje ljudi imaju o njima;
2. Da shvate rizik, težinu i korist svakog od pet izvora moći;
3. Da znaju da je dobro da koriste sve izvore moći;
4. Da imaju svoj cilj u karijeri;
5. Da izbegavaju egoističnu primenu moći i imaju samokontrolu;
6. Da shvataju da je moć neophodna za obavljanje posla.

Ukupnu moć neke osobe čine svi oblici moći koje ona poseduje. Kada se koristi nagrađivanje ili kažnjavanje, može da se povećava ili smanjuje ukupna moć. Proces liderstva treba da bude baziran na primerenim instrumentima, što znači da treba izbegavati prisilu i manipulaciju ljudima. Liderstvo predstavlja ponašanje ljudi kada se motivacijom utiče na njih.

1.6. Proces liderstva

Pod *procesom liderstva* se podrazumeva obavljanje liderskih poslova. Proces liderstva je složen i podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Postoje dva modela procesa liderstva a to su:²⁰

1. Model Džejmisa Kauzesa i Barija Posnera;

¹⁷ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf, str. 3,4, pregledano dana: 23.5.2015.

¹⁸ Northouse P. G. (2013), *Leadership – theory and practice*, SAGE, 6th Edition, str. 10

¹⁹ Čerović S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 282

²⁰ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 313

2. Model Džona Kotera.

Prema Džonu Koteru, proces liderstva treba da se obavlja kroz sledeće faze:²¹

1. Razvijanje svesti o hitnosti promene;
2. Stvaranje vodeće koalicije;
3. Oblikovanje vizije i strategije;
4. Komuniciranje vizije promene;
5. Opunomoćivanje zaposlenih za široku akciju;
6. Ostvarivanje kratkoročnih uspeha;
7. Konsolidovanje ostvarenih napredaka i (pro)izvođenje daljih promena;
8. Ugrađivanje novih pristupa u kulturu.

Kada su ispitane tržišne i konkurentske realnosti, identifikovane i razmotrene krize, znači da je *razvijena svest o hitnosti promene*. Kada je okupljena grupa koja može da vodi promenu i usmerena da radi kao tim, stvorena je *vodeća koalicija*. Potrebno je *kreirati viziju* koja pomaže prilikom usmeravanja promene i *razvijati strategiju* za ostvarenje te vizije. Treba omogućiti stalno *komuniciranje nove vizije* i strategija i uspostaviti vodeću koaliciju koja ima ulogu modela ponašanja zaposlenih. Kada su uklonjene prepreke, promenjen sistem koji ugrožava viziju promene i podstaknut rizik putem nekih akcija, zaposleni su *opunomoćeni za široku akciju*. *Ostvarivanje kratkoročnih uspeha* podrazumeva planiranje i kreiranje uspeha i nagrađivanje uspešnih ljudi. Promena sistema, struktura i politika koje se ne uklapaju i angažovanje odgovarajućih ljudi predstavlja *konsolidovanje ostvarenih napredaka*. Kada je ponašanje orijentisano na potrošače, liderstvo je kvalitetnije, uspostavljene su veze između ponašanja i uspeha organizacije, znači da su *ugrađeni novi pristupi u kulturu*.²²

²¹ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 314 i 315

²² Ibid., str. 314 i 315

1.7. Liderstvo kao skup osobina i kao proces

Liderstvo kao skup osobina podrazumeva da liderstvo čine različite sposobnosti. Te sposobnosti se razlikuju kod ljudi. Kada se posmatra *liderstvo kao proces*, podrazumeva se postojanje transakcionog uticaja lidera na sledbenike.²³

1.8. Formalno i neformalno liderstvo

Formalno liderstvo nastaje kada se nekome dodeli liderska pozicija na osnovu položaja u organizacionoj strukturi. *Neformalno liderstvo* nastaje kada se nekoj osobi dodeli liderska pozicija u grupi, priznanjem od članova grupe.²⁴

2. PRVE TEORIJE O LIDERSTVU

Prve teorije o liderstvu su „*Teorija karakternih osobina vođe*” koja proučava osobine lidera i „*Bihejviorističke teorije o ponašanju*”, koje proučavaju uzajamno delovanje lidera i članova grupe.²⁵

2.1. Teorija karakternih osobina vođe

Ove teorija pokazuje kolika je razlika između lidera koji su *efektivni* i *neefektivnih lidera*. Istraživači su koristili metodu pristup poređenja karakternih osobina lidera sa karakternim osobinama nelidera i poređenje karakternih osobina uspešnih i neuspešnih lidera. Istraživači nisu uspeali da utvrde koje osobine bi uvek izdvajale lidera od nelidera. Ispostavilo se da uspešnost lidera zavisi od toga koliko određene osobine koje on poseduje odgovaraju situaciji u kojoj se on nalazi.²⁶

2.2. Teorije o ponašanju - bihejviorizam

Teorije o liderstvu pokazuju da se efektivni lideri razlikuju od neefektivnih po ponašanju. *Bihejvioristička teorija* pokazuje kako uspešni lideri koriste svoj autoritet. Istraživanja teorija o ponašanju sprovedena su:

- Na univerzitetu u Ajovi (istraživalo se u kojoj meri lideri koriste svoj autoritet);
- Na univerzitetu u Ohaju (istraživalo se kako lideri treba da se ponašaju);

²³ Northouse P. G. (2013), *Leadership – Theory and practice*, 6th Edition, SAGE, str. 5

²⁴ Mašić B., Babić L., Boljanović – Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 409

²⁵ Ibid., str. 419

²⁶ Ibid., str. 420

- Na univerzitetu u Mičigenu (istraživalo se koje su razlike u ponašanju kod efektivnih i neefektivnih lidera);
- Menadžerska mreža (briga za ljude i briga za proizvodnju).²⁷

Na osnovu istraživanja koja su sprovedena na univerzitetu u Ajovi, gde se istraživalo koliko lideri koriste svoj autoritet, utvrđeno je da postoje tri stila liderstva a to su: *autokratski stil*, *demokratski stil* i *lasej-fer stil*.

Autokratski stil vođenja uključuje komandovanje. Postoje dve vrste autokratskog stila: *harizmatско vođenje* – lider prilikom vođenja koristi svoje lične osobine i *paternalističko vođenje* – lider se oslanja na viziju preduzeća.

Demokratski stil vođenja primenjuje se u srednjim i velikim preduzećima, gde se lideri i radnici međusobno mnogo poštuju.

Laissez – faire je *liberalni stil* vođenja u kome lider ima poverenje u svoje radnike i omogućava im da samostalno donose odluke i obavljaju svoj posao na bilo koji način.

Na studijama univerziteta u Ohaju istražene su dve dimenzije: *iniciranje strukture* i *razumevanje*.

Iniciranje strukture se orjentiše na postizanje cilja, a cilj određuje lider. On takođe nastoji da organizuje rad i radne odnose. *Razumevanje ili uvažavanje* je stepen do kojeg lider uvažava podređene, komunicira sa njima i koristi timski rad. Bolji je lider koji ima više razumevanja.

Na studijama Mičigenskog univerziteta, istraživanja su pokazala da postoje dva modela ponašanja lidera a to su: *lider koji je orijentisan na radnika* i *lider koji je orijentisan na proizvodnju*. Lideri koji su usmereni na radnike (*demokratski lideri*) su lideri kojima su važni međuljudski odnosi, a lideri koji su usmereni na proizvodnju (*autokratski lideri*) naglašavaju tehničke i ciljne aspekte radnog mesta.

Koordinatna ili menadžerska mreža je dvodimenzionalna matrica koju su razvili Robert Blejk i Džejton Muton. Ona ima dve koordinate: *razumevanje za ljude* – predstavljeno je na vertikalnoj osi i *razumevanje za proizvodnju* – predstavljeno na horizontalnoj osi.

²⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 420

3. KONTINGENTNE TEORIJE LIDERSTVA

Teorije kontingencije su rezultat istraživanja, i pokazale su da različiti faktori u svakoj situaciji utiču na efikasnost određenog liderskog stila.²⁸

3.1. Model autokratsko – demokratskog kontinuuma

Ovaj model ima dve krajnje pozicije *autokratsku* i *demokratsku* između kojih ne leži niz stilova vođenja i predstavljaju bihejviorističku teoriju. Naučnici Tanenbaum i Šmit napravili su grafičku prezentaciju koja se naziva „*Kontinuum vođenja*“, i na taj način pokazali koliki stepen autoriteta i slobode podređeni koriste kada donose odluke. Ustanovljeno je da izbor efikasnog liderskog stila zavisi od situacije. Prema ovom kontinuumu, kad jedna strana dobija, druga gubi i obrnuto. Podređeni su više zadovoljni kada se koristi demokratsko liderstvo, nego autokratsko liderstvo. Što se tiče produktivnosti radnika, na osnovu nekih studija produktivnije su demokratske grupe, a na osnovu drugih autokratske grupe.²⁹

3.2. Situacioni model liderstva

Situacioni pristup je razvijen od strane autora Hersi i Blenčara na osnovu Redinsove teorije 3D stila upravljanja. Ova teorija je revidirana nekoliko puta od njenog osnivanja i koristi se u organizaciji i razvoju liderstva. Ovaj model liderstva fokusira se na *liderstvo u situacijama*. Različite situacije zahtevaju različite vrste liderstva. Biti efikasan lider znači zahtevati da osoba prilagodi svoj stil zahtevima različitih situacija. Lider prvo mora da proceni radnike i da oceni koliko su oni kompetentni u obavljanju svog posla i posvećeni izvršavanju datog zadatka. Na taj način lider može da utvrdi šta je potrebno uraditi u nekoj situaciji. Situaciono liderstvo predlaže da lideri promene nivo na kome daju uputstva ili pomoć, da bi zadovoljili promenljive potrebe podređenih. Efektivni lideri su oni koji mogu da prepoznaju šta zaposleni traže i onda prilagode svoj stil da bi zadovoljili njihove potrebe.³⁰

3.3. Fidlerov model

Fidler je razvio *teoriju kontingencije* proučavajući stilove koje su koristili različiti lideri u različitim situacijama. On je ocenio njihovu efikasnost u različitim situacijama u

²⁸ Mašić B., Babić L., Boljanović – Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment- principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 426

²⁹ Ibid., str. 427

³⁰ Northouse P. G. (2013), *Leadership – theory and practice*, 6th Edition, SAGE, str. 99 i 100

kojima su radili i liderske stilove koje su koristili. Posle analize stotine liderskih stilova koje su bile dobre i loše, Fidler i njegove kolege su mogli da daju generalnu ocenu o tome koji stilovi liderstva su se pokazali najbolje, a koji su bili najgori za dati organizacioni kontekst. *Teorija kontingencije* se bavi *stilovima* i *situacijama*. Ona omogućava da se efikasno usklade vođa i situacija.³¹

Fidler je sedamdesetih godina dvadesetog veka na osnovu svojih istraživanja definisao faktore za određivanje efektivnosti lidera, a to su: *odnosi lidera i zaposlenog* (dobri, loši); *struktura radnog zadatka* (visoka, niska) i *moć položaja* (stepen uticaja na zapošljavanje, otpuštanje, disciplinu, unapređenje, povećanje plate).³²

3.4. Teorija „staza – cilj”

Teorija „staza – cilj” govori o tome na koji način lideri motivišu podređene da ostvare svoje ciljeve. Ova teorija liderstva se prvi put pojavila u literaturi u ranim 1970- im godinama. *Cilj* ove teorije je *da poboljša učinak zaposlenih i zadovoljstvo zaposlenih*, fokusiranjem na motivaciju zaposlenih. Ova teorija naglašava odnose između liderskog stila i karakteristika podređenih i radne sredine. Osnovna pretpostavka ove teorije je da podređeni treba da budu sposobni da obavljaju svoj posao i da veruju da će njihovi naponi rezultirati određenim ishodom i da će im se isplatiti što obavljaju taj posao, da bi bili motivisani.³³

3.5. Model participacije lidera

Teorija lider – participacija je nastala je kao rezultat kritike teorije „staza – cilj”. Smatralo se da nije uzeto u obzir da postoji situacija kada menadžeri odlučuju koje će radnike uključiti. Autori ove teorije su Viktor Vrum i Filip Jeton. Oni su našli rešenje u proširenom klasičnom modelu situacionog liderstva. Ovaj model je sadržao brigu za kvalitet i brigu za prihvatanje odluka. Vrum i Jago su rekli da efikasnost odluke zavisi od toga koliko je odluka kvalitetna, koliko se ljudi pridržavaju odluke i od vremena koje je potrošeno na donošenje odluke. Oni smatraju da se ukupna efikasnost liderstva dobija kada se od efikasnosti oduzmu troškovi donošenja odluke i kada se to sabere

³¹ Northouse P. G. (2013), *Leadership – theory and practice*, 6th Edition, SAGE, str. 123

³² Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 205 i 206

³³ Northouse P. G. (2013), *Leadership – theory and practice*, 6th Edition, SAGE, str. 137

sa vrednosti koja je ostvarena kada su kod ljudi razvijene sposobnosti na osnovu donošenja odluka.³⁴

4. NOVI PRISTUPI LIDERSTVU

Proces globalizacije je doveo do inovacija na tržištu, pa su lideri XXI veka morali da nađu način na koji bi upravljali promenama. Novi tip lidera koji se pojavio bili su ljudi koji su mogli da ostvaruju promene koje su se javile u savremenom društvu. Ovaj tip lidera se nazivaju *harizmatski* ili *transformacioni* lideri. Tada su nastale nove teorije o liderstvu.

4.1. Harizmatsko liderstvo

Teoriju o harizmatskom liderstvu kreirao je Robert Haus. Prema Hausu, harizmatsko liderstvo ima specifične efekte na sledbenike i tako se obezbeđuje ostvarenje njihovih ciljeva.

Harizmatični vođa je entuzijasta, lider koji ima samopouzdanje. On svojim postupcima utiče na ljude da se ponašaju na određeni način. Osobine koje karakterišu harizmatične vođe su: oni imaju svoju viziju koju usmeravaju, ne vole ograničenja i njihovo ponašanje je različito.³⁵

Harizmatični lideri imaju dva stila komunikacije, znači da oni mogu upravljati *putem inspiracije* i *putem anegdote*. Prema Dubrinu, postoji jedanaest bitnih karakteristika harizmatičnog lidera, a to su: vizija, majstorstvo stručnosti komuniciranja, sposobnost da inspiriše poverenje članova organizacije i stejkholdera, sposobnost da ubedi sledbenike da se osećaju sposobnim, energija i akciona orijentacija, emocionalna izražajnost i toplina, spremnost da se preuzme lični rizik, korišćenje nekonvencionalnih strategija, samopromovišuća ličnost, sposobnost da se pojavi za vreme krize, minimum intimnih kontakata.

4.2. Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo je proces dvosmernog uticanja: lideri direktno utiču na pojedince i uticajem na preduzeća, oni mogu direktno uticati na motivaciju i na ponašanje zaposlenih. To je proces koji menja (transformiše) ljude. Bavi se *emocijama, vrednostima, etikom, standardima* i *dugoročnim ciljevima*. To uključuje

³⁴ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 340, 341

³⁵ Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 212

ocenu motiva zaposlenih, zadovoljavanje njihovih potreba i ophođenje prema njima kao prema punopravnim ljudskim bićima. Transformaciono liderstvo uključuje izuzetan uticaj koji se vrši da bi sledbenici bili podstaknuti da postignu više od onoga što se očekuje od njih. U ovaj proces su uključeni vizionarsko i harizmatičko liderstvo. Naučnik Bas je napravio *model transformacionog liderstva*. On je istakao sledeće karakteristike po kojima se ono razlikuje od ostalih vrsta liderstva: *posedovanje harizme, inspiracija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje*.³⁶

4.3. Vizionarsko liderstvo

Vizionarsko liderstvo je proces stvaranja i usmeravanja realne vizije budućnosti. To se postiže prikupljanjem veština i resursa koji će pomoći da se ostvari uspeh u budućnosti. *Vizija* treba da bude *zamisliva, poželjna, saopštiva, izazovna i usredsređena* vizija. Vizionarsko liderstvo je sposobnost stvaranja uslova da vizija postane realnost. Vizija je bitna za usmeravanje promena. Uloga lidera vizionara je da objasni viziju i da kreira viziju, da bi ljudi želeli da je ostvare.

4.4. Timsko liderstvo

Da bi timovi doprinosili povećanju produktivnosti, lideri moraju posedovati veštine i znanja vođenja timova, odnosno *timsko liderstvo*. Lider ima specijalnu odgovornost da obezbedi funkcionisanje jedne grupe koji će joj pomoći da postigne efikasnost u svom radu. Liderovo ponašanje je usmereno na rešavanje problema, lider pokušava da ostvari ciljeve tima, analiziranjem unutrašnje i spoljašnje situacije, a zatim izborom odgovarajućeg oblika ponašanja radi poboljšanja efikasnosti u timu.³⁷

Postoji pet faza zrelosti kroz koje prolaze efektivni lideri. To su: faza *formiranja*, faza *pobune*, *normiranja*, *učinka* i faza *raspuštanja*. Lider treba da vodi računa o upravljanju spoljašnjim ograničenjima koji utiču na tim i olakšavanju timskog procesa. Na taj način on može da ostvari svoje ciljeve u svim fazama timskog razvoja. Postoji četiri uloga lidera: *povezan je sa spoljašnjim svetom*, *lideri timova su posrednici*, *menadžeri za konflikt* i *učitelji*. Timovi imaju prednost u eri informativne tehnologije i globalizacije, ukoliko poseduju fleksibilnost.³⁸

³⁶ Northouse P. G. (2010), *Leadership – Theory and practice*, 5th Edition, SAGE, str. 171 i 177

³⁷ Northouse P. G. (2013), *Leadership – Theory and practice*, 6th Edition, SAGE, str. 290

³⁸ Mašić B., Babić L., Boljanović – Đorđević J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment- principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 422 i 423

5. IZAZOVI LIDERSTVA BUDUĆNOSTI

Lider je osoba koja ima sledbenike i može da ih motiviše ukoliko mu oni veruju. Ukoliko izgubi poverenje svojih sledbenika, lider više neće biti efikasan i efektivan. Lideri budućnosti treba da budu etični i da vode društveno odgovoran biznis. Od lidera se traži da usmeri svoj uticaj na emocije i osećanja sledbenika. Od lidera budućnosti se traži da se prilagode novim informacionim tehnologijama i da poseduju sposobnosti on – line upravljanja.

5.1. Etičko liderstvo

Naučnik Hejfec³⁹ je istraživao etičko liderstvo i istakao je odgovornost lidera da pomognu sledbenicima u suočavanju sa konfliktom i promenama koje dolaze iz konflikta. On je fokusiran na vrednosti sledbenika, vrednosti organizacija u kojima rade i zajednica u kojima žive. Prema njemu, najvažnija odgovornost lidera je da stvori radnu atmosferu koju karakterišu empatija, poverenje i pomoć sledbenicima kada se suočavaju sa teškim situacijama.

Naučnik Burns⁴⁰ je tvrdio da se liderstvo odnosi na pomaganje sledbenicima u ostvarivanju većih etičkih standarda, naročito kada se radi o konfliktu u teškim situacijama. On je tvrdio da interakcija između lidera i sledbenika podiže etičko ponašanje i karakter. Lideri bi to uradili pomažući sledbenicima da istaknu vrednosti kao što su: *jednakost, pravda i sloboda*. Obe perspektive naglašavaju odnos između lidera i sledbenika i tvrde da je taj odnos u srcu etičkog liderstva.

Ideje koje su iznela ova dva naučnika su slične, i slažu se sa Giliganovom *etikom briga*.⁴¹ To je postalo glavni princip istraživanja etičkog liderstva i smatra se od izuzetne važnosti za organizacije, zato što je od ključnog značaja za razvoj saradnje i poverenja između lidera i sledbenika.

Principi etičkog liderstva su: *poštovanje prema drugima, pružanje usluge drugima, pravednost prema drugima, iskrenost prema drugima i izgradnja zajednice sa drugima*.⁴²

³⁹ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf, str. 491, pregledano dana: 17.5.2015.

⁴⁰ Ibid., str. 492, pregledano dana: 17.5.2015.

⁴¹ Ibid., str. 492, pregledano dana: 17.5.2015.

⁴² Ibid., str. 492, 493, pregledano dana: 17.5.2015.

5.2. Emocionalno liderstvo

Prema autoru Danijelu Golemanu⁴³, za uspešno liderstvo je važnija emocionalna inteligencija od koeficijenta inteligencije. *Inteligencija* se bavi našim sposobnostima za učenjem, prikupljanjem informacija i primenom tog znanja u životu, emocionalna inteligencija se bavi našom sposobnošću da razumemo emocije i primenjujemo ta znanja u životu. *Emocionalna inteligencija* se definiše kao sposobnost sagledavanja i izražavanja emocija, korišćenja emocija da bi se olakšalo razmišljanje i razumeo razlog emocija i za upravljanje emocijama u sebi i u odnosu sa drugima. „*Rezonantno*“ liderstvo nastaje kada lider usmerava emocije podređenih u dobrom (pozitivnom) pravcu. „*Disonantno*“ liderstvo nastaje kada se emocije podređenih usmeravaju u negativnom pravcu. Rezonantni lideri imaju grupu sledbenika koja sa njima ima usklađene ciljeve i želje. Nivo na kome lideri uspevaju da kontrolišu grupu sledbenika zavisi od nivoa emocionalne inteligencije lidera. Emocionalna inteligencija je važna prilikom sposobnosti vođenja. Pretpostavlja se da će ljudi koji su osetljiviji na emocije drugih biti efektivniji lideri.⁴⁴

5.3. Onlajn (virtuelno) liderstvo

Upravljanje ljudima kada je lider udaljen od njih i kada oni ostvaruju digitalnu komunikaciju je *onlajn (virtuelno) liderstvo*. Postoje tri fundamentalna problema prilikom sprovođenja onlajn liderstva:⁴⁵ *komuniciranje*, *upravljanje učinkom* i postojanje *poverenja*. *Komuniciranje* se ostvaruje korišćenjem digitalne komunikacije (struktura, ton, stil i iskazivanje emocija). Tonom se prenose emocije koje lider iskazuje. Što se tiče *menadžmenta učinka*, upravljanje učinkom podrazumeva definisanje ciljeva, olakšavanje izvršenja posla i podsticanje učinka. Kada su ciljevi precizno definisani, svim članovima tima omogućeno je da razumeju ciljeve i znaju koje su njihove obaveze u timu. Olakšavanjem izvršenja posla smanjuju se ili ukidaju prepreke koje smanjuju uspešnost poslovanja. Podsticanje učinka putem nagrađivanja je težak posao za lidera. Motivisanje virtuelnih timova je isto kao i motivisanje u nevirtuelnom okruženju. *Poverenje* postoji kada zaposleni veruju u integritet, karakter i sposobnost lidera. Stepem poverenja zavisi od pet vrsta poverenja, a to su : *integritet*, *kompetentnost*,

⁴³ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/30933_Northouse_Chapter_2.pdf, str. 23, pregledano dana: 19.5.2015.

⁴⁴ Ibid., str. 23,24, pregledano dana 19.5.2015.

⁴⁵ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 447

doslednost, lojalnost i otvorenost. Pod integritetom se podrazumeva da je neko pošten i iskren. Pod kompetentnošću se podrazumeva da treba imati stručno i interpersonalno znanje i veštine. Biti dosledan, znači biti pouzdan, predvidljiv i dobro proceniti kako treba upravljati situacijom. Lojalnost predstavlja želju da se neka osoba zadrži. Otvorenost je kada se slobodno govori o idejama i kada se slobodno daju informacije.⁴⁶

5.4. Međukulturno liderstvo

Istraživači su utvrdili kako ljudi iz različitih kultura posmatraju liderstvo. Oni su utvrdili na koji način nacionalna kultura deluje na stil liderstva. Kulturni uslovi utiču na izbor liderskog stila. Razlike u kulturama su povezane sa razlikama u pristupima liderstvu.

Proučavanje teorija o liderstvu vršeno je u Sjedinjenim Američkim Državama, i one stavljaju posao na glavno mesto.⁴⁷

6. SPECIFIČNOSTI LIDERA U DRŽAVNOJ I JAVNOJ UPRAVI

Lider je osoba koja ima samopouzdanje i svojim postupcima utiče na zaposlene, da bi se oni ponašali na neki određeni način. Liderima u biznisu je važan profit, a liderima u upravi važna je želja da opet budu izabrani. Lider ima svoju viziju budućnosti koja podstiče njegove sledbenike da rade i u koju oni veruju. On ima i svoju misiju kojom motiviše ljude. Lider motiviše i ubeđuje ljude. Različiti lideri primenjuju različite stilove liderstva. Svaki od njih ima svoj način rukovođenja, koji zavisi od njegove ličnosti, obrazovanja i zadataka njegove grupe. Lideri koji koriste više liderskih stilova su najuspešniji.

Uspeh liderstva u organizacijama se zasniva na hijerarhiji liderstva. Veliki lideri se nalaze na vrhu neke organizacije i kreiraju nivoe lidera. Kada se uspostavi hijerarhija, dolazi do konkurentske prednosti, rasta, razvoja i obnavljanja organizacije. Takve kompanije ostaju dugo efektivne i obnavljaju se, jer ne zavise samo od jednog lidera bez obzira na njegov uticaj. Pravi lideri današnjice su lideri lidera i vode ljude koji su i sami *inovativni i kreativni*. Ključna uloga lidera u sprovođenju promena je u tome što oni treba da kontinuirano inspirišu zaposlene da razmišljaju na kreativan način, i da

⁴⁶ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 447 i 448

⁴⁷ Dostupno na: www.sagepub.com/upm-data/12223_Culture_and_Leadership.pdf, str. 310, 313

svakodnevnih aktivnosti obavljaju efikasno. Ljudi treba da shvate da nije uvek najbolje ono što oni rade ili misle da treba da se uradi.⁴⁸

*Savremenu javnu upravu danas čine različiti državni i nedržavni subjekti. Ona je deo političkog sistema koji ima za cilj olakšavanje društvenog i ekonomskog razvoja putem vršenja sopstvenih uslužnih funkcija. Upravne reforme su jedan od preduslova za ubrzanje kretanja Srbije ka najvažnijem strateškom cilju, a to je članstvo u Evropsku Uniju.*⁴⁹

6.1. Pojam javne uprave i javnih preduzeća

Postoji nekoliko definicija javne uprave. Jedna od njih je: *„Javna uprava predstavlja pojam koji je dosta širi od državne uprave i kao takav obuhvata i oblike nedržavnog društvenog upravljanja.”*⁵⁰

Javne službe su organizacije koje su osnovane sa ciljem da zadovolje određene potrebe od opšteg interesa. One se staraju za opšte dobro i kao takve moraju biti određene zakonom. Opšti interes predstavlja činioce koji utiču na razvoj društva. On predstavlja slobodu, mir, ljudsko zdravlje itd. Opšti interes postaje javni interes, kada se precizira u skladu sa određenim pravnim normama.⁵¹

Javna preduzeća predstavljaju poseban oblik preduzeća sa stanovišta delatnosti koju obavljaju, koja je od javnog interesa, i po osnivaču (prirodi) svog kapitala. Neprikladno obavljanje delatnosti preduzeća i nepravilnosti u njegovom radu, proizvode nezaovoljstvo građana, koje utiče na rad države i njenih institucija. Javna preduzeća se mogu posmatrati kao posebna vrsta privrednih subjekata, koje je osnovala država, odnosno jedinica lokalne samouprave. Kad su u pitanju javna preduzeća, specifičan položaj na tržištu se ostvaruje najčešće kroz neposredan uticaj izvršne grane vlasti.

Liderstvo u savremenim organizacijama se vezuje za promene koje lideri sami kreiraju. Lideri su rukovodioci koji su spremni da vode proces promena i organizaciju ka ostvarivanju superiornih performansi. Liderstvo je kritičan faktor uspeha savremenih organizacija i najskuplji resurs svake organizacije.

⁴⁸ Vlahović S. i ostali (2011), *Ekonomski razvoj kroz prizmu preduzetništva*, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 10 i 13

⁴⁹ Trbović A. S., Đukanović D., Knežević B. (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd, str. 12

⁵⁰ Ibid., str. 16

⁵¹ Ibid., str. 17

6.2. Državna i nedržavna uprava

Državna uprava predstavlja organe i organizacije čije se delovanje zasniva na državnom monopolu izvršavanja zakona. Njen osnovni zadatak je sprovođenje zakona uz puno poštovanje ljudskih sloboda i prava.

Državni službenik je lice koje je na to radno mesto postavila Vlada ili drugi organ koji je zakonom određen. On pre toga mora da prođe izborni postupak i konkurs i da ispuni zakonske uslove.⁵²

Nedržavnu upravu čine brojni samostalni organi i organizacije koji obavljaju poslove od posebnog državnog interesa. Organi i organizacije su pri tom, nedržavne uprave izvan formalne strukture.⁵³

Lideri u državnoj upravi koriste strateško i operativno planiranje kada su nadležni i kada sprovode aktivnosti u cilju dobijanja mandata.

6.3. Javna uprava i podela vlasti

U savremenim političkim sistemima postoje *zakonodavna, izvršna i sudska vlast*. Politički sistemi se razlikuju po tome kako su uređeni odnosi između ove tri državne funkcije. Tako razlikujemo *predsedničke, parlamentarne i skupštinske sisteme*.⁵⁴

Izvršna vlast je funkcija države kojoj je povereno izvršavanje zakona i drugih pravnih propisa. *Zakonodavna vlast* određuje opšte pravne okvire na osnovu kojih javna uprava deluje. *Sudski organi vlasti* vrše nadzor organa javne uprave. Sudovi vrše dvostruku kontrolu uprave: *kontrolu delatnosti* i *kontrolu akata uprave*.

Javna uprava predstavlja centralni deo izvršne vlasti. Takođe pruža određene usluge zakonodavnim organima kroz konkretnu primenu zakona. Ona donosi odluke o upravnoj politici i ujedno ih izvršava. Savremeni sistemi javne uprave zasnivaju se na načelu depolitizovanosti, odnosno smanjenom uticaju vladajućih političkih stranaka prilikom primene zakona.⁵⁵

⁵² Trbović A. S., Đukanović D., Knežević B. (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd, str. 123

⁵³ Ibid., str. 18

⁵⁴ Ibid., str. 23

⁵⁵ Ibid., str. 23

7. MENADŽMENT U JAVNIM INSTITUCIJAMA

Menadžment je posebna profesija koju karakteriše sistematizovan skup znanja sa znatnim intelektualnim sadržajem, etičkim kodeksom i standardima ponašanja. Profesija menadžmenta je atraktivna jer omogućava visoke finansijske koristi, ugled, moć i vlast. Osoba koja obavlja poslove menadžmenta (rukovođenja) naziva se menadžer. Savremeni profil menadžera karakteriše *liderstvo*, *kreativnost*, *preduzetništvo* i *rizičnost*.

Liderstvo je centar savremenog menadžmenta u globalnom uslovima poslovanja. To je glavni faktor kada preduzeće prelazi na savremeni način rada i posluje tamo gde promene nisu predviđene. Liderske sposobnosti i veštine menadžera su veoma važne za uspeh ili neuspeh preduzeća kojim upravljaju.

Lideri koji mogu voditi organizacije na putu ka ostvarenju strategijskih ciljeva imaju sposobnost izgradnje sopstvene vizije i uticaj na promenu postojeće vizije, kao i sposobnost stvaranja nove organizacije. Lideri treba da budu uključeni u proces edukacije, da bi se suočili sa sve većom dinamikom promena. Našoj zemlji su potrebne krupne transformacione promene koje dovode do poboljšanja namenskih organizacija i uslovljene su razvojem liderstva. Bez dovoljnog broja lidera stvaranje vizije, njeno širenje i osposobljavanje ljudi se neće odvijati dovoljno brzo.

7.1. Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih. To ima za cilj stvaranje bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene. Takođe, teži ka postizanju strategijskih ciljeva organizacije. Menadžment ljudskih resursa je danas mnogo više od „menadžmenta personala” i predstavlja filozofiju koja odgovara potrebama moderne organizacije. Menadžment ljudskih resursa je od velike važnosti za organizaciju i ljude koji su zaposleni u njoj.⁵⁶

Ljudski resursi su ukupna intelektualna i psihička energija kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. Tu spadaju znanja nekih ljudi, njihove veštine i sposobnosti, njihova kreativnost, koliko su motivisani i odani drugima.

⁵⁶ Đorđević - Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa je da pravilno organizuje aktivnosti i angažuje pravu osobu na svom mestu. Menadžment ljudskih resursa (HRM) treba da omogućiti zaposlenima usavršavanje i napredak, da ih pravilno motiviše i nagrađuje i da, pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju.⁵⁷

Menadžment ljudskih resursa (HRM), podrazumeva projekciju formalnih sistema u organizaciji, da bi se obezbedila efikasna upotreba znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika zaposlenih, prilikom ostvarivanja ciljeva organizacije. Odnosi se na zapošljavanje, izbor, obuku i razvoj, nadoknade i beneficije, evaluaciju i promociju zaposlenih i radno – upravljačke odnose u organizaciji.⁵⁸

Ciljevi koje treba da ostvare menadžeri ljudskih resursa su: *ciljevi koji se odnose na zaposlene, ciljevi koji se odnose na rad, ciljevi koji se odnose na menadžment promena, administrativni ciljevi*. Da bi menadžeri mogli da ostvare ove ciljeve, treba da poseduju različite veštine. Menadžment ljudskih resursa može postići *osnovni cilj*, ako ostvari poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Menadžment ljudskih resursa može doživeti neuspeh, ukoliko su zaposleni pogrešni ljudi ili nisu dovoljno motivisani podređeni. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da omogućiti organizaciji da angažuje prave ljude na svom mestu i pomoću njih ostvari uspeh.⁵⁹

Liderstvo podrazumeva pomoć organizaciji u upravljanju promenama. Menadžeri ljudskih resursa treba da sagledaju promene kako bi postigli uspeh. Njihova uloga je da prevaziđu otpor promena, podučavaju i ohrabruju zaposlene da posluju u novim promenjenim uslovima. Najviše dolaze do izražaja liderske veštine menadžera ljudskih resursa. Osnovni cilj lidera u upravljanju ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje snaga preduzeća u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti.

⁵⁷ Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5

⁵⁸ Pynes J. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. John Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 3

⁵⁹ Đorđević B. J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

7.2. Strategijski menadžment

Strategijski menadžment je u stvari *menadžment promena* koji se sastoji iz korporativnih vrednosti, korporativne kulture, iz procesa upravljanja promenama, kao i vođenja, planiranja, kontrole i menadžmenta ljudskih resursa. Tu spada i liderstvo i harizma nekih menadžera.⁶⁰

Strategijski menadžment jedne organizacije obuhvata *proces rukovođenja* koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi i primeni strateških planova. Današnji lideri treba da se usavršavaju, da mogu da predvide promene i naprave neke promene u strategijama koje koriste.

Osnovni koncepti strategijskog menadžmenta su: *upravljanje strategijskim pozicijama, kontigentno (viševarijantno) planiranje, upravljanje strategijskim pitanjima, upravljanje pomoću slabih signala, menadžment iznenađenja*.⁶¹

Pod strategijskim menadžmentom se podrazumeva *strategijsko planiranje* (strategijska analiza i strategijski izbor) i *strategijska promena* (strategijska implementacija i kontrola). U *aktivnosti strategijskog menadžmenta* spada odnos koji je uspostavljen između organizacije i njenog okruženja. Proces strategijskog menadžmenta je kontinuiran i u njega su uključeni: *analiza sredine, usmeravanje organizacije, formulisanje i implementacija strategije i strategijska kontrola*.⁶²

7.3. Operativni menadžment

Operativni menadžment je disciplina koja važi za sva preduzeća i potreban je svuda gde se proizvodi roba i pružaju usluge. Operativni menadžment ostvaruje operativne ciljeve organizacije tako što iskorišćava trenutnu strategijsku poziciju. *Operativni menadžeri* pretvaraju potencijal u stvarni profit. U operativnom menadžmentu se inputi pretvaraju u outpute. Njegova suština se odnosi na efikasnost u poslovanju.

Operativni menadžment predstavlja skup aktivnosti koje se odnose na stvaranje robe i usluga putem transformacije inputa u outpute. Proizvodne aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji se nazivaju operacije ili operativni menadžment.⁶³

⁶⁰ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 113

⁶¹ Ibid., str. 152

⁶² Ibid., str. 114

⁶³ Bagarić I. (2012), *Operativni menadžment skripta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

Prilikom *operativnog planiranja* vrši se prevođenje stratezijskih opredeljenja organizacije u konkretne aktivnosti transformacijom. Na taj način je moguće ostvariti rezultate i realizovati opšte ciljeve organizacije.

Najvažnije funkcije firme su: *marketing, proizvodnja/ operacije, finansije/ računovodstvo*. Razlozi proučavanja operativnog menadžmenta su: da bismo znali kako se ljudi organizuju u proizvodnu delatnost, kako se roba i usluge proizvode, šta menadžeri rade, zato što je veoma skup deo organizacije. Poslovi menadžera operacija su da obavljaju pet osnovnih funkcija menadžerskog procesa. Da bi ostvarili svoje ciljeve, oni treba da *planiraju, organizuju, zapošljavaju, vode i kontrolišu*. Pored toga, menadžeri operacija treba da vode računa i o deset glavnih oblasti odlučivanja u operativnom menadžmentu, a to su: projektovanje roba i usluga, upravljanje kvalitetom, projektovanje procesa i kapaciteta, strategija lokacije, strategija prostornog rasporeda, ljudski resursi i projektovanje poslova, upravljanje lancem snabdevanja, zalihe, planiranje materijalnih zahteva, i JIT, kratkoročni i srednjoročni plan i održavanje. Oblasti u kojima se nalaze poslovi menadžera operacija su: tehnologija/ metode, strateška pitanja, razvoj kadrova i timova, kvalitet i smanjenje zaliha.⁶⁴

8. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa (*Human Resources Management – HRM*) podrazumeva proces *privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja* zaposlenih sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene i postizanja stratezijskih ciljeva organizacije.⁶⁵

Ljudski resursi obuhvataju ukupne ljudske potencijale u konkretnoj savremenoj organizaciji. Savremeni potencijali su: znanja i iskustva zaposlenih, njihove sposobnosti i veštine, ideje koje oni imaju i ostvarenja tih ideja, koliko su motivisani i zainteresovanosti za ostvarivanje ciljeva organizacije.⁶⁶

Uloga i značaj HRM je da pravilno organizuje aktivnosti i omogućiti organizaciji da angažuje pravu osobu na odgovarajućem radnom mestu, omogućiti zaposlenima da se

⁶⁴ Bagarić I. (2012), *Operativni menadžment skripta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 7,9,11,12

⁶⁵ Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5

⁶⁶ Čerović S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31

usavršavaju i napreduju, i da ih pravilno motiviše i nagrađuje da bi oni ostvarili dobre rezultate za organizaciju.⁶⁷

8.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Opšti cilj menadžmenta ljudskih resursa je da ostvari ciljeve organizacije pomoću ljudi i njihovih potencijala. *Osnovni cilj HRM* je povećanje produktivnosti rada na način koji može biti etički i društveno odgovoran. Da bi bilo omogućeno da se ostvari osnovni cilj, potrebno je da se ostvare i neki parcijalni ciljevi. To su: *organizacioni, funkcionalni, društveni i lični cilj*. Organizacioni cilj podrazumeva povećanje efikasnosti zaposlenih. Funkcionalni cilj znači da doprinos funkcije HRM treba da odgovara potrebama organizacije, kao i veličina personalnog odeljenja. Društveni cilj podrazumeva da moraju biti uspostavljeni društveni sistemi vrednosti i etičke norme. Lični cilj znači da zaposlenima treba da se pomogne da ostvare status i ugled koji žele, da razvijaju karijeru i drugo.⁶⁸

8.2. Ciljevi menadžera ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa treba da kod zaposlenih eliminiše negativne, a prepozna i podstakne pozitivne osobine. Cilj menadžera ljudskih resursa je *sinergija* a to znači da izvuku najbolje iz svojih radnika. Postoje četiri cilja koja treba da ostvare menadžeri ljudskih resursa. To su: *ciljevi koji se odnose na zaposlene, ciljevi koji se odnose na rad, ciljevi koji se odnose na menadžment promena i administrativni ciljevi*. *Ciljevi koji se odnose na zaposlene* su da menadžeri obezbede organizaciji ljude koji će biti efikasni i efektivni u obavljanju svojih poslova. *Ciljevi koji se odnose na rad* podrazumevaju da menadžeri svojim aktivnostima motivišu zaposlene na rad. *Ciljevi menadžmenta promena* se odnose na unutrašnje promene, pa menadžeri treba da angažuju prave lidere koji pokreću promene oko sebe da bi ostvarili ove ciljeve. *Administrativni ciljevi* se odnose na administrativne poslove, a to je prikupljanje podataka o zaposlenima i usklađivanje sa zakonskom regulativom.⁶⁹

⁶⁷ Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5

⁶⁸ Čerović S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 27

⁶⁹ Ibid., str. 27 i 28

8.3. Veštine menadžera ljudskih resursa

Veštine menadžera ljudskih resursa su: *veštine odnosa sa ljudima* – veštine pregovaranja, komuniciranja i timskog rada; *veština donošenja odluka* – odluke o funkcijama koje imaju menadžeri ljudskih resursa; *veština liderstva* – veština prevazilaženja otpora promena i podučavanje zaposlenih kako treba da posluju u novim uslovima gde postoje promene; i *tehničke veštine* – korišćenje teorije i prakse, komuniciranje, pravna regulativa i dr.⁷⁰

9. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima je *rukovođenje, nadzor i koordiniranje rada ljudi i poslovnih situacija* koje su u vlastitoj nadležnosti. To podrazumeva brigu o ljudima unutar organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima se sastoji iz sledećih procesa: *planiranje, regrutovanje, selekcija, socijalizacija, obuka kadrova i utvrđivanje nadoknade – materijalne i nematerijalne stimulacije zaposlenih*.⁷¹

9.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je ključna komponenta strateškog planiranja i predstavlja proces analiziranja i identifikovanja potreba za ljudskim resursima i dostupnost ljudskih resursa da bi se ispunili ciljevi organizacije. Tu spadaju: *strateški pravac, analiziranje radne snage, sprovođenje te analize i identifikacija veština, razvijanje i sprovođenje akcionog plana i nadzor, procene i izmene*.⁷²

1. *Strateški pravac*. To je povezivanje procesa planiranja radne snage sa strateškim planom agencije, godišnjim performansom i biznis planom i radnim aktivnostima koje su potrebne za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. 2. *Analiziranje radne snage, sprovođenje te analize i identifikacija veština*. To uključuje određivanje trenutnih resursa radne snage i kako će se oni razvijati, razvijanje specifikacija za vrste, brojeve i lokacije radnika i menadžera, koji su potrebni za postizanje strateških zahteva agencije i utvrđivanje koji nedostaci postoje između sadašnjih i projektovanih potreba

⁷⁰ Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6 i 7

⁷¹ Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 310 i 311

⁷² Pynes J. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit organizations*, 3rd ed. John Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 39

radne snage. 3. *Razvijanje akcionog plana*. Podrazumeva identifikaciju strategija koje mogu da isprave nedostatke, planiranje sprovođenja strategija i mera za procenu strateškog napretka. Ove strategije uključuju regrutovanje, obuku i prekvalifikaciju, restrukturiranje organizacija, ugovaranje sukcesiono planiranje i tehnološke nadogradnje. 4. *Sprovođenje akcionog plana*. Tu spada obezbeđivanje ljudskih i fiskalnih resursa, razumevanje pravila i potrebnu komunikaciju, marketing i koordinaciju koja je potrebna da se ostvare planovi i strateški ciljevi. 5. *Nadzor, procene i izmene*. Podrazumeva proces nadgledanja, procene za stalnim poboljšanjima i prilagođavanje plana korekcijama i rešavanju novih problema.⁷³

9.2. Regrutovanje, selekcija, socijalizacija

Regrutovanje kadrova je proces popunjavanja slobodnih radnih mesta potencijalnim kandidatima koji imaju sposobnosti za uspešno obavljanje posla. Regrutovanje može biti usmereno na unutrašnje kao i na spoljašnje izvore, a najbolje se pokazalo kombinovanje ova dva izvora. *Selekcija* kadrova je odabir kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima posla. Prilikom izbora, koristi se sistem unapred utvrđenih metoda i tehnika. Cilj je da se otkriju budući kadrovi koji mogu odgovarati zahtevima posla. Najvažnije individualne osobine kandidata koje se koriste prilikom selekcije kadrova su: *sposobnost kandidata, njegove lične karakteristike i kompetencija kandidata*. *Socijalizacija* je aktivnost kojom se novoprimljeni članovi javne institucije brzo i uspešno uključuju u posao koji rade. Da bi socijalizacija primljenih radnika bila uspešna, neophodno je da budu urađene sledeće pripreme: da radnici znaju istoriju institucije, da budu upoznati sa opštim pravilima i statutom javne institucije, i upoznavanje radnika sa radnim mestom i kolegama i dr.⁷⁴

9.3. Obuka kadrova

Obuka je priprema radnika da bi izvršavali specifične zadatke. Obuka je potrebna jer promene koje se dešavaju u javnoj instituciji imaju svoje posledice. Obuka se sastoji iz *planova, misije i ciljeva* institucije. Korist od obuke imaju i institucije i kadrovi. Proces obuke se sastoji iz četiri faze: *identifikacija* – utvrđivanje razlike između potrebnih i stvarnih veština i znanja zaposlenih; *planiranje* – odrediti prioritete i ključna područja

⁷³ Pynes J. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 3 rd ed. John Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 39

⁷⁴ Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 313-317

obuke; *izvođenje* – ostvarivanje obuke na unapred definisan način; *ocena i evaluacija izvršene obuke* – postavljanje odgovarajućih standarda obuke. Metoda obuke kadrova je važan element procesa obuke. Postoji metoda obuke radnika i metoda obuke menadžera.⁷⁵

9.4. Materijalne i nematerijalne stimulacije zaposlenih

Upravljanje ljudskim resursima u nekoj organizaciji ima zadatak da izgradi mehanizam stimulacije zaposlenih. Problem nagrađivanja, ili kompenzacije, predstavlja sve nagrade zaposlenih koje su oni dobili za svoj rad u nekoj organizaciji. Njihove nagrade mogu biti novčane, ili neka roba i dr. Nematerijalne kompenzacije su *unapređenje, premeštanja, degradiranja i razrešenja*. Prilikom procenjivanja radne uspešnosti, najčešće se ocenjuju kvalitet rada i izvršenog posla, samostalnost u radu, fizička kondicija, osobine ličnosti, ambicioznost i dr. Materijalne kompenzacije koje su direktne su plate i drugo. *Indirektne kompenzacije materijalne prirode* su zdravstveno i penziono osiguranje, stipendije i dr. Finansijske kompenzacije zaposlenih uključuju *platu i dodatak na platu, indirektne kompenzacije i beneficije*. Sistem stimulacija zaposlenih ima dve podele: *nagrađivanje – kompenzacija menadžera* (plate, bonusi, beneficije u zavisnosti od položaja menadžera); *nagrađivanje – kompenzacija radnika* (materijalna i nematerijalna kompenzacija).⁷⁶

10. MOTIVACIJA

Motivacija je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti zaposlenih, da bi se postigao određen cilj i zadovoljila neka potreba. *Motivi* su pokretači neke aktivnosti radi postizanja određenog cilja.⁷⁷ Motivacija je promenljiva, pa čovek može iz motivisanosti da pređe u nemotivisanost.

Prema autoru Rainey⁷⁸, motivacija za rad se odnosi na želje ljudi da naporno i dobro rade, što znači da imaju pravac, da su uporni u svom poslu i da se prilagođavaju promenama u radu. Ostala su neodgovorena mnoga pitanja o tome šta znači da osoba naporno i dobro radi, šta određuje želju osobe da to učini i kako se takvo ponašanje

⁷⁵ Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 319

⁷⁶ Ibid., str. 320, 322, 324 i 325

⁷⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 328

⁷⁸ Pynes J. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 3 rd ed. Jonh Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 218

može meriti. Postoji mnogo reči koje mogu da opišu motivaciju koje se često preklapaju sa potrebama, vrednostima, motivima, podsticajima i ciljevima. Rainey potrebu definiše kao resurs ili uslov koji je neophodan za dobro pojedinca. Motiv je sila koja se nalazi unutar pojedinca i podstiče ga da traži ili izbegne nešto što se nalazi spolja.⁷⁹

10.1. Motivacija i liderstvo

Postoje tri aspekta motivacije koje su od značaja za razvoj liderskih veština. Prvi korak je da se lideri pozabave složenim organizacionim problemima. Drugo, oni moraju biti spremni da izraze *dominaciju* kroz vršenje svog uticaja u organizaciji. Kada utiče na druge, lider mora da preuzme odgovornost dominacije, jer je uticaj komponenta liderstva koja je neraskidivo vezana za dominaciju. Kao treće, lideri moraju biti posvećeni društvenoj dobrobiti organizacije. *Društvena dobrobit* je širok pojam koji se odnosi na mnoštvo ishoda. Može da se odnosi na spremnost lidera da preuzmu odgovornost pokušavajući da unaprede ukupnu vrednost organizacije. Ova tri aspekta motivacije zajedno (*spremnost, dominacija i društveno dobro*) pripremaju ljude da postanu lideri.⁸⁰

10.2. Činioci motivacije zaposlenih, vrste i hijerarhija motiva

Činioci koji utiču na motivaciju zaposlenih mogu biti: *unutrašnji* (sposobnosti, znanja, raspoloženja, vrednosti i dr.) i *spoljašnji* (fizička sredina, sistemi nagrađivanja, norme ponašanja i dr.). Postoje dve podele motiva. Jedna od njih razlikuje *biološke* i *socijalne* motive. *Biološki motivi* nastaju na osnovu bioloških potreba i javljaju se kada je narušena ravnoteža organizma. Pod biološkim motivom može da se podrazumeva prihvatanje nekog posla zbog zarade, jer je novac potreban toj osobi. *Socijalni motivi* su pokretač ljudske aktivnosti u kojoj čovek nalazi zadovoljstvo i ispunjenje. Tu spadaju *motivi za druženjem, poštovanjem, ljubavlju* i dr. Druga podela razlikuje *spoljašnje* i *unutrašnje* motive. *Spoljašnji motivi* nastaju zbog spoljašnjih motivatora koji utiču na ponašanje čoveka. Najbolji primer spoljašnjeg motivatora je novčana nadoknada. *Unutrašnji motivi* nastaju zbog unutrašnjih motivatora koji donose zadovoljstvo zbog obavljanja određenih aktivnosti. Primer je da ljudi nešto rade zato što uživaju u tome ili osećaju da tako treba. Prema Abrahamu Maslovu, hijerarhija motiva ide sledećim redom: 1. *motivi za samoostvarenjem*; 2. *za poštovanjem*; 3. *za pripadanjem*; 4. *za*

⁷⁹ Pynes J. (2009), *Human Resources Management for public and Nonprofit Organizations*, 3 rd ed. Jonh Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 218

⁸⁰ Dostupno na : www.sagepub.com/upm-data/45968_Chapter_3.pdf , str. 53, pregledano dana 17.5.2015.

*sigurnošću; 5. socijalni; 6. biološki motivi. Prvo treba da se zadovolje motivi koji su niže u lestvici, pa se prelazi na motive višeg reda. Počinje se od bioloških motiva.*⁸¹

10.3. Motivacioni faktori

Pod motivacionim faktorima podrazumevaju se *različite situacije, vrednosti, standardi i norme koji pozitivno ili negativno utiču na stepen motivisanosti*. Postoje *pozitivni i negativni* faktori motivacije. U glavne pozitivne faktore motivacije spadaju: *dostignuće* – želja za uspehom na putu ostvarivanja nekog cilja; *priznanje* – čovek voli da mu drugi priznaju uspeh na poslu; *lični rad* – sopstveni rad u organizaciji koji je na različitim nivoima stručnosti; *odgovornost* – odlučivanje u vezi sa odgovornim poslom; *napredovanje* – dostignute vrednosti i rezultati rada kao forma satisfakcije; *individualni razvoj* – pomoć pojedincu u cilju unapređenja sopstvenih veština. Negativni faktori motivacije se drugačije nazivaju „*demotivatori*“, i za njih je karakteristično odstupanje od očekivanog u pogledu efikasnosti i odgovornosti. U negativne faktore motivacije spadaju: *neefikasna administracija, nekompetentan nadzor, loši interpersonalni odnosi, neadekvatni lični kvaliteti menadžera, nedovoljna nagrada i loši uslovi za rad.*⁸²

10.4. pristupi motivaciji

Postoje različiti pristupi motivaciji, a to su: *tradicionalni, pristup ljudskih odnosa, pristup ljudskih resursa i savremeni pristup.*

Prema *tradicionalnom pristupu*, radnici su osobe čije je ponašanje vezano za zadovoljenje materijalnih potreba. Istraživači motivacije zaposlenih su najveću pažnju obratili na materijalne stimulanse ponašanja osoba, a posebnu pažnju su obratili na platu kao najznačajniju ekonomsku nadoknadu. *Pristup ljudskih odnosa* je najveću pažnju obratio na radnike kao socijalna bića. Formulirana je nova teorija motivacije – *teorija ljudskih odnosa*. *Pristup ljudskih resursa* posmatra radnike kao ličnosti koje imaju ekonomske i neekonomske potrebe, ciljeve i motive. U pitanju su kompleksne ličnosti sa različitim motivima, pa je motivacija radnika složen proces i potrebno je primenjivati više vrsta motiva. *Savremeni pristup* je karakterističan o tretmanu motivacije koji ima uzak aspekt i daje osnovu za objašnjavanje i rešavanje problema motivacije zaposlenih. Iz savremenog pristupa motivacije proizašle su neke od teorija

⁸¹ Đorđević – Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 204 i 205

⁸² Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254

motivacije. To su: *sadržajne teorije motivacije, procesne teorije motivacije i teorija pojačavanja (potkrepljenja)*.⁸³

10.5. Motivacija u organizaciji

Motivacija u organizaciji predstavlja sistemski problem koji treba rešavati i prilagođavati strukturi organizacije, njenim ciljevima i dostignućima. Naučnici Porter i Majls su rekli da prvo treba da se analizira ceo sistem u kome rade članovi organizacije, a zatim uticaj motivacije i ponašanje pojedinaca u odnosu na efektivnost rada. Oni smatraju da postoje tri grupe promenljivih parametara koji mogu uticati na motivaciju u organizaciji. Parametri su: *individualne karakteristike* - interesi, stavovi i potrebe koje jedna osoba u organizaciji ima; *karakteristike posla* – zadaci i karakteristike posla koje zaposleni smatraju zadovoljavajućim; *karakteristike radne situacije* – faktori radne sredine koji podstiču radnu produktivnost.⁸⁴

Mnoge organizacije traže od zaposlenih da procene svoje performanse. To se naziva *samoprocena*. Nakon toga supervizori i zaposleni upoređuju svoje procene. Razlike u pogledu njihovih stavova i očekivanja su razjašnjene. Oni treba da raspravljaju o strategiji za poboljšanje budućeg poslovanja i o razvoju ciljeva u karijeri. Ovaj proces je koristan, jer su zaposleni često svesni ograničenja performansi ili su dobili pohvale za svoj rad.⁸⁵

11. TEORIJE MOTIVACIJE

Motivacija ima veliki značaj prilikom upravljanja ljudskim resursima, pa postoji veliki broj teorija motivacije zaposlenih u organizacijama. Neke od njih nisu potvrđene kroz istraživanja. Postoje sledeće grupe teorija: *kognitivne, teorije emocija i raspoloženja, teorije potreba, teorija pravednosti, teorija potkrepljenja, model karakteristika posla, integrativne teorije motivacije*.

11.1. Kognitivne teorije

Teorija očekivanja je proaktivna kognitivna teorija motivacije. U grupu kognitivnih teorija motivacije spada i *koncept samoefikasnosti*. *Teorija postavljenih ciljeva* je još

⁸³ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 234 i 235

⁸⁴ Đorđević – Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 257

⁸⁵ Pynes J. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. John Wiley & Sons, San Francisco, CA, str. 228

jedna proaktivna kognitivna teorija motivacije. Postoji i *teorija akcije i kontrole*. *Teorija samoregulacije* je prateća kognitivna teorija motivacije.

Teoriju očekivanja teoriju razvio je Viktor Vrum. Prema ovoj teoriji, čovek je biće koje voli zadovoljstvo i izbegava bol. Istraživanjem *efekta Pigmaliona*, nastao je *koncept samoefikasnosti* koji pokazuje da čovek povećava svoju samoefikasnost kada se od njega očekuje da će se mnogo angažovati za nešto. *Teoriju postavljenih ciljeva* je razvio Edvin Lok. On je pretpostavio da racionalni ciljevi i volja utiču na akciju u situaciji kada treba da se nešto uradi. Prema istraživanjima, teški ciljevi vode višem nivou izvedbe od lakših. U odnosu na vrstu orijentacije prema cilju, postoje dva tipa ljudi: oni koji su *ciljno orijentisani na učenje* – teško ovladavaju zadatkom i *ciljno orijentisani na izvedbu* – teško usavršavaju izvođenje. Zadovoljstvo poslom se povećava kada su usklađeni postavljeni ciljevi i potrebe zaposlenih. *Teorija akcije i kontrole* polazi od pretpostavke da se veliki deo procesa koji se odvijaju posle postavljenog cilja, odvijaju van ljudske svesti, jer je čovek iz prethodnog iskustva naučio neka ponašanja i naviknut je na njih. Kod *Teorije samoregulacije* pretpostavka je da se veliki broj procesa odvijaju van svesti zbog naviknutih ponašanja u nekim situacijama. Osnovno je da treba sprovesti namere i strategije kada treba da se ostvare ciljevi koji su postavljeni.⁸⁶

11.2. Teorije emocije i raspoloženja

Ove teorije ispituju aspekt odnosa između osećanja i radne motivacije koji može biti dvostran. Izvođenje može uticati na izazivanje određenih osećanja. Na isti način, osećanja mogu uticati na izvođenje.⁸⁷

11.3. Teorije potreba

Ova grupa teorija polazi od pretpostavke da se stvara napetost kada unutrašnje potrebe nisu zadovoljene i tako čovek postaje motivisan da uradi nešto da bi zadovoljio svoje potrebe i da bi napetost bila smanjena. Postoje četiri teorije potreba.

Teoriju hijerarhije potreba istraživao je Abraham Maslov. Postoje dve vrste potreba: *biološke i socijalne*. Prema Maslovljevoj hijerarhiji potreba, koja je predstavljena u obliku piramide, na vrhu su *potrebe za samoostvarenjem*, a posle idu redom: *potrebe*

⁸⁶ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 335 - 340

⁸⁷ Ibid., str. 340

za poštovanjem, pripadanjem, sigurnošću i fiziološke potrebe. Teoriju trostepene hijerarhije potreba istraživao je Klejton Alderfer. On je izdvojio tri nivoa potreba: egzistencijalne (plata i dr.); potrebe da ljudi budu povezani (prijateljstva i dr.); potrebe za rastom (za karijerom, kreativnošću, razvojem). Mehanizam „frustracija – regresija“ znači da ako potrebe koje se nalaze na višim nivoima nisu zadovoljene, prednost imaju potrebe nižeg nivoa. Dvofaktorska teorija posmatra zadovoljstvo i nezadovoljstvo kao posebne kategorije. Autor je Frederik Hercberg i on je faktore koji sprečavaju nezadovoljstvo na poslu nazvao *higijenskim faktorima*, a faktore koji doprinose zadovoljstvu *motivatorima*. Razlika između njih je razlika između spoljašnjih i unutrašnjih motivatora. Teoriju motivacije za postignućem je opisao Dejvid Mekkliland. On postavlja tri osnovne potrebe: *potreba za postignućem* – podstiče želju za postignućem pa ljudi biraju lakše zadatke da bi izbegli neuspeh; *potreba za moći* – potrebno je uticati na saradnike da preduzmu nešto da bi postigli uspeh; i *potreba za udruživanjem* – želja ljudi za međuljudskim odnosima i timskim radom.⁸⁸

11.4. Teorija pravednosti

Ovu teoriju je prvi formulisao Džon Adams. Po njemu, zaposleni u organizacijama žele da tretman prema njima bude ujednačen i pravedan, a čovek upoređuje sa drugima koliko je uložio i koliko je dobio ili ima neku drugu normu. Na osnovu razlika u opažanju i pravednosti, postoje tri tipa ljudi: *dobri* – tolerišu nepravdu; *osetljivi na pravednost*, *zaslužni* – vole da budu nagrađeni više od ostalih.⁸⁹

11.5. Teorija potkrepljenja

Autor teorije potkrepljenja je Frederik Skinner. On se interesovao samo za *ponašanje*. Po njemu, menadžeri mogu da utiču na ponašanje zaposlenih tako što će nagrađivati ponašanje zaposlenih koje žele da oni usvoje. Postoje dva tipa potkrepljenja u organizaciji: *finansijski* koji se sastoji od svih vrsta dobiti; i *ne – finansijski* koji uključuje davanje povratnih informacija i priznanja.⁹⁰

⁸⁸ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 344 - 346

⁸⁹ Ibid., str. 347

⁹⁰ Ibid., str. 348

11.6. Model karakteristika posla

Autori ove teorije su Hekman i Oldam i oni smatraju da je ključni faktor u motivisanju zaposlenih *obogaćenje posla posebnim karakteristikama*. Prema ovoj teoriji, postoji pet ključnih karakteristika koje utiču na povećanje motivacije i povećanje zadovoljstva poslom. To su: stepen sagledavanja posla u celini; *značaj zadatka* – stepen važnosti posla; *raznovrsnost veština* – stepen u kome posao to zadovoljava; *autonomija* – stepen slobode u obavljanju posla; i *povratne informacije* – stepen pružanja povratnih informacija.⁹¹

11.7. Integrativne teorije motivacije

Daglas Mekgregor je dao dve teorije. *Teorija X* polazi od toga da su zaposleni ljudi koji su *lenji* i izbegavaju odgovornost, pa treba sprovesti strogu kontrolu. *Teorija Y* zaposlene vidi kao *vredne* i *ambiciozne ljude*, pa im treba pružiti određene radne uslove da bi oni bili zadovoljni radom. Suština ovog pristupa je da menadžeri sagledaju u kojoj meri su koristili teorije o prirodi ljudskog bića prilikom upravljanja ljudskim resursima. Prema *Porter Loulerovom modelu*, koji predstavlja je dopunu Vrumove teorije očekivanja, na motivaciju zaposlenih mogu uticati: *procenjivanje stanja i mogućnosti da se izvede akcija, očekivanje i poželjnost ishoda akcije*. Prema naučniku Grinu, radna uloga je nosilac standarda koji utiču na motivišuće ponašanje zaposlenih, a dodatni faktor su pritisci od strane drugih.⁹²

12. MARKETING MENADŽMENT

Marketing je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti. Nauke modernog doba su društveni marketing i marketing javnog sektora. Globalizacija tržišta i stalni napredak tehnologije, uzrokovali su evoluciju marketinga. Marketing se u svom razvoju prilagođavao savremenom poslovanju. Marketing je kao centralna poslovna funkcija usmerio pažnju na kupca. Upravljanje marketingom predstavlja proces *analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrole delatnosti*.

⁹¹ Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 349

⁹² Ibid., str. 350 i 351

Marketing menadžment je nauka koja se bavi identifikacijom i istraživanjem novih tržišta i pripremanjem novih finansijskih proizvoda i usluga, kao i kreiranjem njihovih reklamnih kampanja i prezentacija.⁹³

Marketing menadžment vidimo kao umetnost i nauku biranja ciljnih tržišta, i dobijanja, držanja i rasta broja klijenata kroz stvaranje i isporuku superiorne vrednosti kupaca.⁹⁴

12.1. Pojam marketinga

Prema definiciji američkog marketing udruženja (AMA), marketing je proces planiranja i izvršavanja koncepcije cena i distribucije ideja, dobara i usluga i ima za cilj ostvarenje razmene koja zadovoljava individualne i organizacione ciljeve.⁹⁵

Prema Filipu Kotleru *marketing je upravljački proces* koji pojedinci i grupe koriste da bi obezbedili sebi ono što im je potrebno i ono što žele kroz stvaranje i razmenjivanje proizvoda i vrednosti sa drugima.⁹⁶

Marketing je proces menadžmenta koji je odgovoran za *identifikaciju, predviđanje i zadovoljenje potreba potrošača* na profitabilan način. Filip Kotler posmatra marketing kao *upravljački i društveni proces*. *Upravljački proces* ima za cilj usmeravanje poslovne aktivnosti prema efikasnijoj prodaji proizvoda i usluga, dok se *društveni proces* ogleda u stvaranju i razmeni proizvoda u okviru društva. Marketing u svom razvoju koristi i druge naučne discipline. Suština marketinga je u procesu razmene koji se odvija na tržištu.

Kanali marketinga obuhvataju niz nezavisnih organizacija koje imaju ulogu da obezbede da proizvodi i usluge budu raspoloživi za korišćenje. To su putevi za kretanje proizvoda i usluga posle proizvodnje, i koje završavaju kupovinom i konzumiranjem od strane korisnika.⁹⁷

Kanali marketinga određuju put kojim će proizvod ići prema tržištu, ko će dopremiti proizvod i koliki će biti troškovi preduzeća angažovanjem posrednika u kanalima. Prema Kotleru i Keleru, proizvođači će ostvariti prednosti uz korišćenje posrednika. Prednosti su: *smanjenje finansijskih sredstava* korišćenjem posrednika, *povećanje*

⁹³ Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10

⁹⁴ Kotler Ph., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th Edition, Pearson, str. 5

⁹⁵ Ibid., str. 4

⁹⁶ Stanković J., Čavić B. (2013), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

⁹⁷ Ibid., str. 25

prinosa proizvođača koji imaju sopstvene kanale marketinga i *kada nije moguće organizovati direktan marketing*, treba koristiti pomoć posrednika. Od odluke menadžera o tome koji će kanali marketinga biti angažovani, zavise i druge odluke u vezi marketinga u preduzeću.⁹⁸

12.2. Marketing menadžer

Marketing je rad sa tržištem na kome se *sprovodi razmena* i *zadovoljavaju potrebe i želje kupaca*. Marketing menadžer pored poznavanja marketinga, mora imati i znanja o određenom tržištu na kome radi. *Marketing menadžer* je osoba koja traži proizvode i usluge sa ciljem da ih ponudi nekom drugom da bi mu zadovoljio potrebe. Marketing menadžeri *planiraju marketinške aktivnosti, izrađuju marketinške planove* i *kontroliraju rezultate svojih aktivnosti*. Tako oni pomoću marketinških instrumenata utiču na nivo, vreme i sadržaj tražnje. Oni u svom poslu koriste svoju intuiciju, znanje i talenat. Kada su u pitanju kompanije, marketing menadžeri donose odluke u okviru plana koji je pripremio rukovodstvo kompanije, a marketing plan mora da bude odobren od strane rukovodstva kompanije. Oni moraju sarađivati i sa drugim sektorima u kompaniji. Što se razvoja proizvoda tiče, za marketing menadžera je važno da je upoznat sa karakteristikama proizvoda i fazom životnog ciklusa u kojoj se on nalazi.

Marketing menadžeri imaju zadatak da se suočavaju sa mnoštvom odluka prilikom obavljanja marketinških poslova. Te odluke variraju od važnijih, kao što su koje osobine proizvoda se mogu naći kod drugog novog proizvoda, koliko prodavaca treba zaposliti, koliko treba potrošiti na reklamiranje, do manjih odluka kao što su natpisi ili boje za nova pakovanja.⁹⁹

Odgovornosti marketing menadžera su: donošenje marketing planova, predviđanje prodaje, istraživanje okruženja, potrošača, konkurencije; razvoj proizvoda, usluga i kanala distribucije; integrisana promocija, razvoj prodajne snage, oglašavanje, određivanje cene.

12.3. Marketing u javnom sektoru

Svako društvo ima javni sektor čija je najvažnija funkcija da osigura načela funkcionisanja društva. Tu spadaju *javne usluge* ključne za vlast i javni interes.

⁹⁸ Stanković J., Čavić B. (2013), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 28 i 29

⁹⁹ Kotler Ph. (2002), *Marketing management*, Millenium Edition, str. 3

Marketing u javnom sektoru odgovoran je za usluživanje i servisiranje kupaca, rad i koordinaciju sa posrednicima i ostalim organizacijama i javnim ustanovama u različitom ekonomskom okruženju. Za marketing u javnom sektoru je važno da se primenjuju osnovna i dokazana načela i tehnike marketinga da bi se ostvarili opšti ciljevi. Ako se koriste svi alati kojima raspolaže marketing kao aktivnost, javne službe mogu zadovoljiti potrebe građana i ostvariti opštu društvenu korist. Suština je u tome da marketing nije isto što i oglašavanje, već je oglašavanje deo marketinga. Marketing u javnom sektoru je važan segment funkcionisanja javnih institucija razvijenih zemalja sveta. Dobar marketing je važan za uspeh bilo koje organizacije koja može biti mala, velika, domaća ili globalna.

Marketing mora biti uticajan u ključnim menadžerskim aktivnostima kao što su inovacije proizvoda i razvoj novih poslova. Da bi stvorili jaku marketing organizaciju, marketinški stručnjaci moraju razmišljati kao rukovodioci u drugim odeljenjima, i rukovodioci u drugim odeljenjima moraju razmišljati kao marketari. Kompanije znaju da svaki zaposleni ima uticaj na kupca, i vide kupca kao izvor prosperiteta kompanije. Oni naglašavaju *međusektorski timski rad* kao glavni ključ uspeha. Oni ističu nesmetano upravljanje osnovnim poslovnim procesima, kao što su *realizacija novih proizvoda, akvizicija i zadržavanje kupaca, izvršavanje naredbi*.¹⁰⁰

12.4. Upravljanje marketingom

Zadatak upravljanja marketingom obuhvata: razvijanje marketinške strategije i planova, dobijanje marketinških saznanja, povezivanje sa klijentima, izgradnju snažnih brendova, oblikovanje tržišnih ponuda, isporuku i komunikaciju vrednosti i stvaranje uspešnog dugoročnog rasta.¹⁰¹

Glavna aktivnost marketinga je *upravljanje marketing miksom kompanije*. *Marketing miks* se sastoji od elemenata koji su neophodni radi ostvarivanja marketinških ciljeva kompanije. Marketing miks se sastoji od četiri glavna elementa: *proizvoda, cene, mesta i promocije*.¹⁰²

Marketing strategija je osnovni pristup koji poslovna jedinica koristi da bi ostvarila svoje ciljeve. Kod marketing strategije, marketing menadžer definiše *misiju, marketing i*

¹⁰⁰ Kotler Ph., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th Edition, Pearson, str. 17

¹⁰¹ Ibid., str. 28

¹⁰² Ibid., str. 25

*finansijske ciljeve i treba da zadovolji potrebe tržišta i da ostvari konkurentsku prednost.*¹⁰³

Proizvod je ponuda na tržištu koja ima sadržaj, pakovanje, robnu marku i politike usluga. *Cena* je novčani iznos koji kupac treba da izdvoji za proizvod ili uslugu. *Promocija* obuhvata aktivnosti koje preduzima kompanija da bi saopštila odlike svojih proizvoda ili usluga kupcima. Ovim sredstvima ciljni auditorijum se upoznaje sa proizvodom ili uslugom, i koristima koje oni donose kupcima.¹⁰⁴ *Distribucija* obuhvata različite aktivnosti koje preduzeće preduzima da bi proizvod učinilo dostupnim ciljnim potrošačima. Cilj je da proizvodi i usluge budu dostupni u odgovarajućoj meri, u pravo vreme i na pravom mestu.¹⁰⁵ Za distribuciju se koriste *distribucionni kanali*.

12.5. Brend menadžment

Jedna od definicija brendiranja je: „*Brendiranje je proces u kome kompanije izdvajaju svoju ponudu proizvoda od ponuda konkurencije.*”¹⁰⁶

Kvalitet predstavlja balans između tehnološkog razvoja i opstanka društva u celini. Kvalitet je važan jer on garantuje kvalitet proizvoda koje marketing promoviše.

Mnoge kompanije ulažu samo u marketing svojih proizvoda, a ne i u kvalitet. To je lakši način da privuku kupce. Važno je da proizvod postane prepoznatljiv brend. Ukoliko se mnogo reklamiraju, mnogi proizvodi bez vrednosti, ili opasni, mogu da budu dosta zastupljeni na tržištu. Marketing je usmeren na privlačenje kupaca i ne vodi mnogo računa o porukama koje šalje.¹⁰⁷

U marketingu, *brend* predstavlja simbol koji sadrži informacije u vezi firme, u vezi nekog proizvoda ili usluge.

Brend menadžment predstavlja upravljanje nekim proizvodom, linijom proizvoda ili brendom. Brend menadžment je skup aktivnosti vezan za izbacivanje brenda na tržište i upravljanje za vreme životnog ciklusa tog brenda. Potrebno je ukazati kupcu kolika je vrednost i kvalitet brenda. Ako je brend vredan, proizvođač može da ga naplati skuplje. Vrednost brenda zavisi od toga koliko iznosi profit koji njegov proizvođač ostvaruje.

¹⁰³ Kotler Ph., Keller L. (2012), *Marketing management*, 14th Edition, Pearson, str. 54

¹⁰⁴ Jobber D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, str. 11

¹⁰⁵ Ibid., str. 13

¹⁰⁶ Ibid., str. 146

¹⁰⁷ Heleta M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

Brend menadžeri snose direktnu odgovornost za profitabilnost brenda za razliku od marketing menadžera. Brend menadžment ima veću stratešku ulogu od samog menadžmenta.

13. BUDŽETSKO RAČUNOVODSTVO U JAVNOM SEKTORU

Prema definiciji Komiteta javnih računovođa, *računovodstvo* predstavlja beleženje i klasifikovanje poslovnih transakcija. To obuhvata i sastavljanje izveštaja, analizu i interpretiranje datih transakcija. Na kraju treba obavestiti o rezultatima lica koja su odgovorna za donošenje odluke.¹⁰⁸

13.1. Pojam budžeta

Budžet se definiše kao glavni instrument po kome se vidi šta Vlada radi ili šta namerava da radi u jednoj državi. Budžet je danas najsnažniji instrument razvojne i tekuće ekonomske politike.

Definicija budžeta: „*Budžet se najčešće definiše kao sistematski prikaz (šema) prihoda i rashoda neke države za određeno plansko razdoblje, odnosno za jednu budžetsku godinu.*”¹⁰⁹

Budžet je pravni akt koji donosi najviše zakonodavno telo u državi (parlament, skupština). U budžetu se za godinu dana detaljno predviđaju svi javni prihodi i rashodi, a zatim se prikazuju i raspoređuju po unapred utvrđenoj budžetskoj strukturi.¹¹⁰

Osnovne karakteristike budžeta su: to je pravni akt od posebne važnosti koji se donosi po posebnoj proceduri, finansijski instrument i predstavlja plan prihoda i rashoda za period od godinu dana, donosi se pre nego što počne budžetska godina i potrebno je da ga usvoji parlament ili skupština; on sadrži prikaz svih javnih prihoda i rashoda po vrsti i nameni koji su predviđeni; on sadrži i finansijski zakon koji se odnosi na izvršenje budžeta, visina njegovih prihoda i rashoda moraju biti potpuno usaglašeni i dinamički raspoređeni.

Funkcije budžeta su: *ekonomska, politička i pravna*. U *budžetska načela* spadaju: načelo javnosti, veličine budžeta, i pokrića budžetskih rashoda, načelo budžetskog

¹⁰⁸ Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N. (2013), *Računovodstvo sa zbirkom zadataka*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 4

¹⁰⁹ Stakić B., Jezdimirović M. (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 84

¹¹⁰ Ibid., str. 84

pluralizma, potpunosti budžeta i budžetske klasifikacije (specifikacije), načelo jednogodišnjosti i realnosti budžeta i načelo budžetske ravnoteže.

Korisnici budžetskih sredstava rade po zakonu kada vode poslovne knjige, sastavljaju, prikazuju, dostavljaju i objavljuju finansijske izveštaje.

Budžetska procedura obuhvata sve poslove u vezi sa budžetom. Faze budžetske procedure su: *izrada, donošenje, izvršavanje i kontrola budžeta*. Izradu budžeta vrši nadležni organ i to je uglavnom *Ministarstvo finansija*. Zakonski akti se donose po istoj proceduri po kojoj se donosi budžet.

Kontrola budžeta proizilazi iz jedne od funkcija budžeta a to je da je budžet instrument kontrole prikupljanja i trošenja budžetskih sredstava. Budžetska godina u Srbiji traje od 1. januara do 31. decembra. Kontrolu budžeta predstavlja završni račun na kraju budžetske godine. *Glavne prihode* državnog budžeta čine porezi koje plaćaju poreski obveznici, donacije i pomoć. Glavni rashodi budžeta su *tekući i kapitalni rashodi, otplate i krediti*.

13.2. Budžetski sistem

U savremenim državama budžetski sistem se zasniva na postojanju državnog budžeta i posebnih fondova za finansiranje penzija, zdravstva, nezaposlenih, i lokalne samouprave.¹¹¹

Reforma javnih finansija u Srbiji, otpočela je donošenjem *Zakona o budžetskom sistemu* 2001. godine. Zatim je započela primena ovog reformskog koncepta u svim segmentima javnih finansija i javnog sektora. Ovim aktom se ostvaruju promene na svim nivoima vlasti – *budžetu Republike, budžetu lokalnih vlasti i organizacijama obaveznog socijalnog osiguranja*. Poseban značaj novog budžeta je osnivanje *trezora Republike i trezora nižih nivoa vlasti* koje čine glavni deo upravljanja javnim finansijama.

Prema Zakonu o budžetskom sistemu, budžetski sistem Srbije čine: *budžet Republike Srbije i autonomnih pokrajina, budžeti lokalne vlasti i finansijski planovi organizacija za obavezno socijalno osiguranje*.¹¹²

¹¹¹ Stakić B., Jezdimirović M. (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 89

¹¹² Ibid., str. 95

Ciljevi koje treba da ostvari budžetski sistem su: *ukupna fiskalna održivost i kontrola, alokacijska efikasnost i tehnička ili operativna efikasnost.*

Odgovornost u javnom sektoru se prati i kontroliše preko budžeta koji je usvojen zakonom i organizovanih odgovarajućih budžetskih računovodstvenih sistema i evidencija u kojima se sistematski registruju svi prilivi javnih sredstava na budžetskim računima i trošenja javnih sredstava. Glavni instrumenti kontrole odgovornosti menadžmenta u javnom sektoru su *finansijski izveštaji* koji se sastavljaju i prikazuju periodično i godišnje u skladu sa zakonom. Odgovornost organa i organizacija u javnom sektoru je mnogo rigoroznija od odgovornosti koja se zahteva u privatnom sektoru. Većina razloga za ovo, leži u činjenici da je pravilna i blagovremena naplata poreza od javnog interesa, a ne od interesa pojedinaca. Usluge koje servisiraju ministarstva i svi drugi državni organi namenjene su stanovništvu u celini, a ne pojedincima. Potrebno je obezbediti *pravilno regulisanje i trošenje javnih sredstava.*

13.3. Budžetsko računovodstvo

Budžetsko računovodstvo obuhvata *uslove i način vođenja poslovnih knjiga.* Tu spada *sastavljanje i prikazivanje* finansijskih izveštaja, kao i njihovo *dostavljanje i objavljivanje.*

Budžetsko računovodstvo je *računovodstvo prihoda, preuzetih obaveza i rashoda* direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava i korisnika sredstava organizacija obaveznog socijalnog osiguranja.

Međunarodna federacija računovođa objavljuje *Međunarodne računovodstvene standarde* koji se primenjuju u javnom sektoru.¹¹³

Finansijski izveštaji predstavljaju skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije. To je funkcionalna i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa koji su se dogodili u jednoj kompaniji, i čine podlogu svake racionalne analize.¹¹⁴

Prema međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, finansijski izveštaji su: *izveštaj o finansijskom položaju (bilans stanja), izveštaj o ostvarenim rezultatima*

¹¹³ Uredba o budžetskom računovodstvu "Službeni glasnik RS", br.125/2003 i 12/2006-3 Član 4

¹¹⁴ Knežević G. (2009), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9

(bilans uspeha), izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu i napomene.¹¹⁵

Korisnici budžetskih sredstava svoj posao treba da rade u skladu sa zakonom i drugim propisima. Dele se u dve grupe a to su *direktni* i *indirektni* korisnici. U grupu direktnih korisnika spadaju *organi organizacije Republike* odnosno lokalnih vlasti. Indirektni korisnici su: *pravosudni organi, mesne zajednice, javne institucije, direkcije i fondovi* (koji su osnovani od strane lokalnih vlasti), *ustanove osnovane od strane Republike* (nad kojima upravlja osnivač preko direktnih korisnika budžetskih sredstava), i *budžetski fondovi*.

Za računovodstvo sopstvenih transakcija odgovorni su *indirektni korisnici budžetskih sredstava* i korisnik za obavezno socijalno osiguranje. Za računovodstvo sopstvenih transakcija odgovorni su *direktni korisnici budžetskih sredstava*, kao i za računovodstvo transakcija indirektnih korisnika u okviru ovlašćenja koje on ima.¹¹⁶

Način vođenja budžetskog računovodstva i sadržaj i način finansijskog izveštavanja za direktne i indirektne korisnike budžetskih sredstava, korisnike sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje i budžetske fondove Republike i lokalne vlasti, određuje *Ministar*. On određuje i način na koji će se izveštavati o ukupnim prihodima i rashodima i uređuje način pripreme, sastavljanja i podnošenja završnih računa. *Ministar* redovno prati izvršenje budžeta i najmanje dva puta godišnje informiše *Vladu*, a obavezno u roku od petnaest dana po isteku šestomesečnog odnosno devetomesečnog perioda. Osnova za vođenje budžetskog računovodstva je *gotovinska osnova*, a transakcije i ostalo se evidentiraju kada se gotovinska sredstva isplate. Rezultati u finansijskim izveštajima koji su sastavljeni u skladu sa gotovinskom osnovom predstavljaju promenu iznosa gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

Korisnici budžetskih sredstava i organizacije obaveznog socijalnog osiguranja mogu voditi računovodstvene evidencije i prema obračunskoj osnovi za potrebe internog izveštavanja. Za potrebe konsolidovanog izveštavanja, finansijski izveštaji se izrađuju na gotovinskoj osnovi.¹¹⁷

¹¹⁵ Petrović Z. (2009), *Računovodstvena regulativa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11 i 12

¹¹⁶ Stakić B., Jezdimirović M. (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 219

¹¹⁷ Uredba o budžetskom računovodstvu, "Službeni glasnik RS", br. 125/2003 i 12/2006-3 Član 5

Računovodstveni sistem jedne države treba da bude uspostavljen na odgovarajući način kako bi mogli da se ispune ciljevi *u smislu odgovornosti, upravljanja ograničenim sredstvima, čuvanja imovine i projekcije budućnosti*. Da bi se obezbedile tačne informacije, neophodno je da računovodstveni sistem funkcioniše u skladu sa propisima i da finansijski izveštaji budu sačinjeni u skladu sa propisima.

14. ISTRAŽIVANJE

Postoji povezanost između *motivacije* i *zadovoljstva poslom*. To znači da gde su ljudi zadovoljni poslom, oni su istovremeno i motivisani na rad. Pojave koje su pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom su: *uključenost u posao*, *posvećenost organizaciji*, *radni učinak*, *primereno ponašanje u organizaciji* i drugi. Postoje i negativne povezanosti sa zadovoljstvom poslom, a to su: *stres na radnom mestu*, *razmišljanje o prekidu radnog odnosa* i drugi. Što se tiče stepena uključenosti u posao, ljudi koji vole svoju radnu ulogu imaju veće zadovoljstvo poslom i više su motivisani za posao. Ljudi koji su posvećeni organizaciji u kojoj rade, spremni su da se bore za ostvarenje njenih ciljeva i osećaju zadovoljstvo sa napretkom organizacije.¹¹⁸

Merenje zadovoljstva zaposlenih se vrši kada se primeti da su pojedinci ili grupa nezadovoljni ili nemotivisani. Merenje zadovoljstva zaposlenih počinje nalogom direktora preduzeća.

Da bismo utvrdili koliki je uticaj lidera na motivaciju zaposlenih, koristili smo istraživanje koje je Ministarstvo Zdravlja sprovedo u javnoj instituciji „Zavod Za Javno Zdravlje Vranje“. Istraživalo se koliko su u praksi zaposleni zadovoljni i motivisani na rad. Zaposleni su popunjavali upitnik koji se odnosi na istraživanje zadovoljstva zaposlenih. To je bio anonimni upitnik.

U istraživanju profesionalnog zadovoljstva učestvovalo je 54 zaposlenih. Među njima je bilo zdravstvenih radnika, zdravstvenih saradnika, administrativnih i tehničkih radnika. Pitanja u upitniku su bila zatvorenog tipa. Trebalo je zaokružiti samo jedan broj pored željenog odgovora za svako pitanje. Među ponuđenim odgovorima je bilo 5 odgovora. Zaposleni su trebali da se izjasne da li su: veoma nezadovoljni, nezadovoljni, ni zadovoljni ni nezadovoljni, zadovoljni ili veoma zadovoljni.

Prilikom istraživanja, tražili su se odgovori na sledeća pitanja:

1. *U kojoj meri ste zadovoljni koliko je adekvatna vaša oprema za rad u službi?*

Na ovo pitanje 49,1% anketiranih zaposlenih se izjasnilo kao nezadovoljno, 25,5% anketiranih nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 23,7% je zadovoljno i veoma zadovoljno.

¹¹⁸ Đorđević – Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216 - 218

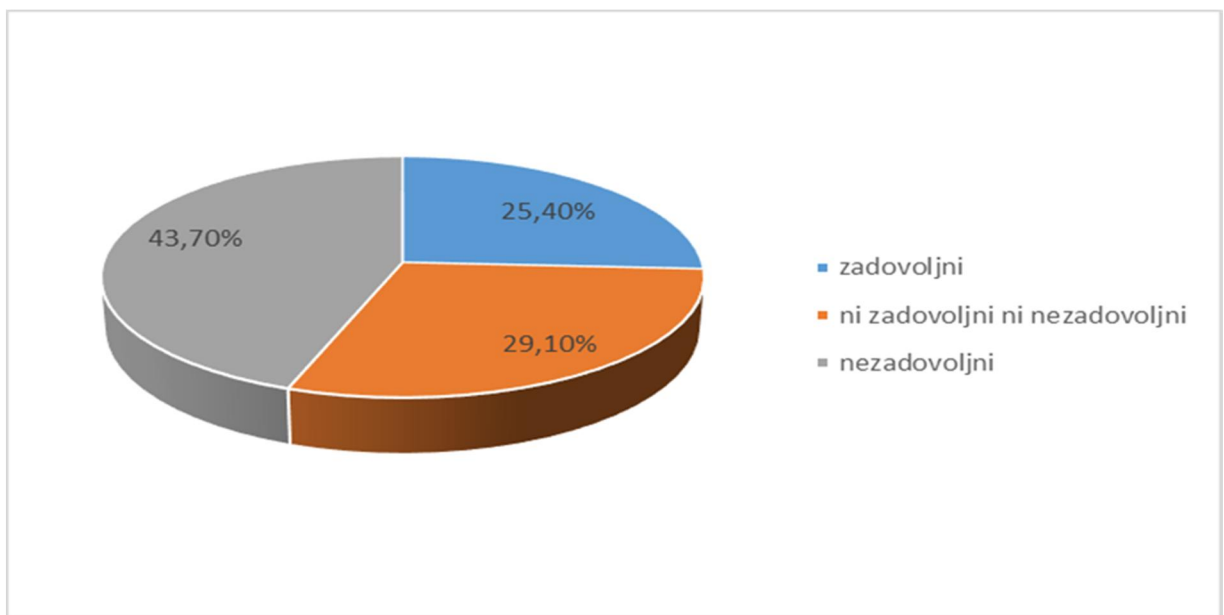
Većina anketiranih je nezadovoljna adekvatnošću opreme za rad u službi. Prema tome, lideri treba da obezbede zaposlenima odgovarajuću opremu za rad, da bi povećali njihovu motivaciju za rad.

2. U kojoj meri ste zadovoljni međuljudskim odnosima?

Međuljudskim odnosima je nezadovoljno 43,7% zaposlenih, 29,1% zaposlenih nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 25,4% je zadovoljno.

Većina anketiranih je nezadovoljna međuljudskim odnosima u firmi. Lideri bi trebali iskoristiti svoje veštine rešavanja konflikta i razgovarati sa zaposlenima, sa ciljem poboljšanja njihovih međuljudskih odnosa, da bi oni sa zadovoljstvom obavljali svoj posao.

Grafikon br. 1 Zadovoljstvo zaposlenih međuljudskim odnosima.



3. Koliko ste zadovoljni time koliko sarađujete sa kolegama na poslu?

Na ovo pitanje anketirani nisu odgovorili. Lideri bi trebali da porade na timskom radu i uključe sve zaposlene u rad.

4. U kojoj meri ste zadovoljni mogućnostima profesionalnog razvoja koje vam pruža sadašnji posao?

24,2% anketiranih je veoma nezadovoljno, 26,1% anketiranih je nezadovoljno, 26,1% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 16,4% je zadovoljno, a 7,3% veoma zadovoljno.

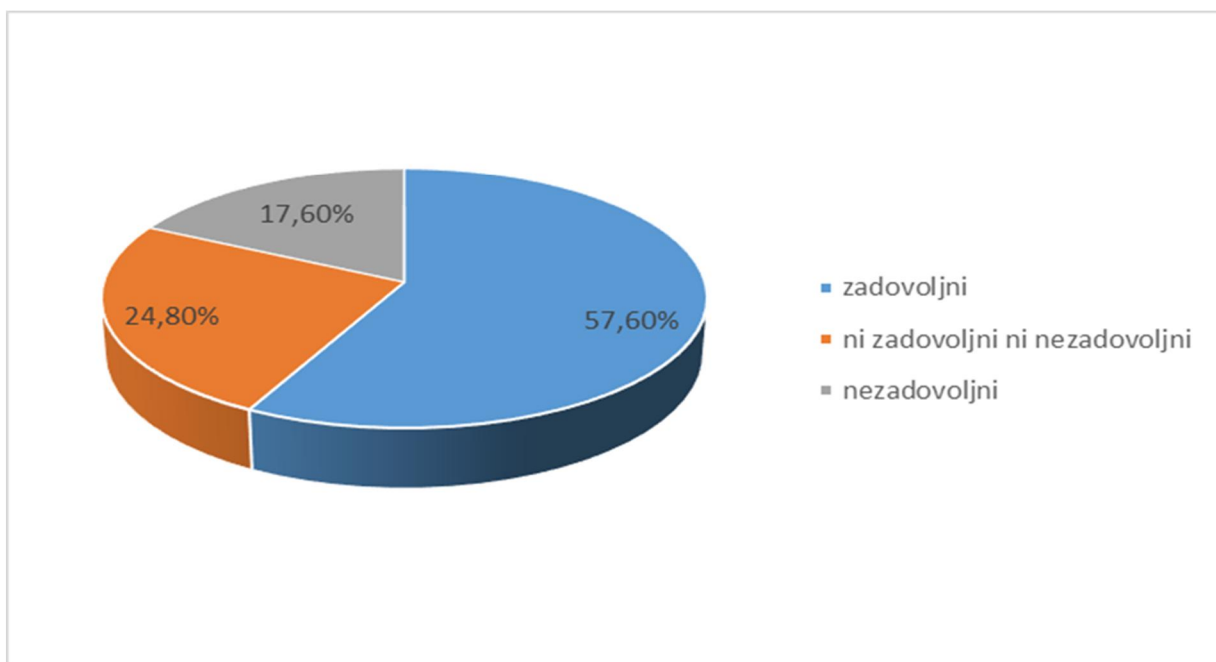
Većina anketiranih su izrazili nezadovoljstvo mogućnostima za profesionalni razvoj koje im pruža sadašnji posao. Lideri treba da omoguće zaposlenima veći nivo profesionalnog razvoja, da bi se povećao kvalitet njihovog rada i njihova motivacija.

5. Koliko ste zadovoljni vremenom za obavljanje poslova koje vam je na raspolaganju?

Na ovo pitanje 17,6% anketiranih je nezadovoljno i veoma nezadovoljno, 24,8% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 57,6% je zadovoljno i veoma zadovoljno.

Lideri su izvršili uticaj na motivaciju zaposlenih tako što su im dali dovoljno vremena za obavljanje njihovih poslova, pa je većina anketiranih zadovoljna i veoma zadovoljna vremenom koje im je raspoloživo za obavljanje datih poslova.

Grafikon br. 2 Zadovoljstvo zaposlenih vremenom za obavljanje poslova.

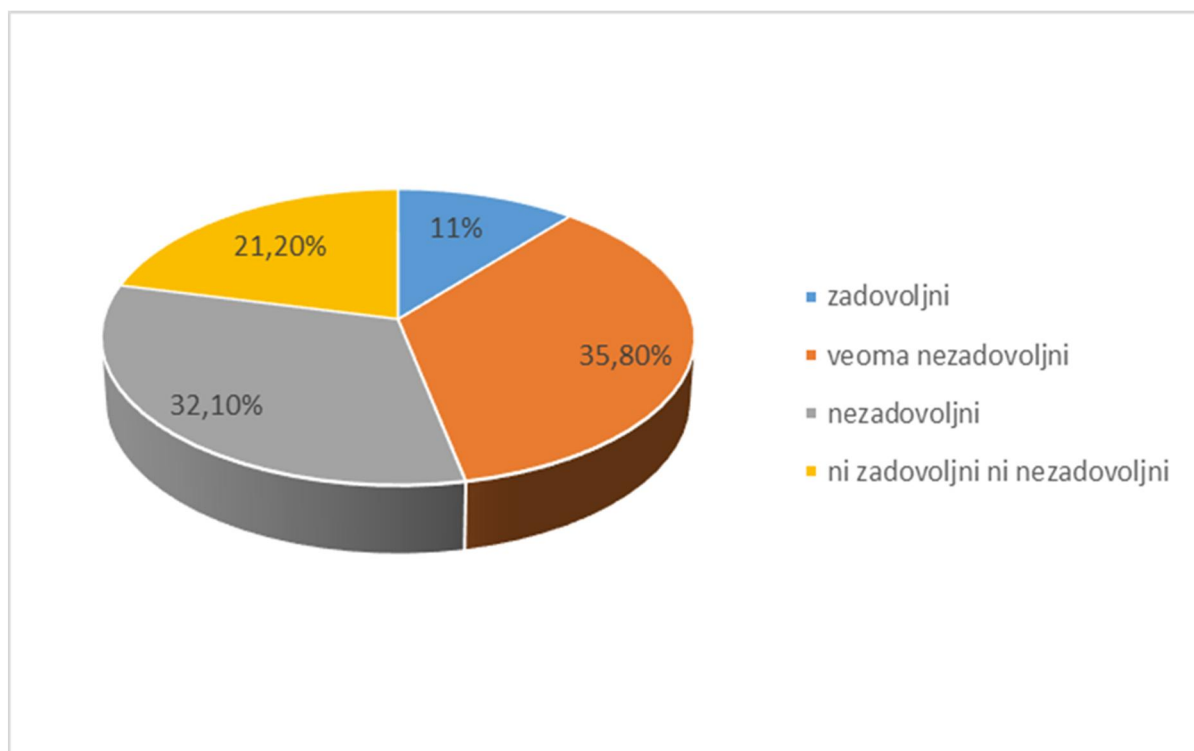


6. Koliko ste zadovoljni finansijskom nadoknadom za rad?

Finansijskom nadoknadom za rad 67,9% zaposlenih nije zadovoljno i to: 35,8% je bilo veoma nezadovoljno, 32,1% nezadovoljno; 21,2% nije bilo ni zadovoljno ni nezadovoljno. Samo 11% anketiranih je bilo zadovoljno i veoma zadovoljno.

Većina anketiranih je nezadovoljna finansijskom nadoknadom za rad. Lideri bi trebali da povećaju zaposlenima platu, kako bi ih motivisali na rad.

Grafikon br. 3 Zadovoljstvo anketiranih finansijskom nadoknadom za rad.



7. U kojoj meri ste zadovoljni postojanjem redovnih evaluacija vašeg rada od strane rukovodioca?

Na ovo pitanje 16,4% anketiranih je odgovorilo da je veoma nezadovoljno, 21,8% je nezadovoljno, 30,9% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 21,8% je zadovoljno, a 9,1% je veoma zadovoljno.

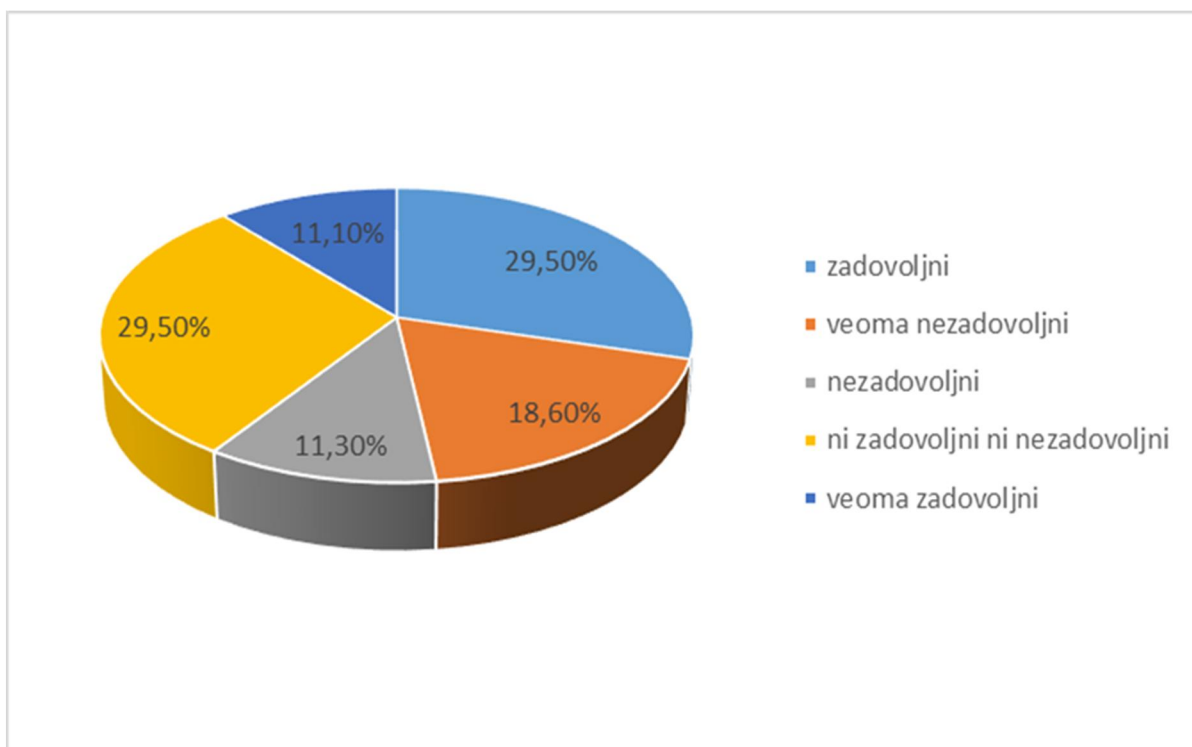
Većina su se izjasnili tako da su ni zadovoljni ni nezadovoljni evaluacijom svog rada od strane rukovodioca. Lideri bi trebali da budu objektivni u ocenjivanju zaposlenih.

8. U kojoj meri ste zadovoljni podrškom pretpostavljenih?

Podrškom pretpostavljenih 18,6% anketiranih je bilo veoma nezadovoljno, 11,3% nezadovoljno, 29,5% nije bilo ni zadovoljno ni nezadovoljno, 29,5% je bilo zadovoljno i 11,1% veoma zadovoljno.

Lideri pružaju podređenima neophodnu podršku u obavljanju njihovih poslova. Zato je većina anketiranih izrazila zadovoljstvo podrškom pretpostavljenih, a isto toliko njih su rekli da su ni zadovoljni ni nezadovoljni.

Grafikon br. 4 Zadovoljstvo anketiranih podrškom pretpostavljenih.



9. *U kojoj meri ste zadovoljni mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima?*

16,4% anketiranih zaposlenih se izjasnilo kao veoma nezadovoljno, 20% je nezadovoljno, 18,2% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 38,2% je zadovoljno, a 7,2% veoma zadovoljno.

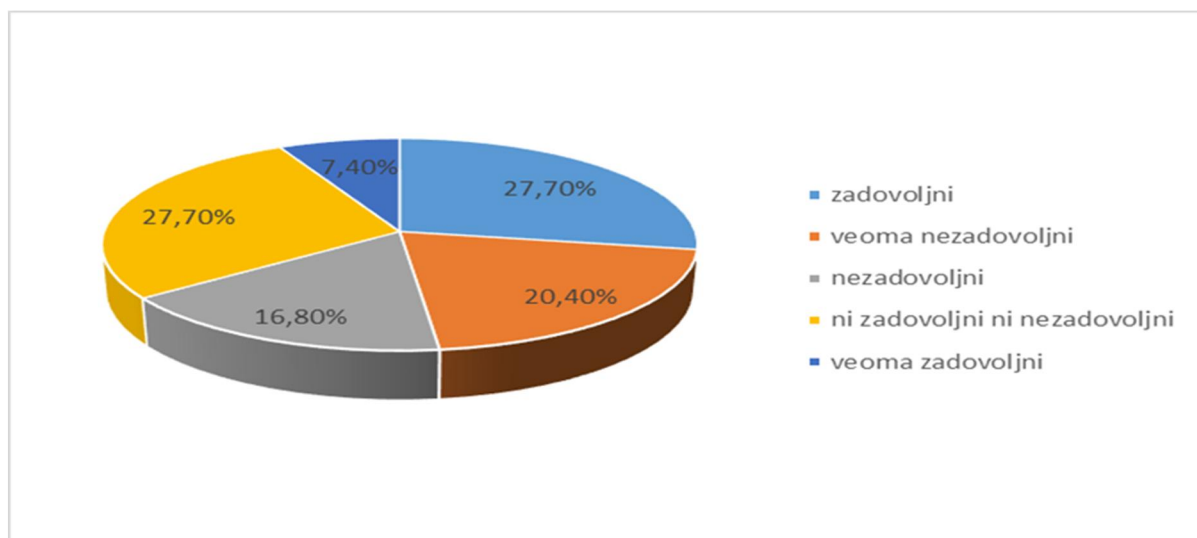
Lideri su dobri savetnici i pristupčni za saradnju sa zaposlenima. Većina anketiranih su izrazili zadovoljstvo mogućnošću da iznesu svoje ideje njima.

10. *Koliko ste zadovoljni dobijanjem uputstava šta se očekuje od vas prilikom obavljanja posla?*

Na ovo pitanje 20,4% anketiranih je odgovorilo da je veoma nezadovoljno, 16,8% je nezadovoljno, 27,7% nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 27,7% je zadovoljno, a 7,4% je veoma zadovoljno.

Većina anketiranih su rekli da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni dobijanjem uputstava na poslu. Lideri bi trebali da iskoriste svoju harizmu, da bi opšte zadovoljstvo zaposlenih bilo veće.

Grafikon br. 5 Zadovoljstvo anketiranih dobijanjem uputstava na poslu.



11. U kojoj meri ste zadovoljni poslom koji obavljate?

25,5% anketiranih je bilo veoma nezadovoljno, 10,9% je iskazalo nezadovoljstvo, 34,5% su rekli da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni, 21,8% su bili zadovoljni, a 5,5% veoma zadovoljni.

Većina zaposlenih su rekli da su ni zadovoljni ni nezadovoljni poslom koji obavljaju. Lideri bi trebali da porade na zadovoljstvu zaposlenih poslom koristeći metode nagrađivanja.

Na kraju se došlo do zaključka da su zaposleni najzadovoljniji raspoloživim vremenom za obavljanje zadataka (57,6%), a najveće nezadovoljstvo su iskazali mesečnim primanjima (67,9%), mogućnostima profesionalnog razvoja (50,3%) i adekvatnošću opreme za rad (49,1%). Što se opšteg zadovoljstva tiče, ima 36,4% nezadovoljnih, 34,5% ni zadovoljnih ni nezadovoljnih i 27,3% zadovoljnih.

U istraživanju nisu učestvovali svi zaposleni u „ Zavodu Za Javno Zdravlje Vranje “, već oko polovina njih. Na osnovu istraživanja ustanovljeno je da su anketirani zaposleni uglavnom nezadovoljni i nedovoljno motivisani na rad. Lideri bi trebali da shvate da je moć neophodna za obavljanje posla i da iskoriste sve vrste moći osim prinude, kako bi rešili problem u organizaciji. Oni bi trebali da uvedu neke inovacije u poslu, i uz korišćenje interpersonalnih veština pomognu zaposlenima da shvate značaj svog posla i da se njemu posvete maksimalno, kako bi ostvarili dobre rezultate i ciljeve organizacije.

ZAKLJUČAK

U ovom radu istražili smo savremene pristupe liderstva i karakteristike lidera. Istražili smo, takođe koliki značaj ima liderstvo u jednoj javnoj instituciji. Došli smo do zaključka da je cilj liderstva da se izvrši uticaj na zaposlene, kako bi oni dali sve od sebe i ostvarili najbolje rezultate.

Liderstvo je proces kojim lider inspiriše svoje podređene da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka. Liderstvo ne postoji bez sledbenika. Lideri imaju zadatak da svakoj osobi u organizaciji omoguće da razvija svoje potencijale i da ta osoba oseća pripadnost organizaciji. Ta osoba treba da doprinese organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Savremeni lider u zaposlenima vidi energiju koja potiče od njihovih sposobnosti, njihovih osobina i znanja.

Liderstvo i motivacija su povezani pojmovi koji međusobno utiču jedan na drugi. Uspešan lider treba da ima potrebna znanja i sposobnosti za obavljanje svog posla. Pored toga, on treba da radi na zajedničkim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i intepersonalnih veza. Lider treba da bude sposoban da rešava problem motivacije zaposlenih. Motivacija zaposlenih utiče na njih tako da poboljšavaju svoju efikasnost, efektivnost, kreativnost i kvalitet svog rada.

Lideri treba da budu nosioci dobre komunikacije. Kroz dobru komunikaciju, oni će saznati probleme svojih sledbenika, obezbediti im da se osećaju sigurnije i da osećaju pripadnost organizaciji. Takođe je važan stav koji lideri imaju o zaposlenima. Lideri će motivisati svoje sledbenike ako imaju pozitivan stav o njima i polaze od pretpostavke da su sledbenici vredni. Oni treba da osmišljavaju rutinu radnog mesta i uvode motivatore u radni proces. Što se tiče ponašanja zaposlenih, lider treba da ih nagrađuje ili kažnjava, kako bi oni ponavljali ponašanje zbog koga su bili nagrađeni, a eliminisali ponašanje zbog koga su bili kažnjeni.

Značaj liderstva u javnim institucijama je takođe i u stvaranju konkurentske prednosti. Nove tehnologije, konkurenti i dobavljači i porast potreba kupaca, uslovljavaju nove stilove liderstva. Od lidera se traži da budu proaktivni, fleksibilni i inovativni u svemu i usmereni na kvalitet koji može biti presudni faktor. Lideri shvataju ulogu inovacija i promena, važnost okruženja i unapređuju ga. Da bi se pratila konkurencija, organizacija mora da ima kvalitetne lidere i kvalitetnu radnu snagu. Oni prihvataju nove ideje i brzo se prilagođavaju novonastalim uslovima poslovanja.

Motivacija proučava faktore koji utiču na ponašanje ljudi. Motiv je razlog zbog koga nešto treba da se uradi. Ljudi su motivisani kada očekuju za svoj rad vredne nagrade koje zadovoljavaju njihove potrebe. Oni mogu biti samostalno motivisani ako su našli odgovarajući posao. Ljudi koji su dobro motivisani imaju jasno definisane ciljeve i preduzimaju neku akciju za njihovo ostvarenje. Organizacija može obezbediti motivisanost svojih zaposlenih kroz inicijative, nagrade i mogućnosti za učenje. Lideri treba da koriste sredstva koja je obezbedila organizacija i da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih.

Analizom literature dokazali smo generalnu hipotezu ovog rada da su značaj i uloga liderstva u javnim institucijama neosporni za uspešno poslovanje javnih institucija. Neophodno je liderstvom kao savremenim načinom upravljanja u javnim institucijama uticati na njihove poslovne procese, kako bi se omogućilo pravilno funkcionisanje tih institucija i ostvarili njihovi ciljevi.

Sistem motivisanja pored materijalnih, treba da obuhvati i nematerijalne strategije. Sistem nagrađivanja ima motivaciono dejstvo, jer se na taj način zaposlenima ukazuje šta se vrednuje u organizaciji. Nagrađivanje mnogo utiče na ponašanje zaposlenih, rezultate njihovog rada i kulturu zaposlenih. Priznanja za postignute rezultate takođe mogu pozitivno uticati na motivaciju zaposlenih. Pojedinci se mogu motivisati pomoću inicijativa, nagrada i liderstva. Zaposleni treba da veruju u sistem nagrađivanja i u to da je on pravedan. Ovim smo dokazali drugu generalnu hipotezu našeg rada.

Lider ima ulogu da motiviše svoje zaposlene da bi oni dali svoj doprinos kada budu ostvarivali ciljeve organizacije. Uporedo sa ostvarenjem ciljeva organizacije, zaposleni ostvaruju i svoje profesionalne ciljeve. Lider treba da odabere različite strategije motivisanja, kako bi motivisao svoje zaposlene na odgovarajući način, jer su njihove potrebe različite. On treba da odabere tehnike motivisanja koje su prilagođene pojedincima. Da bi lider motivisao zaposlene, on mora svakodnevno da radi zajedno sa njima. Dobar lider u svakodnevnom kontaktu uvažava svoje zaposlene, ceni njihov rad ako je kvalitetan, uvažava njihovo mišljenje i pokazuje im da mu je stalo do njih. Radna motivacija podrazumeva različite metode podsticanja odgovarajućeg ponašanja da bi se postigli određeni ciljevi. Lider treba da pomogne zaposlenima da zadovolje svoje želje i potrebe kroz organizaciju. Na taj način, organizacija treba da utiče na radnike da što duže rade u njoj. Lider treba da motiviše zaposlene da postanu

kreativni i inovativni u svom radu. On treba da im dozvoli da rade svoj posao. Dokazali smo posebnu hipotezu u radu da lider treba da izabere tehnike motivisanja zaposlenih i da ih prilagodi pojedincima kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad.

Istraživanjem posebne hipoteze našeg rada, dokazali smo da su javnim institucijama potrebni dobri lideri koji vladaju mnogim veštinama i koriste različite metode kojima utiču na sledbenike, a te metode se ne zasnivaju na prinudi. Dokazali smo koliki značaj ima veština komunikacije lidera sa zaposlenima. Utvrdili smo značaj motivacije zaposlenih. Na osnovu svih istraživanja koje smo sproveli, možemo reći da su generalne i posebne hipoteze ovog rada u potpunosti potvrđene.

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo su glavni deo menadžmenta ljudskih resursa, jer je ljudski kapital glavno oruđe na globalnom tržištu. Mnoge motivacione teorije su proizašle iz potreba ljudi i njihovih motivatora. Menadžerima stoje na raspolaganju mnoge motivacione tehnike koje mogu biti materijalne i nematerijalne. U menadžmentu je važna preciznost procene uspešnosti zaposlenih, realno ocenjivanje zaposlenih i omogućavanje njihovog daljeg napredovanja. Od velike važnosti je i da međuljudski odnosi zaposlenih budu dobri, da svi zaposleni mogu da donose odluke i njihove zasluge budu tačno procenjene, da bi oni verovali u taj sistem. Ovo je osnova za stvaranje motivacionog sistema u kome će zaposleni i organizacija moći da ostvare svoje ciljeve.

Iz svega prethodno navedenog, dolazimo do zaključka da postoji uska veza između liderstva, lidera i zaposlenih u javnoj instituciji. Za menadžment javnih institucija je veoma važno imati dobrog lidera na čelu institucije. Lider je glavni faktor prilikom prelaska institucije na novi način poslovanja. Liderstvo je centar menadžmenta u globalnim uslovima poslovanja.

Istraživanje u ovom radu pokazuje da uspomoc motivacionih faktora zaposleni treba da se ponašaju na određeni način da bi se ostvarili ciljevi organizacije i zadovoljile njihove potrebe. Lider treba da iskoristi motivaciju, da bi kod zaposlenih razvio svest o tome da će se njihovi lični ciljevi ostvariti, kada se budu ostvarili ciljevi organizacije.



НАЗИВ УСТАНОВЕ: _____

РЕДНИ БРОЈ УПИТНИКА: _____

Упитник о задовољству запослених

Пред вама је упитник који се односи на истраживање задовољства запослених и представља део Програма за унапређење квалитета рада у здравственим установама.

Молимо Вас да попуните овај анонимни упитник тако што ћете за свако питање заокружити само један број поред жељеног одговора, и попуњени упитник убацити у за ту сврху предвиђену кутију. Учешће у анкети је добровољно и анонимно.

1. У којој мери сте задовољни?

а. Адекватношћу опреме за рад у служби

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

б. Међуљудским односима

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

в. Непосредном сарадњом са колегама

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

г. Аутономијом у обављању посла

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

д. Могућностима професионалног развоја које вам пружа садашњи посао

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

ђ. Распољивим временом за обављање задатих послова

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

е. Могућностима да у раду користите сва своја знања, способности и вештине

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

ж. Финансијском надокнадом за рад

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

з. Могућностима које имате за континуирану едукацију

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

и. Постојањем редовних евалуација вашег рада од стране руководиоца

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

ј. Подршком претпостављених

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

к. Могућношћу да изнесете своје идеје претпостављенима

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

л. Добијањем јасних упутстава шта се од вас очекује у оквиру посла

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

2. На скали од 1 до 5 (1 = не, никад; 2 = не, ретко; 3 = да, понекад; 4 = да, често; 5 = да, увек) означите сваку попуњену изјаву у вези исцрпљености која је повезана са послом.

- а) Осећам се емоционално исцрпљен након посла
- б) Осећам се физички исцрпљен након посла
- в) Осетим умор на помисао да треба да идем на посао

Њод следећих питања заокружите од свих понуђених одговора један:

3. Када поредите колико сте били задовољни послом пре пет година и данас, да ли сте сада?

Задовољнији послом	1
Нема разлике	2
Незадовољнији послом	3

4. Када размишљате о послу у наредних пет година, да ли планирате да:

Останете у државном сектору здравства	1
Одете у приватни сектор здравства	2
Радите послове ван здравствене заштите	3
Уопште не размишљате о промени посла	4

5. Узимајући све наведено у обзир, оцените задовољство послом који сада обављате:

Веома незадовољан	1
Незадовољан	2
Ни задовољан ни незадовољан	3
Задовољан	4
Веома задовољан	5

6. Да ли тренутно обављате неку од руководећих функција?

Да	1
Не	2

7. Занимање:

Здравствени радник	1
Здравствени сарадник	2
Административни радник	3
Технички радник	4

Овде можете уписати ваше примедбе, као и предлоге за унапређење квалитета рада и задовољства запослених у здравственим установама:

ХВАЛА НА УЧЕШЋУ И САРАДЊИ!

LITERATURA

1. Albijanić M. (2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Avlijaš R., (2008), Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Bagarić I. (2012), Operativni menadžment- skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Čerović S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Čerović S. (2009), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Đorđević – Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dodrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Đorđević - Boljnović J., Pavić S. Ž. (2011), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Heleta M. (2008), Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Jobber D., Fahy J. (2006), Osnovi marketinga, Data Status, Beograd
10. Jović Z. (2008), Menadžment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Lončarević R. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Knežević G. (2009), Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Kotler Ph. (2002), Marketing management, Millenium Edition
14. Kotler Ph., Keller K. L. (2012), Marketing management, 14th Edition, Pearson
15. Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Tomašević V., Veselinović S. (2009), Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Northouse P. G. (2010), Leadership – Theory and practice, 5th Edition, SAGE
17. Northouse P. G. (2013), Leadership – Theory and practice, 6th Edition, SAGE

18. Petrović Z. (2009), Računovodstvena regulativa, Univerzitet Singidunum, Beograd
19. Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N. (2013), Računovodstvo sa zbirkom zadataka, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Pynes J. (2009), Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, 3rd ed. John Wiley & Sons, San Francisco, CA
21. Stakić B., Jezdimirović M. (2012), Javne finansije, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Stanković J., Čavić B. (2013), Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Trbović A. S., Đukanović D., Knežević B. (2010), Javna uprava i evropske integracije Srbije, FEFA, Beograd
24. Uredba o budžetskom računovodstvu, "Službeni glasnik RS" br. 125/2003 i 12/2006
25. Vlahović S. i ostali, (2011), Ekonomski razvoj kroz prizmu preduzetništva, Ekonomski fakultet, Podgorica
26. Zakon o budžetskom sistemu, objavljen u "Službenom glasniku RS" br. 54/2009, 73/2010

E – izvori

27. www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf
28. www.sagepub.com/upm-data/45968_Chapter_3.pdf
29. www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf
30. www.sagepub.com/upm-data/12223_Culture_and_Leadership.pdf
31. www.sagepub.com/upm-data/30933_Northouse_Chapter_2.pdf
32. www.sagepub.com/upm-data/27204_7.pdf

