

UNIVERZITET SINGIDUNUM



POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU

Departman za poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

Efikasna organizaciona komunikacija kao preduslov uspešnog leaderskog stila

Mentor

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student

Sanja Drobac, br. indeksa 401041/2012

Beograd, 2015. godine

SADRŽAJ

Efikasna organizaciona komunikacija kao preduslov uspešnog leaderskog stila.....	5
UVOD	
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	8
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	8
1.3. Ciljevi istraživanja.....	9
1.4. Hipoteze istraživanja.....	10
1.5. Metode istraživanja.....	10
1.6. Struktura rada.....	11
2. Pojam i vrste komunikacije	
2.1. Pojam i značaj komunikacije.....	13
2.2. Funkcije komunikacije.....	15
2.3. Vrste i oblici komunikacije.....	15
2.3.1. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	16
2.3.1.1 Verbalna komunikacija.....	16
2.3.1.2 Neverbalna komunikacija.....	17
2.3.2. Intrapersonalna, interpersonalna i organizaciona komunikacija.....	19
2.3.3. Formalna i neformalna komunikacija.....	20
2.3.3.1 Formalna komunikacija.....	20
2.3.3.2 Neformalna komunikacija.....	22
2.3.4. Eksterna i interna komunikacija.....	23
2.3.4.1 Eksterna komunikacija.....	23
2.3.4.2 Interna komunikacija.....	24
3. Barijere u komunikaciji i metode njihovog prevazilaženja	
3.1. Vrste barijera.....	28

3.1.1 Filtriranje.....	28
3.1.2 Emocije.....	28
3.1.3 Jezik.....	28
3.1.4 Kultura.....	28
3.2. Metode uspešnog prevazilaženja barijera.....	29
4. Značaj interne komunikacije za poslovni uspeh organizacija.....	30
5. Liderstvo – pojam i značaj	
5.1. Definisane liderstva.....	33
5.2. Teorije o liderstvu.....	35
5.2.1. Teorije o osobinama.....	36
5.2.2. Teorije o ponašanju.....	36
5.2.3. Novi pristupi liderstvu.....	37
5.3. Liderski stilovi – povezanost uspešnog liderskog stila i efikasne interne komunikacije.....	38
5.3.1 PAEI teorija.....	38
5.3.2 Vizionarski stil.....	40
5.3.3 Trenerski stil.....	40
5.3.4 Afilijativni stil.....	40
5.3.5 Demokratski stil.....	40
5.3.6 Diktiranje tempa.....	40
5.3.7 Zapovednički stil.....	40
5.4. Razlika između lidera i menadžera.....	41
5.5. Značaj emocionalne inteligencije u liderstvu i organizacionoj komunikaciji.....	43
6. Liderstvo i motivacija	
6.1 Uloga lidera u motivaciji zaposlenih.....	45
6.2 Faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih.....	48
7. Organizaciona kultura, liderstvo i organizaciona komunikacija.....	50

8. Upravljanje promenama – značaj i cilj strateškog upravljanja**promenama**

- 8.1. Značaj upravljanja promenama.....54
- 8.2. Cilj upravljanja promenama.....56
- 8.3. Metode prevazilaženja otpora promenama u organizaciji.....57

9. Menadžment znanja – organizacija koja uči

- 9.1. Proces i značaj menadžmenta znanja.....58
- 9.2. Organizacija koja uči.....60
- 9.3. Liderstvo i menadžment znanja.....62

10. Studijsko – istraživački rad – kompanija "Feromont

Inženjering".....66

11. Zaključak.....79**12. Literatura.....82**

Efikasna organizaciona komunikacija kao preduslov uspešnog liderskog stila

Rezime: Sve neizvesnije okruženje tržišta rada i sve jača konkurencija primoravaju organizacije da koriste svoje pune potencijale. U savremenim uslovima poslovanja potrebno je održati interne procese u organizaciji na visokom nivou, tačnije posvetiti se poboljšanju efikasnosti kako pojednica tako i organizacije u celini. To se postiže negovanjem vitalnog dela organizacije – zaposlenih. A kako bi se postigla produktivnost zaposlenih, samim tim i organizacije, potrebno je posebno obratiti pažnju na internu komunikaciju, koja, kao takva, čini jedan od najbitnijih delova organizacionog ponašanja.

Implementacija sistema efikasne interne komunikacije je nezamisliva bez lidera kao predvodnika promena. Lider bi trebalo da bude ličnost koja će svojim zaposlenima pružiti znanje koje oni nisu imali prilike da steknu, da ih vodi kroz proces jačanja i razvijanja njihovih potencijala, da im bude i učitelj i vođa.

Uspešan lider razume snagu motivacije kod zaposlenih i zbog toga teži da na svaki mogući način obezbedi svojim zaposlenima dinamično i izazovno poslovno okruženje, ali i finansijsku stabilnost, društveni status, intelektualni napredak...

Cilj ovog rada je da pokaže da uspešno uspostavljen sistem efikasne interne komunikacije zajedno sa odgovarajućim liderskim stilom doprinosi efektivnom i efikasnom poslovanju organizacije, ali i stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju na sve zahtevnijem tržištu koje obiluje promenama.

Ključne reči: Komunikacija, liderstvo, liderski stilovi, motivacija, sistem nagrađivanja, upravljanje promenama, organizaciona kultura, menadžment znanja, zaposleni

Tamo gde nema vizije, narod propada

Uvod

Sve dinamičnije poslovno okruženje nameće organizacijama pritisak da svoje poslovne procese konstantno unapređuju. Društvo se od perioda proizvodne trake do XXI veka razvilo velikom brzinom i nesmanjenim žarom primenjuje sve novije tehnologije i teorije koje doprinose poboljšanju poslovanja. Novi vek je omogućio transparentnost i dostupnost znanja i informacija a zaposleni se više ne smatraju prostom radnom snagom već najvećim kapitalom organizacije. Međutim, zbog preopterećenosti proizvodnjom, stalnim usavršavanjem proizvoda i usluga kompanije često zamemaruju svoje zaposlene tretirajući ih kao lako zamenljiv inventar. Na taj način umanjuje se značaj ljudskih potencijala, pre svega krucijalnih karakteristika zaposlenih kao što su: kreativnost, inovativnost, lojalnost, motivacija kao i intelektualni naponi. Uprkos tome, iako se teži da se budućnost kompanije predvidi na osnovu finansijske stabilnosti i uspešnosti kao i konkurentske prednosti na tržištu rada u poslednje vreme pristupa se i drugim resursima koji obezbeđuju i osiguravaju konkurentsku prednost, a to su upravo zaposleni jedne organizacije.

Zaposleni kao kompanijski resurs velikih potencijala mogu značajno doprineti uspešnosti poslovanja, ali je isto tako mogu i umanjiti. Ukoliko se zaposlenima pruži šansa da dokažu svoju lojalnost, pruži im se mogućnost da aktivno učestvuju u kompanijskom uspehu i motivišu se na pravilan način kompanija će osetiti značajan boljitak u poslovanju. Upravo su zaposleni ti koji ostvaruju direktan kontakt sa klijentima, pospešuju proizvodnju, vode prodaju i uopšte omogućavaju efikasno poslovanje.

Kako bi se postigla produktivnost zaposlenih u savremenim uslovima poslovanja, samim tim i organizacije, potrebno je posebno obratiti pažnju na internu komunikaciju, tj. komunikaciju između zaposlenih jedne organizacije, koja, kao takva, čini najbitniji deo organizacionog ponašanja.

Efikasna interna komunikacija se razvija samo u onim organizacijama u kojima se zaposleni osećaju dovoljno slobodno da skrenu pažnju kada ne razumeju poruku koja se prenosi, kada je komunikacija neefikasna ili kada sugerišu kada i kako neko može da komunicira efektivnije. Stoga, interna komunikacija ima dve osnovne funkcije, a to su: informisanje zaposlenih o novonastalim promenama u organizaciji i omogućavanje uspešnog rada radi ostvarenja organizacionih ciljeva.¹

Suština interne komunikacije leži u pravilnom i blagovremenom prenošenju informacija između zaposlenih kao i u slobodnom protoku znanja u organizaciji, tačnije razumevanju poruke koja se prenosi, adekvatnom odgovoru na istu, a sve u cilju poboljšanja efikasnosti poslovanja.

¹ Cvetkovski T. i Cvetovska-Ocokoljić V., *Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja*, 2007, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 121

Takođe velika pažnja se poklanja upravljanju i razvijanju potencijala i entuzijazma kod zaposlenih. Uspešnom strategijom i pravilnim odabirom menadžera – lidera koji će na pravi način znati da izvuku maksimum iz svog tima i stvore izuzetne zaposlene, lojalne i motivisane, kompanija će omogućiti plodno tle za poslovanje u okruženju punom izazova.

Lider je ličnost koja je u stalnom pokretu, poseduje viziju i misiju na osnovu koje definiše svoje ciljeve, pronalazi inovativna rešenja kako bi iste ostvario i usput motivisao svoje saradnike da čine isto. Efikasan lider nije samo ličnost koja poseduje znanje i informacije već onaj koji zna da znanje i informacije upotrebi na pravi način.

Lider je ličnost u okviru organizacije koja bi trebalo da uspostavi ravnotežu između postavljenih organizacionih ciljeva i zaposlenih, kao i strukturi sposobnosti i veština svojih sledbenika. Dobar lider procenjuje svoje zaposlene, tip dodeljenih aktivnosti i organizacionu sredinu i prilagođava im liderski stil.² Takođe, lider bi trebalo da svojim zaposlenima pruži znanje koje oni nisu imali prilike da steknu, da ih vodi kroz proces jačanja i razvijanja njihovih potencijala, da im bude i učitelj i vođa.

Lideri sutrašnjice moraće da uspostave realnu viziju i da unesu u organizacije, koje žele da predvode, osećanje za vrednost. Komunikacija sa ljudima i veština da ljude motivišu, moraju od sada biti na znatno višem nivou nego u prošlim vremenima. Lider će morati da sačuva prisebnost uprkos tome što oko njega sve vrvi od promena. Najzad, moraće da "izvuče" svaki gram talenta i kreativnosti koji se može naći u njegovoj organizaciji – od proizvodne trake do sedišta kompanije.³

Poznavanje psihologije je od velike važnosti za oblast liderstva kao procesa u menadžmentu. Lider bi trebalo da poznaje i elemente psihologije međuljudskih odnosa i veštinu efikasnog komuniciranja. Takođe, jedna od njegovih ključnih uloga u organizaciji i timu je i da motiviše svoje saradnike.⁴ Naravno, od izuzetne je važnosti za lidera da izabere uspešan stil vođenja, kao i da na pravi način kreira svoj tim, tačnije da za svoje saradnike i sledbenike bira zaposlene koji će se dobro uklopiti u njegov liderski stil i na taj način kreira zdravu organizacionu kulturu za sebe i svoje sledbenike.⁵

Upravljanje promenama se često pominje uz termine lider i liderstvo jer su često lideri ti koje se hvataju u koštac sa izazovima i promenama u okviru organizacije i reaguju na iste, stalno unapređujući poslovanje svog tima i organizacije u celini. Upravljanjem promenama ostvaruje se prilagođavanje nastalim promenama i ostvaruje funkcionalnost poslovanja kao i razvoj i rast organizacije. Cilj upravljanja promenama jeste da se organizacija prilagodi i asimiluje, kao i da se osposobi da u novim okolnostima i izmenjenoj sredini sačuva i poboljša svoju poziciju na tržištu.

² Tomanović A., *Liderstvo i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 50

³ Karnegi D., *Vođa u vama*, 2006, Narodna knjiga, Beograd, str. 7

⁴ Bojanović R., *Psihologija međuljudskih odnosa*, 2009, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 180

⁵ www.humanresources.com, preuzeto 16.08.15.

1.1 Predmet i polazište istraživanja

Jedna od osnovnih funkcija lidera jeste da postavi pitanje na koji način može kreirati zdravu organizacionu sredinu, u kojoj će implementirati sistem efikasne interne komunikacije, koja kao takva čini preduslov odabira odgovarajućeg liderskog stila. Takođe, uspešan lider mora posedovati sposobnost da motiviše svoje zaposlene na pravi način, kreirajući radnu sredinu u kojoj poverenje, poštovanje i na kraju lojalnost zauzimaju mesta na vrhu lestvice poželjnih karakteristika tima. To se može postići, između ostalog, podsticanjem timskog rada i slobodnim širenjem znanja i informacija u okviru tima i organizacije u celini, ali i uspostavljanjem uspešnog i odgovarajućeg sistema nagrađivanja, koji će kao takav, motivisati zaposlene da daju svoj maksimum u izvršavanju radnih zadataka, ali i da organizacijske ciljeve prepoznaju kao sopstvene, a sve u cilju ostvarivanja dodatne vrednosti za organizaciju.

Kao predmet našeg rada izabrali smo temu koja se bavi značajem i ulogom liderstva u kreiranju pozitivne organizacione kulture sa efikasnom organizacionom komunikacijom i vice versa, dakle uticaj efikasne organizacione komunikacije na odabir pravilnog liderskog stila. Efikasna komunikacija u organizaciji omogućava zdravo poslovno okruženje, mogućnost timskog rada i pozitivno rešavanje konflikata unutar tima, ali čini i preduslov efikasnog i efektivnog liderskog stila koji će na pravi način "udahnuti život" organizacionoj viziji i predstaviti organizacione ciljeve. Sve dinamičnije poslovno okruženje utiče kako na izbor poslovanja organizacija tako i na pažljiv odabir saradnika – zaposlenih sa posebnim akcentom na lidere/menadžere kao pojedince čiji je cilj inspirisanje članova svog tima. Upravo zbog toga i postoji veliki broj teorija o liderstvu, koje, svaka na svoj način, pokušavaju da definišu idealnog lidera.

Kroz izabrano polje istraživanja koje je navedeno na kraju našeg rada u mašinsko inženjerskoj kompaniji "Feromont Inženjering" dokazana je korelacija između efikasne organizacione komunikacije i liderstva, tačnije potvrđena je hipoteza da je efikasna organizaciona komunikacija preduslov za kreiranje uspešnog liderskog stila.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Međusobna uslovljenost efikasne interne komunikacije i liderstva danas predstavlja interesantno polje istraživanja i uvek aktuelnu temu upravo zbog organizacija koje uče, primenjuju menadžment znanja u svom poslovanju i kojima bi, u sve dinamičnijem okruženju, trebalo ukazati na izuzetne lidere, tzv. lidere znanja koji će biti sposobni da odgovore na svakodnevne promene i izazove i koji poseduju veštinu efikasne komunikacije koja doprinosi kreiranju zdrave i pozitivne organizacione kulture i doprinosi uspešnom poslovanju organizacije. Uz to, svaka uspešna organizacija koja stremi ka razvoju i napretku bi trebalo da teži usvajanju načela menadžmenta znanja i da bude spremna da uči i da se menja. Prema rečima Isaka Adižesa, promene su neminovne, promene znače izazov, boljitak, učenje, kada nema promena nastupa smrt.

1.3 Ciljevi istraživanja

Ciljevi našeg istraživanja jesu ukazivanje na ulogu i važnost efikasne interne komunikacije u korelaciji sa procesom liderstva unutar organizacije jer samo pravilnim odabirom organizacionih predvodnika – “vojskovođa” organizacije će biti u mogućnosti da ostvare napredak, da steknu i zadrže konkurentsku prednost, smanje fluktuaciju zaposlenih i istaknu važnost kreiranja uspešne i zdrave organizacione kulture posredstvom efikasnog liderskog stila. Takođe, konsultujući literaturu, ukazujemo na važnost upravljanja promenama u organizaciji koje donose nestabilnost i nesigurnost ali pravilnim i blagovremenim odgovorom na iste omogućavaju rast i prosperitet organizacije, kompatibilnost sa zahtevima okruženja kao i efikasnije poslovanje organizacije u celini.

Takođe, motivacija zaposlenih kroz uspešno implementiran sistem efikasne interne komunikacije na organizacionom nivou doprinosi značajnim porastom uspešnosti poslovanja na sve turbulentnijem tržištu i osigurava konkurentsku prednost organizacije. Samo kroz pravilan sistem nagrađivanja i kroz prethodno uspostavljen sistem efikasne interne komunikacije lider će biti u mogućnosti da na pravi način ostvari organizacione ciljeve i prenese viziju organizacije na svoje sledbenike.

Opšti cilj istraživanja jeste izučavanje pojmova efikasne interne komunikacije i liderstva, njihove međusobne povezanosti i usklađenosti, kreiranja organizacione kulture, i kao njenih neraskidivih delova, uspostavljanje uspešnog sistema nagrađivanja u okviru organizacije. Takođe opšti cilj istraživanja je i rasvetljavanje procesa upravljanja promenama i krucijalnog ulogom lidera u istim.

Društveni cilj istraživanja se ogleda u različitim pristupima procesu komunikacije i liderstvu kojima smo se kroz naš rad bavili, vrstama komunikacije koje se javljaju kako na interpersonalnom tako i na organizacijskom nivou, zatim liderskim stilovima koji poslednjih decenija XXI veka predstavljaju interesantno polje istraživanja u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Ukazali smo na nesumnjiv značaj često zanemarivane emocionalne inteligencije u liderstvu, koja, kao takva, ukazuje na poželjne karakteristike lidera uz pomoć kojih bi uspešni lideri postali izuzetni u rukovođenju zaposlenima. Takođe smo se bavili pojmom motivacije, ukazujući na njenu značajnost, ali smo rasvetlili i značaj unutrašnjih motivatora u odnosu na spoljašnje, koji se neretko uzimaju za značajnije. Na kraju, prikazan je i priznat značaj efikasnog upravljanja promenama, procesom u kojem ponovo centralnu ulogu zauzima lider – predvodnik promena.

Naučni cilj se ogleda kroz sprovedeno istraživanje koje se bavilo efikasnom internom komunikacijom, liderstvom, motivacijom zaposlenih i na kraju međuljudskim odnosima u celini. Rezultati istraživanja su u skladu sa iznetim teorijama, tačnije kroz rezultate je prikazana neosporna i nezamenljiva uloga koju efikasna komunikacija igra u procesu liderstva, zajedno sa pravilnom primenom menadžmenta znanja kroz organizaciju koja uči i motivaciju zaposlenih – sledbenika.

Lični cilj istraživanja je izražen kroz želju i težnju da se kroz navedeni rad i istraživanje iz pomenutih oblasti ostvari napredak na ličnom i profesionalnom planu kroz praktičnu primenu u budućem napredovanju.

1.4 Hipoteze istraživanja

S obzirom na nesumnjivi značaj liderstva i upravljanja promenama u savremenom poslovnom okruženju generalna hipoteza na kojoj se temelji naš istraživački rad je:

Od vitalnog je značaja kreirati zdravu organizacionu kulturu u kojoj će se informacije i znanje kretati slobodno i u kojoj postoji efikasna organizaciona komunikacija koja je, kao takva, ključ uspeha prilikom odabira uspešnog liderskog stila.

Posebne hipoteze našeg istraživačkog rada su:

- 1. Efikasna komunikacija predstavlja osnov slobodnih tokova i razmene znanja u organizaciji, a što je preduslov stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju i ostvarivanja održive konkurentske prednosti.*
- 2. Pažljivo isplanirana i osmišljena interna komunikacija je ključ uspešnog poslovanja organizacije i čini najvažniji faktor organizacionog ponašanja koji doprinosi poboljšanju efikasnosti zaposlenih ponaosob ali pojedinca i organizacije u celini.*
- 3. Zaposleni predstavljaju osnovni kapital organizacije. Uspešan lider koji upravlja zaposlenima bi trebalo da poseduje liderske veštine kako bi na svoje zaposlene preneo viziju i ciljeve organizacije, tačnije trebalo bi da bude dobar slušalac, izuzetan govornik, samosvestan i motivisan sa razvijenim osećanjem empatije.*
- 4. U organizacijama koje uče od krucijalnog je značaja odabir najefektivnijeg liderskog stila koji bi omogućio slobodne tokove znanja u njoj.*
- 5. Jedna od najvažnijih uloga lidera jeste iniciranje promena u organizaciji i motivacija zaposlenih, stoga bi posebnu pažnju trebalo posvetiti obučavanju lidera kao pokretača organizacionih promena.*

1.5 Metode istraživanja

Tokom izrade našeg istraživačkog rada korišćene su različite metode, kao što su: opštost, sistematičnost, objektivnost i pouzdanost, a u cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva.

Konsultovana je naučno – istraživačka literatura kao i brojni naučni radovi na temu liderstva i upravljanja promenama. Sledeće metode rada su upotrebljavane u našem istraživačkom radu: apstrakcija, dedukcija, metoda analize, metoda sinteze, konkretizacija, generalizacija, hipotetičko – deduktivna metoda, statistička i komparativna metoda.

Tokom naučno – istraživačkog dela našeg rada, tačnije prilikom prikupljanja, obrade i interpretacije rezultata istraživanja korišćena je metoda analize sadržaja dokumenata i metoda studije slučaja.

1.6 Struktura rada

U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza i radi detaljnije analize teme rada naš istraživački rad čine sledeće tematske celine:

1. ***U prvom delu rada*** – Uvod naveli smo predmet i polazište našeg istraživanja, ukazali smo na aktuelnost i značaj teme liderstva i upravljanja promenama, definisali smo cilj istraživanja, postavili ključnu i posebne hipoteze istraživanja, nabrojali metode istraživanja i opisali strukturu rada po tematskim celinama.
2. ***U drugom delu rada*** pod nazivom Pojam i vrste komunikacije obrađuju se tematske celine pod nazivom: Pojam i značaj komunikacije, u kojoj ćemo definisati pojam i značaj komunikacije iz različitih aspekata, Funkcije komunikacije u kojoj ćemo navesti osnovne funkcije procesa komunikacije, Vrste i oblici komunikacije u kojoj ćemo se detaljno baviti različitim vrstama komunikacije, između ostalog formalnom i neformalnom, internom i eksternom, verbalnom i neverbalnom i td.
3. ***U trećem delu rada*** pod nazivom Barijere u komunikaciji i metode njihovog prevazilaženja obrađuju se tematske celine pod nazivom: Vrste barijere u kojoj navodimo najčešće barijere koje se javljaju u organizacionoj komunikaciji, kao i Metode uspešnog prevazilaženja barijera u kojoj predlažemo metode uz pomoć kojih se barijere u komunikaciji mogu prevazići i na taj način izbeći konflikt.
4. ***U četvrtom delu rada*** pod nazivom Značaj interne komunikacije za poslovni uspeh organizacija bavimo se sve aktuelnijom temom važnosti interne komunikacije u okviru savremenog organizacionog sistema.
5. ***U petom delu rada*** pod nazivom Liderstvo – pojam i značaj obrađuju se tematske celine pod nazivom: Definisanje liderstva, u kojoj ćemo definisati pojam liderstva iz različitih aspekata, Teorije o liderstvu u kojoj ćemo navesti najzastupljenije teorije o liderstvu, Liderski stilovi u kojoj ćemo se baviti različitim liderskim stilovima kod više autora, Razlika između lidera i menadžera u kojoj ćemo na sažet način objasniti značajne razlike između savremenih lidera i menadžera, Značaj emocionalne inteligencije u liderstvu, u kojoj ćemo se baviti sve aktuelnijom temom značaja i neophodnosti emocionalne inteligencije kod savremenih lidera.
6. ***U šestom delu rada*** pod nazivom Liderstvo i motivacija ističemo povezanost pomenute dve celine, ističemo značaj odabira efikasnog liderskog stila i bavimo se temom motivacije – unutrašnje i spoljašnje u savremenom organizacionom sistemu.
7. ***U sedmom delu rada*** Organizaciona kultura i liderstvo osvrćemo se na uzajamnu povezanost organizacione kulture i liderstva polazeći od kreiranja organizacione kulture u okviru organizacije pa do prenošenja njenih vrednosti na zaposlene, uz uticaj lidera na njene okvire, ali se bavimo i neraskidivom vezom pomenuta dva pojma.
8. ***U osmom delu rada*** pod nazivom Upravljanje promenama – značaj i cilj strategijskog upravljanja promenama obrađuju se tematske celine pod nazivom: Značaj upravljanja promenama u kojoj ističemo važnost strategijskog upravljanja promenama u organizaciji, Cilj upravljanja promenama u kojoj navodimo dugoročne benefite koje

organizacija uživa ukoliko uspešno implementira strategiju upravljanja promenama, Metode prevazilaženja otpora promenama u organizaciji u kojoj smo predložili neke od mogućih tehnika prevazilaženja otpora promenama u organizaciji kod zaposlenih

- 9. U devetom delu rada** pod nazivom Menadžment znanja – organizacija koja uči obrađuju se tematske celine pod nazivom: Proces i značaj menadžmenta znanja u kojoj definišemo menadžment znanja, objašnjavamo proces i ističemo dobrobit organizacije koja uči, Organizacija koja uči u kojoj predstavljamo profil organizacije koja uči, dok u celini pod nazivom Liderstvo i menadžment znanja ističemo međusobnu uslovljenost pomenuta dva pojma i ističemo važnost koncepta doživotnog učenja i negovanja kulture liderstva znanja u okviru organizacije.
- 10. U desetom delu rada** predstavljeni su rezultati istraživanja sprovedenog u decembru 2014. godine u mašinsko – inženjerskoj kompaniji "Feromont Inženjering" na temu efikasne interne komunikacije i liderstva. Pored rezultata istraživanja prikazan je istorijat kompanije, organizaciona šema i sistematizacija poslova, kao i vizija i strategijski ciljevi kompanije.
- 11. U jedanaestom delu rada** pod nazivom Zaključak dati su odgovori na hipoteze postavljene u uvodnom delu istraživanja.

2. POJAM I VRSTE KOMUNIKACIJE

2.1. Pojam i značaj komunikacije

Komunikacija među ljudima je stara koliko i sam ljudski rod. Još od prvih plemenskih zajednica važno je pravilo – udruži se ili ne preživi, stoga je ljudski rod bio prinuđen da sarađuje i samim tim komunicira radi lakšeg sporazumevanja i što bolje izvršenog radnog zadatka. Vremenom način i metodi komunikacije su se menjale, naročito otkad je ljudski rod zagazio u eru informacija, ali sama njena srž i funkcija su ostale iste. U procesu komuniciranja akcenat i dalje stoji na razmeni informacija i znanja između dve ili više jedinice a u cilju zadovoljenja neke potrebe, bilo društvene ili poslovne. Sam proces komuniciranja je jako složen i obuhvata kako verbalnu (usmenu i pisanu) tako i neverbalnu komunikaciju, tačnije komuniciranje gestovima, facijalnom ekspresijom, stavom, glasom, pogledom i još brojnim faktorima koji mogu doprineti pravilnom i lakšem razumevanju poruke koju prenosimo.

Postoje brojne definicije komunikacije a neke od njih su:

*”Komunikacija je veština kojom ubeđujemo, učimo, motivišemo i usmeravamo zaposlenog prema organizacionom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ uspešne saradnje je efikasna komunikacija”*⁶

*”Komunikacija predstavlja proces u kome pojedinac ili organizacija u celini (pošiljalac) prenose određenu informaciju (poruku) primaocu iste”*⁷

*”Komunikacija čini umešnost slanja i primanja poruka, prenošenja i dešifrovanja tuđih misli, emocija i ideja”*⁸

Osnovni elementi komunikacije su:⁹

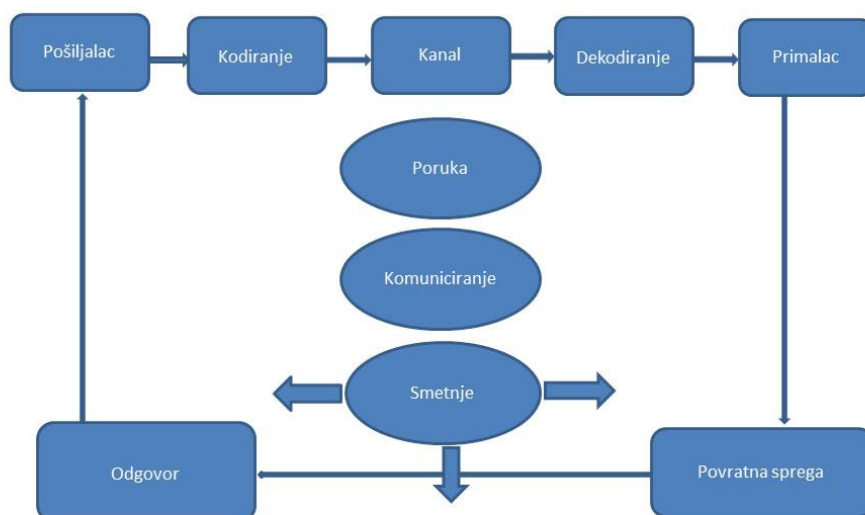
- poruka
- pošiljalac
- kodiranje
- kanal
- primalac
- dekodiranje
- *feedback* (povratna informacija)
- smetnje

⁶ Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, 2009, CEKOM, Novi Sad, str. 125

⁷ Zimanji V. i Štangl Šušnjar G., *Organizaciono ponašanje*, 2005, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 176

⁸ Cvetkovski T. i Cvetkovska-Ocokoljić V., *Poslovna komunikacija*, 2007, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 7

⁹ Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9



Slika 1. Proces komunikacije - Modifikovano prema: Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10

Pošiljalac ili enkoder je inicijator poruke koji poruku „stvara“ kodiranjem sopstvenih misli a zatim je šalje raznim kanalima primaocu poruke tj. dekoderu. Sama poruka može poprimiti razne oblike, bilo da je u usmenom ili pisanom obliku, putem raznih tehnoloških ili pomoćnih sredstava za njeno prenošenje ili može čak biti i pokret ili izraz lica, koji čine deo neverbalne komunikacije. Kanali prenošenja poruke takođe zavise od njenog oblika ili važnosti a variraju od kanala: *face to face* (licem u lice), telefonskih poziva, elektronskih poruka... Što poruka ima veću važnost to će i izabrani kanal za prenošenje biti ličniji, tačnije davaće se prednost direktnom prenošenju poruke primaocu kako bi se osiguralo njeno pravilno razumevanje bez mogućnosti pojave barijera u komunikaciji. Primalac poruke ili dekoder ima za cilj da poruku uspešno dekodira tj. razume i adekvatno odgovori na nju.

Prema mišljenju autora Zimanji V. i Štangl Šušnjar G. kod pošiljaoca, kao i kod primaoca poruke, četiri osnovna uslova utiču na njeno efikasno razumevanje, a to su:¹⁰ veština komuniciranja, stav i sposobnost, kao i socijalno - kulturni sistem. Bez veštine, stava i sposobnosti pošiljaoca, a potom i primaoca, poruka ne bi na efikasan način bila formirana, a zatim i primljena, a od socijalno - kulturnog sistema zavisi formiranje shvatanja i vrednosti kao dela kulture u kojoj živimo i na taj način formiranja načina prenošenja poruka okolini. Povratna informacija predstavlja kulminaciju procesa komunikacije koja čini povratnu reakciju primaoca poruke i proveru postignutog razumevanja između sagovornika.

Na kraju, u osnovne elemente procesa komunikacije spadaju i razne smetnje koje se mogu javiti prilikom prenošenja poruke, a koje ometaju njeno efikasno razumevanje.

Kada govorimo o efikasnoj komunikaciji dva najvažnija elementa su pažljivo slušanje poruke koja se prenosi od sagovornika ka nama i potom njeno pravilno razumevanje, kako bi se na prenetu poruku uspešno odgovorilo.

¹⁰ Zimanji V. i Štangl Šušnjar G., *Organizaciono ponašanje*, 2005, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 177

2.2. Funkcije komunikacije

Kao što navode autori Robbins P. S. i Coulter M. četiri osnovne funkcije komunikacije su:¹¹

1. kontrola
2. motivacija
3. emotivno iskazivanje
4. informacija

Funkcija kontrole najčešće dolazi do izražaja u okviru procesa organizacione komunikacije, kada se od zaposlenih zahteva da svom menadžeru prijavljuju nepravilnosti na poslu ili bilo kakvo nepoštovanje internih procedura, drugih zaposlenih ili nadređenih, ali i kada se od zaposlenih očekuje da poštuju politiku, procedure i pravila organizacije.

Komunikacija podstiče motivaciju kod zaposlenih jer, ukoliko je uspešna, omogućava dobijanje povratne informacije o radnom učinku zaposlenih, o ostvarenim organizacionim ciljevima na nivou grupe i o napredovanju ka ciljevima organizacije u celini, kao i o načinu na koji se pomenuti ciljevi mogu efikasnije ostvariti. Efektivno upravljanje je krajnji rezultat efektivne komunikacije. Loša ili neefektivna komunikacija je izvor frustracija, konflikata i stresa. Komunikacija je od vitalnog značaja za očuvanje zdrave atmosfere u organizaciji i glavno oruđe u postizanju maksimalnog učinka od strane najznačajnijeg organizacionog resursa – zaposlenih.¹²

Komunikacija je oduvek ljudima služila kao sredstvo iskazivanja emocija i radi socijalne interakcije jer čovek je „društvena životinja“ (grč. *Ὁ Ἄνθρωπος φύσει πολιτικὸν ζῷον*, Aristotel). U okviru organizacije zaposlenima njihov tim ili radna grupa predstavljaju osnovni izvor socijalne interakcije i oni, unutar nje, dele frustracije i zadovoljstva, i na taj način ispunjavaju svoje socijalne potrebe.

I na kraju, ali ništa manje bitno, kako pojedincima, tako i članovima organizacije, tačnije zaposlenim, informacije i razmena znanja su od vitalnog značaja za efikasno poslovanje, i upravo komunikacija pruža mogućnost njihove razmene, kao što je i navedeno u jednoj od posebnih hipoteza našeg rada.

2.3. Vrste i oblici komunikacije

U skladu sa mišljenjem autora Jovanović – Božinov M. jedna od najučestalijih i najvažnijih podela komunikacije je na:¹³

1. usmenu i pisanu
2. verbalnu i neverbalnu

¹¹ Robbins P. S. i Coulter M., *Menadžment*, 2005, Data Status, Beograd, str. 257

¹² Kondalkar V. G., *Organizational Behaviour*, 2007, VNS Institute of Management, New Delhi, str. 193

¹³ Jovanović - Božinov M., *Organizaciono ponašanje*, 2003, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 228-240

3. intrapersonalnu (monolog), interpersonalnu (između dve ili više osobe) i organizacionu (između dva ili više članova organizacije)

Najopštija podela komunikacije svakako je na **usmenu** i **pisanu**. Iako danas brojna tehnološka i informaciona dostignuća omogućavaju različite vidove pisane komunikacije kao što su npr. internet, intranet, e-mail, memorandumi, oglasne table i td., ipak je komuniciranje licem u lice najverodostojniji oblik prenošenja informacija upravo zbog mogućnosti tumačenja simbola neverbalne komunikacije, tačnije govora tela.

2.3.1 VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

2.3.1.1 Verbalna komunikacija predstavlja prenošenje misli, ideja i informacija između pojedinaca ili grupe putem upotrebe reči i upotrebljava se svakodnevno, bilo u pisanom ili usmenom obliku. Verbalna komunikacija u okviru organizacije se sprovodi putem različitih medija, kao što su: sastanci, konferencijski pozivi, telefonski razgovori, e-mail, memorandumi, oglasna tabla, komunikacija licem u lice i td. Izbor medija zavisi od ličnog izbora pošiljaoca informacije ali i od važnosti same poruke ili informacije koja se prenosi. Dakle, kao što navodi autor Dobrijević G. uglavnom je reč o tri različite kategorije sistema komuniciranja:¹⁴

- lična komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice)
- pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti)
- elektronska komunikacija (e-mail, telefon, internet, intranet, poslovna televizija)

Rukovodioci u okviru organizacije bi trebalo da imaju razvijen osećaj za pravilan izbor medija u odnosu na postavljenu situaciju i cilj koji žele da postignu njihovim izborom. Istraživanja pokazuju da je najčešće korišćena kategorija sistema komunikacije (oko 75%) upravo elektronska komunikacija zbog interaktivnosti, tačnije zbog poruke koja se prenosi dvosmerno.¹⁵ Što je poruka koja se prenosi osetljivija i tiče se zaposlenih na više nivoa u organizaciji, to će biti raznovrsniji i izbor medija za prenošenje poruke. Na primer ukoliko menadžer želi da obavesti zaposlene o internom konkursu na određeno radno mesto kombinovaće medije koji su dostupni velikom broju zaposlenih (npr. intranet i oglasna tablu), ali ukoliko treba da obavesti jednog zaposlenog o razlogu njegovog otkaza pre će se odlučiti za komunikaciju "licem u lice".

¹⁴ Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

¹⁵ Ibid, str. 15

2.3.1.2 Neverbalna komunikacija se ne sreće samo kod ljudi već svuda u prirodi i upravo taj vid komuniciranja je iskonski, razvio se pre nastupanja faze razvoja govora kod čoveka. Naziva se još i „nemi jezik“ jer se poruke jasno i nedvosmisleno šalju i bez upotrebe reči. Dok je verbalna komunikacija, čijom upotrebom se misli oblikuju u reči a koje potom u vidu poruke prenosimo sagovorniku ili sagovornicima, osnovni vid komunikacije između ljudi, suštinski smisao poruke uvek leži u neizrečenom, u poruci koju nesvesno šaljemo i sami ne znajući da to činimo. Često se ističe da emocionalno stanje utiče na raspoloženje ostalih u grupi i da se lako prenosi. Upravo zbog toga bi trebalo imati na umu da nije bitno samo *šta* pričamo, već *kako* prenosimo poruke na primaoca.¹⁶

Ovaj vid komunikacije obuhvata: govor tela, gestove ili kineziku, facijalnu ekspresiju ili izraze lica, položaj tela u prostoru (proksemika), pogled, boju glasa (paralingvističko obeležje), haptiku (dodirivanje sagovornika tokom komunikacije) ali i sam stil govornika, izbor odeće, frizure, nakita... Ipak najviše pažnje se poklanja pokretima tela i izrazima lica, naročito pokretima očiju i usana. Dobar „čitač“ neverbalnih znakova će znati da poveže smisao poruke sa signalima neverbalne komunikacije koje šalje sagovornik i upravo ova osobina „čitanja“ znakova je jedna od odlika dobrog sagovornika i dobrog menadžera.

Neverbalni segmenti komunikacije proučavaju se već decenijama u okviru brojnih nauka kao što su: semiologija, psihologija, antropologija i druge discipline, a kao zasebnu disciplinu popularizovao je 70-tih godina Džulijan Fast (Julian Fast) svojom knjigom „Govor tela“ (eng. *Body language*).

Zastupljeno je verovanje da oko 93% svakodnevne komunikacije čini neverbalna komunikacija i na tu temu su sprovedena brojna istraživanja i naučne studije, ali nijedno istraživanje zvanično naučnim putem ne potkrepljuje tu tvrdnju.¹⁷

Jednu od najuticajnijih studija o komponentama neverbalne komunikacije izveo je 70-ih godina prošlog veka Albert Mehrabian (Albert Mehrabian), profesor socijalne psihologije sa Univerziteta Kalifornije u Los Angelesu. Na osnovu primenjenog eksperimenta profesor Mehrabian je došao do zaključka da izraz lica prenosi 55% informacija, glas 38%, dok izgovore reči samo 7% informacija. Definisana je Mehrabian formula (7% / 38% / 55%) koja se primenjuje u slučajevima kada postoji neslaganje između izgovorenog i izraza. Mehrabian formula se može primenjivati u svim poslovnih sferama (npr. u vojsci) ali je široko primenljiva u upravljanju i poslovanju gde motivacija i stav zaposlenih imaju presudan uticaj na ishod poslovanja organizacije.¹⁸

U istraživanjima koja se tiču neverbalne komunikacije posebno su atraktivna ona koja se tiču uticaja kulture na neverbalnu komunikaciju i univerzalnih komponenti „nemog jezika“ prepoznatljivih u svakoj kulturi. Bez obzira na kulturološke razlike i različito poreklo većina ljudi bi trebalo da razlikuju četiri osnovne emocije a to su: bes, strah, radost i žalost. Ponašanje kod ljudi koje je uslovljeno emocijama, posebno kod bazičnih emocija, uglavnom je nasleđe koje su nam zaveštali naši preci, neretko je univerzalno, a iz ugla evolucije i jako

¹⁶ Williams Ch., *Principi menadžmenta*, 2010, Data Status, Beograd, str. 282

¹⁷ Ibid, str. 281

¹⁸ <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>, preuzeto 11.11.13.

korisno, kao što je pokazao čuveni prirodnjak i biolog Čarls Darwin. S gledišta evolucije emocije su značajne jer često pomoću njih i komuniciramo.¹⁹ Uticaj kulture na neverbalnu komunikaciju ilustrovaćemo sledećim primerom:

U Grčkoj je poznato da podignuta šaka sa raširenim prstima (grč. *μούτζα*) znači veliku uvredu. U doba Vizantije otpadnici od društva i zločinci su, kako bi bili javno poniženi, vođeni kroz uske prolaze koji su vrveli od naroda gde je narod mogao da ih kinji i vređa. Posmatrači, kako bi ih što više ponizili, posrnulim sugrađanima su bacali blato i đubre u lice i veruje se da je upravo taj čin osnova već pomenute uvrede. U savremeno doba može se desiti da turista u Grčkoj bez ikakve zle namere doživi neprijatnost zaustavljajući taksi ili autobus podignutom šakom sa raširenim prstima, tačnije da njegov gest bude pogrešno protumačen kao uvredljiv.²⁰

Međutim, posebnu pažnju treba obratiti na kulturno uslovljene gestove koji se razlikuju od jedne do druge nacije. Tako jedan gest uvredljiv za određenu naciju ne mora nužno biti uvredljiv i za drugu. Npr. prilikom razgovora sa stanovnikom Japana uvredljivim gestom smatraće se gledanje direktno u oči, dok je u većini evropskih zemalja to gest poštovanja i pokazatelj da sagovornika slušamo s pažnjom. Takođe, položaj tela i pogled variraju od jedne zemlje do druge. Amerikancu će verovatno biti jako neprijatno i osećaće se ugroženo u prisustvu Arapina koji je navikao da sedi blizu svoga sagovornika, a njegovo udaljšavanje može protumačiti kao negativan gest i uvredu.²¹

Poznavanje kulturno uslovljenih gestova je jako važno zbog pojave globalizacije, tačnije proboja kompanija na strana tržišta i uopšte međunarodnom saradnjom kompanija, razmenom zaposlenih, zbog toga što aktivnosti velikog broja kompanija prevazilaze okvire matične zemlje.

Svet ulazi u eru globalnih svetskih aktivnosti koja podrazumevaju svetsku proizvodnju, distribuciju i veliki broj udruženja kompanija radi efikasnog ostvarivanja poslovnog poduhvata (eng. *Joint ventures*), multinacionalnih spajanja i pripajanja kao i pojavu globalnih strateških alijansi. Neuspešna neverbalna komunikacija takođe predstavlja jednu od smetnji u komunikaciji, tj. barijere koje nastaju usled spoja različitih kultura zaposlenih, ali koje se mogu prevazići kako tolerancijom tako i specijalnom edukacijom o važnosti i različitosti znakova neverbalne komunikacije usled kulturoloških razlika.

Pored nepotvrđenosti podataka brojnih istraživanja i naučnih studija na temu neverbalne komunikacije činjenica je da je njen značaj od nesumnjive važnosti kako u svakodnevnom životu tako i u efikasnom poslovanju. Iako je akcenat u poslovanju uglavnom na verbalnoj komunikaciji, upravo umetnost pravilnog korišćenja znakova neverbalne komunikacije, kao i veština razumevanja poruka koje se prenose na ovaj način, omogućava uspeh u poslovanju, posebno na stranim tržištima. Na primer, posle održanog sastanka lako je sakupiti beleške o temama o kojima je bilo raspravljano, ali ne postoji zapisnik neverbalne komunikacije. Stoga treba pratiti reakcije zaposlenih tokom izlaganja i tumačiti način na koji

¹⁹ http://www.psihoedukacija.rs/recnik_E.php, preuzeto 11.11.13.

²⁰ Morris D., *Otkrivanje čoveka – vodič kroz govor tela*, 2005, Zograf, str. 61

²¹ Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31

su određene reči ili rečenice izgovorene, tj. da li je izlagač iznosio informacije na opušten način, blagog glasa i uz smanjenu gestikulaciju, ili je povisio ton, sa pojačanom gestikulacijom grčeći mišiće lica. S obzirom da držanje i pokreti tela nemaju univerzalno značenje, potpuni smisao poruke koja se prenosi može se tumačiti samo u širem kontekstu kada se gestovi povežu sa signalima verbalne komunikacije.²²

Savremeni rukovodioci i menadžeri priznaju važnost neverbalne komunikacije jednako kao i verbalne i uče kako da na pravilan način kombinuju verbalnu i neverbalnu komunikaciju i da uspešno tumače neverbalne signale kod zaposlenih, a sve u cilju postizanja maksimalnog učinka zaposlenih i što efikasnijeg poslovanja.

2.3.2 INTRAPERSONALNA, INTERPERSONALNA I ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

U okviru navedene podele svakako najvažniji pojam za naš rad je pojam organizacione komunikacije, ali i podela na intrapersonalnu i interpersonalnu komunikaciju takođe čini neizostavan deo komunikacije kao veštine.

Intrapersonalna komunikacija jeste komunikacija sa samim sobom. Čovek neretko komunicira sa samim sobom kroz proces razmišljanja (npr. prilikom donošenja odluka) ili naglas (npr. razmišlja o svojim planovima i akcijama).²³

Interpersonalna komunikacija predstavlja komunikacioni proces prenošenja poruka među učesnicima u komunikaciji, koja se prenosi od davaoca do primaoca poruke posredstvom različitih kanala.²⁴

Organizaciona komunikacija definiše se kao proces kojim se društvene aktivnosti prikupljaju i koordinišu radi ostvarivanja ciljeva pojedinca i grupe. Čini neizostavan deo studija o komunikaciji i značajnu komponentu efikasnog poslovanja u organizacionoj kulturi.²⁵ Čini bitan deo svakodnevnog poslovanja jer uspeh organizacije u velikoj meri zavisi od stepena veštine komuniciranja govornika u komunikacionom procesu, kako unutar, tako i izvan organizacije. Nezavisno od stručnosti i znanja kojim se raspolaže prilikom obavljanja posla veština dobre komunikacije je neophodna u savremenom poslovanju.

Organizaciona komunikacija deli se na:

1. formalnu i neformalnu
2. internu i eksternu

²² Zimanji V. i Štangl Šušnjar G., *Organizaciono ponašanje*, 2005, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 186

²³ Rot N. i Radonjić S., *Psihologija*, 2007, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 267

²⁴ Ibid, str. 268

²⁵ <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-communication.html>, preuzeto 10.11.13.

2.3.3 FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

2.3.3.1 Formalna komunikacija predstavlja proces protoka informacija i znanja putem zvanične komunikacione mreže u okviru jedne organizacije, a u cilju ostvarivanja poslovne aktivnosti. Primer ove vrste komunikacije je prenos poruke od menadžera ka podređenom zaposlenom. Odvija se u tri osnovna pravca a to su:²⁶

- vertikalno (silazno ili uzlazno)
- horizontalno
- dijagonalno

Vertikalna komunikacija čini komunikaciju među zaposlenima jedne organizacije koja se odvija na različitim hijerarhijskim nivoima jedne organizacione strukture. Razlikuju se dve vrste vertikalne komunikacije a to su:²⁷

- silazna i
- uzlazna komunikacija

Silazna komunikacija obuhvata kretanje poruke od nadređenih ka podređenim u lancu komandovanja, npr. poruka se kreće od generalnog direktora do direktora odeljenja, a potom od direktora odeljenja do zaposlenih. Poruke se prenose silaznim putem, stukturirane su i najčešće su informacije koje se tiču posla. Poruke mogu sadržavati informacije koje se tiču zadataka koje treba izvršiti, informacije o misiji i ciljevima organizacije, nove politike, promenama koje bi trebalo da nastupe i td. Takođe silazna komunikacija pored izvršavanja naredbi može izistakivati i povratnu informaciju od zaposlenih u vezi sa obavljanjem posla ili problemima koji se mogu javiti u toku rada.

Silazna, kao i uzlazna komunikacija, ima svoje prednosti i mane. Prednosti bi bile što jasno definisana i nedvosmislena silazna komunikacija omogućava zaposlenima da bolje razumeju svoju poziciju i radne zadatke koji im se poveravaju na izvršenje od strane nadređenih. Nedostaci bi bili što silazna komunikacija često obuhvata jednu od barijera koje nastaju prilikom procesa komunikacije, a to je filtriranje. Može imati za posledicu delimično ili potpuno nerazumevanje poruke, što samim tim utiče i na njenu pravilnu implementaciju i najčešće dovodi do pojave konflikta.

Dakle, najveći broj poruka poslatih na pomenuti način streme ka tome da pomognu zaposlenima da uspešno obave svoj deo posla.²⁸

Neke od metoda efikasne silazne komunikacije su: razvijanje procedura za obavljanje rutinskih zadataka, upoznavanje zaposlenih sa organizacionom šemom, održavanje sastanaka sa zaposlenima kako bi se jasno definisali organizacioni ciljevi i kako bi se što efektivnije prenela vizija i misija organizacije na sve zaposlene.

Uzlazna komunikacija takođe čini deo formalne komunikacije i predstavlja prenošenje poruka od podređenih zaposlenih do zaposlenih na višim hijerarhijskim nivoima u organizaciji. Obično obuhvata informacije koje se tiču obavljenih radnih zadataka,

²⁶ Zimanji V. i Štangel Šušnjar G., *Organizaciono ponašanje*, 2005, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 180-181

²⁷ Ibid, str. 180-181

²⁸ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 325

napredovanju projekta ili zadatka, eventualnim problemima koji nastaju prilikom obavljanja radnih zadataka, potrebama zaposlenih, njihovim stavovima, ali i o sugestijama zaposlenih o potencijalnom poboljšanju poslovanja organizacije.

Uzlazna komunikacija čini bitan deo formalne komunikacije jer na ovaj način zaposleni jedne organizacije na višim hijerarhijskim nivoima mogu doći do značajnih podataka o mišljenju, sugestijama ili komentarima zaposlenih – podređenih koji čine vitalni i nezamenljivi deo svake kompanije. Takođe, informacije dobijene tokom uzlazne komunikacije sa velikim uspehom se mogu koristiti prilikom ocenjivanja menadžera. Kao i silazna, i uzlazna komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti bi bile što poruke koje šalju zaposleni – podređeni obezbeđuju povratnu informaciju o tome kako je shvaćena poruka koja je dobijena sa viših hijerarhijskih nivoa organizacije, tj. slikovito omogućava uvid u bitne informacije koje se šalju sa viših nivoa na niže hijerarhijske nivoe, a koje su im neophodne za svakodnevno izvršavanje radnih zadataka. Pored toga, pruža zaposlenima mogućnost direktne i neposredne komunikacije sa nadređenima i samim tim mogućnost razrešenja brojnih nedoumica i problema koji mogu nastati prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Ali možda najbitnija prednost uzlazne komunikacije jeste zadovoljstvo i osećanje pripadnosti organizaciji koje zaposleni razvijaju kada na bilo koji način mogu doprineti produktivnosti organizacije i njenom efikasnijem poslovanju.

Kao i kod silazne komunikacije, i kod uzlazne, najveći nedostatak čini filtriranje kao barijera u komunikaciji, koju iniciraju sami zaposleni birajući informacije koje će preneti nadređenima zbog straha da će biti okrivljeni ukoliko prenete informacije dovedu do negativnih posledica. Na taj način umanjuje se vrednost i verodostojnost poruke koja se prenosi i uskraćuju se znanje i informacije nadređenima koje su od velikog značaja za donošenje ispravnih i pravovremenih odluka u poslovanju. Dakle, uzlazna komunikacija teče od zaposlenih ka menadžeru - nadređenom i od njenog kvaliteta zavisiće i stepen lojalnosti i saradnje koji krasi organizacionu kulturu.²⁹

Neke od metoda efikasne uzlazne komunikacije su: mogućnost direktnog kontakta i komunikacije zaposlenih sa svojim nadređenim, poklanjanje pažnje neformalnoj komunikaciji i td.

Horizontalna (lateralna) komunikacija čini razmenu informacija unutar organizacije u okviru istih hijerarhijskih nivoa. Poruke se mogu razmenjivati između zaposlenih koji su deo jednog sektora, odeljenja ili između različitih sektora i timova u organizaciji. Na ovaj način informacije se prenose relativno brzo i omogućavaju efikasnu komunikaciju prilikom rešavanja problema, planiranja i koordinacije projektima. Prednost horizontalne komunikacije je u tome što povećava efikasnost poslovanja kroz koordinaciju međuljudskih radnih odnosa, a takođe i jača moral zaposlenih, omogućava zaposlenima razmenu znanja i informacija, ohrabruje timski rad i saradnju unutar organizacije. Nedostatak ove vrste komunikacije može biti rivalitet koji se formira između zaposlenih različitih sektora i na taj način ugrožava slobodan protok znanja i informacija, a može dovesti i do barijera koje nastaju usled korišćenja "sektorskih" žargona (reči karakteristične za specifične oblasti ili profesije) koji onemogućavaju efikasnu komunikaciju između zaposlenih dva ili više sektora.

Dijagonalna komunikacija se najčešće koristi u turbulentnom poslovnom okruženju koje iziskuje brzu akciju i reakciju na novonastale promene, stoga je veština efikasne

²⁹ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 325

komunikacije od krucijalne važnosti. Do dijagonalne komunikacije dolazi kada komuniciraju zaposleni u okviru organizacije iz različitih sektora ili odeljenja na različitom organizacionom nivou. Veoma je pogodna za rešavanje teških i složenih problema i neretko omogućava uštedu na vremenu.³⁰ Prednost ovakvog vida komunikacije je svakako efikasnost, pospešivanje timskog rada i razvijanje osećanja zajedništva i pripadnosti organizaciji kod zaposlenih, ali istovremeno zahteva i redovno izveštavanje nadređenih.

Svi navedeni pravci formalne komunikacije se mogu kombinovati u nekoliko mreža komunikacije, a koje su izuzetno važne jer se tiču raspoređivanja informacija između zaposlenih. Formalne komunikacione mreže se razlikuju na osnovu toga da li su: *centralizovane* ili *decentralizovane*, da li postoji centralna figura unutar mreže koja vodi komunikaciju ili svi članovi komuniciraju međusobno. Centralizovane komunikacione mreže su bolje kada su u pitanju jednostavniji zadaci sa jasno uspostavljenim lancem komandovanja, dok su decentralizovane efikasnije pri rešavanju složenijih zadataka jer omogućavaju zaposlenima razmenu znanja i informacija.

Vrste centralizovanih komunikacionih mreža su: „Y“, točak i lanac (uvek postoji centralna figura koja donosi odluku, ali upada u zamku prezasićenja informacijama i na taj način ostvaruje slabiji učinak), dok su vrste decentralizovanih komunikacionih mreža: krug (svaki član komunicira najviše sa dva člana koja se nalaze do njega) i zvezda (informacija se razvija po čitavoj mreži, ne postoji opasnost od prezasićenja i ostvaruje se pozitivan učinak).

Svima je poznato da ukoliko ne možemo da komuniciramo sa zaposlenima možemo da odustanemo od uspešnog poslovanja, ali prednosti uspešne komunikacije svakako osećaju i zaposleni i menadžeri jer je uvek profesionalnije čuti vest (dobro ili lošu) od menadžera umesto posredstvom glasina koje kruže.³¹

Prednosti formalne komunikacije su:

- doprinosi uspostavljanju sistema odgovornosti kao i
- održanju odnosa autoriteta u organizaciji,

dok bi nedostaci bili:

- preveliki utrošak vremena u toku radnog dana i
- složene procedure koje se moraju poštovati³²

2.3.3.2 Neformalna komunikacija je vrsta organizacione komunikacije koja nije definisana prema strukturnoj hijerarhiji organizacije, a neretko služi kao jedini izvor informacija. Primer ove vrste komunikacije je neformalni razgovor dva službenika u prostoriji za odmor.

Istraživanja uglavnom ističu četiri tipa sistema kroz koje se neformalne informacije šire:

- lanac (jedna osoba prenosi glasinu drugoj osobi)
- trač (jedna osoba širi dalje većem broju ljudi)
- verovatnoća (svaka osoba slučajno kaže narednoj)
- klaster (neke osobe prenose glasine izabranim osobama)

³⁰ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 326

³¹ <http://www.humanresources.com/1342/7-secrets-to-creating-a-great-workplace/>, preuzeto 11.11.13.

³² <https://sites.google.com/site/communicationskill4you/informal-communication>, preuzeto 10.11.13.

U svakoj organizaciji pored formalnih i zvaničnih komunikacionih mreža postoje i one koje su nezvanične, i koje, iako na prvi pogled nevidljive, umnogome utiču na organizaciono poslovanje.³³ Neformalne komunikacione mreže teku u svim pravcima i kroz sve hijerarhijske nivoe, a često se baziraju na interpersonalnim odnosima, zajedničkim interesovanjima i fizičkoj blizini. Najčešći vid neformalne komunikacije je klaster (loza) ili tzv. „vinova loza“, gde je na slikovit način prikazano širenje informacija u jednoj organizaciji koji asocira na širenje i rast vinove loze. Definiše se kao širenje informacija usmenim putem između zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima.

Prednosti ovog vida komunikacije jesu brzina kojom se prenose informacije i mogućnost koja se pruža nadređenima da saznaju informacije od značaja koje se tiču samih zaposlenih ali i poslovanja organizacije u celini. Ovaj način komunikacije se često može pokazati efikasnim ukoliko je kontrolisan jer se pruža dostupnost informacijama koje još uvek nisu zvanično potvrđene, ali u isto vreme predstavlja i opasnost da se donese pogrešna odluka na osnovu informacija koje se vremenom mogu pokazati kao netačne (glasine) i mogu doprineti padu morala i imati negativan uticaj na radni učinak. Iako su poruke koje putuju neformalnim kanalima često netačne i/ili filtrirane i čine tzv. ogovaranje, ipak se ne može poreći njihova važnost prilikom upoznavanja strukture.

Prednosti neformalne komunikacije bi bile: širok spektar informacija koje se tiču i zaposlenih i samog poslovanja organizacije, opušteniji odnos i protok znanja među zaposlenima i lakši protok informacija tokom neformalnih susreta. Ali jedna od najvećih poteškoća, pored neproverenosti informacija zbog nedostatka autoriteta i nemogućnosti verifikacije informacija koje kruže, je i činjenica da se, pored verbalne, neformalnom komunikacijom smatra i spontani osmeh, gest ili čak tišina.³⁴ Međutim, iako često čini nekontrolisan proces, za efikasno poslovanje neophodna je prisutnost i formalne i neformalne komunikacione mreže.

2.3.4 EKSTERNA I INTERNA KOMUNIKACIJA

Svakako značajna podela u okviru organizacione komunikacije jeste podela na internu i eksternu komunikaciju. Obe nose veliki značaj u poslovanju organizacije i čine dve karike istog lanca koje omogućavaju održivost organizacije u savremenim uslovima poslovanja.

2.3.4.1 Eksterna komunikacija se definiše kao razmena poruka i informacija između pojedinaca ili grupe u okviru jedne organizacije sa drugim organizacijama, van okvira formalne komunikacione strukture. Cilj ove vrste komunikacije je olakšavanje procesa saradnje u okviru grupe i između pojedinaca kao što su investitori, dobavljači ili akcionari.³⁵

Cilj ove vrste komunikacije jeste funkcionalnost poslovnih procesa, obezbeđivanje pozicije na tržištu i izgradnja odnosa sa klijentima, upravo sa akcentom na njima, jer smisao poslovanja jeste proces kreiranja proizvoda i usluga, opipljivih ili neopipljivih, radi zadovoljenja potreba potrošača.

³³ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329

³⁴ <https://sites.google.com/site/communicationskill4you/informal-communication>, preuzeto 10.11.13.

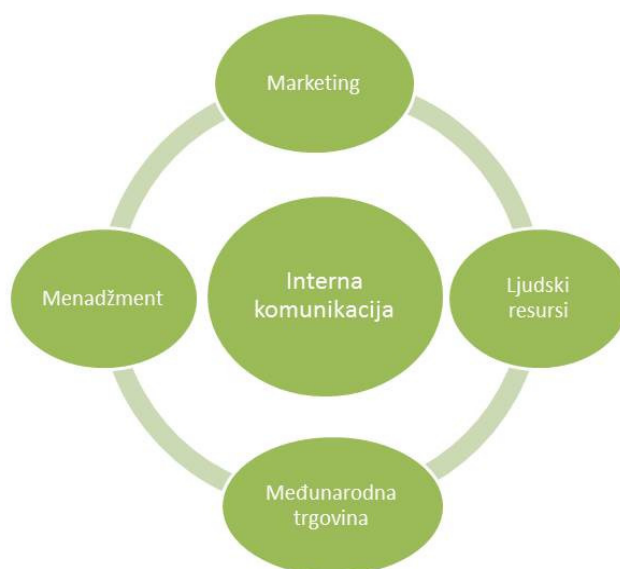
³⁵ <http://www.ask.com/question/what-is-the-meaning-of-external-communication>, preuzeto 10.11.13.

2.3.4.2 INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija podrazumeva razmenu misli, ideja i informacija unutar organizacije, kao što su npr. sastanci, memorandum, razmena elektronskih poruka (email), intranet i td, čak i neformalni razgovor tokom pauze za kafu. Radi uspešnog i plodonosnog odvijanja procesa rada i ispunjenja organizacionih ciljeva u svim porama organizacije potrebno je omogućiti konstantan i nesmetan protok informacija i znanja, kao i slobodnu atmosferu u kojoj se rađa efikasna komunikacija.³⁶

Ljudi tokom života pripadaju različitim grupama i u kojoj meri ćemo uspjeti da ostvarimo uspešan kontakt sa drugima u grupi zavisi umnogome od veštine komunikacije kojom ovladamo i od uloge koju imamo u organizaciji. Svaka organizacija teži uspostavljanju određenog stepena formalizacije svoje strukture kako bi se radni zadaci dodeljivali nekom od definisanih odeljenja, u cilju efektivnijeg poslovanja organizacije, ali i radi uspostavljanja jasnog lanca komandovanja. Mnogi stručnjaci u oblasti organizovanja, menadžmenta i vođenja smatraju da je efikasna komunikacija osnova za efikasnost organizacije bilo kog tipa.

Na slici br. 2 prikazan je uticaj interne komunikacije na sve sfere poslovanja u savremenim uslovima.



Slika 2. Uticaj interne komunikacije na sve sfere poslovanja - Modifikovano prema: Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

Svaka organizacija je sastavljena od grupa i timova, a njihovi članovi provode više od 80% svog vremena komunicirajući sa drugim ljudima. Zbog toga sve veći broj organizacija posvećuje pažnju razvijanju komunikacionih veština kod svojih zaposlenih, a sve u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja organizacije. Poslovanje zavisi od kvaliteta komunikacije između zaposlenih pojedinačno, između grupa i unutar grupe, kao i komunikacije sa okruženjem, tačnije zavisi od interne i eksterne komunikacije.

³⁶ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 324

Interna komunikacija, bilo verbalna ili neverbalna, ima za cilj:³⁷

- efektivan učinak zaposlenih
- mogućnost upravljanja i prilagođavanja
- motivaciju
- razvijanje timskog duha
- dobru pripremu za krizu
- parolu: srećni zaposleni – zadovoljni klijenti

Pored efektivnog učinka zaposlenih, kao očiglednog rezultata uspešne interne komunikacije, komunikacija među zaposlenima ima za cilj i efikasnije upravljanje radnom snagom organizacije i lakšom i boljom komunikacijom između menadžera i zaposlenih. Uloga menadžera nije samo da planira i organizuje već i da vodi i kontroliše. To podrazumeva rad sa ljudima koji zahteva poznavanje saradnika, kao i osnovnih principa psihologije međuljudskih odnosa, a posebno veštine komunikacije i procesa motivacije.³⁸ Pored toga, efektivna interna komunikacija doprinosi razvoju motivacije kod zaposlenih kao preduslovu efikasnog radnog učinka zaposlenih.

U korist navedenog sledi primer u vezi sa svetski poznatom kompanijom nakita Swarovski koja uspešno posluje više od veka, tačnije 113 godina. Kompanija je već generacijama poznata po načelu da su zaposleni njen najveći kapital – fizički i intelektualni. Negujući svoje zaposlene osnivači i akcionari su za uzvrat bili nagrađeni izuzetnom lojalnošću i poverenjem od strane zaposlenih, koji ih nisu napustili čak ni u vreme najvećih svetskih kriza, kako finansijskih tako i za vreme rata. Tokom duge tradicije, menjali su lideri i akcionari, ali se ono najvažnije – ljudske vrednosti kao što su motivacija i lojalnost zaposlenih, nikada nisu gubile iz vida.³⁹

Organizacije često pribegavaju organizovanju tzv. „jačanju timova“ (eng. *Team Building*) koji se sastoje od raznih unapred smišljenih zadataka i igara osmišljenih tako da izistkuju zajedničke napore više zaposlenih odjednom, često i uz pomoć menadžera. Formiraju se timovi koji se bore u osvajanju prednosti nad drugim timovima, a sve u cilju jačanja timskog duha među zaposlenima. Ovakav vid treninga ima za cilj poboljšanje interne komunikacije i razvoj tima i njegovih članova, ali i rasterećenje zaposlenih njihovim angažovanjem koje nema direktno veze sa poslovanjem organizacije.

Kao što autor Miljević M. navodi u svom delu savremene organizacije sveta rada su zasnovane na informacijama – informacije su suštinski preduslov i rezultat delatnosti (robe, usluge, ideje). Uvođenje informacija u organizaciju kao strukturarnog i organskog elementa značilo je i znači eliminaciju mnogih slojeva menadžmenta i unutarorganizacionu strukturu.⁴⁰

Informacijama i znanju bi trebalo omogućiti slobodan protok u organizaciji, jer kao što smo naveli u jednoj od posebnih hipoteza rada, efikasna komunikacija predstavlja osnov slobodnih tokova i razmene znanja u organizaciji, a što je preduslov stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju i ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Bez pažljivo

³⁷ <http://www.drustvolobistasrbije.org/files/pdf/interna-komunikacija.pdf>, preuzeto 01.12.13.

³⁸ Bojanović R., *Psihologija međuljudskih odnosa*, 2009, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 180

³⁹ http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_6.57.html, preuzeto 25.11.13.

⁴⁰ Miljević M., *Poslovna etika i komuniciranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 284

izgrađenog sistema komuniciranja neće biti moguće ni ostvariti pozitivan učinak organizacije, što dalje rezultira nezadovoljstvom kako na organizacionom tako i na pojedinačnom planu.

U svakom društvu postoje brojne željene i neželjene informacije koje su ponekad neophodne za rešavanje zajedničkih zadataka i saradnju, kako u tako i izvan organizacije. Zbog toga tzv. "operacionalizovane činjenice" ne služe samo da podstaknu njihovo vladanje i delanje već i da ih usmere na ostvarivanje organizacionih ciljeva, ali i misije i vizije. Prema tome, što je komunikacija funkcionalnija (prenos informacija i znanja kroz organizacione nivoe) to su veći izgledi za ostvarenje organizacionih ciljeva, jer bez slobodnog protoka informacija i znanja neće biti ni delotvorno usmerenog i kontrolisanog procesa komunikacije.⁴¹

Interna komunikacija se obavlja na različite načine. Postojanje različitih sistema komunikacije u okviru organizacije može biti informisanje, motivisanje ili upravljanje zaposlenima generalno.⁴² Uspešna interna komunikacija takođe predstavlja i dobru pripremu za eventualnu krizu jer zaposleni koji na pravilan i uspešan način razmenjuju znanje unutar organizacije ne zadržavajući i ne filtrirajući informacije ne dovode u opasnost organizaciju u trenutku krize.

Nemogućnost ostvarenja efikasne organizacione komunikacije može izazvati pregršt problema koji utiču na kvalitet ostvarivanja radnih zadataka i ispunjenje organizacionih ciljeva uopšte, proizvoda i usluga. Neke od posledica neadekvatne organizacione komunikacije su: pogrešno donete odluke, nerazumevanje i nesporazumi između organizacionih celina, loše shvatanje vizije, misije i ciljeva organizacije, pojava negativnih konflikata, otpor prema promenama i napretku, loša koordinacija aktivnostima, nedovoljno angažovanje zaposlenih, nezadovoljstvo, stres i, na kraju, izostanak motivacije.⁴³ Ali za jednu organizaciju najvažniji je uspešan rezultat njenog poslovanja koji joj i daje smisao, a to je zadovoljan potrošač ili klijent. Bez srećnih zaposlenih neće biti ni zadovoljnih potrošača jer su zaposleni ogledalo organizacije i kroz njihovo zadovoljstvo ogleda se uspeh, odnosno neuspeh organizacije. Zaposleni jedne organizacije čine njen najvažniji deo, motor koji pokreće ceo sistem, i kao takvom treba mu se pružiti sva moguća pažnja, na prvom mestu prilikom regrutacije i selekcije zaposlenih, a potom i razvijanju različitih veština, njihove motivacije, ali pre svega razvijanju veštine efikasne komunikacije.

Navedeno ćemo ilustrovati sledećim primerom: smatra se da je poslednjih godina banka Intesa jedna od vodećih banaka na tržištu u Srbiji. Svoje uspešno poslovanje ne duguje samo velikom broju zadovoljnih zaposlenih ili lojalnim klijentima već i značajnom broju društveno – odgovornih akcija koje finansira širom Srbije. Poslednja u nizu je akcija pod nazivom: "mesto koje voliš danas sačuvaj za sutra", a bavi se očuvanjem značajnih kulturnih spomenika i kulturne baštine u celoj zemlji. Pored pomenute akcije banka Intesa pruža pomoć zdravstvenim ustanovama, školama, podržava neprofitne organizacije, bavi se korporativnom

⁴¹ Miljević M., *Poslovna etika i komuniciranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285

⁴² Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

⁴³ Damjanović P. i dr., *Menadžment ljudskih resursa*, 2011, Beograd, str. 111

filantropijom, očuvanjem životne sredine i unapređenjem energetske efikasnosti.⁴⁴ Na ovaj način organizacija pridobija simpatije, divljenje i lojalnost velikog broja klijenata koji je prepoznaju kao vodeću banku u Srbiji koja brine kako o svojim zaposlenima tako i o društvenoj zajednici u celini.

Interna komunikacija kao veština se često povezuje sa menadžmentom znanja (eng. *Knowledge Management*). Menadžment znanja se temelji na teoriji da su zaposlenih osnovnih resurs svake organizacije, tačnije da efikasnost organizacije zavisi od znanja njenih zaposlenih.⁴⁵ Piter Draker (Piter Drucker), koji se smatra guruom menadžmenta, je govorio da su ljudi osnovni "kapital" svake organizacije i njen vitalni deo bez koga ne bi bilo moguće njeno efikasno poslovanje.

Interna komunikacija je značajna za privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi, i upravo zbog toga jedna kompanija ostvaruje uspešno poslovanje samo ukoliko je svaki od zaposlenih kompanije pojedinačno uspešan u svom radu. Kao deo organizacije koji je zadužen za izazivanje promena i dizajniranje organizacione kulture, upravo su zaposleni ti koji su nosioci ključne uloge u sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Samo visoko obrazovani i na adekvatan način motivisani zaposleni, uz konstantno učenje mogu odgovoriti na izazove koji se javljaju u sve nestabilnijem i inovativnijem poslovnem okruženju.⁴⁶

Interna komunikacija, sa jedne strane, treba da obezbedi uspešno izvršenje zadataka, a sa druge strane da to omogući kroz motivisanje zaposlenih, kroz formalne i neformalne komunikacione mreže. Razvojem tehnologije, posebno informativne tehnologije, interna komunikacija je pored klasičnog „licem u lice“ oblika dobila i savremeniju formu komunikacije između članova organizacione mreže. Zaposlenima je omogućen lakši pristup podacima, brže reagovanje i donošenje odluka i samim tim bolje mogućnosti za kooperaciju i razmenu znanja među kolegama, kao i sa svojim menadžerima. Prednosti informacione ere treba maksimalno iskoristiti u oblasti komunikacije koja teži stalnom osavremenjavanju, ali ne bi trebalo izgubiti iz vida smisao samog čina komuniciranja, a to je interakcija i prenos znanja između dvoje ili više ljudi radi zadovoljenja neke potrebe, izvršenja zajedničkog radnog zadatka ili prosto kao čin društveno prihvatljivog ponašanja.

Stoga, značaj interne komunikacije za uspeh organizacije u savremenih uslovima poslovanja je od nemerljive važnosti i nezamenljiv je ključ uspeha. Kroz motivaciju, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenih stiže se konkurentska prednost i zadržavaju klijenti. Imajući u vidu navedeno jedan od glavnih ciljeva svake uspešne organizacije bi trebalo da bude stratejski pristup internoj komunikaciji, njena implementacija u sistem poslovanja i uspešna primena na sve organizacione nivoe.

⁴⁴ http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/global_compact_2012_srp.pdf, preuzeto 01.12.13.

⁴⁵ Đorđević Boljanović J. i Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, 2011, Univerzitet Sinigidunum, Beograd, str.38

⁴⁶ Ibid

3. BARIJERE U KOMUNIKACIJI I METODE NJIHOVOG PREVAZILAŽENJA

3.1 Vrste barijera

Tokom procesa komunikacije često dolazi do pojave raznih smetnji u prenošenju poruke kao što su buka ili šum, ili do pojave različitih barijera u komunikaciji. Prema mišljenju autora Robbins P. S. i Coulter M. to su:⁴⁷

3.1.1 Filtriranje – podrazumeva manipulisanje informacijama u cilju njihovog preoblikovanja kako bi bile što privlačnije za primaoca. Najprimetnije je kod podnošenja izveštaja zaposlenih svojim menadžerima, koji se „ulepšavaju“ kako se ne bi saopštile često neprijatne informacije.

3.1.2 Emocije – smisao poruke koja se prenosi zavisi umnogome od emotivnog stanja u kojem se nalazi primalac poruke. Jedna poruka ne mora nositi isto značenje za primaoca kada je on npr. ljut ili srećan, uzbuđen ili indiferentan, i zbog toga treba voditi računa o trenutku saopštavanja poruke u skladu sa emotivnim stanjem primaoca i važnosti same poruke. Uspešnoj komunikaciji najviše smetaju ekstremna osećanja, npr. depresija, jer ona onemogućavaju racionalno i objektivno rasuđivanje i sadrže mnoge emotivne predrasude.⁴⁸ Zbog toga je jako važno razvijati kod zaposlenih veštinu „čitanja“ neverbalnih znakova, jer pored osnovnog preduslova uspešne komunikacije - slušanja, svaki zaposleni bi trebalo da proceni koji trenutak je pravi za saopštenje poruke.

3.1.3 Jezik – odabir reči koje će jedan zaposleni koristiti prilikom prenošenja informacija drugom zavisi od faktora kao što su: uzrast, obrazovanje, kulturološka pripadnost, socijalni status, ali i pripadnost različitim grupama. Pošiljaoci poruke često misle kako značenje jedne reči ili izraza ima nužno isto to značenje i primaocu poruke, što nažalost često nije slučaj. Reči i izrazi koji se koriste u komunikaciji treba modifikovati i prilagoditi datoj situaciji i sagovorniku kako bi se željena poruka uspešno prenela. Takođe, nerazumevanju među zaposlenima doprinose i žargonske reči i izrazi koje poznaju i neguju zaposleni npr. jednog sektora, a koje ne moraju nužno biti razumljive i zaposlenima drugog sektora. Na primer zaposleni IT sektora (informacionih tehnologija) često koriste strane reči i izraze kao i mnoge skraćenice u svakodnevnoj komunikaciji kako bi u što kraćem roku i što efektivnije preneli poruku između sebe dok njihovom kolegi iz HR sektora (odeljenja personala) njihov razgovor može biti u potpunosti nerazumljiv.

3.1.4 Kultura – usled neinformisanosti ili neznanja različita kulturološka pripadnost može biti ozbiljna barijera u komunikaciji između zaposlenih, naročito ukoliko je reč o multinacionalnoj kompaniji. Kao što je pomenuto, jedan od preduslova uspešne interne komunikacije među zaposlenima iz različitih kulturoloških sredina jeste tolerancija ali i poznavanje kulturnih običaja i tabua određene kulture, što se postiže edukacijom zaposlenih.

⁴⁷ Robbins P. S. i Coulter M., *Menadžment*, 2005, Data Status, Beograd, str. 262-264

⁴⁸ Zimanji V. i Štangl Šušnjar G., *Organizaciono ponašanje*, 2005, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 179

3.2 Metode uspešnog prevazilaženja barijera

Cilj efikasne komunikacije jeste minimiziranje smetnji i omogućavanje pravilnog prenošenja i razumevanja poruke. Savete za prevazilaženje barijera u komunikaciji dali su autori Robbins P. S. i Coulter M., a neki od njih su:⁴⁹

1. *Pojednostavite jezik* – s obzirom da je osnovni cilj komunikacije razumevanje poruke koja se prenosi pošiljalac mora obratiti pažnju na koji način poruku oblikuje i formuliše kako bi ona bila razumljiva za primaoca. Ovaj način obuhvata pravilan izbor vokabulara specijalno prilagođenog sagovorniku u cilju kompatibilnosti u komunikaciji.

2. *Pažljivo slušajte* – primalac poruke bi trebalo da aktivno prati značenje izgovorenih reči ili neverbalnog dela komunikacije radi uspešnog razumevanja poruke, tj. sagovornikovih misli. Zahteva koncentraciju zbog velikog broja reči koje je moguće izgovoriti u minuti (muškarci u tokom jednog minuta mogu da izgovore oko 150 reči, dok je kod žena taj broj skoro duplo veći). Efikasnijoj komunikaciji i razumevanju poruke može doprineti i empatija slušaoca, tj. saosećanje slušaoca sa sagovornikom. Autori brojnih studija o komunikaciji nude razne savete za poboljšanje procesa komuniciranja a neki od njih su:⁵⁰

- Govorite otvoreno, bez zadržke i s poverenjem u sagovornika
- Pokažite da brinete i da ste zainteresovani za sagovornika, vodite dijalog a ne monolog
- Budite konkretni i držite se suštine razgovora
- Unesite se u razgovor, nudite nova rešenja, iznosite konstruktivne predloge
- Budite otvorenog uma i spremni na nova rešenja
- Naćulite uši i slušajte pažljivo sagovornika
- Zamenite sopstveni ego empatijom
- Ćitajte između redova i pratite signale neverbalne komunikacije

3. *Savladajte emocije* – neke emocije, naročito loše, mogu često da onemoguće pravilno razumevanje poruke i dovedu do nerazumevanja poruke. Neraspoloženost, nervoza ili bes mogu ne samo biti smetnja u komunikaciji već i nesvesno slati našem sagovorniku poruku kako nas njegova prića ne interesuje i na taj način pokazati manjak poštovanja. Zato je najbolje, ukoliko je moguće, komunikaciju odložiti dok nam se raspoloženje ne popravi.

⁴⁹ Robbins P. S. i Coulter M., *Menadžment*, 2005, Data Status, Beograd, str. 264-265

⁵⁰ <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/04/04/10-communication-secrets-of-great-leaders/3/>, preuzeto 01.12.13.

4. ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE ZA POSLOVNI USPEH ORGANIZACIJA

U XXI veku, veku brzih promena i izrazito razvijene konkurencije na svim tržištima, potrošač se u jednoj uspešnoj organizaciji nalazi na prvom mestu po važnosti. Bez obzira na vrstu delatnosti uvek bi primarno pravilo u poslovanju trebalo da bude zadovoljan kupac i izgradnja poverenja kod istog kako bi se formirao i zadržao dobar brend.

Danas, zbog razvoja tehnologije, kupac zbog velike količine raspoloživih informacija na internetu i mogućnosti provere kvaliteta proizvoda, kao i istraživanja brojnih alternativa koje se nude *on-line* očekuje od organizacije ne samo kvalitetnu ponudu proizvoda ili usluge već i kvalitetan odnos prodavca prema kupcu kako bi se data organizacija izdvojila u moru ostalih. Zbog većeg stepena obrazovanja i razmene iskustva na internetu sa drugim kupcima, oni su u stanju da formiraju tzv. percipiranu vrednost (eng. *Customer Perceived Value*) u odnosu na datu ponudu, dok će njihovo zadovoljstvo i potencijalno razvijanje lojalnosti zavisiti od toga da li je određena usluga ili proizvod ispunila njihova očekivanja.⁵¹

Cilj svake kompanije bez obzira na delatnost poslovanja jeste zadovoljstvo kupaca i formiranje lojalnosti, tačnije formiranje pozitivnog brenda. Pored kvaliteta usluga ili proizvoda koje kompanija pruža značajan utisak na kupce ostavlja i sama struktura kompanije, tj. organizaciono ponašanje. Interna komunikacija, kao vitalni deo organizacionog ponašanja, čini neizostavni deo dobrog poslovanja kompanije jer bez zadovoljnih zaposlenih neće biti ni zadovoljnih kupaca. Ukoliko kompanija ne ispunjava njihova očekivanja kod kupaca će se formirati osećanje nezadovoljstva koje će oni potom širiti u svom neposrednom okruženju. Odluka kupca da postane lojalan jednoj kompaniji ili ne rezultat je zadovoljstva susreta sa prodavcem koji, u skladu sa stepenom motivacije i interesovanja, formira osećanje lojalnosti kod svojih klijenata i formira tzv. „brendirano iskustvo kupca“.⁵²

Mnoge kompanije u cilju poboljšanja poslovanja pribegavaju merenju zadovoljstva kupaca i faktora koji utiču na njega. Iznesenu tvrdnju ćemo ilustrovati sledećim primerom: kompanija Glasgow Housing Association (GHA) je jedna od vodećih kompanija u Škotskoj u oblasti pronalaznja idealnog doma za svoje klijente. Pomenuta organizacija strasno i posvećeno pristupa pružanju usluga svojim klijentima i to je čini vodećom u regionu. Jedan od najvažnijih ciljeva je stalno unapređenje poslovanja i poboljšanje usluga. Jedan od takvih primera je i formiranje korisničkog servisa koji je otvoren za pozive svakog dana 24 sata dnevno. Poslednje u nizu unapređenje poslovanja je pokretanje kampanje „Razmišljaj – DA!“ (eng. *Think Yes!*). U okviru pomenute kampanje kompanija je osnovala četiri pilot kancelarije širom zemlje u kojima stručno i preduzimljivo osoblje pristupa svakom pojedinačnom klijentu na personalizovan način, pokazujući inicijativu, nudeći konstruktivna rešenja i pokazujući pozitivan stav na licu mesta. Osoblje GHA-a posebno čini ponosnim što na zahteve klijenata odgovaraju efikasno, neposredno i uz osmeh. Kao rezultat toga zaposleni stiču više samopouzdanja, motivišu se saznanjem da doprinose uspehu kompanije i povećanju

⁵¹ Philip Kotler, *Marketing menadžment*, str. 141

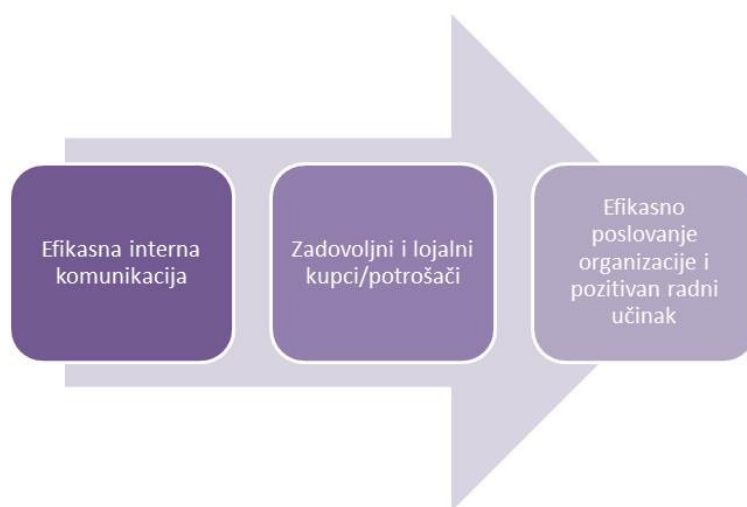
⁵² Ibid, str. 144

zadovoljstva kod svojih klijenata, što rezultira razvijanju osećanja lojalnosti. Sada već deo strategije kompanije, kampanja “Razmišljaj – DA!” omogućila je zaposlenima da donose odluke koje uglavnom donose menadžeri, a koje se tiču njih samih, klijenata, ali i kompanije u celini. Zaposleni su opunomoćeni da donose odluke bez preispitivanja i data im je mogućnost da već pri prvom kontaktu sa klijentima odgovore pozitivno na njihov zahtev, otud i slikovit naziv kampanje.⁵³

Dva najbitnija faktora koji utiču na zadovoljstvo kupaca su kvalitet i pružena usluga. Ali da bi se ostvario kvalitet i omogućilo efikasno pružanje usluga kupcima pre svega trebalo bi da organizacija kao sistem bude pravilno razvijen, da bude uspostavljen lanac komandovanja i da interna komunikacija bude na visokom nivou.

Stoga, internu komunikaciju bi trebalo strateški planirati i implementirati je u dugoročno poslovanje organizacije. To se postiže formiranjem strategije radi odabira pravilne komunikacione taktike i njenom implementacijom u poslovanje organizacije, a radi postizanja što boljeg motivacionog efekta kod zaposlenih i uopšte radi efikasnijeg poslovanja i boljih poslovnih rezultata organizacije.

Na slici br. 3 koja sledi je prikazana povezanost efikasne interne komunikacije sa uspešnim poslovanjem organizacije.



Slika 3. Povezanost interne komunikacije sa efikasnim poslovanjem organizacije

Komunikacija proizilazi iz želje za saradnjom, a osim što podstiče pomenuti proces i sama predstavlja akt saradnje.⁵⁴ Uobičajeno je da ukoliko organizacije žele da ih krasi uspešna interna komunikacija moraju negovati formalni proces komunikacije. Putem formalnih komunikacionih kanala zaposleni će brže i lakše dolaziti do informacija koje se tiču poslovanja organizacije, i na taj način, ne samo da će uvek biti u mogućnosti da prate promene u organizaciji već i da putem povratne informacije učestvuju u samom poslovanju organizacije. U jednom uspešnom organizacionom sistemu sa razvijenom internom

⁵³ <http://www.efqm.org/success-stories/think-yes>, preuzeto 01.12.13.

⁵⁴ Jovanović-Božinov M. i dr, *Organizaciono ponašanje*, 2003, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 239

komunikacijom menadžeri će konstantno izveštavati svoje zaposlene o strategiji organizacije, njenoj viziji, misiji i ciljevima, kao i o planovima, zadacima, procedurama, planiranim obukama i td. Putem povratne informacije zaposlenima se pruža mogućnost da svoje ideje prenesu menadžeru i na taj način, barem indirektno, učestvuju u poslovanju organizacije, što rezultira pospešivanju motivacije, većem zadovoljstvu u radu i razvijanju osećanja lojalnosti organizaciji. Bitna karakteristika koja razdvaja uspešnu internu komunikaciju od neuspešne je poverenje. Ukoliko postoji, stvara se zdrava radna atmosfera između zaposlenih i na relaciji menadžer – zaposleni. Takođe se jača i osećaj pripadnosti grupi i timski duh. Ukoliko poverenje ne postoji, a takav je često slučaj kod neformalnog komunikacionog procesa, nemoguće je ostvariti efikasnu internu komunikaciju.⁵⁵

Ukoliko u organizaciji postoji uspešno izgrađen sistem interne komunikacije to podrazumeva da je organizacija uspela u nameri da svoje zaposlene tretira kao osobe vredne uvažavanja, poštovanja, kao vitalni deo nje same, i samim tim joj je lakše da uspešno izgradi sistem nagrađivanja zaposlenih, organizuje razna neformalna druženja, takmičenja i td. Svaki rukovodilac i menadžer bi trebalo da razume značaj i kompleksnost procesa motivacija, ali i interne komunikacije, za uspeh svakog pojedinca u radu ali i organizacije u celini.⁵⁶

Međutim, ni značaj neformalne komunikacije takođe nije zanemarljiv u savremenim uslovama poslovanja, a iznesenu tvrdnju možemo podržati sledećim primerom: Grand Casino Beograd već godinama organizuje *Turnir 8*, neformalno okupljanje zaposlenih koje čini kombinaciju porodičnog i sportskog dana. Na pomenutom turniru se okupljaju zaposleni kojima se pruža mogućnost da sa svojom porodicom i prijateljima provedu prijatan dan u prirodi na atraktivnim turističkim lokacijama po celoj Srbiji. Na ovaj način organizacija se trudi da ojača veze među zaposlenima, izgradi poverenje i da se kroz učestvovanje u različitim sportskim disciplinama pobudi zaposlenima timski duh koji je od krucijalnog značaja za efikasno i efektivno poslovanje organizacije.⁵⁷

Nije reč o jednostavnom razmenjivanju misli o datom proizvodu ili usluzi i ubeđivanju kupaca o kvalitetu istih, već se govori o komunikacionom procesu između organizacije i njenih interesnih grupa kojim se kreira lojalnost kupca i dugoročan odnos poverenja. Efikasna komunikacija je naročitog značaja na globalnoj pozornici u oblasti marketinga zbog, ponekad nepremostive, udaljenosti između organizacije i njenih predstavnika i na kraju samih kupaca.⁵⁸ Dakle, lojalan zaposleni, motivisan i uslužan, stvara sliku profesionalnosti kompanije, jer je svaki zaposleni ogledalo organizacije, i time ostavlja pozitivan utisak na kupca i formira pozitivan brend.

⁵⁵ Goleman D., *Emocionalna inteligencija*, 2005, Geopoetika, Beograd, str. 153

⁵⁶ Pajević D., *Psihologija rada*, 2006, Liber, Beograd, str. 271

⁵⁷ http://turnirosam.rs/?page_id=5, preuzeto 03.12.13.

⁵⁸ Dobrijević G., *Istraživanja i projektovanja za privredu*, 2008, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanije*, str. 2

5. LIDERSTVO – POJAM I ZNAČAJ

5.1. Definisanje liderstva

Postoje brojne definicije liderstva i svaki autor pojam liderstvo definiše prema okvirima u kojima je liderstvo kao pojava u organizacionom ponašanju proučavana. Neke od njih su:

*„Definicije liderstva neretko ukazuju na pretpostavku o procesu u kojem jedna osoba svesno utiče na druge osobe radi upotrebe, strukture i usmeravanja aktivnosti i odnosa u grupi ili organizaciji“*⁵⁹

*„Aktivnost ili ponašanje koje lider preuzima kako bi inicirao promene u timu i organizaciji“*⁶⁰

*„Liderstvo je upravljanje organizacijom, tačnije vođstvo, komunikacija sa saradnicima o ciljevima od zajedničkog interesa, ali i motivisanje i inspirisanje“*⁶¹

*„Liderstvo bi trebalo da kreira organizacionu kulturu, da inicira proces edukacije sledbenika kroz različite izazove i da omogući delegiranje autoriteta“*⁶²

*„Liderstvo je proces inspirisanja svojih sledbenika radi što efikasnijeg ispunjenja zajedničkog cilja“*⁶³

Svaka od pomenutih definicija uzima za osnov odnos moći koji postoji između lidera i onih koji ga slede, a u cilju izazivanja promena u organizacionoj kulturi. Svakako jedna od najsažetijih definicija liderstva je ona koju je postavio Northaus, a ona glasi:

*„Liderstvo je proces u okviru organizacione kulture u kome jedna osoba ostvaruje svoj uticaj na grupu ili organizaciju u celini, a radi ostvarivanja zajedničkog cilja“*⁶⁴

Kao što je i navedeno u okviru Northausove definije liderstvo bi trebalo shvatiti kao kontinuirani proces u okviru koga možemo izdvojiti nekoliko potprocesa. Pre svega sam pojam liderstva kao procesa podrazumeva interaktivni odnos između lidera i njegovih sledbenika gde se ne ostvaruje samo uticaj lidera na grupu ili organizaciju već i sama grupa/organizacija/organizaciona kultura utiču na lidera i oblikuju njegov stil vođenja. Prema teoriji eminentnog stručnjaka za menadžment Isaka Adižesa liderstvo se može posmatrati iz odnosa između odgovornosti, ovlašćenja, autoriteta i moći. Naime, shematski prikaz odnosa navedena četiri pojma predstavlja nejednak odnos koji je podložan konstantnim promenama, kao što sledeće slika dokazuje:

⁵⁹ Pavlović N., *Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture*, 2013, Đura Jakšić, Kragujevac, str. 23

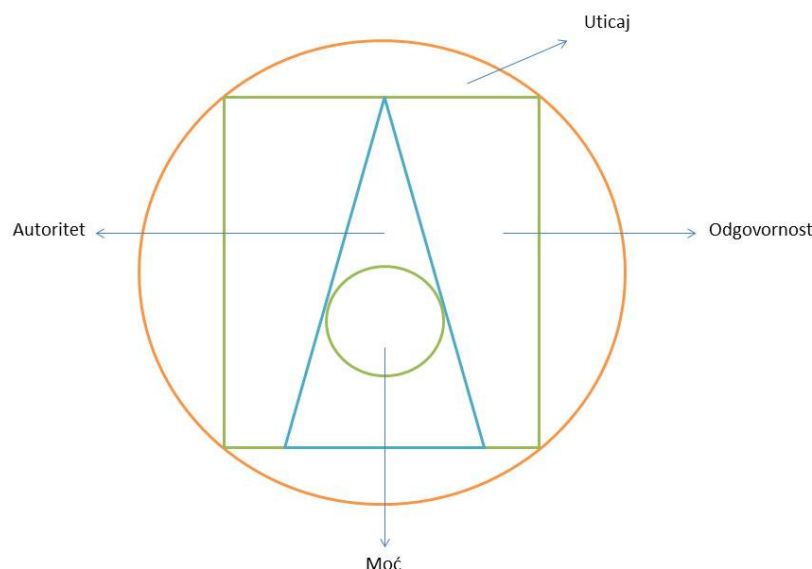
⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

⁶³ www.businessdictionary.com, preuzeto 16.08.15.

⁶⁴ Pavlović N., *Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture*, 2013, Đura Jakšić, Kragujevac, str. 23



Slika 4. Odnos između odgovornosti, ovlašćenja, autoriteta i moći - Modifikovano prema: Adižes I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, 1994, Prometej, Novi Sad, naslovna strana

Takođe liderstvo kao proces se javlja samo u okviru grupe/organizacije jer je razumljivo da lider ostvaruje uticaj na pojedince, a sve u cilju ispunjenja zajedničkih ciljeva. Prema Northausu, u okviru procesa liderstva postoje dva bitna elementa a to su: **lider** i **sledbenici**, tačnije pojedinci prema kojima je usmereno liderstvo. Kako bi liderstvo bilo efektivno i efikasno lider bi uvek u vidu trebalo da ima da je najbolji način ostvarivanja uticaja na sledbenike postavljanje zajedničkih ciljeva i jasno definisana vizija i misija grupe/organizacije u okviru koje će sledbenici prepoznati zajednički interes. Proces liderstva je usko povezan sa procesom upravljanja promenama. Lideri kao predvodnici organizacije su najčešće figure u organizaciji koji se nose sa promenama i delaju u skladu sa njima. Sposoban lider nije samo dobar rukovodilac i operativac, on je vođa koji sledbenike usmerava, savetuje, gradi duh saradnje, priprema ih da se nose sa promenama, dok ih on sam neretko inicira i hvata se u koštac sa njima, tačnije upravlja promenama na organizacionom nivou.

U okviru liderstva sledeće komponente se prema mišljenju Mašić B. izdvajaju kao ključne:⁶⁵

- Liderstvo je proces
- Liderstvo je vlasništvo i uticaj
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe
- Liderstvo podrazumeva ostvarivanje cilja

Liderstvo se može posmatrati sa dva aspekta, tačnije da li je u pitanju pojedinac koji vrši uticaj ili grupa na koju se uticaj vrši. Uspešno liderstvo u velikoj meri zavisi od organizacione sredine i od situacije u kojoj se liderstvo vrši. U skladu sa navedenim, možemo razlikovati dve vrste lidera a to su pojavnici lidera (eng. *Emergent leader*) su lideri koji su svoju moć stekli preko pozicije, i dodeljeni lideri (eng. *Assigned leader*) su oni kojima su moć i ovlašćenja dodeljeni u cilju demonstracije procesa liderstva nad svojim timom. Ali nezavisno od pozicije i ovlašćenja svi lideri bi trebalo da ispunjavaju dve osnovne funkcije. Trebalo bi da

⁶⁵ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 418

pružaju svojim sledbenicima socijalno-emotivnu podršku i da obezbede smernice svom timu pri ispunjavanju zadatih radnih zadataka. Vrlina svakog uspešnog lidera je svakako primena odgovarajuće strategije u svom timu u skladu sa trenutnom situacijom, jer bi atmosfera u timu trebalo da diktira pristup koji će lider primeniti.

5.2 Teorije o liderstvu

Kroz vekove liderstvo je bila jedna od najviše izučavanih pojava, pogotovo u oblasti ratovanja i vojnog umeća. Čak je i čuveni kineski vojskovođa Sun Cu posvetio posebno poglavlje poželjnim karakteristikama lidera - vojnih predvodnika u okviru vojne strategije u svom čuvenom delu „Umeće ratovanja“. Između ostalog Sun Cu navodi da je komandovanje izuzetan sklop mentalne sposobnosti, poštenja, razvijenog osećanja empatije, srčanosti, ali i rigidnosti.⁶⁶

Lideri su prisutni u svim oblastima života, privatnim i poslovnim. Čuveni mislioci, istoričari, filosofi, psiholozi, antropolozi, sociolozi i drugi učenici ljudi su pokušavali da definišu pozitivne karakteristike uspešnog lidera i svaki od njih je formulisao sopstvenu teoriju, ali neke od značajnijih osobina koje krase efikasnog lidera svakako su: inteligencija, samouverenost, samosvest, empatija, veština dobrog govorništva, poznavanje polja rada, socijalne veštine kao i nezaobilazna harizma. U organizacijama se harizmatično liderstvo najčešće javlja ukoliko se iste bore za opstanak te je zahtevano brzo i efikasno rešenje problema.⁶⁷

Konsultujući brojnu literaturu na temu liderstva i upravljanja promenama jasno je da autori pokušavaju posredstvom različitih teorija da predstavljaju idealnog lidera na osnovu njegovih osobina, ponašanja ili situacija u kojima se nalazi, ali ličnost lidera se zapravo mora posmatrati sa sva tri aspekta kako bi se stekla prava slika. Upravo ta tvrdnja pokreće pitanje da li se lider rađa ili postaje? Pitanje je obično retoričkog karaktera jer je zabeleženo previše izuzetaka da bi se potvrdilo konkretno pravilo.

Postoje brojne teorije o liderstvu i svaka pokušava da definiše idealnog lidera, tačnije lidera koji doprinosi najefektivnijem i najefikasnijem poslovanju. Neke od njih su: teorija o osobinama, teorija o ponašanju, kontingentna teorija, teorija o situacionom liderstvu i td. Pored brojnih teorija pojavljuju se i novi pristupi liderstvu koji lidere definišu npr. kao socijalne arhitekte koji kreiraju društveni prostor, pospešujući efikasno poslovanje organizacije.⁶⁸ U našem radu navešćemo nekoliko najpoznatijih teorija i pristupa liderstvu kako bi ilustrovali njihovu različitost.

⁶⁶ Cu S., *Umeće ratovanja*, 2005, Alnari, Beograd, str. 5

⁶⁷ Pavlović N., *Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture*, 2013, Đura Jakšić, Kragujevac, str. 40

⁶⁸ Ibid, str. 33

5.2.1 Teorije o osobinama

Nazivana još i teorija o „velikom čoveku“ ima za cilj da utvrdi poželjne karakteristike i osobine lidera u okviru oblasti društva, politike, vojske. Međutim, ova teorija nailazi na otpor jer nisu postojale adekvatne istraživačke metode kojima bi se utvrdio univerzalan skup poželjnih osobina kod pojedinaca koji imaju potencijala da postanu lideri i postavilo se pitanje da li je uspešan lider rođen kao takav ili ga situacija u kojoj se trenutno nalazi čini uspešnim? Značaj urođenih osobina lidera se svakako ne umanjuje ovim stanovištem, ali se smatra da je to samo jedan od činioca koji doprinose formiranju ličnosti efikasnog predvodnika. Neke od najbitnijih poželjnih osobina su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, doslednost, kreativnost, usmerenost ka ciljevima, empatija, znanje i veštine, veština govorništva i pregovaranja i td.

5.2.2 Teorije o ponašanju

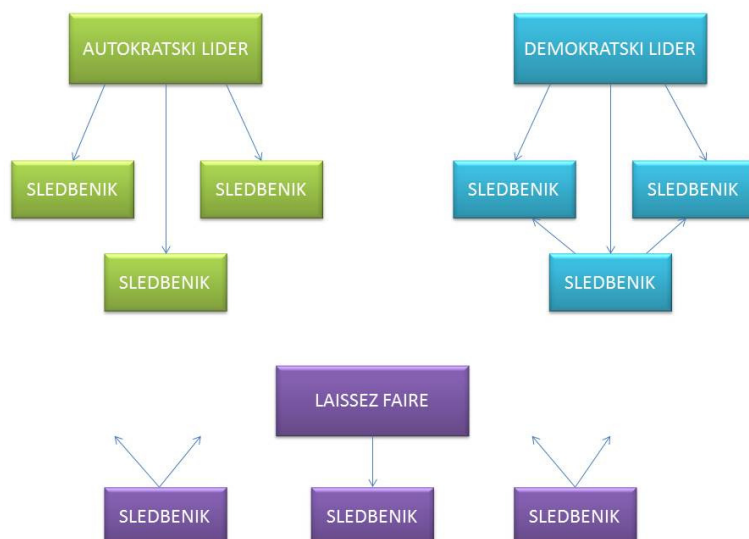
Teorije koje se bave izučavanjem ponašanja lidera usmeravaju istraživanja ka dve vrste ponašanja, tačnije dva obrasca ponašanja a to su: ponašanje koje je usmereno ka ostvarivanju organizacionih ciljeva i ponašanje usmereno na ljude/sledbenike. U okviru toga Kurt Levin (Kurt Lewin) je u Sjedinjenim Američkim Državama 1938. godine sproveo istraživanje na osnovu koga je utvrdio tri stila liderstva a to su:

- Demokratski – usmerenost ka sledbenicima, zajedničko donošenje odluka, delegiranje autoriteta, korišćenje povratne informacije
- Autokratski – samostalno donošenje odluka, centralizacija autoriteta, usmerenost ka viziji i ostvarivanju ciljeva
- Laissez – faire – potpuno davanje slobode grupi u donošenju odluka

Brojna istraživanja u okviru teorija o ponašanju se slažu oko toga da je efektivan lider onaj koji uspešno kombinuje ostvarivanje organizacionih ciljeva, koji je usmeren ka viziji organizacije, ali u isto vreme i brine o svojim sledbenicima i pruža im mogućnost da učestvuju u donošenju odluka decentralizacijom autoriteta, a sve u cilju interaktivnosti i motivisanja sledbenika radi efektivnosti grupe/organizacije.

Kada govorimo o poželjnom stilu upravljanja zapravo govorimo o najefektivnijem i najefikasnijem stilu rukovođenja. Uspešno liderstvo je ono koje ima moć da pokrene razvojne procese i pomogne u rešavanju problema. Takvo liderstvo povlači ljude da rade za isti cilj i da slede viziju organizacije. Lider bi trebalo da je odlučna, ubedljiva odgovorna ličnost, i prema svojim sledbenicima i organizaciji u celini, ali mora posedovati i neophodne intelektualne kapacitete. Takav lider je simbol efikasnog liderstva.⁶⁹

⁶⁹ Pavlović N., *Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture*, 2013, Đura Jakšić, Kragujevac, str. 10



Slika 5. Liderski stilovi - Modifikovano prema: Mašić B., Menadžment, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 434

5.2.3 Novi pristupi liderstvu

U novije vreme pristupa se sve savremenijim istraživanjima u okviru oblasti liderstva radi efektivnijeg i efikasnijeg poslovanja organizacije. Neki od njih su:

a. Harizmatično liderstvo

ovaj tip liderstva ima za cilj prenošenje vizije na svoje sledbenike na strastven način i zbog toga često ima ideološku svrhu. Harizmatičan lider u okviru organizacije je onaj koji u potpunosti prenosi svoje ciljeve na sledbenike i identifikuje ih sa ciljevima organizacije. Izuzetni lideri kakvi jesu mogu u potpunosti da preporode organizaciju, ali samo ukoliko im se vizija i ciljevi poklapaju sa organizacionim ciljevima. U suprotnom, svojom harizmom mogu dovesti organizaciju do propasti.

b. Vizionarsko liderstvo

slično je harizmatičnom liderstvu iako lideri - vizionari poseduju sposobnost da jasno definišu viziju budućnosti organizacije i definicijom te budućnosti krenu u pregrupisanje snaga, veština i talenata organizacije posredstvom grupe sledbenika.

c. Timsko liderstvo

vrlo rano je primećeno da je uspešan tim efikasniji od rada pojedinaca. S obzirom da se timovi definišu kao grupe sastavljene od dva ili više članova radi ispunjenja zajedničkih ciljeva, akcenat se poslednjih decenija stavlja na ulogu lidera u okviru tima kao predvodnika istog. Timski lider za razliku od tradicionalnog lidera ne vrši samo uticaj na članove tima već ih usmerava, kada za tim postoji potreba, ka najboljem rešenju problema, blagovremeno prenosi informacije, poklanja poverenje, delegira autoritet i odriče se uloge lidera ukoliko je potrebno. Timski

lider je ravnopravni član tima kao i svaki pojedinac u okviru istog koji pored pomoći, potrebnih objašnjenja i pružanja informacija rešava konflikte po potrebi, pronalazeći njihov izvor i potom pronalazi najbolji način da energiju tima kanališe ka uspešnom izlasku iz konflikta.

5.3 Liderski stilovi – povezanost uspešnog liderskog stila i efikasne interne komunikacije

Pojam liderstva je neodvojiv od pojma organizacione kulture. Lider je njen neraskidivi deo, bilo učestvujući u njenom formiranju ili koegzistiranju u istoj. **Lider je ličnost koja kreira i nameće svom timu organizacionu kulturu, vrednosti i viziju jedne organizacije.** Uspešan stil liderstva gradi zdravu organizacionu kulturu u kojoj će jasno biti definisana vizija, misija i ciljevi organizacije, kao i pozitivan način kanalsanja konflikata unutar tima. Kod stručnjaka za stilove liderstva Isaka Adižesa razlikujemo četiri stila pogrešnog liderstva upotrebom sada već čuvenog akronima PAEI (eng. *pie*) gde svako slovo predstavlja jednu poželjnu osobinu lidera, dok samo jedna ekstremno izražena karakteristika vodi ka neefektivnom liderskom stilu.

5.3.1 P A E I⁷⁰

Liderski stil u kome do izražaja dolaze osobine lidera koje smatraju da je proizvodnja, odnosno privređivanje ključ uspeha organizacije, a u potpunosti zanemarujući ostale faktore koji doprinose uspešnom poslovanju, obeležava se slovom **P**. Lider koji neguje pomenuti stil je poznat pod nazivom “*Usamljeni jahač*” zbog nemogućnosti delegiranja autoriteta i isključive centralizacije u upravljanju. Svoje zaposlene najčešće smatra nepodobnim za obavljanje zadataka koji su im na silu povereni stoga sve na kraju mora da uradi sam. Kod ovog stila liderstva ne neguje se timski duh i potencijali zaposlenih se u potpunosti zanemaruju. Akcenat je na obavljanju što veće količine posla u što kraćem vremenskom roku a od zaposlenih, tzv. “*potrčkala*” se očekuje da zadate poslove obavljaju bez puno pitanja i što efikasnije.

P A E I⁷¹

Tip liderstva koji se obeležava slovom **A** je tipičan administrativni tip. Lideri koji neguju ovaj vid upravljanja su preterano sistematični, uredni, precizni, teže birokratiji i standardizaciji postupaka. Prednost uvek daju procedurama i nemaju razvijen kreativni duh. Timski rad postoji samo prividno, jer se zadaci obavljaju po prethodno utvrđenom obrascu. Svako odstupanje od uobičajenog smatra se problemom i tretira se na taj način. Naziv koji je dat ovoj vrsti lidera je “*Birokrata*” a podređeni su nazvani “*da – da službenicima*”. Lider tipa A ne može napraviti veliku štetu kompaniji ali takođe ni ne doprinosi poslovanju. On, takoreći, samo koegzistira sa saradnicima u istoj organizaciji, i kontroliše da se poslovanje obavlja po procedurama i organizacionim pravilima.

⁷⁰ Adižes I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, 1994, Prometej, Novi Sad, str. 13

⁷¹ Ibid, str. 23

P A E I⁷²

Lider koji je obeležen slovom E je pravi vizionar sa izraženim preduzetničkim duhom. Ovi lideri su najčešće harizmatični, puni elana i motivisani da menjaju organizaciju iz korena. Često ulaze u nove projekte i predlažu nove ideje ali, nažalost, na uštrb već prethodno zamišljenih projekata i ideja. Tip E timom upravlja na "ispravan način", tačnije trudi se da na svoje podređene prenese začetak jednog sjajnog projekta očekujući da će zaposleni sami dokučiti na koji način on želi da projekat bude izveden. Takvo liderstvo se najčešće završava nezadovoljstvom na obe strane – kod lidera jer smatra da njegovi zaposleni ne razumeju veličinu njegove genijalne zamisli, a kod zaposlenih jer ne razumeju šta lider želi od njih jer ideju ne iznese do kraja, ali mu se ne dopada da delegira autoritet. Smatra sebe idealnim liderom koji formira krila organizaciji i zbog toga očekuje divljenje okoline. Nazivaju ga "*Palikućom*" jer figurativno podmeće požare i ostavlja za sobom haos koji bi drugi trebalo da sređuju. Njegovi zaposleni se nazivaju "*klakerima*" jer se od njih očekuje da se bez prestanka dive svom lideru i da mu aplaudiraju na svaki novi predlog.

P A E I⁷³

Lider sa liderskim stilom koji nosi početno slovo I, ili tzv. "*Supersledbenik*" je lider koji najveću pažnju poklanja upravljanju ljudima u organizaciji. Timski rad se neguje kod ovog tipa lidera i podređenima se neretko prepušta kormilo prilikom donošenja odluka u vezi sa poslovanjem. Supersledbenik je zadužen za integraciju zaposlenih u organizacionu kulturu a upravlja linijom manjeg otpora. Kao lider izbegava donošenje odluka, naročito ukoliko su od velikog značaja za organizaciju, već se mudro priklanja grupi koja je iznela pobedu na sastanku. Svoje odluke menja lako, takođe u skladu sa odlukama saradnika koji su na istoj ili višoj poziciji od njega. Nije naročito zainteresovan niti za proizvodnju niti za administraciju, već za upravljanje kadrovima. Njegovi zaposleni slikovito se nazivaju "*doušnicima*" zbog obezbeđivanja značajnih informacija koje mu mogu biti od koristi.

Sva četiri navedena tipa liderstva su prikaz pogrešno primenjene tehnike liderstva i iskrivljen i karikiran prikaz lidera koji su neuspešno izgradili svoj stil.

Suština efikasnog liderstva, prema mišljenju Isaka Adižesa, bila bi izbalansirana kombinacija pomenuta četiri stila liderstva. Svaki lider bi trebalo da bude odgovorna ličnost spremna da preuzme odgovornost, da promućurno donosi odluke, uz prethodnu konsultaciju sa svojim timom, da delegira autoritet, ali i da upravlja promenama i unosi ih u svoje poslovanje i poslovanje svog tima. Takođe, pravi lider je onaj koji prepoznaje potrebe svojih sledbenika, motiviše ih i kanališe njihovu energiju na pravi način, sluša ih i prihvata njihove sugestije.

S druge strane, američki psiholozi Kreč i Kračfield u svom delu "Pojedinaac u društvu" navode različite funkcije vođa – od simbola grupe, neretko i zamena za odgovornost pojedinaca u grupi, do ideologa – "očinskih figura", ali ponekad i žrtvenih jaraca. Različiti testovi socijalnih psihologa su pokazali da se mogu razlikovati dve vrste lidera. Prvu vrstu

⁷² Adižes I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, 1994, Prometej, Novi Sad, str. 35

⁷³ Ibid, str. 51

čine lideri koji su specijalisti u obavljanju dodeljenih zadataka, a drugu vrstu čine lideri koji poseduju emocionalne veštine da održe grupu – tim na okupu. Lideri koji su ujedno i dobri operativci, često imaju najbolje ideje, usredsređuju se na izvršenje zadatog cilja i na agresivan način usmeravaju grupu ka rešenju problema. Neretko nailaze na neprijateljstvo ostalih članova tima jer sprovode svoju volju bez pogovora. S druge strane, "društveno – emocionalni specijalista" se posvećuje izgradnji dobrih odnosa u timu i rešavanju konflikata na pozitivan način kako bi očuvao jedinstvo grupe. Korelacija se može napraviti sa članovima porodice – roditeljima, gde bi figura oca predstavljala prvu vrstu lidera, dok bi figura majke bila primer za drugu vrstu lidera.

Prema mišljenju Danijela Golemana i njegovih saradnika, razlikujemo sledeće liderske stilove:⁷⁴

5.3.2 Vizionarski stil gaji inspirativni lider koji svojom vizijom podstiče sledbenike na ostvarenje zajedničkog cilja, uključuje ih u odluke koje su od važnosti za tim i organizaciju u celini, stvara osećanje zajedništva i timskog rada.

5.3.3 Trenerski stil se, za razliku od vizionarskog koji je koncentrisan na grupu, usmerava ka pojedincima u grupi. Na ovaj način se jača samopouzdanje sledbenika, pruža im se prilika za rast i razvoj i samim tim postižu se dobri poslovni rezultati.

5.3.4 Afilijativni stil karakteriše jako osećanje empatije i razumevanja potreba sledbenika, lider ostvaruje jake emocionalne veze sa članovima svog tima, na taj način jačajući identitet tima i omogućavajući razvijanje osećanja lojalnosti timu i organizaciji u celini.

5.3.5 Demokratski stil liderstva karakteriše uvažavanje mišljenja svojih sledbenika, omogućavanje istim da učestvuju u odlukama koje se tiču poslovnih procesa, stvaranje atmosfere jednakosti u timu i klime saradnje, kao i konstruktivno upravljanje konfliktima.

5.3.6 Diktiranje tempa podrazumeva postavljanje visokih standarda od strane lidera u ograničenom vremenskom okviru radi efikasnijeg poslovnog uspeha. Sledbenici neretko razvijaju osećanje nezadovoljstva i anksioznosti zbog pritiska koji im se nameće. Ovaj vid liderstva može biti uspešan samo ukoliko se kombinuje sa vizionarskim ili afilijativnim stilom.

5.3.7 Zapovednički liderski stil podrazumeva rukovođenje koje se svodi na izdavanje naredbi a od sledbenika se očekuje bespogovorno izvršavanje istih. Na ovaj način lideri ponižavaju svoje zaposlene, onemogućavaju im rast i razvoj, demotivisu ih i na taj način umanjuju šanse za njihovom lojalnošću. Ovaj liderski stil se najčešće javlja kao opravdano sredstvo rukovođenja u kriznim situacijama (npr. u ratu) jer iziskuje brzu reakciju na novonastalu situaciju.

⁷⁴ Goleman D. i dr., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, 2006, Adižes, Novi Sad, str. 19

5.4 Razlika između *Lidera* i *Menadžera*

U savremenoj terminologiji često dolazi do izjednačavanja pojmova lider i menadžer. S obzirom da engleska reč *Manager* sa značenjem rukovodilac u srpskom jeziku često pogrešno poprima konotaciju termina lider, trebalo bi istaći razlike u značenju koje se javljaju između pomenutih pojmova.

Termin menadžer, danas široko rasprostranjen u svim oblastima poslovnih procesa, sa značenjem rukovodilac nosi operativno značenje, dok se termin lider vezuje za upravljanje ljudima, tj. lideri su pojedinci koji stimulišu raspoloženje svog tima i razvijaju lojalnost kod svojih kolega.

Pod terminom menadžer podrazumeva se pojedinac koji se nalazi na određenoj poziciji u okviru organizacije, poseduje moć i autoritet i ovlašćen je da koordinira i kontroliše rad grupe ljudi u okviru organizacije čiji je deo ili organizacije u celini. Dakle, menadžer je pojedinac – zaposleni koji učestvuje u osnovnim procesima menadžmenta, procesu planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. S druge strane, pojam lider se češće vezuje za harizmatičnu ličnost koja svojim sposobnostima i karakterom motiviše druge ljude u grupi ili timu. Neretko se pojam liderstva povezuje sa umešnošću ratovanja ili vojnom silom, ali u savremeno doba i s političkom scenom jedne zemlje. S razvojem ekonomskih nauka, liderstvo se više ne posmatra samo u okviru vojne tehnike već u organizacijskim okvirima, s posebnim akcentom na uticaj koje ima na efikasnost poslovanja organizacije.

Lider je ličnost koja inovira, on kreira viziju, a od sledbenika očekuje da je prate i teže ka njenom ispunjenju. Liderov primarni zadatak je da motiviše svoje zaposlene i da im podstakne pozitivne emocije. S druge strane, menadžer više rešava konkretne probleme, sastavlja planove i izveštaje i prati viziju umesto da je sam kreira. Lider svoju pažnju okreće ka ljudima koje idejama i sistemom vrednosti inspiriše i motiviše, dok se menadžer koncentriše na analizu problema i na racionalno kontrolisanje obavljanja organizacionih ciljeva.⁷⁵

Lider je taj koji pokreće stvari, unosi inovacije, veru i promene. On bi trebalo da bude izuzetna ličnost, spremna u svakom trenutku da motiviše i predvodi svoje kolege iz tima, da širi pozitivnu energiju i usmerava je ka ispunjenju organizacionih ciljeva. Lider mora steći poverenje svojih saradnika kako bi svi zajedno ostvarili plodonosnu saradnju, jer kao i u privatnoj sferi, i u okviru organizacije mora postojati poverenje i poštovanje radi efikasnijeg poslovanja i kreiranja radne sredine bez pojave destruktivnih konflikata. Lider bi takođe trebalo da ima za cilj usvajanje i prenošenje misije i vizije organizacije, poštovanje i širenje kompanijskih vrednosti i širenja duha saradnje i timskog rada u organizaciji, a sve u cilju poboljšanja poslovanja organizacije. Uspešan lider nije ličnost koja plastično sledi kompanijska pravila i procedure već, poštujući ista, stvara klimu uspeha i kvaliteta u organizaciji i aktivno učestvuje u planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli. Ako je glavna

⁷⁵ Goleman D. i dr., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, 2006, Adižes, Novi Sad, str. 18

uloga menadžera da kontroliše regularnost poslovnih procesa u organizaciji, stoga je osnovna razlika između njega i lidera ta što lider umesto krajnjeg procesa kontrole prednost daje procesu vođenja, organizovanja i planiranja.

Lider teži uspostavljanju stimulišuće atmosfere u timu, podstiče rast i razvoj svog tima, kao i organizacije u celini radi što efikasnijeg doprinosa poslovanju. Uspešan lider ne mora nužno posedovati menadžerske osobine, već te poželjne osobine može pronaći u svojim kolegama. Možda je najslikovitije prikazati razliku između dva pojma igrom reči: menadžer je taj koji radi stvari dobro, a lider je ličnost koja radi dobre stvari.⁷⁶ Menadžer uvek radi prave stvari, detektuje probleme i rešava ih i zbog toga se za njega vezuje pojam *efikasnost*, a lider radi stvari na pravi način, izналаžeći stalno nova i inovativna rešenja, kreira nove ideje i pristupe i zbog toga se za njega vezuje pojam *efektivnost*. U tabeli u prilogu su na slikovit način prikazane rezimirane razlike između pojmova menadžer i lider:⁷⁷

Slika 6. Razlike između menadžera i lidera – Pavlović N., Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture, 2013. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 25

Menadžer	Lider
Kratkoročno orijentisan	Dugoročno orijentisan
Striktnog pogleda	Zagledan u horizont
Administrira	Inovira
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako	Pita zašto ne
Prihvata	Dovodi u pitanje (izaziva)
Dobar vojnik	Sopstvena ličnost
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

⁷⁶ www.razvoj-karijere.com, preuzeto 12.08.15.

⁷⁷ www.edukacija.rs, preuzeto 13.08.15.

5.5 Značaj emocionalne inteligencije u liderstvu i organizacionoj komunikaciji

Uspešni lideri nas inspirišu, bude strast i izvlače ono najbolje iz nas. Kada pokušamo da pronađemo formulu njihove uspešnosti najčešće se govori o strategiji, viziji ili jakim sistemom vrednosti. Međutim, suština je u nečemu mnogo jednostavnijem – veliki lideri pokreću emocije.⁷⁸ Značaj emocija u liderstvu je često zanemarivan jer se emocije neretko smatraju nečim ličnim i neprimerenim za poslovno okruženje. Upravo suprotno, uzimanje u razmatranje vrednost emocija na radnom mestu izdvaja najbolje lidere od ostalih, i to ne samo po pitanju merljivih rezultata kao što su veći poslovni uspeh i zadržavanje ljudi koji vrede, već i u pogledu veoma apstraktnijih pokazatelja, kao što su npr. motivacija na radnom mestu ili lojalnost poslodavcu. Lider direktno utiče na emocije svoje grupe, ukoliko ih podstiče na rast i razvoj i produktivnost će rasti, ali s druge strane, ukoliko sebe i svoj položaj konstantno stavlja u prvi plan zanemarujući potrebe grupe kod svojih sledbenika će izazvati zlovolju i anksioznost i na taj način umanjiti efikasnost tima. Upravo prisustvo emocija stvara značajnu razliku između pravih lidera i standardnih menadžera – emocije koje, ako se pokrenu u dobrom smeru, izazivaju empatiju – saosećanje sa članovima grupe i na taj način stvaraju atmosferu jedinstva u timu.

Kod D. Golemana pojava izazivanja emocija u grupi se naziva rezonanca, odnosno disonanca, zavisno od toga da li ponašanje lidera izaziva pozitivne ili negativne emocije kod sledbenika. Uspeh organizacije umnogome zavisi od toga da li će lideri biti u mogućnosti da prepoznaju značaj emocionalne inteligencije i svoje emocije kanališu na pozitivan način prema svojim sledbenicima.

Kod autora Golemana D. postoje četiri različite liderske kompetencije, tačnije četiri domena emocionalne inteligencije koje čine izuzetnog lidera, a to su:⁷⁹

- ✓ Samosvest – obuhvata emocionalnu samosvest koja im omogućava da odrede najbolji pravac akcije i sagledaju širu sliku. Takođe obuhvata i tačno ocenjivanje samog sebe kao i samopouzdanje. Veština dobrog lidera je da maksimalno objektivno oceni pravu meru između poznavanja sopstvenih ograničenja i mogućnosti i poznavanja vlastitih sposobnosti.
- ✓ Vladanje samim sobom – u okviru pomenute kompetencije razlikujemo nekoliko potkompetencija a to su:
 - Samokontrola – veština obuzdavanja emocija
 - Transparentnost – otvorenost prema drugima i život u skladu sa svojim vrednostima
 - Prilagodljivost – fleksibilnost u novim situacijama, upravljanje promenama i pozitivan odgovor na nove probleme i izazove
 - Težnja za uspehom – postavljanje visokih standarda, samom sebi kao i svojim sledbenicima i istrajnost u ispunjavanju istih
 - Inicijativa – posedovanje razvijenog osećaja za efikasnost i stvaranje novih mogućnosti

⁷⁸ Goleman D. i dr., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, 2006, Adižes, Novi Sad, str. 31

⁷⁹ Ibid, str. 273

- Optimizam – shvatanje svakog problema kao povoljnu priliku, hvatanje u koštac sa istom i iznalaženje stalno novih idejnih rešenja
- ✓ Društvena svest – obuhvata empatiju ili saosećanje sa članovima svoje grupe, svest o organizaciji u celini u cilju razumevanja najvažnijih vrednosti organizacije i preduzetljivost ili raspoloživost
- ✓ Upravljanje odnosima je poslednja u nizu liderska kompetencija koja obuhvata:
 - Inspiracija – sposobnost koju bi svaki lider neizostavno trebalo da poseduje kako bi viziju učinio privlačnom ili zajedničkom misijom pokrenuo sledbenike
 - Uticaj – lideri su vođe koje bi trebalo da budu ubedljivi drugima i utiču na njih na inspirišući način
 - Usavršavanje drugih ljudi – posebno mesto u liderskim kompetencijama valjalo bi posvetiti sposobnošću da pokažu iskren interes za obuku i usavršavanje članova svog tima, nesebično deleći znanje i podučavajući veštinama, biti istovremeno i učitelj i vođa
 - Upravljanje sukobima – efikasan lider zna da upravlja konfliktima na pozitivan način, trudi se da sasluša i razume različite stavove i mišljenja, uvažava ih i uzima u razmatranje. Na svaki konflikt gleda kao na priliku za diskusiju koja vodi potencijalnom rešenju problema, a ne kao na sam problem
 - Timski rad i saradnja – dobar lider će se okružiti sledbenicima koji su dobri operativci, ali samo će se izuzetan lider okružiti kolegama sposobnijim od sebe kojima će moći da prenesu viziju organizacije i predstavi ciljeve organizacije kao zajedničke ciljeve.

U svetu radikalnih promena, pre svega zbog globalizacije i sve bržeg razvoja tehnologije, neophodan je novi način rukovođenja u savremenim organizacijama. Zbog toga su danas organizacijama neophodni ne samo sposobni menadžeri koji će omogućiti nesmetan rad poslovanja i efikasnost organizacije, već lideri koji poseduju sposobnost prilagođavanja novonastalim promenama koji u svakom problemu vide potencijalnu šansu za rast i razvoj.

Zahvaljujući razvijenoj emocionalnoj inteligenciji kod lidera, postiže se pozitivna radna atmosfera, razvijanje kooperativnosti, visoka motivacija i usmerenost ka ispunjenju poslovnih ciljeva kod sledbenika, ali i izvrsni poslovni rezultati i minimalna fluktuacija zaposlenih u organizaciji. Istraživanja sprovedena za potrebe knjige Danijela Golemana EQ – Emocionalna inteligencija su pokazala da je udeo emocionalne inteligencije kod uspešnih lidera na visokim pozicijama u kompaniji 85%, dok neznatnih 15% čini udeo kognitivne inteligencije.

Primer: u literaturi se navodi primer situacije iz jedne od najznačajnijih redakcija britanskog medijskog giganta BBC-a. S obzirom da je u startu osnovana kao eksperimentalna redakcija, posle dve godine rukovodstvo je odlučilo da je zatvori. Direktor koga su poslali da saopšti ovu nimalo prijatnu vest zaposlenima je krenuo da veliča svoja dostignuća i da skreće pažnju na izuzetno dobre poslovne rezultate konkurentskih medijskih kuća, što je kod zaposlenih izazvalo lavinu negativnih emocija. Naime, direktor je svojim govorom stvorio napetu atmosferu koja nije doprinela već ionako zategnutoj situaciji. Sledećeg dana, rukovodstvo je, uvidevši grešku, poslalo drugog direktora da se obrati zaposlenima. Pomenuti direktor je

iskreno govorio o društvenom značaju njihovog životnog poziva, žrtvi koju prinose rizikujući društveni ugled, ponekad i sam život, a pritom ne očekujući niti priznanja niti novčanu dobit. Pozivao se i na strast koja vodi svakog novinara i žeđ za pronalaženjem novih priča koje će dotaći srca ljudi. Na kraju je svim slušaocima pozeleo uspeh u daljoj profesionalnoj karijeri. Zaposleni su ga pozdravili glasnim aplauzom. Razlika između dva primera ličnosti direktora je u tome što je drugi direktor za razliku od prvog bio svestan važnosti emocionalne inteligencije i na pravi način je, kroz upotrebu empatije, uspeo da se približi već ionako napetim slušaocima i saosećajući se sa njima prenese im nimalo prijatnu vest.⁸⁰

Lideri su stubovi svojih timova, oni postavljaju emocionalni standard. Ali lider tima nije uvek i emocionalni lider. Emocionalni lider može biti bilo koji član tima, koji prema svojim saradnicima pokazuje saosećanje i nudi osećaj zajedništva i pozitivne atmosfere. Tada se uloga lidera umanjuje u očima svojih sledbenika, oni će i dalje poštovati i sprovoditi njegove odluke i naredbe, ali će se u kriznim situacijama i po savet i utehu okretati svom emocionalnom lideru, koji je neretko kolega iz tima.

Emocionalna inteligencija je takođe jako važna u okviru organizacione kulture i zahteva poznavanje kulturoloških okvira. Emocionalno izražavanje u organizacijama prihvatljivo u jednoj kulturi može se interpretirati kao neuobičajeno u ili čak u potpunosti neprihvatljivo u drugoj. Kulture se razlikuju prema načinu na koji prepoznaju i reaguju na emocije. Dok se u arapskih zemljama podrazumeva da se sagovornik dodiruje tokom razgovora, čak i tokom razgovora između dva muškaraca, i da se gleda direktno u oči, u Japanu je ovakvo ponašanje u potpunosti neprihvatljivo. U Japanu gest direktnog gledanja u oči u toku razgovora sagovornik bi protumačio kao uvredu, dok je gledanje u pod uz blagi naklon društveno prihvatljivo ponašanje.⁸¹

6. LIDERSTVO I MOTIVACIJA

6.1 Uloga lidera u motivisanju zaposlenih

Uloga i značaj lidera, kao što smo u prethodnim poglavljima našega rada i prikazali, su od nemerljivog značaja za efikasnost poslovanja organizacije. Kao što je i pomenuto jedna od najvažnijih funkcija lidera u organizacijskim okvirima jeste motivisanje svojih saradnika. Motivaciju je moguće ostvariti na više načina, ali bi pre svega trebalo pristupiti detaljnom ispitivanju stepena motivisanosti kod zaposlenih i pronalaženju faktora koji su od presudnog značaja za rast i održavanje motivacije. U savremeno doba pogrešna je pretpostavka da je zaposlene moguće motivisati jedino putem finansijske nagrade (povišicom, bonusom, stimulacijom i dr.) Naprotiv, proces motivacije je vrlo složen. Lider bi pre svega trebalo dobro da poznaje svoje saradnike, da stvori atmosferu uzajamnog poverenja kako bi se

⁸⁰ Goleman D. i dr., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, 2006, Adižes, Novi Sad, str. 31

⁸¹ <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-organizaciona-kultura.html>, preuzeto 20.05.15.

izgradilo osećanje lojalnosti i trebalo bi da bude kompetentan kako bi primenio odgovarajući model motivacije.

Sa stanovišta izučavanja ponašanja ličnosti motivacija omogućava da se definiše ponašanje, kao i da se isto predvidi i da se na njega ostvari uticaj. Prema mišljenju Pajević D. motivacija je proces tokom koga se izaziva, koordiniše i održava aktivnost i motivacija zaposlenih radi postizanja određenog cilja kojim se zadovoljava neka potreba.⁸²

U procesu "projektovanja sistema nagrađivanja" u okviru organizacije ni u jednom trenutku iz fokusa ne bi trebalo gubiti čoveka – zaposlenog. Ovom stanovištu bi trebalo posvetiti nepodeljenu pažnju, naročito danas kada vrednost i značaj jedne organizacije ne leži u razvijenoj tehnologiji već na znanju i intelektualnom "skladištu" zaposlenih.⁸³

Mišljenje većine autora je da bi lider trebalo da:⁸⁴

- Pozna je suštinu, ulogu i značaj motivacije
- Posедуje odgovarajuća (sa)znanja o motivaciji kao fenomenu, procesu i njenim posledicama
- Primenjuje odgovarajuće motivatore
- Pruži primer, kako svojim sledbenicima, tako i organizaciji u celini
- (Pro)cenjuje efekte motivisanja
- Uspostavi efikasan sistem davanja povratne informacije

Većina uspešnih lidera bi za svoj primarni cilj navelo želju da se "promeni svet" i da se stvori nešto što će imati trajnu vrednost, a ne da se zaradi novac. Međutim, istina je da je zaposlenima iznad svega i dalje glavni motivator novac. Ali, nedavno istraživanje je potvrdilo da je zaposlene moguće motivisati i uz pomoć motivatora koji nisu finansijskog karaktera.

Bez daljnjeg, novac je jak motivator. Trebalo bi se samo osvrnuti oko sebi i videti da su ljudi motivisani da se angažuju kada znaju da će biti adekvatno plaćeni. Čak iako ne uživaju u poslu koji rade obavljajući ga dokle god ih motiviše finansijska nagrada. Međutim, sve dok je novac glavni i jedini motivator on čini više štete nego koristi na proces motivacije kod zaposlenih i umanjuje značaj unutrašnje motivacije.⁸⁵ Štaviše, što je više prisutno unutrašnje nagrađivanje manja je potreba za spoljašnjim. Ukoliko u organizaciji nije na efikasan način izgrađen sistem poverenja i uzajamnog poštovanja preovlađaće spoljašnji motivatori, što je samo po sebi pogrešno, jer bi, u proseku dve trećine nagrađivanja trebalo da bude unutrašnjeg karaktera.⁸⁶

I ne samo da je zaposlene moguće uspešno motivisati i bez finansijskih podsticaja već se dugoročno upotreba "nefinansijskih" motivatora pokazala efikasnijom. U primeru koji

⁸² Pajević D., *Psihologija rada*, 2006, Liber, Beograd, str. 231

⁸³ Jeghult B., *Šargarepe*, 2007, Asee, Novi Sad, str. 9

⁸⁴ Simjanoski J., *Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih*, 2014, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 53

⁸⁵ Deci E., *Why we do what we do – Understanding Self - Motivation*, 1996, Penguin Books, United States of America, str. 27

⁸⁶ Horvat Z., *Suvlasništvo kao način nagrađivanja – kada i kako*, Asee News, januar 2015. br. 54, str. 5

sledi navedeni su predlozi načina motivacije zaposlenih koji teže podizanju njihovog morala u teškim ekonomskim vremenima i sa ograničenim budžetom:

1. Unosi pozitivnu energiju u svoj tim. Umesto što svaki dan crpite energiju zaposlenima odlučite se za liderski stil koji podržava svoje zaposlene, jača im moral i samopouzdanje i stvara pozitivnu atmosferu i duh saradnje.
2. Deli sa svojim zaposlenima misao da se život ne sastoji samo od posla. Uspešni lideri poseduju unutrašnje "rezerve" pozitivne energije, ljubavi i posvećenosti svom timu, oni poseduju emocionalnu inteligenciju koju uspevaju da prenesu na svoj tim, stvaraju prijateljsko okruženje.
3. Stavlja svoje saradnike na prvo mesto. Nijedna organizacija nije bolja od ljudi koji je vode. Lider bi uvek u vidu trebalo da ima da je njegov posao upravljanje ljudima, njihova obuka i razvoj, stvaranje dobrih kadrova i potencijalnih lidera. Ako su zaposleni motor organizacije lider bi trebalo da im pristupa sa velikom pažnjom i strpljenjem kako bi se motor radio bez kvara.
4. Postupa na pošten način. Nema "duple aršine" već prema svima postupa na isti način, ophodi se prema zaposlenima s poštovanjem i neguje timski duh gde se greške ne tretiraju kao izdaja lidera.
5. Posедуje veštinu uspešne komunikacije i veštinu aktivnog slušanja. Razgovara sa svojim zaposlenima otvoreno i bez osuđivanja, sluša i uvažava njihove predloge i sugestije. Liderstvo je između ostalog proces ostvarivanja uticaja na zaposlene, a potonji se ne može ostvariti bez efikasne komunikacije.
6. Poseduje veštinu aktivnog slušanja. Pokazuje empatiju i interesovanje. Najbolji lideri su oni koji izdvoje vreme za razgovor sa svojim zaposlenima i koji poseduju veštinu da protumače skriveno značenje iza njega.
7. Poseduje veštinu rešavanja problema. Moto svakog uspešnog lidera bi trebalo da bude "ne prilazite mi s problemom, obratite mi se s rešenjem". Na taj način zaposleni će biti podstaknuti da ne očekuju rešenje od lidera već da svojim trudom dođu do odgovora koji će kasnije prodiskutovati s liderom kako bi se isti što uspešnije rešio. Na taj način zaposleni će se osećati značajno i smatrati da su i oni doprineli efikasnom poslovanju organizacije.
8. Vodi svoje zaposlene na osnovu iskustva i znanja i veština, a ne na osnovu svoje pozicije. Uspešan lider je mentor svojim zaposlenima, vodi ih i podučava, ohrabruje da donose odluke i rešavaju probleme samostalno. Lider razvija i jača svoj tim jer zna da je tim jak onoliko koliko i njegova najslabija karika.⁸⁷

Razlikujemo dva procesa u okviru organizacije koji utiču na radni učinak zaposlenih – liderstvo i lična motivacija. Oba procesa se baziraju na osnovu sličnosti i razlika u ljudskom ponašanju, koje je uslovljeno uspostavljenim sistemom nagrađivanja i kažnjavanja. U početku sistem baziran na pravilima, procedurama i regulativama polako pomera fokus ka zahtevima za fleksibilnošću, kreativnošću, inovativnošću zaposlenih, kao i prema ohrabrivanju zaposlenih ka samostalnom donošenju odluka. Pojam motivacija vodi poreklo od latinske reči *movere* u značenju ići, kretati se, stoga se može definisati kao unutrašnja

⁸⁷ www.forbes.com, preuzeto 13.08.15.

pokretačka sila koja nam pruža snagu za ostvarivanje ciljeva i zadovoljenje potreba. Kako bi uspešno poslovala, svaka kompanija mora pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koja će zavisiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih.

6.2 Faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih

Najuspešnijih ljudima se smatraju oni koji se ne boje promena. Postoji nekoliko aspekata motivacije, a to su:

- ❖ Uloženi napor – uloženi trud bi uvek trebalo da bude u korelaciji sa postavljenim poslovnim zahtevima.
- ❖ Upornost je bitna karakteristika kako bi se zadati cilj ispunio s uspehom i kako bi zaposleni ostao dosledan u radu.
- ❖ Usmerenost ili fokusiranost na zadatak je još jedan bitan aspekt motivacije koji omogućava zaposlenima da usmere svoju energiju ka ispunjenju organizacionih ciljeva, gde je od velike važnosti da lični interesi zaposlenog i interesi kompanije ne dođu u sukob. Sukob se meri na osnovu uloženog napora i cilja ka čijem ispunjenju se taj napor usmerava.
- ❖ Ciljevi – kao što je pomenuto kod aspekta usmerenosti, ciljevi mogu biti lični ili organizacijski. Uspešan lider će pronaći način da motiviše svoje sledbenike tako što će im ciljeve kompanije prezentovati kao lične, tačnije u ispunjenju svakog cilja zaposleni bi trebalo da vidi priliku za ostvarenje dobiti ili zadovoljenjem neke lične potrebe, npr. zadovoljstvo zbog povećane prodaje svoje kompanije.

Motivaciju prema motivatorima koji pokreću zaposlenog možemo podeliti na unutrašnju i spoljašnju. Spoljašnja motivacija se podstiče uglavnom finansijskim stimulatorima, kao što su: povećanje zarade, razni bonusi, benefiti ili druge mogućnosti za zaradu (npr. kupovina akcija kompanije), dok je unutrašnja motivacija ili samomotivacija ona koja je uslovljena samom ličnošću zaposlenog, njegovim unutrašnjim potrebama, željama, strahovima, ciljevima i težnjom ka promeni. Kompanije ponekad previde značaj ljudskog kapitala organizacije tretirajući zaposlene kao lako zamenljiv inventar. U toj situaciji demotivisani zaposleni neretko ulažu minimalne intelektualne napore, ne unose kreativnost i inovativnost u svoj rad već ga, žargonski rečeno samo „odrađuju“. Takva situacija je jako opasna za organizaciju jer na taj način može izgubiti kvalitetne kadrove i poljuljati opstanak organizacije na tržištu. Motivisani zaposleni sa jasno definisanim ciljevima, lakše i energičnije pristupaju radnih zadacima, ulažu napor i kreiraju osećanje lojalnosti prema kompaniji.

Ali motivacija je jako složen proces upravo zbog toga što se jedan pristup ne može primeniti na sve zaposlene, već je za svakog zaposlenog pojedinačno obavezno otkriti pokretačke motivatore, unutrašnje i spoljašnje. Uvek bi trebalo imati na umu da je čovek biće od akcije sa složenom ličnošću koja teško podleže promenama. S druge strane faktori motivacije se često menjaju – oni dolaze i odlaze.⁸⁸ Veština uspešnog lidera leži u prepoznavanju kvalitetnih ljudi kojima će se okružiti i koje će motivisati na pravi način, jer

⁸⁸ Rethlingshafer D., *Motivation as related to personality*, 1963, University of Florida, United States of America, str. 1

kao što je poznati poslovni preduzetnik Donald Tramp rekao: „ako želiš da budeš najbolji okruži se boljima od sebe“. Efikasan lider nije onaj koji svoje zaposlene „drži u mraku“ i skriva informacije već upravo onaj koji deli znanje sa svojim sledbenicima, koji ih motiviše da rade sa više entuzijazma, postavlja zajedničke ciljeve u kojima zaposleni vide mogućnost da izraze svoj entuzijazam i kreativnost.

Proces motivacije se zasniva na potrebi, pokretu i na kraju nagradi, osim ako ne izostane.

Kod zaposlenih je javlja određena potreba koja zahteva zadovoljenje. Ukoliko ne dođe do zadovoljenja potrebe, indikovane unutrašnjim ili spoljašnjim faktorima, dolazi do javljanja osećanja nezadovoljstva. Dugoročno osećanje nezadovoljstva može prerasti u hronično nezadovoljstvo koje neretko vodi ka kulminaciji i na kraju otkazu. U skladu sa javljanjem osećanja nezadovoljstva kod zaposlenih se javlja potreba za pokretom, tačnije pokušajem da se određena potreba zadovolji. Ukoliko rezultat pokreta bude zadovoljenje potrebe dolazi do nagrade i osećanja zadovoljstva kod zaposlenog. Ukoliko pokret ne rezultira nagradom, već odsustvom nagrade, kritikom ili čak kaznom potreba se ne zadovoljava i kod zaposlenog se javlja osećanje nezadovoljstva.

Prema teoriji Carola Dwecka svi ciljevi kojima zaposleni teži se mogu podeliti na ciljeve radi učinka (eng. *Performance goal*) i na ciljeve radi učenja (eng. *Learning goal*). Prvi ciljevi se odnose na pozitivan efekat radnog učinka zaposlenog, tačnije ispunjenje radnih zadataka dobijenih od strane kolega ili nadređenih, dok su ciljevi radi učenja bazirani na sticanju novih znanja i veština kako bi se postigla veća kompetentnost u poslu.

U skladu sa pomenutim ciljevima reakcije zaposlenih na neuspeh se će odraziti drugačije. Zaposleni koji ne uspeju da odgovore na ciljeve radi učinka će se u većini slučajeva obeshrabriti i neretko odustati, dok će neuspeh kod ciljeva radi učenja samo pojačati želju zaposlenih da naredni put taj cilj zaista i ostvare.



Slika 7. Činioci koji utiču na motivacione procese – Mašić B., Menadžment, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 340

Kao što se većina autora dela o motivaciji slaže – zapošljavanje motivisanih ljudi je sigurno dobro. Pružati im inspiraciju da taj nivo motivisanosti zaista i održe je nešto sasvim drugo.⁸⁹ Američki sociolog i autor brojnih studija na temu motivacije u sferi rada Fredrik Hercberg razlikuje faktore koji motivišu i faktore koji održavaju motivaciju. U faktore motivacije ubraja:⁹⁰

- Mogućnost ostvarenja kroz rad
- Mogućnost da nam se poveri veća odgovornost
- Mogućnost da učestvujemo u donošenju odluka
- Mogućnost da dobijemo pohvalu

Dok u faktore koji utiču na održavanje motivacije ubraja:

- Plata i materijalna nadoknada
- Uslovi rada
- Administrativna pravila
- Radno okruženje i odnosi na radnom mestu i td.

Većina autora bi se složila da faktori koji svakako utiču na formiranje i održanje motivacije i lojalnosti na radnom mestu su: pružanje prilike da zaposleni samostalno donose odluke putem delegiranja autoriteta od strane menadžmenta, osećaj ponosa i pripadnosti grupi ili timu, dobar i kolegijalan odnos sa kolegama, mogućnost edukacije, profesionalnog usavršavanja i napredovanja, kao i učešće u poslovanju kompanije. Ali lideri bi svakako trebalo da imaju na umu da ne postoji jedinstven sistem nagrađivanja koji se može primeniti u svakoj kompaniji i na svakom zaposlenom. Lider bi trebalo da na osnovu svog znanja i iskustva pronade odgovarajući sistem nagrađivanja, uspešno ga implementira u poslovanje kompanije i organizacionu kulturu i efikasno ga prenese u vidu vrednosti kompanije na svoje zaposlene. Samo na taj način može se obezbediti dugoročno i plodonosno poslovanje u svakom timu ponaosob i organizaciji u celini.

Kao što je rekao eminentni stručnjak u oblasti izučavanja motivacije američki politički aktivista, humanista i autor brojnih stručnih dela Ralf Nader uvek bi trebalo početi sa pretpostavkom da je osnovna funkcija liderstva stvaranje više lidera, a ne više sledbenika.

7. ORGANIZACIONA KULTURA, LIDERSTVO I ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

Pojam organizacione kulture je neodvojiv od pojma liderstva. Organizaciona kultura se definiše kao sistem vrednosti, normi i stavova prikazanih kroz simbole, koje članovima jedne grupe ili organizacije pomažu da odrede značenje okruženja u kome se nalaze i kako da se u njemu ponašaju.⁹¹

⁸⁹ Jeghult B., *Šargarepe*, 2007, Asee, Novi Sad, str. 24

⁹⁰ Ibid, str. 37

⁹¹ Janićević N., *Uticaj liderstva na organizacionu kulturu*, 2011, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 218

Postoji 7 dimenzija organizacione kulture, a to su:⁹²

- Usmerenost ka detaljima
- Krajnja orijentacija
- Ljudska orijentacija
- Timska orijentacija
- Agresivnost
- Stabilnost
- Inovativnost i preuzimanje rizika

Organizaciona kultura ima 3 funkcije:

- Članovima pruža osećaj identiteta
- Jača osećaj pripadnosti misiji organizacije
- Precizira i jača norme ponašanja ponašanja

Organizaciona kultura se kreira preko:

- Osnivača kompanije
- Iskustva sa spoljnim okruženjem
- Kontakta unutar organizacije



Slika 8. Proces kreiranja organizacione kulture – Modifikovano prema slici preuzetoj 13.08.15. sa sajta organizacija.fon.bg.ac.rs

Organizaciona kultura se najčešće prenosi kroz:

- Priče
- Rituale
- Materijalne simbole
- Jezik (žargon)
- Izjave o principima

⁹² <http://organizacija.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2015/05/08-Organizaciona-kultura.pdf>, preuzeto 13.08.15.

Kada se govori o povezanosti pojmova organizaciona kultura i liderstvo nameće se uvek aktuelno pitanje “šta je starije, kokoška ili jaje”, tačnije da li organizaciona kultura utiče na formiranje liderskog stila ili lider oblikuje organizacionu kulturu?

Organizaciona kultura je najčešće stabilnog karaktera i teško se menja, a uslovljena je kolektivnim iskustvom organizacije. Upravo zbog toga najveći deo odluka ili promena je uslovljen istom, bilo da je reč o odlukama menadžmenta ili samih zaposlenih. Kultura oblikuje strukturu interpersonalnih odnosa u organizaciji, kao i uspostavljeni proces nagrađivanja koji je implementiran u poslovanje, poboljšava motivaciju zaposlenih, smanjuje mogućnost pojave konflikata i olakšava koordinaciju u organizaciji uopšte.⁹³ Ali organizaciona kultura kao vitalni deo organizacije ne sme podleći statusu quo već se mora razvijati i menjati uporedo sa promenama na tržištu. Kao što stručnjak u oblasti menadžmenta Isak Adižes navodi – promena je kao baštovanstvo. Ako radite na tome odstranite korov i cveće će procvetati. Ako ne održavate vrt cveće će zarasti u korov.⁹⁴ Prema mišljenju Isaka Adižesa za zdravu i efikasnu organizacionu kulturu trebalo bi udvojiti uspešan liderski stil (PAEI teorija) sa efikasnim i efektivnim sistemom donošenja odluka (CAPI teorija⁹⁵).

Uloga lidera u kreiranju organizacione kulture je od nesumnjive važnosti, jer se ipak određeni broj autora slaže da je liderstvo “starije” od organizacione kulture. Lider kao nosilac upravljačke uloge u organizaciji ima za cilj da kreira zdravu organizacionu sredinu, postavi vrednosti i norme, izgradi održiv sistem nagrađivanja, motiviše zaposlene i upravlja promenama. Lider je dužan da kroz izgrađen sistem učenja prenese na zaposlene – sledbenike sve vrednosti koje određena organizaciona kultura podrazumeva, zajedno sa vizijom i glavnim ciljevima organizacije.

Značajan aspekt u odnosu organizacione kulture i liderstva jeste način na koji lider prenosi sve vrednosti, norme i stavove kulture na svoje sledbenike. Lider može za tu namenu, kao spona između organizacije i zaposlenih, izabrati jednu od tri vrste (formalne) komunikacije – usmenu, pisanu ili simboličku. Stoga se nameće zaključak da je od velikog značaja veština efikasne komunikacije. Pod veštinom efikasne komunikacije ne podrazumeva se samo fluentnost lidera već i mogućnost istog da koristi “razumljivi jezik” koji će biti jasan njegovim sledbenicima, prilagođene jezičke termine već i veština prenošenja poruke na jasan i koncizan način. Organizaciona komunikacije se najčešće obavlja od top menadžmenta organizacije ka dole (eng. *Bottom up*), stoga bi trebalo imati u vidu da se informacije i znanje neretko filtriraju tokom svog puta ka dole i do zaposlenih ponekad dolaze nepotpunog sadržaja, što rezultira pojavom barijera u komunikaciji.

Moderni proces upravljanja organizacijom podrazumeva i kreira informacije o: društvenim okolnostima, uspostavljenom zakonskom okviru, javnom mnjenju, naučnim i tehnološkim dostignućima (inovacijama i modernizacijama), target tržištima i potrošačima,

⁹³ Janićijević N., *Uticaj liderstva na organizacionu kulturu*, 2011, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 218

⁹⁴ Adižes I., *Dijagnoza stilova upravljanja: kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako iz izlečiti*, 1994, Prometej, Novi Sad, str. 282

⁹⁵ CAPI – Comprehensive Authority, Power and Influence

poslovnim partnerima, konkurenciji, akcionarima, zaposlenima... Naime, u svakom društvu svakodnevno nastaju, egzistiraju i gube se brojne i nepotrebne informacije. U tom smislu informacije služe i kao sredstvo ka ostvarivanju ciljeva, misije i vizije organizacije. Prema tome, što je komunikacija svrsishodnija, to su veći izgledi da se efikasnije ostvare organizacijski ciljevi.⁹⁶ Upravo zbog toga, od ključnog je značaja za lidere da poseduju i neguju veštine efikasne komunikacije, kako bi na najfunkcionalniji mogući način omogućili slobodan protok znanja i informacija kroz organizaciju i smanjili pojavu konflikata.

Određeni broj autora koji su se bavili izučavanjem povezanosti i međusobne usklađenosti pojmova organizacione kulture i liderstva došli su do zaključka da osobine lidera utiču na karakteristike organizacione kulture u čijem kreiranju on učestvuje. U tu svrhu sprovedeno je istraživanje koje je imalo za cilj da otkrije korelaciju između osobina lidera klasifikovanih u modelu pod nazivom "Velikih Pet" (eng. *Big Five*) i tipa organizacije kulture klasifikovanih u "Modelu Konkurišućih Vrednosti" (eng. *Competing Values Framework*). Osnovna pretpostavka autora je bila da određeni liderski tip teži da kreira određeni tip organizacione kulture.⁹⁷

Istraživanje je imalo za cilj da utvrdi korelaciju između organizacione kulture i sistema nagrađivanja u okviru kompanije. Istraživanje se bazira na teoriji da i kultura i sistem nagrađivanja utiču na radni učinak zaposlenih, stoga je bitno da kreirati jaku vezu između pomenuta dva pojma. S obzirom da su tipovi organizacione kulture strukturirani u tzv. Model konkurišućih vrednosti, u skladu sa tim dat je opis sistema nagrađivanja koji bi bili kompatibilni sa određenim tipom kulture. Takođe, prikazana je razlika između različitih sistema nagrađivanja, uloge lidera u motivacionom procesu, izbor ocena radnog učinka zaposlenih, njihovih kriterijuma i prirode, kao i važnost beneficija u okviru organizacione kulture, ali i njihove razlike zavisno od tipa same kulture.⁹⁸

Povezanost organizacione kulture i liderstva se ostvaruje na više nivoa, ali zaključak koji se nameće da lider igra veliku ulogu u kreiranju organizacione kulture, oblikuje je prema svom modelu ponašanja i liderskom stilu i prenosi je veštinom efikasne komunikacije u vidu vrednosti, stavova i normi na svoje sledbenike. Ali ne bi trebalo zanemariti ni uticaj same kulture na ličnost i stil upravljanja lidera jer je i sam lider, iako neretko inicijator promena u organizaciji, samo još jedan zaposleni.

⁹⁶ Miljević M., *Poslovna etika i komuniciranje*, 2010, Univerzitet Singidunum, str. 284

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?query=ISSID%26and%2611246&page=1&sort=8&stype=0&backurl=%2Fissue.aspx%3Fissue%3D11246>, preuzeto 13.08.15.

8. UPRAVLJANJE PROMENAMA – ZNAČAJ I CILJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA PROMENAMA U ORGANIZACIJI

Širom sveta XXI vek doneo je promene kolosalnih razmera. Revolucija je najviše primetna na polju tehnologije i biotehnologije, ali ne zaostaju ni promene u međuljudskim odnosima. Od vođa – lidera se više ne očekuje samo da izdaju naređenja i kontrolišu poslovne procese, već se mora težiti poboljšanju kvaliteta radne snage konstantnim ulaganjem u nju, razvijanju kreativnosti na organizacijskom nivou. Potrebno je privući i zadržati kvalitetne zaposlene, motivisati ih i omogućiti im prostor da se razvijaju i rastu. Lideri koji žele da idu u korak sa vremenom moraću da se prilagode i nauče da upravljaju sve češćim promenama na tržištu, nastalim zbog globalizacije, ali i zbog sve većih zahteva klijenata. Lideri današnjice moraću da osmisle kreativnu viziju i implementiraju je u organizacionu kulturu, moraju biti talentovani predvodnici sa razvijenim osećanjem za vrednost. Lideri moraju biti sposobni da inspirišu, da poseduju sposobnost efikasne organizacione komunikacije, ali i interpersonalne komunikacije, da budu deo tima, promovišući u isto vreme i jednakost i jedinstvo duha u grupi. Najzad, moraću kao "rudari" da iskopaju svaki gram talenta i kreativnosti koji se može naći u njihovoj organizaciji, od "poda do plafona" organizacije.

8.1 Značaj upravljanja promenama

U cilju hvatanja u koštac sa sve turbulentnijim promenama na tržištu i same prirode poslovnog okruženja upravljanje promenama (eng. *Change Management*) preuzima svoj primat. Upravljanje promenama definiše se kao proaktivno traženje novih načina rada s ciljem kreiranja održive promene i implementacije iste u vezi sa ponašanjem zaposlenih u okviru jedne organizacije.⁹⁹

Bez prisustva adekvatne motivacije za promene neće biti ni dovoljno energije da se iste sprovedu u okviru organizacije. Kada se govori o beznačajnim svakodnevnim promenama, dovoljno je da se one izvedu uz nadzor menadžera ili lidera, ali ukoliko je reč o krupnijim promenama sami zaposleni moraju prihvatiti činjenicu da se u okviru njihove radne sredine i načinu rada nešto značajno mora promeniti.¹⁰⁰ Stoga je neophodno blagovremeno i na pravi način izvestiti svoje zaposlene o promenama koje će nastupiti u okviru tima kome pripadaju i organizacije u celini.

Procesu upravljanja promenama svojstveno je:

a) Nezadovoljstvo ostvarenim radnim učinkom i organizacionim strategijama

⁹⁹ <http://www.strategijskimenadzment.com/upravljanje-promenama-change-management.html>, preuzeto 12.08.15.

¹⁰⁰ Janićijević N., *Upravljanje organizacionim promenama*, 2011, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 371

- b) Kreiranje bolje vizije koja može da se saopšti i objasni drugima
- c) Postojanje strategije potrebne za implementaciju promene i postizanje željenog stanja i
- d) Otpor sprovođenju promena

Proces promene se sastoji iz tri međusobno povezane faze:

- a) Iniciranje promene (sagledavanje i uočavanje potrebe za promenom i stvaranje nove vizije)
- b) Upravljanje promenom (planiranje i komunikacija, stvaranje poverenja i osposobljavanje zaposlenih) i
- c) Održavanje promene (institucionalizovanje filosofije promene)

Radi pravilne i uspešne implementacije procesa promena u okviru organizacije neophodno je posedovati potrebno znanje i osmisлити odgovarajuću strategiju. Kompanije imaju različite alternative za ostvarivanje strategijskih promena, što bez svake sumnje dovodi do pitanja: koji način je najefikasniji i zašto bi kompanije trebalo da preferiraju jedan način u odnosu na drugi? U skladu sa tim, put koji jedna kompanija izabere može se sastojati od više manjih koraka ili jednog većeg, na kompaniji je da izabere odgovarajući pristup uvođenju željene promene u svoje poslovanje. Takođe, ista strategijska promena se može ostvariti različitom dinamikom, tačnije promena može vremenski različito trajati i različitom se brzinom sprovesti. Veličina promene se, prema tome, može analizirati sa stanovišta: a) obuhvatnosti (širine) promene i b) obima (dubine) promene.

a) Obuhvatnost (širina) promene - širina promene varira i može biti široka ili sveobuhvatna i uska ili parcijalna. Promena je široka ukoliko se uvodi na nivou organizacije u celini ili određenih organizacionih delova, tačnije ukoliko se pristupa većim promenama u okviru organizacionih procesa u vezi sa svakodnevnim poslovanjem. Najekstremniji slučaj promene je kad su promene toliko sveobuhvatne da se u potpunosti izmeni sistem poslovanja i revidira organizaciona kultura, npr. izmeni se sistem vrednosti i normi jedne organizacije koji utiče na poslovanje cele organizacije – od upravnih prostorija od proizvodnog pogona. S druge strane, promena može imati i užu karakter, tačnije može obuhvatiti samo određeni sektor ili proizvodni pogon i na taj način biti lokalizovana u okviru poslovanja.

b) Obim (dubina) promene - obim promene je značajan kada novo poslovanje, organizaciona struktura ili proces i zaposleni predstavljaju značajnu izmenu u odnosu na pređašnje stanje u poslovanju. Promene na dubokom nivou pretpostavljaju da se kompanija kreće u "mutnom" jer nema praktičnog iskustva u vezi sa novonastalim promenama. Zbog toga što ovaj tip promena podrazumeva promenu u ponašanju kompanija se često nađe na nepoznatom terenu. Ova vrsta promene je faktički put u nepoznato. Prihvatanje promene i uopšte ponašanje lidera šalje značajnu i pozitivnu poruku svima u organizaciji i podstiče zaposlene da i oni sami izmene svoj ustaljeni obrazac ponašanja.

Neretko se za sveobuhvatne promene koje iz korena menjaju organizaciono poslovanje koristi naziv transformaciona promena. Kod transformacionih promena domen

promene je širok i sveobuhvatan (promena kao „senka nepoznatog“). Upravo zbog toga nije redak slučaj da se i sami lideri, koji bi trebalo da budu vesnici promena, boje istih.

8.2 Cilj upravljanja promenama

Cilj organizacionih promena je da se postigne promena u skladu sa uspostavljenom organizacionom kulturom i definisanim ciljevima kompanije. Mada inkrementalne promene mogu biti inicirane od strane rukovodioca, neretko one nastaju od strane zaposlenih koju su usko vezani za samo organizaciono poslovanja, a često i sa samim potrošačima. Ukoliko su na adekvatan način osposobljeni za to, oni mogu uvesti zahtevane promene. Inkrementalne promene omogućavaju postepeno, delimično, svakodnevno poslovanje poslovnih procesa i performansi rada, za razliku od radikalnih promena koje su obično nagle, krupne i korenite.

Svaka promena, bez obzira na njenu veličinu i obim, iziskuje određeno vreme. Stoga je vreme presudan faktor prilikom uvođenja promena u poslovanje. pored vremenskog faktora dinamika takođe čini značajnu odrednicu uvođenja i prihvatanja jedne promene. U skladu sa navedenim, jedan od mogućih načina je da se strategijska promena ostvari tokom dužeg vremenskog perioda po relativno ravnomernoj dinamici. Druga mogućnost je da se promene ostvare u nekoliko manjih koraka, sa dinamikom „stani-kreni“. Brzina promene zavisi od organizacionih zahteva, tačnije dinamika poslovanja diktira da li će promene koje je neophodno uvesti biti radikalnog ili inkrementalnog karaktera.

Proces upravljanja promenama ide ruku pod ruku sa pružanjem otpora promenama. Razlozi otpora su brojni, ali i načini prevazilažanja istih. Otpor željenim promenam je gotovo uvek rezultat straha – egzistencijalnog pre svega, jer promene prete našem sistemu radu, vrednostima i normama koje smo usvojili, ponekad čak i samom radnom mestu. Strah od promena je često praćen strahom od neuspeha, kao i straha od nepoznatog. Ono što je firentinski diplomata i pisac Nikolo Makijaveli napisao još u XV veku, govoreći o promenama, da nema težeg i opasnijeg poduhvata s manjim izgledom na uspeh od pokušaja uvođenja novog poretka stvari, danas postaje još aktuelnije. Pokretačka snaga promena je u stalnoj sprezi sa snagom opiranja istim. Stepem promene zavisi od toga koliko su pokretačke sile uvođenja promene jače od drugih. Jedan od najbitnijih faktora za prihvatanje promena jeste dobijanje saglasnosti zaposlenih za njihovo uvođenje. Iako se promene ponekad mogu uvesti i putem prinude, daleko efikasniji način njihovog uvođenja je da se zaposleni na pravi način upoznaju sa predstojećim promenama. U skladu sa tim, najuspešniji način bi bio kada bi se sami zaposleni uključili u proces uvođenja promena kroz proces samomotivacije. Zato upravljanje promenom zahteva kombinaciju ubeđivanja i prinude. Inicijatori promene bi trebalo da poseduju idealnu kombinaciju autoriteta, moći i ovlašćenja. Od lidera promene se zahteva oštrina uma, različite veštine, ali i razvijena emocionalna inteligencija. Takođe, karakterne osobine kao što su: upornost, samopouzdanje, analitičke i oratorske sposobnosti, kao i moć uticaja.

Izuzetan lider će posedovati sposobnost da na pravi način izvaga odnos između ubeđivanja radi prihvatanja promene i prinude kao krajnje mere. Zato lideri moraju biti svesni sopstvenog upravljačkog stila. Nepoštovanje sledbenika, arogancija i surovost u

ophođenju vraćaju se kao bumerang liderima. Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja svake naredne promene, radikalne ili inkrementalne. Tačnije rečeno, pojedinac koji radi u okviru organizacije mora želeti promenu. Od zaposlenih se traži da ukažu poverenje liderima prilikom promene koja bi trebalo da bude kako u interesu organizacije, tako i u interesu svakog pojedinca. Lideri se suočavaju sa dodatnim izazovima kojima je neophodno posvetiti nepodeljenu pažnju, a tiču se mogućih emotivnih posledica koje promene mogu izazvati kod zaposlenih. Naime, njihovi emotivni odgovori mogu da uključuju: a) ljutnju zbog značajnih napora koji se ulažu, a koji mogu izgledati kao uzaludno utrošeni b) tugu zbog gubitka statusa i nestanka poznate organizacije i c) strah zbog nepoznate budućnosti i njihovog učešća u njoj.

8.3 Metode prevazilaženja otpora promenama u organizaciji

Kotter i Schlesinger predlažu različite načine koji se mogu koristiti za prevazilaženje otpora promenama. To su :

1. Obučavanje i komunikacija – dva procesa uz koje se zaposleni pripremaju za eventualne nastupajuće promene, i koji mogu obuhvatati različite metode, kao što su: diskusije, prezentacije, treninzi i obuke, različiti izveštaji i td. Efikasnost u komunikaciji je takođe presudan faktor.
2. Učestvovanje i angažovanje. Otpor promenama se može prevazići angažovanjem zaposlenih pri implementaciji promena u organizacione okvire.
3. Pomoć i podrška. Prilikom perioda navikavanja na novonastalu promenu neophodno je zaposlenima pružiti pomoć u vidu edukacionih programa, obuka za razvoj dodatnih veština, ili pružanja emotivne podrške.
4. Pregovaranje i dogovaranje. Kroz proces pregovaranja i dogovorom može se značajno smanjiti otpor zaposlenih prema promenama u situaciji kad učesnici promena mogu biti nagrađeni na odgovarajući način za očekivani gubitak koji promena nosi (npr. penzionisanje, otpremnina ili neka druga pogodnost).
5. Manipulacija i pridobijanje. Manipulacija podrazumeva selektivno korišćenje informacija i unapred osmišljeno definisanje ishoda promene. Kao jedan od načina pridobijanja zaposlenih navodi se uključivanje istih u sam proces implementacije promene.
6. Eksplicitna i implicitna prinuda. Ovo uključuje različite vrste pretnji u slučaju neprihvatanja promena, kao što su gubitak posla, premeštaj, nemogućnost napredovanja i sl.

Žestoka konkurencija na globalnoj sceni danas znači da organizacije moraju brzo da se menjaju, što može da podrazumeva promenu strategija s ciljem da se uđe u nove poslovne

poduhvate ili promenu organizacione kulture, kao i promenu stavova i vrednosti zaposlenih.¹⁰¹

Kao što smo već napomenuli, najčešće sprovođenje organizacionih promena je jako teško i neretko promene nailaze na otpor. U skladu sa tim smatra se da je najteži deo sprovođenja promena prevazilaženje otpora prema tim promenama. Promene se uvode uz teškoće jer zaposleni ne žele da menjaju ustaljeni način rada, ali i promene smatraju nepoželjnim jer misle da ugrožavaju njihov položaj u organizaciji.

Ali u svetu brzih promena poslednje što jedna uspešna organizacija sebi može da dozvoli jeste da u birokratskoj proceduri izgubi iz vida koncept učenja i konstantnog napretka na svim poljima poslovanja. Neke kompanije, kao što je na primer Microsoft, su u svoje poslovanje implementirale „koncept doživotnog učenja“ (eng. *Lifelong learning*) i prerasle su u „organizacije koje uče“. Organizacija koja uči je organizacija vična kreiranju, usvajanju i transferu znanja, kao i prilagođavanju svog ponašanja na način koji teži sticanju novog znanja i informacija.¹⁰² Svaka uspešna organizacija ukoliko želi da stekne i utvrdi svoj položaj na sve razvijenijem tržištu bi svojim zaposlenima trebalo da omogući koncept doživotnog učenja, tačnije da podstiče svoje zaposlene na doživotno usavršavanje i, u skladu sa tim, omogući im rad u atmosferi koja podstiče razvoj zaposlenih kroz njihovu edukaciju i brojne treninge.¹⁰³

9. MENADŽMENT ZNANJA – ORGANIZACIJA KOJA UČI

9.1 Proces i značaj menadžmenta znanja

Sve uspešne kompanije se takmiče u sticanju znanja i njegovoj primeni u savremenim uslovima poslovanja. Ali ukoliko se znanje ne nadograđuje i ne upotrebljava u okviru organizacije ono postaje bezvredno.

Davne 1959. godine Piter Draker, otac modernog menadžmenta, je uočio da su zaposleni glavni kapital svake organizacije. Od tog trenutka kompanije polako počinju da primenjuju drugačiji pristup u poslovanju koji se bazira na ulaganju u obuku i trening zaposlenih, jer zaposleni su upravo ti koji poseduju i prenose znanje u okviru kompanije; oni su njen intelektualni i kreativni kapital.

Prema mišljenju autora Mašić B. i Đorđević Boljanović J. proces menadžmenta znanja obuhvata pet osnovnih faza:¹⁰⁴

1. Stvaranje znanja (*Creation*)

¹⁰¹ Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 2007, Data Status, Beograd, str. 169

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 2007, Data Status, Beograd, str. 169

¹⁰⁴ Mašić B. i Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentne prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2

2. Osvajanje znanja (*Capture*)
3. Čuvanje znanja (*Storing*)
4. Podela znanja sa drugima (*Sharing*)
5. Primena znanja (*Application*)

Osnovna uloga menadžmenta znanja je da ono bude dostupno svima, u meri u kojoj je to potrebno, u pravo vreme i na pravom mestu. Menadžment znanja takođe igra značajnu ulogu prilikom kreiranja strategije, omogućava kompaniji da stekne i održi konkurentsku prednost, ali i ostvari značaj profit.

Prema mišljenju većine autora multifunkcionalnost menadžmenta znanja se potkrepljuje sledećim argumentima:¹⁰⁵

- Potreba za inovacijama vodi ka neophodnosti protoka znanja kroz organizaciju
- Povećana važnost intelektualne imovine, vrednost kompanije je u onome što kompanija zna
- Posvećivanje pažnje pojavi "organizacija koja uči", mogućnost organizacije da neprestano razvija svoje kompetencije

Prema mišljenju autora Đorđević Boljanović J. svaka definicija menadžmenta znanja podrazumeva sledeće:¹⁰⁶

- Korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora
- Ugradnju i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama
- Predstavljanje znanja bazama podataka i dokumentima
- Promociju porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju
- Procenu koristi dobijene primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije

Menadžment znanja kao proces je jedinstveni sklop tri osnovna elementa, a to su: ljudi, proces i tehnologija. Suština procesa menadžmenta znanje jeste usaglašavanje procesa u samoj organizacionoj kulturu, implementacija istog i povezivanje sa tehnološkim sredstvima kojima organizacija raspolaže. Tehnologija je u savremenom poslovanju postala nezaobilazan deo poslovnih procesa, i kao takva, aktivno učestvuje u deljenju i primeni znanja u okviru kompanije. Menadžment znanja se definiše kao proces sticanja, usvajanja, primene i deljenja znanja i informacija, bilo da se one nalaze u bazama podataka, elektronskim dokumentima, u štampanom obliku ili u glavama zaposlenih.

¹⁰⁵ Simjanovski J., *Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavšavanju zaposlenih*, 2014, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.

11

¹⁰⁶ Đorđević Boljanović J., *Menadžment znanja*, 2009, Data Status, Beograd, str. 23

GDE "ŽIVI" KORPORATIVNO ZNANJE



Slika 9. Procentualni prikaz skladištenja znanja i informacija u okviru organizacije - Kotter J. P., *Power and Influence*, 1985, The Free Press, USA, str. 171

Značaj menadžmenta znanja je upravo sticanje, usvajanje i deljenje znanja i informacija u okviru organizacije. Koncept se ogleda u tome da znanje bude dostupno svima bez obzira da li se radi o proboju na novo tržište, donošenju odluke ili nekim drugim informacijama koje se tiču efikasnog poslovanja kompanije. Cilj menadžmenta znanja je učiniti znanje organizacije – kolektivno znanje dostupnim, jasnim i lako primenljivim.

Sve moderne kompanije takmiče se u znanju, ali ukoliko se ne koristi i nije u svakom trenutku dostupno svima kojima je potrebno, utoliko, znanje koje postoji u okviru kompanije postaje bezvredno. Cilj svake moderne organizacije bi trebalo da bude aktivno stvaranje novog znanja i čuvanje i upotrebu postojećeg, a sve u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja. Može se reći da osnovna održiva prednost moderne i razvijene organizacije proizilazi iz onoga šta kompanija zna, koliko efikasno koristi to što zna, ali i koliko brzo stiže novo znanje. Savremena organizacija je ona koja uči, skladišti naučeno i zasniva svoje poslovanje na dostupnom organizacionom znanju i informacijama.¹⁰⁷

9.2 Organizacija koja uči

Poslovna politika prema kojoj je znanje ključ konkurentske prednosti, zajedno sa ulaganjem u svoje zaposlene, bespovratno je osvojila moderne svetske organizacije. U eri u kojoj se tehnološka superiornost meri nedeljama i danima, jedini način da se "ostane na sceni" je stalno uvećavanje stečenog znanja i iznalaženje najboljeg načina da se ono što pre pokaže i iskoristi na tržištu.

Svesne značaja intelektualnog kapitala organizacije nastoje da omoguće svojim zaposlenima da taj kapital neguju, da utvrde znanja i veštine koje poseduju, a koje su im potrebne radi ostvarivanja njihovih ciljeva i ciljeva organizacije, ali i da smanje fluktuaciju zaposlenih, jer zajedno sa njima odlazi i njihov kapital - sve znanje koje su do tada stekli. Ali, na putu usvajanja znanja često se javljaju brojne prepreke - počev od objektivnih (materijalnih ili tehnoloških), pa do onih koje se mogu pripisati ljudskom faktoru. Pomenute

¹⁰⁷ Đorđević Boljanović J. i Pavić Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 38

prepreke uzrokuju nemogućnost efikasnog iskorišćenja intelektualnih resursa kompanije, prolongiraju ispunjenje organizacionih ciljeva i prave veliki utrošak u vremenu, što sve ostavlja negativne posledice na organizaciono poslovanje.

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini, tačnije intelektualnoj imovini (eng. *Intangible assets*). Prema mišljenju autora Mašić B. neopipljivu aktivu organizacije čine: iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, know-how, sposobnost lidera, marka, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost klijenata, poverenje, preferencije klijenata i sl.¹⁰⁸

Učenje i sticanje novih znanja i informacija u vremenu sve bržih promena pokazalo se kao primarna strategija organizacija koje uče. Svakodnevne promene nameću organizacijama izazove na koje kompanije moraju biti spremne da uspešno odgovore ukoliko žele da održe konkurentsku prednost. Moderna organizacija mora posedovati sposobnost da se adaptira na promene, ali u isto vreme biti i njihov inicijator. Ali nažalost više nije dovoljno samo sticati znanje, već se ono mora sticati brže od ostalih.

Prema mišljenju Pitera Sengija, koji je osmislio koncept organizacije koja uči (eng. *Learning Organization*), organizacija koja uči definiše se kao ona koja podstiče kontinuirano učenje i sladištenje naučenog na svim organizacionim nivoima. Ima procesa koji omogućavaju jednostavan protok znanja u organizaciji, i u skladu sa tim, omogućavaju brzo transformisanje znanja u promene, koje pozitivno utiču na poslovanje organizacija – interno i eksterno.¹⁰⁹

Navedeni autor je postavio koncept doživotnog učenja (eng. *Lifelong learning*) kroz pet učećih disciplina koje bi svaka organizacija trebalo da primenjuje ukoliko želi da bude uspešna.¹¹⁰

1. Lično usavršavanje (*Personal Mastery*) – u organizaciji koja uči svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje i da kroz proces učenja usavršavaju svoje lične sposobnosti za kreiranje najefikasnijih rezultata svoje kompanije. Tako gde se razvijaju zaposleni razvija se i organizacija. Trebalo bi da se na pojedinačnom nivou, ali i na nivou organizacije razviju mehanizmi za čuvanje znanja i informacija radi dobrobiti efikasnog poslovanja.
2. Mentalni modeli (*Mental Models*) – čine lične slike o funkcionisanju sveta i neophodno ih je promeniti ili prilagoditi radi učenja. Organizacija koja primenjuje menadžment znanja mora prevazići rutinu i uspešno primeniti mentalne modele, sve u cilju poboljšanja konkurentске prednosti.
3. Zajednička vizija (*Shared Vision*) – vizija je ideja vodilja svake organizacije i osnova za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije. Vizija je putokaz, ona najviše dolazi do izražaja u turbulentnim vremenima, ona usmerava, organizuje, kontroliše, integriše i stvara smisao pripadnosti.

¹⁰⁸ Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 493

¹⁰⁹ Ibid, str. 494

¹¹⁰ Ibid

4. Timsko učenje (*Team Learning*) – učenjem u timu jača se veština efikasne komunikacije, razmišljanja na nivou dobrobiti grupe, neguje se atmosfera saradnje i uzajamnog poštovanja.
5. Sistematsko razmišljanje (*Systems Thinking*) – predstavlja sistematski proces istraživanja, korišćenja i komuniciranja, opisujući i razumevajući snage i interne odnose u ponašanju sistema. Organizacija koja uči poseduje: stručnost sistematskog rešavanja problema, učenja na sopstvenom iskustvu i najboljoj praksi drugih, kao i na brzom transferu znanja.

9.3 Liderstvo i menadžment znanja

Kao što smo prethodno naveli, mogućnost upravljanja menadžmentom znanja postaje sve značajnije u današnjoj ekonomiji znanja (eng. *Knowledge economy*). Kreiranje i širenje znanja unutar moderne organizacije postaje presudni faktor u postizanju i održavanju konkurentske prednosti.¹¹¹ Menadžment znanja ima za cilj da osigura da zaposleni jedne organizacije, pre svega, poseduju potrebno znanje i informacije, a potom i da mogu da slobodno pristupe kolektivnom znanju, kao i da ga upotrebe na pravom mestu u pravo vreme.

Radi što uspešnije primene menadžmenta znanja u organizaciji koja uči potrebno je posedovati posebne, ka znanju okrenute lidere, tzv. lidere znanja (eng. *Knowledge leader*). Od lidera znanja se očekuje da budu na vrhuncu svog zadatka, da upravljaju organizacijom u skladu sa načelima menadžmenta znanja, da nesebično dele znanje i informacije, motivišu svoje zaposlene, ukazuju im poverenje i grade osećanje lojalnosti. Ali pre svega lideri znanja moraju biti u mogućnosti da efikasno komuniciraju sa svojim zaposlenima, formalno i neformalno. Kancelarije više nisu simboli moći već mesto gde se gaji poverenje i gradi duh saradnje.

Jedna od glavnih karakteristika uspešnog lidera je i ta da stalno uči i da uživa u promeni. Upravo zbog toga liderstvo se usko povezuje sa menadžmentom znanja, tačnije lideri bi trebalo da promene posmatraju kao šanse za ostvarenje konkurentske prednosti, kao i da neprestano uče i usavršavaju svoja znanja i veštine. Dodatno, timski rad i timsko učenje omogućavaju liderima da razmišljaju na novi, inovativan način, te da strukturirano razmatraju ključna pitanja i ideje u vezi sa procesom uvođenja inovacija u organizaciono poslovanje.¹¹²

S pravom se može reći da se liderstvo smatra jednim od ključnih faktora uspešnosti programa menadžmenta znanja i njegove implementacije u okviru organizacije. Neki autori čak i suštinu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih koncepata zbog količine emocija kojima su protkani procesi menadžmenta znanja, ali i po srčanosti i razvijenom samopouzdanju lidera znanja.¹¹³

Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih procesa, kao i samo znanje kao osnovu konkurentske prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da su

¹¹¹ Mašić B. i Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2

¹¹² Mašić B., *Menadžment*, 2010, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 420

¹¹³ Mašić B. i Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 4

uloga, veštine i odgovornosti lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija.¹¹⁴

Organizacije koje žele da steknu i očuvaju svoju konkurentsku prednost na sve zahtevnijem tržištu na kome vlada ekonomija znanja moraju se okrenuti obučavanju i negovanju lidera znanja. Pred lidere znanja je stavljen težak zadatak. Oni bi, pre svega, prema mišljenju autora Mašić B. i Đorđević Boljanović J., trebalo da poseduju navedene karakteristike kako bi upravljali organizacijom sa gledišta menadžmenta znanja:¹¹⁵

- ❖ Prioritet je protok znanja
- ❖ Odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran
- ❖ Zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci
- ❖ Najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna
- ❖ Primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži
- ❖ Osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje
- ❖ Kancelarije ne predstavljaju simbole moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava.

Lideri znanja bi kao vesnici i inicijatori promena u organizaciji trebalo da osnovu svojih veština i karakteristika podstiču kreativnost kod svojih sledbenika, motivišu i inspirišu svoje zaposlene da razvijaju osećaj poverenja i saradnje, da rade u timu, da dele znanje i informacije slobodno, formalnim i neformalnim komunikacijskim mrežama, da šire znanje unutar i izvan organizacije...

Lideri u okviru organizacija bi trebalo da nauče da je ključ za postizanje veličine u poslovanju konstantna potraga za kvalitetnim ljudima i odvajanje određenog vremena za njihov razvoj. Jedini način da se dostigne leaderska pozicija na tržištu je da se provodi vreme za zaposlenima koji pokazuju potencijal, da se stave pred izazov i da se konstantno ohrabruju ka napretku.¹¹⁶

Uspešno liderstvo svoj fokus usmerava na sticanje znanja, ali u smislu njegove eksploatacije radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, što je dokazano da doprinosi ostvarivanju izuzetno pozitivnih rezultata u praksi, a što, ponovo, rezultira povećanjem produktivnosti organizacije, poboljšanju imidža na tržištu, veće likvidnosti organizacije, povećanju zadovoljstva zaposlenih, ali i klijenata i td.¹¹⁷ Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju. Ali iz vida u vezi sa povezanošću liderstva i procesa menadžmenta

¹¹⁴ Mašić B. i Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 4

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Draker P. *Upravljanje u novom društvu*, 2005, Adižes, Novi Sad, str. 97

¹¹⁷ Mašić B. i Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 13

znanja nikada ne bi trebalo da se izgubi iz vida ono najvažnije, a to je upravljanje radnicima znanja kao presudnog faktora za ostvarivanje benefita i postizanja efikasnog poslovanja organizacije.

Razvoj u oblasti menadžmenta se, pre svega, odnosi na poboljšanje pozitivnih karakteristika kod lidera, povećanje njihovog znanja i razvijanje i usavršavanje njihovih veština. Razvoj obuhvata programe koji se odvijaju u organizacionim okvirima, kao što su: obučavanje, kursevi i rotacija posla, profesionalni programi, kao što su različiti seminari i univerzitetski programi, npr. MBA programi za menadžere.¹¹⁸

Globalizacija i sve jača konkurencija na tržištu znače da je danas važnije da programi razvoja liderskih veština budu značajni za organizaciju i funkcionalni, kao i da budu usaglašeni sa strategijom i organizacionim ciljevima.¹¹⁹

Prilikom organizovanja obuke za lidere trebalo bi obratiti pažnju između ostalog da: se obuka zasniva na praktičnom pristupu, umesto na teorijskom, program obuke bi trebalo koncipirati tako da se poklapa sa ciljevima organizacije i da, dugoročno, ostvaruje benefit u poslovanju organizacije, razvija osećaj odgovornosti kod učesnika obuke. Takođe, od velike je važnosti obučiti najtalentovanije lidere i onda na njih delegirati odgovornost da obuče ostale lidere u organizaciji. Na taj način se kreira duh saradnje i timskog rada u organizaciji, ali i podstiču i motivišu budući lideri na akciju.

Neki od primenljivih metoda liderskog razvoja prema mišljenju autora Dessler G. su:¹²⁰

1. Menadžerska obuka na radnom mestu – obuka na radnom mestu (eng. *On the job training*) se primenjuje kod lidera koji se bavi jednostavnijim poslovima. Moguće varijante ovog metoda razvoja su: rotacija posla, davanje instrukcija/uputstava i učenje kroz rad.
2. Učenje kroz rad – ovaj metod podrazumeva da se menadžerima sve vreme omogućava da rade na pravim projektima, analizirajući i rešavajući probleme i to obično u odeljenjima u kojima lider do tada nije radio.
3. Metod studije slučaja – sastoji se u tome da se lideru pismeno opiše neki organizacioni problem. On potom analizira izneti slučaj, utvrđuje problem i opisuje svoje zaključke i rešenja u diskusiji sa drugim učesnicima obuke. Cilj ovog metoda je pre svega sticanje iskustva u razlaganju i analiziranju problema na organizacionom nivou, kao i širenje vidika u vezi sa potencijalnim rešenjima zadatog problema.
4. Menadžerske igre – podrazumevaju kompjuterizovane igre u kojima se grupe od petoro ili šestoro lidera takmiče međusobno na simuliranom tržištu.
5. Spoljni seminari – mnoge organizacije nude seminare i konferencije za razvoj menadžmenta. Kursevi se najčešće bave oblastima kao što su: veština pisanja poslovnih rasprava, strateško planiranje i obuka lidera radi sticanja više

¹¹⁸ Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 2007, Data Status, Beograd, str. 162

¹¹⁹ Ibid, str. 163

¹²⁰ Ibid, str. 162

samopouzdanja. Jedna od takvih organizacija je i AMA (eng. *American Management Association*).

6. Oblikovanje ponašanja – je oblik obuke tokom koje se liderima ukazuje na pravi način rada. Osnovne faze procesa ove vrste obuke su:

- ✓ Usmeravanje
- ✓ Simuliranje različitih poslovnih situacija
- ✓ Podsticanje
- ✓ Primena znanja

Pored pomenutih metoda obuke lidera mnoge organizacije posežu za kreiranjem centra za usavršavanje zaposlenih u okviru same organizacije. Ovaj tip centara je najčešće spoj klasičnog podučavanja, kao što su predavanja i seminari, i drugih tehnika, kao što su centri procene i simuliranje poslovnih situacija. Njihov cilj je da pomognu u usavršavanju kako lidera tako i svih zaposlenih, a sve u cilju efikasnijeg poslovanja organizacije.¹²¹

¹²¹ Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 2007, Data Status, Beograd, str. 167

10. STUDIJSKO – ISTRAŽIVAČKI RAD – KOMPANIJA ”FEROMONT INŽENJERING”

Istorijat i razvoj kompanije

Kao target kompaniju našeg istraživačkog rada odabrali smo mašinsko-inženjersku kompaniju „Feromont Inženjering“ a.d. sa sedištem u Beogradu. Kompanija „Feromont Inženjering“ pruža usluge inženjeringa, montaže, remonta i održavanja energetske i industrijske postrojenja. Pun naziv kompanije glasi: „Feromont Inženjering“ a.d. – preduzeće za montažu, demontažu i revitalizaciju energetske i industrijske objekata, na čelu sa direktorom kompanije.

Kompanija je osnovana 2001. godine, a kao osnovnu delatnost je odabrala pružanje usluga inženjeringa, montaže i demontaže energetske i industrijske objekata, uz mogućnost revitalizacije njihovih pojedinih elemenata. Realizovan je veliki broj projekata montaže i remonta u zemlji i inostranstvu. Značajniji projekti sprovode se u Elektroprivredi Srbije, Rafineriji Pančevo, Cementari Beočin i Cementari Kosjerić.

Ukupna površina koju zauzima centrala kompanije iznosi 335 m² sa sedištem u Beogradu i broji ukupno 500 zaposlenih. „Feromont Inženjering“ zapošljava visoko kvalifikovane kadrove i sprovodi permanentnu obuku za primenu međunarodnih standarda i drugih specijalističkih znanja i veština.

Kompanija raspolaže svojom sopstvenom opremom za poslove montaže i demontaže, ali istovremeno razvija partnerske odnose sa drugim snažnim kompanijama iz pomenute oblasti.

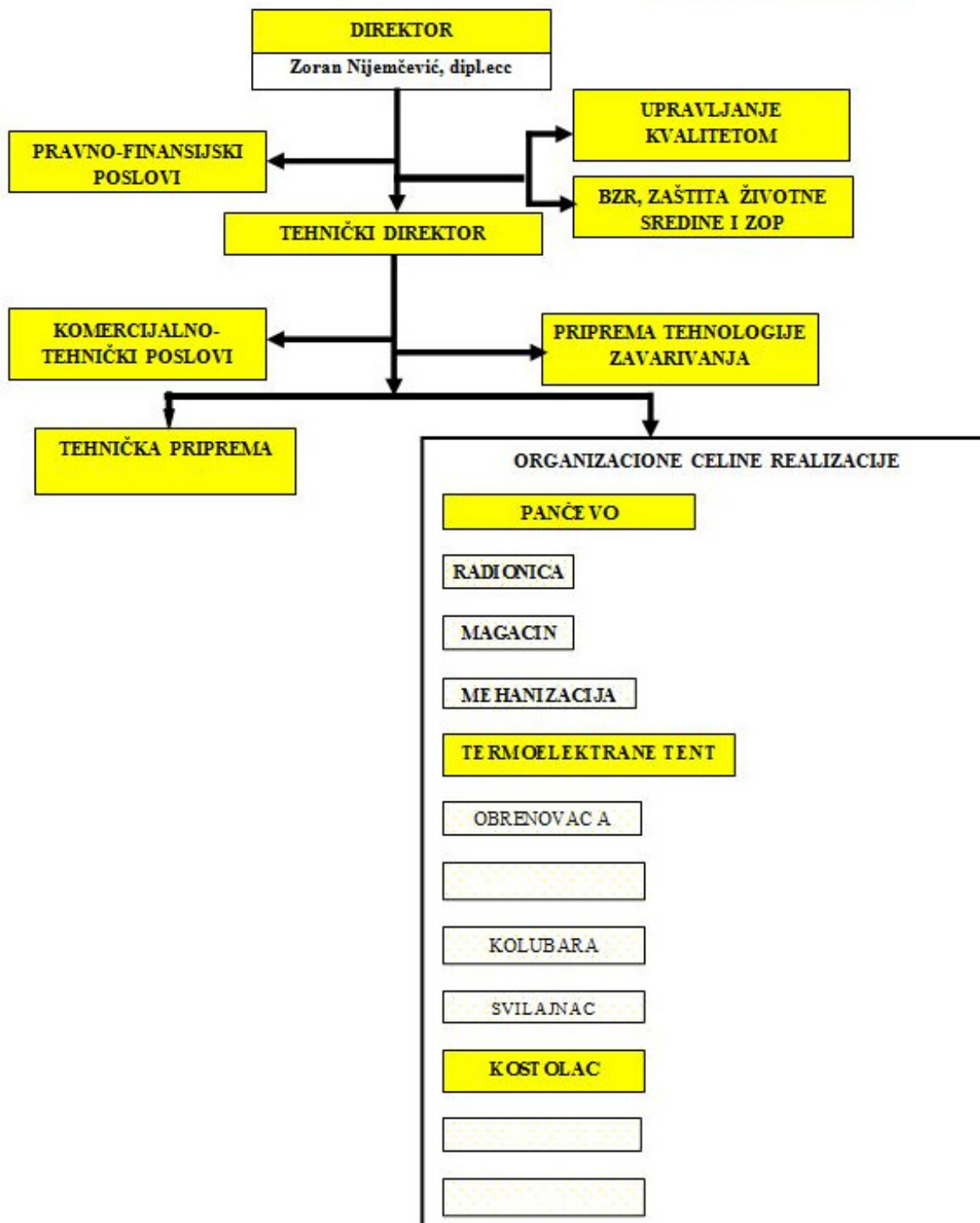
Organizaciona celine i organizaciona struktura

Upravljačke funkcije kompanije obavljaju Direktor i rukovodioci koje imenuje Direktor. Direktor kompanije zajedno sa rukovodiocima čine rukovodstvo sa izvršnom odgovornošću. Sistematizacija poslova može se videti u okviru organizacionih šema koje slede.

Kompanija svoje poslovanje sprovodi prema međunarodnim standardima (ISO 14001:2004 i OHSAS 18001:2007) primenjujući načelo efikasnosti (odnos ostvarenih rezultata i upotrebljivih resursa) i efektivnosti (mera realizacije planiranih aktivnosti i ostvarivih rezultata). Kompanija takođe poseduje međunarodni sertifikat SCC (eng. *Safety Certificate Contractors*) – sertifikat ispunjenosti zahteva za bezbednost zaposlenih na izvođenju radova i zahteva za životnu sredinu od strane ugovarača/podugovarača, vodeći računa na taj način o životnoj sredini u okviru koje posluje, flori, fauni, kao i ljudima i njihovim uzajamnim odnosima.

Na slici br. 10 prikazana je organizaciona struktura kompanije. Slika preuzeta iz organizacione šeme – upravljanje projektima kompanije „Feromont Inženjering“ iz 2013. godine.

ORGANIZACIONE CELINE REALIZACIJE - *Feromont Inženjering a.d.*





Procesni model i upravljanje procesima

U kompaniji „Feromont Inženjering” identifikovani su procesi integrisanog sistema upravljanja. Takođe su identifikovani aspekti životne sredine i opasnosti i rizici po zdravlje i bezbednost zaposlenih, koji utiču na realizaciju identifikovanih procesa.

Procesni pristup predstavlja model međusobno zavisnih procesa postavljenih prema redosledu kako se odvijaju. Procesni model opisuje sve procese IMS-a u obliku povezanih krugova, čime se osigurava horizontalna i vertikalna integracija procesa, što omogućuje stalno poboljšanje integrisanog sistema upravljanja.

Procesni model ima pet osnovnih modula. To su:¹²²

- Odgovornost rukovodstva – stalno poboljšanje efikasnosti poslovanja, ispunjenje zahteva korisnika kao i utvrđivanje i realizacija ciljeva
- Upravljanje resursima – grupa procesa koja obezbeđuje potrebne resurse (ljudske resurse i infrastrukturu) za primenu i održavanje procesa, stalno poboljšavanje njihove efektivnosti i povećanje zadovoljstva korisnika
- Realizacija usluge – neophodni procesi za realizaciju usluge prema klijentima
- Merenja i analize – grupa procesa koja je potrebna da bi se: pokazala usaglašenost obavljenih poslova, osigurala usaglašenost sa procedurama i utvrdila mesta i procesi za poboljšanja
- Stalno poboljšanje – zajednički proces koji integriše sve prethodne

Odgovornost rukovodstva

Direktor, Tehnički direktor i rukovodioci organizacionih celina čine najviše rukovodstvo preduzeća „Feromont Inženjering”. Najviše rukovodstvo je odgovorno za održavanje i razvoj efektivnog i efikasnog sistema integrisanog upravljanja. Svoju opredeljenost za primenu i kontinuirano poboljšavanje sistema rukovodstvo izražava kroz:¹²³

- uspostavljenu i povremeno preispitivanu Politiku integrisanog sistema upravljanja;
- jasno definisane Ciljeve integrisanog sistema upravljanja;
- kontinuirano informisanje organizacije o zahtevima korisnika, propisa i drugih normativa;
- definisanje aktivnosti, obaveza i odgovornosti zaposlenih
- kontinuirano preispitivanje integrisanog sistema upravljanja od strane rukovodstva;
- obezbeđivanje neophodnih resursa (kompetentnih kadrova, potrebnih finansijskih sredstava, adekvatne opreme,...)

Kompanija „Feromont Inženjering” putem procesa planiranja kroz ciljeve integrisanog sistema upravljanja utvrđuje sledeće opšte ciljeve:¹²⁴

- poboljšanje pozicije kompanije na tržištu u cilju efikasnijeg pružanja usluga
- povećanje profitabilnosti preduzeća

¹²² Poslovnik o integrisanom sistemu upravljanja, „Feromont Inženjering”, 2013, str. 9

¹²³ Ibid, str. 12

¹²⁴ Ibid, str. 14

- poboljšanje poslovne saradnje sa dobavljačima i investitorima
- poboljšanje kvaliteta realizacije procesa kroz definisanje i unapređenje sistema rada i organizovanu obuku zaposlenih
- kontinuirano unapređenje procesa rada
- snižavanje realnih troškova poslovanja
- dokumentovanost svih procesa, odgovornosti i aktivnosti na njihovoj realizaciji
- očuvanje životne sredine
- sprečavanje povreda i narušavanja zdravlja zaposlenih

U skladu sa definisanom politikom i utvrđenim opštim ciljevima definišu se ciljevi na godišnjem nivou. Obaveza svih rukovodioca da predlože ciljeve u oblasti svoje odgovornosti. Organizacione ciljeve usaglašava rukovodstvo, i nakon utvrđivanja oni se prenose u vidu zadataka na odgovarajuće funkcije.

Proces komunikacije u kompaniji

Proces interne komunikacije

U kompaniji „Feromont Inženjering” sprovodi se sistem efikasne interne komunikacije koji omogućava svim zaposlenima da poseduju prave informacija i znanje od značaja za njihov rad, i rad organizacije u celini.

Bazična interna komunikacija realizuje se kroz timski rad najvišeg rukovodstva koji čine Direktor, Predstavnik rukovodstva za kvalitet, Predstavnik rukovodstva za EHS i rukovodioci službi. To je obostrana komunikacija u kojoj se vlasnici procesa upoznaju sa politikom i ciljevima IMS-a, a rukovodstvo dobija povratnu informaciju o učinku procesa integrisanog sistema upravljanja.

Najviše rukovodstvo je omogućilo da se uspostave procesi komunikacije unutar organizacije između različitih nivoa i funkcija, u pogledu procesa IMS-a i njihove efektivnosti kroz:¹²⁵

- komunikaciju u radnom prostoru između zaposlenih i rukovodstva
- timske instrukcije i druge sastanke
- oglasne table
- elektronske medijume

Upravljanje resursima

Ljudski resursi

Zaposleni u preduzeću „Feromont Inženjering” kompetentni su na osnovu obrazovanja, znanja i stečenog iskustva, a kriterijumi njihovog raspoređivanja se utvrđuju shodno zahtevima i opisima radnih mesta. Svi zaposleni čiji rad utiče na usaglašenost sa

¹²⁵ Poslovnik o integrisanom sistemu upravljanja, „Feromont Inženjering”, 2013, str. 17

zahtevima korisnika, na zaštitu životne sredine i zdravlja i bezbednost na radu, osposobljavaju se pre raspoređivanja na radno mesto. Proces obuke se osim pri prijemu radnika sprovodi i kontinuirano u toku rada.

Kompetentnost, obuka i svest

U skladu sa opštim aktima preduzeća „Feromont Inženjering”, posebno Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova, a na osnovu analize i ocene kompetentnosti zaposlenih iz oblasti montaže, demontaže i revitalizacije, kao i pratećih poslova koje obavlja rukovodstvo (marketingški poslovi, primena propisa i sl.). Predstavnik rukovodstva za kvalitet u saradnji sa Predstavnikom rukovodstva za EHS sačinjava Godišnji plan obuke najkasnije do polovine decembra tekuće za narednu poslovnu godinu. Godišnji plan, kao i programe pojedinačnih obuka odobrava Direktor, čija je obaveza da obezbedi neophodna sredstva za redovno sprovođenje obuka.

Obuka se sprovodi angažovanjem internih i eksternih predavača iz stručnih oblasti i oblasti standarda, i to u vidu predavanja, radionica, testova znanja, savetovanja, seminara, poseta drugim kompanijama i sl.

Rukovodioci službi su odgovorni da ocene efektivnost sprovedene obuke i da o tome izveštavaju Predstavnika rukovodstva za kvalitet i Predstavnika rukovodstva za EHS. Na osnovu ovih izveštaja rukovodstvo preduzeća „Feromont Inženjering” u okviru godišnjeg preispitivanja od strane rukovodstva vrednuje efektivnost sprovedenih obuka.

Usluge podrške

Kompanija „Feromont Inženjering” je uspostavila i upravlja uslugama podrške neophodnim za postizanje usaglašenosti sa zahtevima svojih procesa.

„Feromont Inženjering“ uspostavio je telekomunikacionu (fiksnu i/ili mobilnu) infrastrukturu na osnovnoj lokaciji i dislokacijama, a kako bi se nesmetano sprovodila svakodnevna interna komunikacija zaposlenih.

Kompanija je takođe uspostavila računarsku mrežu na osnovnoj lokaciji. Sva dokumentacija neophodna za internu komunikaciju i obavljanje posla, nalazi se na internoj mreži računara kako bi bila dostupna svim zaposlenima. Internet mreža se redovno održava i ažurira, u skladu sa zahtevima eksterne komunikacije.

Radna sredina

Rukovodstvo preduzeća „Feromont Inženjering” utvrđuje i upravlja uslovima radne sredine potrebnim da se stvori optimalna radna atmosfera za zaposlene. U tom smislu obezbeđuju se:¹²⁶

¹²⁶ Poslovnik o integrisanom sistemu upravljanja, "Feromont Inženjering", 2013. god, str. 20

- ⇒ fiziološki uslovi - toplota, vlažnost, osvetljenje, provetravanje, higijena i ostali elementi koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih i životnu sredinu;
- ⇒ bezbednosne uslove – zaštita od povreda na radu;
- ⇒ motivacione uslove – dokazivanje i napredovanje, timski rad, sistem spoljnih i unutrašnjih nagrada, i dr.

Rezultati istraživanja sprovedenog u decembru 2014. godine u kompaniji „Feromont Inženjering“ a.d. Beograd

U cilju provere teorijskih stavova iznetih u našem radu o efikasnoj komunikaciji, liderstvu i motivaciji pristupilo se proveriti pomenutih stavova na uzorku jedne od najuspešnih mašinsko-inženjerskih kompanija u Srbiji – „Feromont Inženjering“ a.d. Beograd.

Rezultati našeg istraživanja temelje se na informacijama prikupljenim standardizovanim i strukturiranim upitnikom na uzorku od 28 ispitanika u okviru kompanije „Feromont Inženjering“ a.d. Podaci prikupljeni ovom metodom istraživanja mogu se meriti, standardizovati, analizirati primenom statističkih metoda, kao i međusobno upoređivati.

U istraživanju su podjednako učestvovali zaposleni sa srednjom, višom i visokom stručnom spremom (u kompaniji trenutno ne postoje zaposleni sa I stepenom obrazovanja). Takođe su podjednako obuhvaćene sve starosne grupe kako bi se dobio širi i detaljniji uvid u temu istraživanja, kao i muški i ženski pol ispitanika.

Od sto procenata ispitanih 36% se trenutno nalazi na rukovodećoj funkciji, dok 64% ne obavlja nijednu od rukovodećih funkcija u kompaniji.

Sve navedeno u vezi sa efikasnom organizacionom komunikacijom, kao i liderskim stilovima dokazano je kroz navedeno istraživanje, a posebno da je efikasna komunikacija jedan od presudnih faktora u vezi sa uspešnim poslovanjem kao i da igra značajnu ulogu prilikom odabira odgovarajućeg liderskog stila. Poseban akcenat u istraživanju stavljen je na značaj timskog rada kao i ocenu zadovoljstva međuljudskim odnosima u celini, a posebno na mišljenje i zadovoljstvo zaposlenih u vezi sa slobodnim protokom znanja i informacija od značaja u kompaniji.

U našem istraživačkom radu zaokružen je tok procesa interne organizacione komunikacije, kako verbalne tako i neverbalne, istaknut je njen značaj u okviru tima i saradnje između zaposlenih, naglašen je značaj slobodnog protoka znanja i informacija kroz komunikacijsku mrežu, formalnu i neformalnu. Pored pomenutog, obuhvaćene su i teme koje se bave uspešnošću prenošenja vizije od strane menadžmenta na svoje zaposlene, kao i stepenom podrške nadređenih.

Na samom početku istraživanja jasno je da veliki broj ispitanika (skoro sto procenata) priznaje i poznaje značaj efikasne interne komunikacije u cilju uspešnog poslovanja na pojedinačnom i organizacionom nivou. Takođe je od značaja pomenuti da su ispitanici delimično upoznati sa benefitima kako efikasne verbalne, tako i neverbalne komunikacije, koja je, kao takva, nezaobilazna u savremenom poslovanju. Veliki broj ispitanika – 75% je priznalo značaj neverbalne komunikacije, dok je 21% ispitanika odgovorilo negativno ili nije

posedovalo dovoljan broj znanja i informacija da bi moglo da odgovori na postavljeno pitanje.

Sličan rezultat dobijen je i kod pitanja koje se odnosi na važnost veštine „čitanja“ znakova neverbalne komunikacije – 75% je pridalo značaj pomenutoj veštini dok 25% (7 ispitanika) smatra da je ta veština irelevantna za efikasno poslovanje.

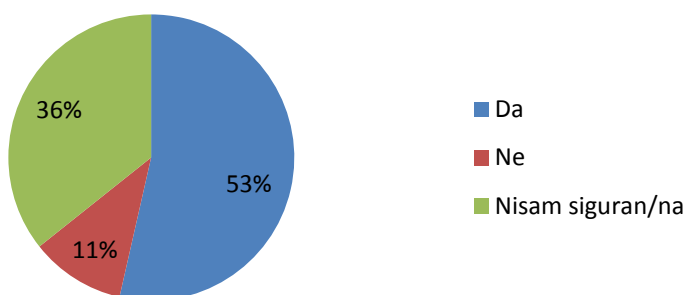
Značaj interne komunikacije	Zaposleni	%
Da	27	96
Ne	1	4
Nisam siguran/na	0	0
	28	

Značaj neverbalne komunikacije	Zaposleni	%
Da	21	75
Ne	1	4
Nisam siguran/na	6	21
	28	

Važnost veštine „čitanja“ znakova neverbalne komunikacije	Zaposleni	%
Da	21	75
Ne	1	4
Nisam siguran/na	6	21
	28	

Ispitanici su takođe su takođe konsultovani na temu otvorenosti komunikacije prema kolegama i/ili nadređenima, tačije da li se u toj meri neguje otvorena komunikacija da zaposleni mogu da skrenu pažnju kolegama, bez obzira na funkciju koju obavljaju u organizaciji, u vezi sa ponašanjem koje im smeta ili ih ometa u svakodnevom radu. Rezultati pomenutog pitanja se nalaze u prilogu:

Otvorenost u komunikaciji



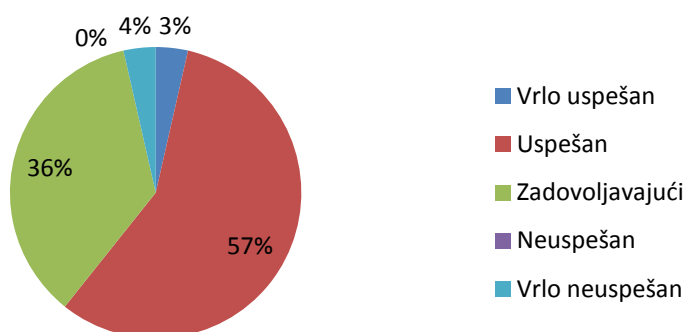
Kao posledica nejasne komunikacije mogu se javiti konflikti u internoj komunikaciji. Ispitanicima je skrenuta pažnja na ovu činjenicu i provereno je njihovo mišljenje u vezi sa konfliktima koje može izazvati nejasna komunikacija ili nerazumevanje poruke koja se prenosi. Rezultati u vezi sa navedenim pitanjem se nalaze u prilogu:

Pojava konflikata usled nejasne komunikacije	Zaposleni	%
Nikad	0	0
Retko	11	39
Uglavnom	14	50
Često	3	11
Uvek	0	0
	28	

Analiza u vezi sa vrstama barijera u organizaciji je pokazala da zaposleni poseduju svest o postojanju istih. Najveći procenat (17%) je izrazio stav da je najčešća barijera u komunikacija pretrpanost informacijama, ali je i prisustvo emocija u svakodnevnoj komunikaciji primećeno kao razlog mogućeg konflikta. Jezička barijera (13%), filtriranje (13%) i nacionalna kultura (3%) su takođe ocenjene kao barijere koje ometaju svakodnevnu internu komunikaciju, ali je njihov procenat značajno manji u odnosu na prethodno pomenute dve barijere. Ovaj rezultat se može tumačiti činjenicom da kompanija „Feromont Inženjering“ nije multinacionalna kompanija, te da je službeni jezik interne komunikacije srpski jezik. Takođe, što se tiče filtriranja informacija i znanja od značaja u kompaniji, primećeno je da je protok znanja slobodan zahvaljujući brojnim medijuma, kao što je, na primer, intranet stranica koja sadrži informacije od značaja za svakodnevno poslovanje. Ovu tvrdnju ćemo dokazati na osnovu rezultata pitanja koje se tiče slobodnog protoka znanja i informacija u organizaciji.

Vrsta barijera u organizaciji	Zaposleni	%
Filtriranje	5	13
Emocije	11	28
Pretrpanost informacijama	17	44
Nacionalna kultura	1	3
Jezik	5	13
	39	

Protok informacija u organizaciji



U skladu sa pitanjem: Kako biste ocenili protok informacija među zaposlenima u vašoj organizaciji relevantnih za Vaš rad i rad organizacije u celini veliki broj ispitanika je odgovorio pozitivno, tačnije ocenio je protok informacija kao uspešan, odnosno zadovoljavajući (95% ukupno). Samo 4% ispitanika je smatralo da je protok informacija i znanja vrlo uspešan, dok je sa druge strane tek 3% ispitanika (svega jedan ispitanik) ocenio protok vrlo neuspešnim.

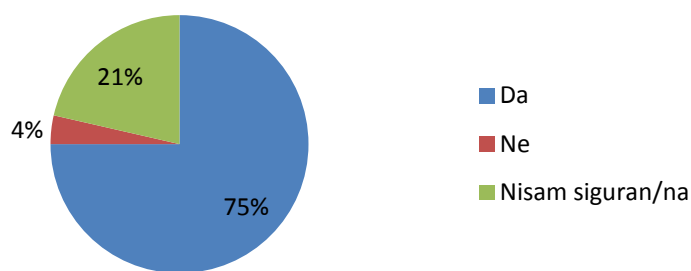
Na navedeno pitanje nadovezuje se još par sličnih pitanja koja se bavi slobodnim protokom znanja u organizaciji. U nastavku ćemo navesti dobijene rezultate pomenutih pitanja.

Pitanje br. 3: Da li Vam dobra komunikacija omogućava da imate znanje na pravom mestu u pravom trenutku, neophodno za efikasnost Vašeg poslovanja?

Efikasna komunikacija kao preduslov dostupnosti znanja	Zaposleni	%
Da	27	96
Ne	1	4
Nisam siguran/na	0	0
	28	

Pitanje br. 4: Da li postoji slobodan protok znanja između različitih sektora u Vašoj organizaciji?

Slobodan protok znanja između različitih sektora



U istraživanju je poseban deo posvećen ispitivanju odnosa između zaposlenih – sledbenika i lidera, odnosno menadžera u kompaniji „Feromont Inženjering“. Pitanja se odnose na efikasnost komunikacije između lidera i njegovih sledbenika, na stepen uvažavanja stavova zaposlenih od strane lidera, stepenom podrške lidera prema zaposlenima, značaju timskog rada kao dela organizacione kulture, i generalnog mišljenja ispitanika u vezi sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima u organizaciji. Takođe je ispitano i mišljenje zaposlenih u vezi sa uspešnošću prenošenja vizije kompanije kao jednog od najznačajnijih delova organizacione kulture sa lidera na svoje sledbenike.

Pitanje br. 5: Da li su po Vašem mišljenju uputstva koja dobijate od Vašeg poslodavca jasna i precizna?

Preciznost uputstava od nadređenih	Zaposleni	%
Da	25	89
Ne	2	7
Nisam siguran/na	1	4
	28	

Pitanje br. 6: Da li poslodavac u Vašoj organizaciji uspešno i efikasno prenosi viziju na zaposlene?

Uspešno prenošenje vizije na zaposlene	Zaposleni	%
Da	23	82
Ne	0	0
Nisam siguran/na	5	18
	28	

Poseban deo u našem istraživanju posvećen je odnosu između nadređenih – lidera u organizaciji i njegovih sledbenika. Na pitanje koje se odnosilo na preciznost uputstava koje zaposleni dobijaju od svojih nadređenih 89% zaposlenih je odgovorilo potvrdno, tačnije da su dobijena uputstva koja se odnose na svakodnevno poslovanje jasna i precizna. Svega tri zaposlena, tačnije 11%, je odgovorilo da uputstva nisu precizna, odnosno da nisu sigurni u preciznost dobijenih uputstava.

Kod pitanja koje se odnosi na uspešnost prenošenja vizije lidera na svoje zaposlene – sledbenike dobijen je sličan rezultat kao kod prethodnog pitanja, tačnije 82% zaposlenih smatra da lider na efikasan način prenosi viziju na svoje zaposlene, dok petoro zaposlenih (18%) nije bilo sigurno da li se vizija u okviru organizacije prenosi efikasno na zaposlene.

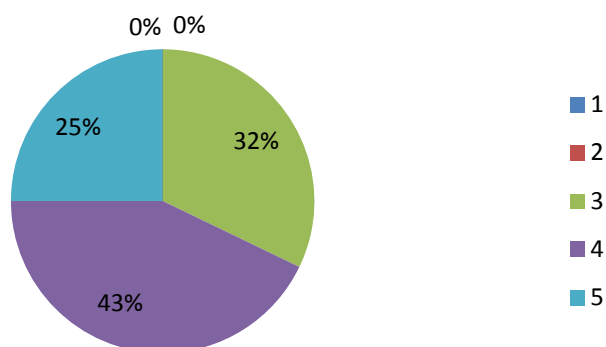
Pitanje br. 7: Da li smatrate da je biti član tima ključ uspeha efikasnog poslovanja?

Značaj timskog rada	Zaposleni	%
Da	26	93
Ne	0	0
Nisam siguran/na	2	7
	28	

Pitanje br. 12: Ocenite stepen do koga se, po Vašem mišljenju, uvažavaju i razmatraju stavovi, ideje i primedbe zaposlenih u Vašoj organizaciji od 1 (ignorišu se) do 5 (izuzetno se uvažavaju)

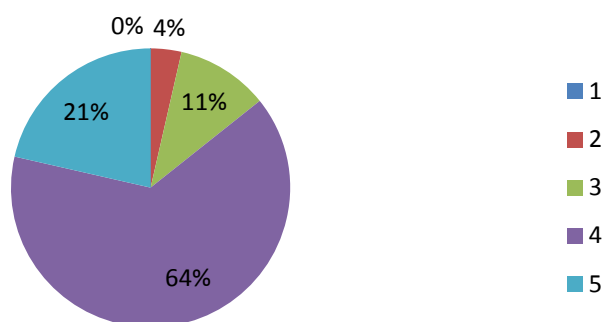
Značaj timskog rada, istražen kroz pitanje br. 7, je priznat kao jedan od najbitnijih faktora koji utiču na efikasno organizaciono poslovanje. Skoro 100% zaposlenih, tačnije 93% je odgovorilo potvrdno na pitanje da li smatrate da je biti član tima ključ uspeha efikasnog poslovanja. Negativan odgovor je dobijen od samo dvoje zaposlenih (7%). Negativan odgovor se može pripisati neznanju ili nezainteresovanosti zaposlenih da saznaju značaj timskog rada kroz duh saradnje i poverenja, izgrađen, između ostalog, putem veštine efikasne organizacione komunikacije.

Stepen uvažavanja stavova zaposlenih



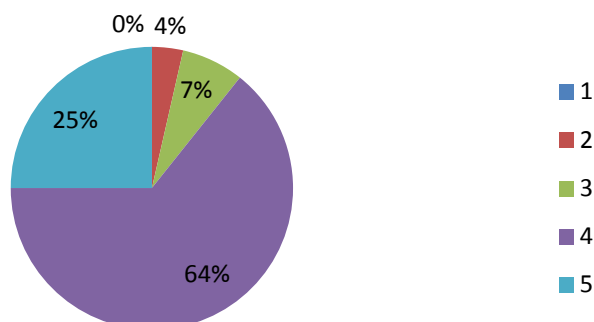
Pitanje br. 13: Ocenite stepen zadovoljstva međuljudskim odnosima u Vašoj organizaciji od 1 (vrlo nezadovoljan/na) do 5 (vrlo zadovoljan/na)

Stepen zadovoljstva međuljudskim odnosima



Pitanje br. 14: Ocenite stepen zadovoljstva podrškom pretpostavljenih prema zaposlenima u Vašoj organizaciji od 1 (vrlo nezadovoljan/na) do 5 (vrlo zadovoljan/na)

Stepen zadovoljstva podrškom nadređenih



U poslednja tri pitanja našeg istraživanja ispitan je stepen zadovoljstva zaposlenih na osnovu tri različita pokazatelja - da li im se i na koji način uvažavaju stavovi tokom svakodnevnog poslovanja, sveobuhvatnog stepena zadovoljstva međuljudskim odnosima u organizaciji, kao i stepenom zadovoljstva podrškom nadređenih.

Na osnovu rezultata prvog od navedena tri pitanja u kome je ispitan stepen zadovoljstva uvažavanja stavova zaposlenih dobijeni rezultati su pokazali da je otprilike polovina ispitanika (43%) zadovoljno stepenom uvažavanja njihovih stavova, 32% smatra je stepen uvažavanja stavova zadovoljavajući, dok 25% ispitanika ističe da je vrlo nezadovoljno stepenom uvažavanja stavova, tačnije da se njihove sugestije, mišljenje i stavovi uopšte ne uzimaju u razmatranje.

Stepen zadovoljstva međuljudskim odnosi na nivou organizacije je na visokom nivou, tačnije 21% je vrlo zadovoljno međuljudskim odnosima u organizaciji, 64% ispitanika je izrazilo pozitivan stav i zadovoljstvo u odnosu na odnose koje imaju sa kolegama i nadređenima, dok je preostali procenat ispitanika (ukupno 15%) izrazio nizak nivo zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva interpersonalnim odnosima u organizaciji.

Slični rezultati dobijeni su i na pitanje br. 14 u kome je ispitan stepen zadovoljstva zaposlenih podrškom koju im pružaju njihovi nadređeni. Ukupno 89% procenata ispitanika je zadovoljno, odnosno jako zadovoljno pomoći i podrškom koja im se pruža od strane nadređenih, dok je 11% ispitanika ukupno izrazilo nizak nivo zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva podrškom koju uživaju tokom svakodnevnog poslovanja od strane svojih nadređenih.

11. ZAKLJUČAK

Komunikacija, interna ili eksterna, formalna ili neformalna, odvija se na svim nivoima u organizaciji, prožimajući sve njene sektore i odeljenja. Kao takva, ne sme biti nekontrolisan proces već se mora uspostaviti strategijski pristup efikasnoj internoj komunikaciji, kao što smo i naveli u ključnoj hipotezi rada, i uspešno i planirano sprovesti njenu implementaciju. Zbog toga je od neporecive važnosti odrediti proces interne komunikacije kao jedan od ciljeva organizacije, ali obratiti pažnju na njenu važnost i prilikom formulisanja strategije.¹²⁷

Efikasna interna komunikacija takođe čini osnov slobodnog protoka znanja i informacija u organizacionoj sredini. Bez pravilno formirane i implementirane strategije internog komuniciranja neće biti moguće ni ostvariti efikasno poslovanje. U odsustvu razvijene interne komunikacije dolaziće do pojave konflikata, nerazumevanja i neslaganja, što rezultira pojavom komunikacionih barijera, a koje, opet, ometaju uspešno poslovanje. A u formulisanju strategije ključna uloga je dodeljena lideru kao nosiocu vrednosti i normi organizacione kulture.

Liderstvo, neraskidivi deo modernog menadžmenta, se posmatra kao proces prilikom koga se vrši uticaj na grupu ili organizaciju radi ispunjenja zajedničkog cilja.¹²⁸ Kao proces liderstvo je jedan od ključnih faktora organizacione kulture, jer su upravo lideri ličnosti koji u organizacionim okvirima preuzimaju na sebe ulogu da organizacione norme, vrednosti i kulturu uopšte prenesu na sledbenike – zaposlene. Lideri su ogledalo organizacije i kao takvi imaju ulogu da, pre svega, efikasno prenesu viziju, misiju i organizacione ciljeve na sledbenike. Ali ne samo to. Lideri moraju pronaći najbolji mogući način da kod svojih sledbenika probude osećanje lojalnosti prema organizaciji i organizacione ciljeve predstave kao individualne, a sve u cilju efikasnog organizacionog poslovanja.

Pojam liderstva i lidera je usko povezan sa procesom efikasne organizacione komunikacije. Svaki lider mora poznavati postulate timskog rada i načela efikasne organizacione komunikacije, usmene i pisane, interne i eksterne, kao i formalne, a posebno neformalne komunikacije. Kao takva, organizaciona komunikacija ne sme biti nekontrolisan proces već se mora uspostaviti strategijski pristup efikasnoj internoj komunikaciji i uspešno i planirano sprovesti njenu implementaciju.

Organizacije koje pristupaju važnosti interne komunikacije sa ozbiljnošću beleže pozitivniji poslovni uspeh u odnosu na organizacije koje zanemaruju to pitanje. Pravilno razvijena interna komunikacija doprinosi „bujanju“ motivacije kod zaposlenih, kooperaciji, razvijanju timskog duha, ali i formiranju osećaja pripadnosti organizaciji. U uspešno i zdravo razvijenoj radnoj sredini svaki zaposleni zna svoju ulogu i značaj, ukoliko je komunikacioni sistem razvijen i, kao vitalni deo organizacije, formira osećanje lojalnosti i značajnije doprinosi pozitivnom radnom učinku.

Strategijski implementirana interna komunikacija čini zaposlene produktivnijim i spremnijim da organizacione poslovne ciljeve i zadatke doživljavaju kao sopstvene, a na isti način i svaki uspeh ili neuspeh organizacije.

¹²⁷ Jovanović-Božinov M. i dr., *Organizaciono ponašanje*, 2003. Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 340

¹²⁸ Williams Ch., *Principi menadžmenta*, 2010, Data Status, Beograd, str. 252

Menadžment kompanije bi trebalo da ulaže napore kako bi pored efikasne implementacije interne komunikacije, doprineo i prepoznavanju značaja njene uloge u poslovanju i posvetiće posebnu pažnju formiranju i održavanju svesti zaposlenih o njenoj ulozi i značaju, a samim tim i o organizacionoj viziji, misiji i ciljevima.

Takođe je od vitalnog značaja kreirati zdravu organizacionu sredinu sa uspostavljenim sistemom normi i organizacionim vrednostima u okviru koje će se organizaciono znanje i informacije kretati slobodno i nesmetano. Stoga je od ključnog značaja da lideri, kao inicijatori promena i prenosioci kolektivnog organizacionog znanja i sistema vrednosti, odaberu odgovarajući liderski stil, kao što smo i naveli u ključnoj hipotezi našeg rada, a sve u cilju iniciranja promena na organizacionom nivou i inspirisanja svojih sledbenika radi što efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.

Lider je ličnost koja kreira i nameće svom timu organizacionu kulturu, vrednosti i viziju jedne organizacije, kreira sistem vrednosti, nameće i upravlja promenama unutar tima, rešava konflikte, implementira efikasnu internu komunikaciju, motiviše zaposlene kreirajući odgovarajući sistem nagrađivanja... Iz tog razloga lider bi trebalo da je obdaren pozitivnim karakteristikama, kao što su: samopouzdanje, inteligencija, odlučnost, veština govorništva, razvijeno osećanje empatije, kreativnost, inovativnost, kao što smo naveli u posebnoj hipotezi rada.

Lider bi trebalo da poseduje veštinu efikasne komunikacije, posebno zbog globalizacije i multikulturalizma u savremenim organizacijama, tačnije prisustvo ljudi iz dva ili više kulturnih okruženja unutar jedne organizacije. Prednost takvog organizacionog okruženja je svakako kreativnost zaposlenih i razmatranje poslovnih mogućnosti na globalnom nivou.¹²⁹ Takođe predstavlja i veliki izazov sa liderima koji uz pomoć svojih liderskih veština moraju na izbalansiran način upravljati svojim timom, ali i posedovati potrebno znanje iz različitih kultura.

Pored uspešno implementiranog liderskog stila posebnu pažnju bi trebalo posvetiti upravljanju promenama u organizaciji, temi koja je jedna od naših posebnih hipoteza rada. Bez promena nema ni rasta ni uspeha jedne savremene organizacije. Organizacijama – liderima u svojoj oblasti odavno je postalo jasno da samo neprestanim inovacijama i sticanjem znanja u informatičkoj eri je moguće steći i zadržati konkurentsku prednost. Fokus modernih organizacija se pomerio sa proizvodnje i proizvodne trake na nove načine sticanja znanja i informacija i implementaciji tih stečenih znanja u poslovanju. Upravo iz tog razloga lideri bi trebalo da budu ključne ličnosti, tzv. lideri znanja, koji podstiču promene u organizaciji, iznalazeći stalno nova rešenja i usput motivišući i podstičući svoje zaposlene na ostvarenje organizacionih ciljeva.

Jedna od naših posebnih hipoteza se odnosi na još jedan jako važan proces u savremenom menadžmentu, a to je proces motivacije zaposlenih. Ponovo u ovom procesu ključna uloga je dodeljena lideru kao nosiocu organizacionih vrednosti. Od krucijalne je važnosti uspostaviti i kreirati sistem nagrađivanja putem unutrašnjih i spoljašnjih nagrada, na osnovu koga će lider, a i organizacija u celini, steći kvalitetne zaposlene, omogućiti njihovo uključivanje u poslovanje kao aktivne članove tima i obučiti ih kroz program edukacije. Lider bi pre svega trebalo dobro da poznaje svoje saradnike, da stvori atmosferu uzajamnog

¹²⁹ Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, 2011, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

poverenja kako bi se izgradilo osećanje lojalnosti i trebalo bi da bude kompetentan kako bi primenio odgovarajući model motivacije.

Strategija poslovanja u kojoj organizacija brine o svojim zaposlenima se dugoročno pokazala kao ključni faktor u očuvanju kvalitetne radne snage i očuvanju konkurentske prednosti na tržištu.

Moderna organizacija bi trebalo da teži usvajanju i implementaciji menadžmenta znanja u svom poslovanju koje se opet mora aktivno koristiti i primenjivati u procesu poslovanja, jer u suprotom postaje bezvredno.

Značaj menadžmenta znanja je upravo sticanje, usvajanje i deljenje znanja i informacija u okviru organizacije. Koncept se ogleda u tome da znanje bude dostupno svima u svakom trenutku u vezi sa npr. probojem na novo tržište, donošenje odluka ili nekim drugim informacijama koje se tiču efikasnog poslovanja kompanije. Cilj menadžmenta znanja je učiniti znanje organizacije – kolektivno znanje dostupnim, jasnim i lako primenljivim.

U procesu menadžmenta znanja nosioci ključne uloge su ponovo lideri kao inicijatori promena, stoga bi posebnu pažnju trebalo posvetiti edukaciji istih, s akcentom na usvajanje novih znanja i veština, koje će oni potom, kao lideri znanja, prenositi na svoje sledbenike i na taj način održavati sistem efikasnog i efektivnog poslovanja organizacije.

Kroz sprovedno istraživanje upotrebom standardizovanog i strukturiranog upitnika prikupljeni su i predstavljeni rezultati u vezi sa povezanošću i međusobnom uslovljenošću procesa liderstva i efikasne komunikacije, koji se nalaze u drugom delu našeg rada. Na osnovu obrađenih i prikazanih rezultata istraživanja sprovedenog na grupi od 28 ispitanika dokazana je početna hipoteza rada, od vitalnog je značaja kreirati zdravu organizacionu kulturu u kojoj će se informacije i znanje kretati slobodno i u kojoj postoji efikasna organizaciona komunikacija koja je, kao takva, ključ uspeha prilikom odabira uspešnog liderskog stila.

12. LITERATURA

- Adižes I. (1994) Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej, Novi Sad
- Adižes I. (2006) Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad
- Horvat Z. Suvlasništvo kao način nagrađivanja – kada i kako, Asee News, januar 2015
- Bojanović R. (2009) Psihologija međuljudskih odnosa, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
- Cu S. (2005) Umeće ratovanja, Alnari, Beograd
- Cvetkovski T. i Cvetkovska – Ocokoljić V. (2007) Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja, Univerzitet Megatrend, Beograd
- Damnjanović P. (2011) Menadžment ljudskih resursa, Beograd
- Deci E. (1995) Why we do what we do – Understanding Self-Motivation, Penguin Books, United States of America
- Dessler G. (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd
- Dobrijević G. (2011) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Dobrijević G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanije, Mašinski fakultet, Beograd
- Draker P. (2005) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad
- Đorđević Boljanović J. i Pavić S. Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Đorđević Boljanović J. (2009) Menadžment znanja, Data status, Beograd
- Goleman D. (2005) Emocijalna inteligencija, Geopoetika, Beograd
- Goleman D. i dr. (2006) Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad
- Janićijević N. (2011) Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Janićijević N. (2011) Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, Ekonomski fakultet, Beograd
- Jeghult B. (2007) Šargarepe – knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama, Asee, Novi Sad

- Jovanović – Božinov M. i dr. (2003) Organizaciono ponašanje, Univerzitet Megatrend, Beograd
- Karnegi D. (2006) Vođa u vama, Narodna knjiga, Beograd
- Kompanija "Feromont Inženjering" (2013) Poslovnik o integrisanom sistemu upravljanja, Beograd
- Kondalkar V. G. (2007) Organizational Behaviour, VNS Institute of Management, New Delhi
- Kotler Ph. (2006) Marketing menadžment, Data status, Beograd
- Mašić B. (2010) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mašić B. i Džunić M. (2011) Efektivno liderstvo i inovacije – ključni faktori održive konkurentske prednosti, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mašić B. i Đorđević Boljanović J. Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Miljević M. (2010) Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Miljević I. M. (2007) Skripta iz metodologije naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet
- Morris D. (2005) Otkrivanje čoveka – vodič kroz govor tela, Zograf, Beograd
- Pajević D. (2006) Psihologija rada, Liber, Beograd
- Pavlović N. (2013) Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture, Đura Jakšić, Kragujevac
- Petković M. i dr. (2010) Korporativno liderstvo i menadžment znanja, Ekonomski fakultet, Beograd
- Rethlingshafer D. (1963) Motivation as related to personality, University of Florida, United States of America
- Robbins P. S. i Coleman M. (2005) Menadžment, Data Status, Beograd
- Rot N. i Radonjić S. (2007) Psihologija, Zavod za udžbenike, Beograd
- Savičić Lj. (2011) Liderstvo i strategija upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Simjanoski J. (2014) Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Suša B. (2009) Menadžment ljudskih resursa, CEKOM, Novi Sad
- Tomanović A. (2010) Liderstvo i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti, Univerzitet Singidunum, Beograd

- Williams Ch. (2011) Principi menadžmenta, Data status, Beograd
- Zimanji V. i Štangl Šušnjar G. (2005) Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Subotica

<http://www.singidunum.ac.rs>

<http://www.humanresources.com/>

<http://www.businessdictionary.com/>

<http://www.forbes.com>

<http://www.edukacija.rs>

<http://www.emocionalnainteligencija.com>

<http://www.fon.bg.ac.rs>

<http://www.scindeks.ceon.rs>

<http://www.strategijskimenadzment.com>

<http://www.razvoj-karijere.com>

<http://www.psihoedukacija.rs>

<http://www.turnirosam.rs>

<http://www.bancaintesa.rs>

<http://www.efgm.org>