

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za posleddiplomske studije

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U
FUNKCIJI POBOLJŠANJA ORGANIZACIONE
USPEŠNOSTI**

Liderstvo i upravljanje promenama - Prof. dr Branislav Mašić

Studijsko-istraživački rad - Doc. dr Jelena Đorđević-Boljanović

Mentor:

Doc. dr Jelena Đorđević-Boljanović

Kandidat:

Anja Tomanović

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POBOLJŠANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI

Komisija:

1. _____, predsednik
(potpis)
2. _____, mentor
(potpis)
3. _____, član
(potpis)

Datum odbrane rada: _____

Ocena: _____

Kandidat: Anja Tomanović

Broj dosijea: 292/05

SADRŽAJ

LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POBOLJŠANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI	5
1. UVOD.....	5
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA	7
1.2. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	7
1.3. HIPOTEZE U ISTRAŽIVANJU.....	9
1.4. METODE U ISTRAŽIVANJU.....	10
1.5. OČEKIVANI REZULTATI	11
1.6. STRUKTURA RADA	11
2. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO U FUNKCIJI KREIRANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI	13
2.1. MENADŽMENT ZNANJA	13
2.2. UTICAJ LIDERSTVA NA MENADŽMENT ZNANJA.....	17
3. LIDERSTVO.....	20
3.1. POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA	20
3.2. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU UPRAVLJANJA I LIDERSTVA.....	22
3.3. OSNOVNA OBELEŽJA LIDERSTVA.....	24
3.4. SUBJEKTI LIDERSTVA	24
3.5. LIDER I TIMSKI RAD.....	26
3.6. IZVORI LIDERSKE MOĆI	28
3.7. STILOVI LIDERSTVA	30
3.7.1. TEORIJA KARAKTERNIH OSOBINA LIČNOSTI	31
3.7.2. BIHEJVORISTIČKE TEORIJE LIDERSTVA	32
3.7.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta.....	32
3.7.2.2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen.....	33
3.7.2.3. Menadžerska mreža	34
3.7.2.4. Likertov model stilova liderstva „Sistem 4“	35
3.7.3. KONTINGENTNE (SITUACIONE) TEORIJE LIDERSTVA	37
3.7.3.1. Teorija liderskog kontinijuma.....	38
3.7.3.2. Fidlerova (LPC) kontingenciona teorija.....	39
3.7.3.3. Teorija put – cilj.....	41
3.7.3.4. Hersi – Blanšardova teorija.....	42
3.7.3.5. Vrum – Jetonova teorija (normativna teorija).....	43
3.7.4. SAVREMENI KONCEPTI LIDERSTVA.....	46
3.7.4.1. Harizmatско liderstvo.....	46
3.7.4.2. Transformaciono liderstvo.....	47

4. UTICAJ LIDERSTVA NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH	50
4.1. LIDERSTVO KAO PROCES	50
4.2. POJAM MOTIVACIJE.....	51
4.3. ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH.....	53
4.4. LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH.....	56
4.4.1. Strategije motivisanja i nagrađivanja zaposlenih.....	57
4.4.1.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija.....	59
4.4.1.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija.....	64
4.4.1.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere.....	69
5. ISTRAŽIVANJE	72
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	80
7. LITERATURA.....	85

LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POBOLJŠANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI

Rezime: Živimo u uslovima dinamičnih promena, pa nam je potrebno kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima, što jedino možemo postići sa sposobnim liderima. Liderstvo je proces u kom pojedinac utiče na ponašanje grupe radi ostvarenja ciljeva grupe ili organizacije. Različiti lideri koriste različita sredstva i stilove upravljanja, kako bi motivisali zaposlenike da ostvare ciljeve organizacije.

Motivacija zaposlenih postaje osnov zanimanja savremenog lidera, jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može postići mnogo veća organizaciona uspešnost.

Nagrađivanje i motivacija zaposlenih u liderstvu smatraju se najkompleksnijim i najosetljivijim aktivnostima. Ovim aktivnostima zaposlene treba podstaći da rade na takav način da se organizacioni ciljevi i interesi zaposlenih u potpunosti poklapaju i ostvaruju.

Cilj ovoga rada je da pokaže da liderstvo (stil vođstva) utiče na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih. Zadatak lidera je da shvati ljudsku složenost, osobitost, motivacijske teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izabere i primeni odgovarajuće motivacijske tehnike koje su u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti.

Ključne reči: liderstvo, stilovi vođstva, zaposleni, motivacija, nagrađivanje, organizaciona uspešnost.

1. UVOD

Uspeh celokupnog poslovanja i uspešnost poslovnih sistema zavisi od najelitnijeg resursa - ljudskih resursa koji su kreatori i stvaraoci novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoci novih vrednosti i novih odnosa, upravljači procesom rada i razvojem poslovnih sistema i korisnici svih proizvodnih dobara i usluga. Iz ovih razloga koji su u kompetenciji ljudskih resursa veoma je bitno kako i na koji način taj najvažniji društveni kapital sačuvati i usmeravati ga u oblasti razvoja (obrazovanja) u okviru poslovnih sistema.

U današnjim uslovima brzih promena poslovnog okruženja nameću se novi limiti tradicionalnom načinu tretiranja ljudskih resursa, dajući im sasvim novu i najvažniju ulogu u ekonomskoj uspešnosti poslovnih sistema i čitave savremene ekonomije. To je kapital koji se nalazi u pojedincima i koji treba, što je moguće bolje upotrebiti i usmeriti ka daljem usavršavanju i razvoju. Razvoj ljudskih resursa je najvažnija funkcija menadžmenta ljudskih resursa i ona je reakcija na nastale promene i zahteve današnjeg konkurentnog tržišta, stvarajući sasvim nov pristup upravljanja ljudskim resursima i sasvim novu poslovnu filozofiju poslovnih sistema prema ovom kapitalnom resursu.

Život u uslovima dinamičnih promena nam nameće potrebu kreiranja budućnosti, upravljanja idejama i talentima, a to jedino možemo postići sa sposobnim liderima. Uviđamo da su oni potrebni, kako organizacijama, tako i društvima u celini, te se stoga interesovanje za liderstvo povećava. Lideri su uvek bili na istaknutoj poziciji u organizaciji, uvek su pobuđivali najviše pažnje, jer najviše utiču na performanse svake organizacije. U tome se i vidi značaj liderstva koji proizlazi iz sposobnosti lidera da stvaraju viziju, okupljaju sledbenike i pokreću i usmeravaju njihovu energiju za ostvarivanje te vizije. Ta sposobnost i pokretačka energija usmerena na ostvarivanje ciljeva naziva se motivacija.

Liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Lideri danas imaju zadatak da stvaraju organizacije u kojima će svaka osoba moći da razvija svoje potencijale, da oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijazam onih koje vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta. Lideri moraju biti svesni da samo dovoljno motivisan i zadovoljan radnik može pružiti efikasan rad, pa je njegov prioritetni zadatak da na sve moguće načine motiviše zaposlene. Faktori koji motivišu zaposlene su:¹

- ♦ povoljan radni ambijent,
- ♦ vrednovanje posebnih rezultata rada i zalaganja na radu,
- ♦ lični razvoj,
- ♦ stil upravljanja,
- ♦ lična odgovornost i učestvovanje u odlučivanju i
- ♦ primena adekvatnih motivacijskih tehnika.

Uloga lidera je da motiviše svoje saradnike da svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, veštinama) doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije kroz čije ostvarivanje i zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve. Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da bude dobar dijagnostičar, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Da bi se pojedinci usmerili ka dostizanju ciljeva organizacije, moraju se ciljevi organizacije uskladiti sa njihovim pojedinačnim ciljevima, tako da ispunjenje njihovih pojedinačnih ciljeva znači istovremeno i postizanje ciljeva organizacije. Od njega se traži da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu. Nekome su važni, prvenstveno i uvek, materijalni stimulansi, nekome je važno šta radi, sigurnost posla, nekome su važna priznanja, a zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije.

¹ Dostupno na sajtu www.oliver.efri.hr/, preuzeto 25.10.2010.

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Primarna orijentacija lidera je pronalaženje odgovora na pitanje: na koji način uključiti i motivisati sve zaposlene, imajući u vidu specifičnu i važnu ulogu svakog pojedinca u preduzeću. U današnje vreme lideri mogu da koriste veliki broj proverenih strategija za motivisanje zaposlenih, koje se već uveliko koriste u savremenim preduzećima, kao što su: materijalna stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanja i pohvale, usavršavanje, razvoj karijere, itd.

Značajno područje delovanja lidera na motivaciju je njihovo svakodnevno ponašanje i odnos prema saradnicima. Kvalitetan lider u svakodnevnim kontaktima uvažava saradnike i ceni kvalitetan rad, uočava kvalitete, vrednosti, znanja i sposobnosti svojih zaposlenih, uvažava njihovo mišljenje i ideje, uključuje ih u svakodnevno rešavanje problema, pokazuje im da mu je do njih stalo i da su za njih njegova "vrata uvek otvorena".

Zbog velikog značaja za preduzeće, lideri posebnu pažnju treba da obrate na zapošljavanje stručnih ljudi, s jedne strane, kao i sprečavanje fluktuacije kvalitetnih radnika, s druge strane. Da bi stvorili povoljno radno okruženje koje će podsticati zaposlene na kreativan i inovativan odnos prema poslu, mnoga preduzeća koriste pravilno osmišljen sistem za nagrađivanje zaposlenih.

Predmet našeg istraživanja je zasnovan na potrebi da se uloga ljudskog kapitala u organizaciji bliže odredi i unapredi u odnosu na nastale promene poslovnih sistema i njihovog okruženja, sa ciljem da se kroz unapređenje sistema motivacije i nagrađivanja ostvari veća konkurentnost, efikasnost i efektivnost poslovanja ekonomskih sistema.

Predmet našeg istraživanja su liderstvo (stilovi liderstva), motivacione veštine - komponente liderstva, kao i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti. Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu tematiku, pa ćemo u njihovim okvirima, u različitim stilovima liderstva analizirati sistem nagrađivanja u savremenim organizacijama, koji se dopunjava nagrađivanjem na bazi kompetencija, pri čemu se prepoznaju i nagrađuju vrednosti koje pojedinac donosi organizaciji. Priznanja za postignute rezultate i dostignuća moguće je kreirati na različite načine.

U tom smislu, bliska pažnja usmerava se na to kako se pojedinci najbolje mogu motivisati pomoću takvih sredstava, kao što su inicijativa, nagrade, liderstvo, posao koji obavljaju i organizacioni kontekst unutar koga realizuju posao.

1.2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mesta i uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija za rad, kao i motivacija uopšte, vrlo je kompleksan problem i zauzima značajno mesto u konceptu menadžmenta ljudskih resursa, stoga joj i treba posvetiti posebnu pažnju. Brojne teorije pokušavaju da odgovore na pitanja: Šta je motivacija i kako se odvija proces motivacije? Kako

motivisati zaposlene da bi uspešno ostvarili postavljene ciljeve i veću radnu uspešnost? Sve one zajedno čine mozaik u rešavanju problema motivacije, one se dopunjuju i sve zajedno naglašavaju različite aspekte i dimenzije motivacije i procesa motivisanja i omogućavaju njegovo bolje razumevanje.

Motivacija za rad, kao i motivacija uopšte, vrlo je kompleksan problem i zauzima značajno mesto u konceptu liderstva, stoga joj i treba posvetiti posebnu pažnju. Brojne teorije pokušavaju da odgovore na pitanja: Šta je motivacija i kako se odvija proces motivacije? Kako motivisati zaposlene da bi uspešno ostvarili postavljene ciljeve i veću radnu uspešnost? Sve one zajedno čine mozaik u rešavanju problema motivacije, one se dopunjuju i sve zajedno naglašavaju različite aspekte i dimenzije motivacije i procesa motivisanja i omogućavaju njegovo bolje razumevanje.

Imajući u vidu da se sve organizacije bave tim šta bi trebalo uraditi kako bi se ostvarili ciljevi pomoću ljudi. U tom smislu, bliska pažnja usmerava se na to kako se pojedinci najbolje mogu motivisati pomoću takvih sredstava kao što su inicijativa, nagrade, liderstvo, posao koji obavljaju i organizacioni kontekst unutar koga realizuju posao.

Lideri koriste različitu strategiju da bi motivisali zaposlene na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje. Međutim, veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama. Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije, s tim što u kombinaciji dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija trenutnoj organizacionoj situaciji.

Opšti cilj ovog istraživanja je rasvetljavanje fenomena liderstva, utvrđivanje strategije sistema nagrađivanja zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti, kao i utvrđivanje svih aktivnosti lidera na polju motivacije zaposlenih u dostizanju tih ciljeva.

Društveni cilj rada je da kroz različit pristup lidera prema sledbenicima rasvetlimo koje efekte ima motivacija kod zaposlenih, kao i kojim strategijama treba razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate i budu nagrađeni u skladu sa očekivanjima. Znači, cilj ovog rada je da se ukaže na potrebu motivisanja i nagrađivanja zaposlenih kako bi se poboljšalo celokupno poslovanje i postigla veća produktivnost i da se istovremeno ukaže na uticaj pojedinih motivacionih faktora na zadovoljstvo zaposlenih poslom. U radu su sadržani podaci koji govore o motivaciji uopšte, ali bez želje da se obrađuju bezbrojne teorije o motivaciji, što su već nauke poput sociologije psihologije, filozofije i sl. u svojim teorijama dale, već da se motiv kao pokretač aktivnosti kod čoveka, usmeri, pokrene, podstakne i održi kod zaposlenih da izvršavaju svoje zadatke sa zadovoljstvom (ispune svoje lične ciljeve) i time doprinesu ostvarenju ciljeva organizacije.

Naučni cilj istraživanja jeste da se preko opisa, tj. deskripcije, empirijskih istraživanja i analize utvrdi kakav uticaj imaju različiti stilovi liderstva i ponašanje lidera u njima na motivisanje i nagrađivanje zaposlenih, kao i utvrđivanje svih aktivnosti liderstva na polju motivacije u dostizanju tih ciljeva. Pokušaćemo da primenom savremenog sistematskog prilaza konceptu liderstva definišemo najpovoljniji model liderstva za podsticaj razvojnog procesa motivacije zaposlenih u svrhu postizanja vrhunskih rezultata, kao osnove za dalje istraživanje. Ovde će se objasniti značaj i uticaj performansi ljudskih resursa na promene i razvoj poslovnih

sistema i u vezi s tim analizirati moguće strategije sistema nagrađivanja i motivacije zaposlenih koje su usklađene sa promenama organizacije i njenog okruženja.

Da bi se postavljeni ciljevi istraživanja realizovali, pored teorijskih razmatranja, javila se i potreba neposrednog istraživanja u organizaciji, kako bi se proverili teorijski stavovi i postavljene hipoteze.

Poseban cilj našeg istraživanja odnosi se na izabrani primer u istraživanju motivisanosti zaposlenih koje je obavljeno u organizaciji „Zastava oružje“, a to je kako razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima.

Moj lični cilj je da proširim svoja znanja iz ove oblasti radi praktične primene u mom budućem radu i napredovanju.

1.3. HIPOTEZE U ISTRAŽIVANJU

Lideri i stil vođstva su vrlo značajni faktori izgradnje ukupnog motivacijskog sistema budući da oni shvatanjem onog što zaposleni žele bitno utiču svojom organizacijom i delovanjem na motivaciju zaposlenih. Demokratski stil ima najviši motivacioni potencijal, budući da lideri shvataju da jačajući saradnike jačaju i sebe. Participacija kao stepen učestvovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utiče na podizanje motivacije zaposlenih, podsticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka i ukupne organizacijske uspešnosti. Optimiziranje stila vođstva ima smisla samo tamo gde on težište prenosi na usklađivanje individualnih ciljeva sa ciljevima grupe, što dovodi do povećanja efikasnosti i organizacione uspešnosti.

Imajući ovo u vidu, u našem radu pošli smo od sledećih hipoteza:

Osnovna hipoteza:

- ♦ Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, pomogne ljudima da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da se motivišu da se i dalje tako ponašaju.

Posebne hipoteze:

- ♦ Primarna orijentacija lidera je pronalaženje odgovora na pitanje: na koji način uključiti i motivisati sve zaposlene, imajući u vidu specifičnu i važnu ulogu svakog pojedinca u preduzeću. U današnje vreme, lideri mogu da koriste veliki broj proverenih strategija za motivisanje zaposlenih.
- ♦ Zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije.

- ♦ Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca.
- ♦ Motivacija zaposlenih se ostvaruje kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera.
- ♦ Uloga lidera je da motiviše svoje saradnike i da svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, veštinama) doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije kroz čije ostvarivanje i zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve.

Osnovni zadatak ovog istraživanja je naučno saznanje da je cilj liderstva da razvije motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima i da adekvatnim i stimulativnim nagradama generiše željeno ponašanje zaposlenih.

1.4. METODE U ISTRAŽIVANJU

Predmet našeg istraživanja su liderstvo i njegov uticaj na sistem nagrađivanja zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti. Uzimajući u obzir specifičnosti i obim proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode da bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve, kao što su objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.²

U ovom radu korišćena je relevantna literatura, istraživana su naučno-teorijska saznanja, savremena poslovna praksa, korišćenjem metoda: indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja. Da bi se sa uspehom realizovala ideja istraživanja formulisanih hipoteza, u radu će biti korišćene sledeće metode:

- ♦ *Deskriptivna metoda*, prilikom opisivanja realnih stanja iz oblasti liderstva.
- ♦ *Metod modelovanja* i definisanja polaznih osnova modela liderskih stilova.
- ♦ *Iskustveni metod*, gde se na osnovu svetskih iskustava, napušta nacionalna isključivost u pogledu liderstva i strategija motivisanja.
- ♦ *Metodom konkretizacije*, biće definisana strategija motivisanja zaposlenih kroz nagrađivanje u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti.

Zadatak ovih istraživanja je verifikacija važnosti liderstva kao procesa kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza, sa posebnim osvrtom na njihovo nagrađivanje u tom procesu, a u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti.

² Pešić M.: *Sociologija*; Univerzitet „Singidunum“ Beograd, 2007., dostupno na <http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/>, prezeto 02.11.2010.

1.5. OČEKIVANI REZULTAT

Primarni doprinos ovog istraživanja je naučni i to na nivou naučne deskripcije, gde se na naučnoj i teorijskoj osnovi definiše pojam liderstva, analiziraju teorije liderstva i sagledava njihov uticaj na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih.

Društveni doprinos ovog istraživanja se ogleda u rezultatima dobijenim navedenim istraživanjem o značaju liderstva u motivaciji zaposlenih, kao i spoznaji različitih nivoa nagrađivanja za različit kvalitet učinka zaposlenih.

Opisivanjem i sistematizacijom objašnjava se novi uticaj, otkrivaju i rasvetljavaju novi prilazi u sagledavanju značaja lidera u organizaciji, jer oni to zaslužuju kao tvorci od ideje do konačne realizacije.

1.6. STRUKTURA RADA

Naša istraživanja prikazali smo na sledeći način:

U prvom delu - UVOD izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj (uticaj liderstva na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti), odredili poseban cilj (istraživanja aktivnosti u različitim stilovima liderstva koja doprinose nagrađivanju zaposlenih i potvrdimo ispravnost teorijskog pristupa), postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U drugom delu – MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO U FUNKCIJI KREIRANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI obrazložili smo ulogu menadžmenta znanja, u smislu sagledavanja i iskorišćavanja potencijala koji zaposleni u jednoj organizaciji imaju, a u funkciji njene uspešnosti i konkurentsosti.

U trećem delu – LIDERSTVO objasnili smo pojam i suštinu liderstva, razmotrili razlike između upravljanja i liderstva, istakli njegova osnovna obeležja i naveli subjekte i izvore liderske moći, analizirali stilove liderstva, tj. analizirali smo teze, koncepte i teorije o ponašanju lidera prema sledbenicima, sa svrhom definisanja najboljih stilova vođenja koji je orjentisani na ljudske resurse.

U četvrtom delu - UTICAJ LIDERSTVA NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH istakli smo vezu motivacije i liderstva, a zatim obradili sistem nagrađivanja u konceptu liderstva, stavljajući akcenat na motivacione tehnike u svrhu poboljšanja organizacione uspešnosti.

U petom delu – ISTRAŽIVANJE izneti su rezultati empirijskog istraživanja na osnovu upitnika sprovedenog u ovom poslovnom sistemu, kroz dobijene odgovore predstavljeni su rezultati i njihovom analizom i umrežavanjem, došlo se do odgovarajućih zaključaka tj. stvarnosti u našim preduzećima kada je u pitanju stil vođenja, motivacija zaposlenih i njihovo zadovoljstva poslom, kao i zadovoljstvo sistemom nagrađivanja u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti.

U šetom delu - smo izveli *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA* u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.

U sedmom delu - *LITERATURA* izložili smo korišćenu literaturu.

2. MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO U FUNKCIJI KREIRANJA ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI

2.1. MENADŽMENT ZNANJA

Savremeni izazovi upravljanja ljudskim kapitalom proizlaze iz okolnosti i kompleksnosti poslovanja savremenih organizacija. Današnje organizacije se bitno razlikuju od organizacija s početka prošlog stoleća. Ključni generatori promena su promenjeno okruženje i uslovi poslovanja, tehnološka revolucija, promenjeni ekonomski odnosi, promena vrednosti i potreba potrošača. U tom procesu menjaju se načini i sredstva rada, kao i sam čovek - ključni element proizvodnih snaga društva. U tom svetu znanost i znanje od duhovnog bogatstva pretvara se u stvarno jedinstvo materijalnog i duhovnog bogatstva, individualnog i društvenog istovremeno. Sve to dovodi do radikalnih unutrašnjih promena u načinu organizovanja i poslovanja savremenih organizacija, praćenih novim odnosom prema čoveku kao najznačajnijem poslovnom resursu i novim izazovima upravljanja humanim kapitalom u organizaciji. „Savremeni menadžer mora primijeniti vještine rada sa ljudima na poslove okupljanja ljudi da zajednički prione poslu, da koriste svoje talente i čine sve što je potrebno da se zadovolji potrošač, poveća produktivnost, te da nastave učiti i mijenjati se ubrzanim tempom“.³ U današnjim uslovima brzih promena poslovnog okruženja nameću se novi limiti tradicionalnom načinu tretiranja ljudskog kapitala, dajući mu sasvim novu i najvažniju ulogu u ekonomskoj uspešnosti poslovnih sistema i čitave savremene ekonomije. To je kapital koji se nalazi u pojedincima i koji treba, što je moguće bolje upotrebiti i usmeriti ka daljem usavršavanju i razvoju. Razvoj ljudskih resursa je najvažnija funkcija menadžmenta ljudskih resursa i ona je reakcija na nastale promene i zahteve današnjeg konkurentnog tržišta, stvarajući sasvim nov pristup upravljanja ljudskim resursima i sasvim novu poslovnu filozofiju poslovnih sistema prema ovom kapitalnom resursu.

Menadžment znanjem podrazumeva determinisanje strategije, metoda, tehnologija za „leveridž“ intelektualnog kapitala i know-how-a sa ciljem ostvarivanja konkurentnosti. Menadžment znanjem je aktivnost koja podrazumeva i jedan integrisani pristup identifikovanju, upravljanju i deljenju svih informacionih resursa preduzeća. Stvaranje i korišćenje znanja zahteva transfer individualnog znanja zaposlenih u korporativno znanje, koje će biti komunicirano kroz organizaciju i adekvatno korišćeno.

Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove efikasnosti, povezanosti i inovativnosti.⁴ Efikasnost (u upotrebi) znanja se ogleda u brižljivom kodifikovanju i skladištenju postojećeg znanja u elektronskim bazama podataka, kako bi se ponovno koristilo i na taj način smanjili troškovi poslovanja. Ovde se, naime, misli na tzv. “znanje koje je dostupno na klik”. Povezivanje znanja o najboljim praksama i načinima rada se ogleda u upravljanju znanjem koje cirkuliše, odnosno

³ Vujić, V. : *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 33.

⁴ Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., „*Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*“, 2006., str 47., prema Krstić B.: *Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinantama kreiranja vrednosti i konkurentne prednosti preuzeća*, Ekonomski fakultet Niš, 2007., str. 316., dostupno na <http://scindeks.nb.rs/>, preuzeto 08.10.2010.

treba da se razmenjuje između poslovnih jedinica, radi postizanja sinergijskih efekata na nivou preduzeća, kao i koristi za svaku jedinicu u pogledu njihovih operativnih performansi i ukupne poslovne uspešnosti. Na taj način se stvara i koristi “znanje kroz saradnju“. Inoviranje znanja (pojedince, tima ili organizacije) pretpostavlja kao nužne kompetencije improvizaciju, eksperimentisanje i kreativnost za realizovanje novih i vrednih ideja, rešavanje problema i razvoj proizvoda/usluga. Dakle, novim kombinacijama već postojećeg znanja i/ili razvojem novog znanja moguće je inovirati procese, proizvode i usluge i uticati na jačanje konkurentske prednosti. Zbog toga se ovde ističe treći relevantan tip znanja - “znanje koje se može kombinovati“.

Uspeh celokupnog poslovanja i uspešnost poslovnih sistema zavisi od najelitnijeg resursa-ljudskih resursa koji su kreatori i stvaraoci novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoci novih vrednosti i novih odnosa, upravljači procesom rada i razvojem poslovnih sistema i korisnici svih proizvodnih dobara i usluga. Iz ovih razloga koji su u kompetenciji ljudskih resursa veoma je bitno kako i na koji način taj najvažniji društveni kapital sačuvati i usmeravati ga u oblasti razvoja (obrazovanja) u okviru poslovnih sistema.

Sam pojam «humani kapital» nastao je kao rezultat traženja rešenja za uspešno poslovanje savremenih organizacija, koje se više ne može tražiti u novcu, nego u znanju kao ključnom generatoru razvoja. Preokret je u shvatanju ljudskog rada, ne kao pukog faktora proizvodnje, nego kao izvora nove vrednosti, koja se trošenjem uvećava i tako iznova stvara vrednost, nastaje u poslednjim decenijama i korespondira sa tehnološkom revolucijom, krizom prirodnih resursa i globalizacijom ekonomije. Ljudski kapital se odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca – tj. znanje, veštine i iskustvo koje imaju ekonomsku vrednost. Tehnološki procesi u proizvodnji prerastaju u svojevrsne znanstvene procese, u neposrednu primenu rezultata ljudskog znanja, veština i sposobnosti.⁵

Ljudski kapital ili humani kapital (*Human Capital - HC*) se definiše kao kombinacija znanja, veština, sposobnosti, i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koje im omogućavaju da izvrše svoje radne zadatke. Ljudski kapital poseduju ljudi i kompanije ga ne mogu posedovati. Zaposleni nisu sami po sebi ljudski kapital, već to postaju tek onda kada svoje znanje i veštine transformišu u dela koja su u skladu sa strategijom poslovanja kompanije, koja doprinose stvaranju materijalne ili nematerijalne vrednosti, koristi za preduzeće (dodana vrednost, novi klijenti, bolji imidž, uspešnija organizacija rada, profitabilan proizvod, novi proizvod i poboljšani proizvod). Ljudski kapital obuhvata: a) kompetencije, b) odnose i c) vrednosti.

Kompetencije. Na prvom mestu, treba istaći da se ovde radi o stručnoj sposobnosti zaposlenih, dakle da u datim okolnostima znaju šta, kako i kada. Osim stručne, važna je tzv. socijalna kompetencija, koja se odnosi na uspešnost rada s drugim ljudima (npr. način ophođenja i komuniciranja, timski rad, uklapanje u organizaciju), kao i komercijalna kompetencija, koja označava sposobnost zaposlenih da svoje akcije usmeravaju ka stvaranju vrednosti.

Odnosi. Ovde se ne radi o socijalnoj, nego o ekonomskoj kategoriji saradnje. Ekonomski relevantni su samo oni odnosi kojima je krajnji cilj stvaranje vrednosti. Što uspešnije zaposleni izgrađuju svrsishodne međusobne odnose (*value creating relationships*) sa kolegama, klijentima,

⁵ Vujić, V. : *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 28

partnerima ili drugim stručnjacima, jasno je da će preduzeće bolje poslovati. Jer, samo u interakciji s drugima nastaje sinergetski efekt, a kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinaca. Jedan oblik relacionog kapitala su takozvane *Communities of practice* – zajednice najboljih praksi, odnosno umreženi forum stručnjaka s ciljem efikasne razmene znanja i iskustava u vidu rešavanja problema i stvaranja nove vrednosti za preduzeća.

Vrednosti. Efikasnost ljudskog kapitala u velikoj meri je uslovljen postojećim individualnim i kolektivnim vrednosnim sistemima. Ono na šta se ovde misli jesu predstave zaposlenih o tome što se u njihovu kolektivu stvarno ceni i vrednuje, a što je ono što se označava kao nepoželjno ponašanje. Te predstave, iako često neartikulisane, snažno utiču na načine, modele, sredstva i delovanje zaposlenih. Vrednosni sistemi su direktna posledica načina rada i rukovođenja menadžmenta i one kreiraju osnovu korporativne kulture.

U eri ekonomije znanja, intelektualni resursi se označavaju jednom od ključnih determinanti stvaranja i unapređenja konkurentnosti preduzeća. Imajući ovo u vidu, potencira se značaj efektivnog upravljanja intelektualnim performansama preduzeća. U tom pogledu, nužno je, najpre, postavljanje konceptualnog okvira intelektualnih performansi. Naime, dve su osnovne dimenzije intelektualnih performansi preduzeća: performanse intelektualnih resursa i performanse upotrebe intelektualnih resursa. Ostvarivanje punog doprinosa intelektualnih resursa preduzeća stvaranju vrednosti pretpostavlja efektivno upravljanje intelektualnim performansama. U tom smislu razvija se i konceptualni okvir upravljanja intelektualnim performansama. Efektivno upravljanje intelektualnim performansama podrazumeva i adekvatno, precizno i sveobuhvatno merenje intelektualnih performansi.

Znanje, dakle, u poslovnom svetu nije samo znati nešto o poslu ili posedovati vrednu informaciju, već i znati kako iskoristiti set informacija u specifičnom poslovnom kontekstu i tržišnoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. Organizaciono znanje može da bude identifikovano i valorizovano kroz korišćenje ili transfer, samo ako je uključeno ili uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća.

Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Zbog toga se danas posebno ističe da su, između ostalog, poslovne performanse uglavnom uslovljene sposobnostima da firma pribavi (kupi), kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente.⁶ Polazeći od ovoga, postoji generalno prihvatanje da je održiva komparativna prednost 21. veka postignuta kroz upravljanje znanjem.⁷ Velika, globalna preduzeća postaju vrlo osetljiva kada je u pitanju značaj znanja za efikasnost i konkurentnost. Glavni razlog za efektivno upravljanje znanjem je u stavu da su znanje i njegova primena sredstva putem kojih kreativnost može biti

⁶ Myers, P.S., "Knowledge Management and Organizational Design", Butterworth-Heinemann Publishing, 1996., str. 56., prema Krstić B., Sekulić V., *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 24., dostupno na scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf, prezeto 05.11.2010.

⁷ Ogorean, C., Lucian, B., "Knowledge Management – a source of sustainable competitiveness in the knowledge based economy", MPRA Paper No. 1688, August 2006., str. 7., prema Krstić B., Sekulić V., *„Upravljanje performansama preduzeća“*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 24., dostupno na scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf, preuzeto 07.11.2010.

predstavljena, a inovativnost ostvarena. Inovacije su postale glavni faktor organizacionih performansi i konkurentnosti, bez obzira da li se radi o komercijalnom (profitnom) ili neprofitnom sektoru.

“U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istaći da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije.⁸ Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.⁹

Održiva komparativna prednost preduzeća u 21. veku može da bude postignuta kroz upravljanje znanjem. Znanje kao resurs je osnova kreativnosti tj. sposobnosti da se kreira novo, tržišno korisno znanje. Pritisak globalne konkurencije usmerava organizacione aktivnosti na kontinuirano unapređenje konkurentskih prednosti. Stvorene konkurentске prednosti na osnovu resursa znanja, preduzeću daju mogućnost da održava tržišnu poziciju ili da prevaziđe konkurente. Stoga je potrebno postići efikasnu upotrebu znanja, koja se ogleda u inovacijama proizvoda i procesa. Efikasna upotreba znanja postiže se efektivnim procesom upravljanja znanjem. Ono je faktor inovativnosti preduzeća i meta-resurs koji utiče na efikasnu upotreba ostalih resursa preduzeća.

Danas postoji opšta saglasnost u vezi sa značajem ljudskog ili humanog kapitala za organizacionu uspešnost. Razlog za to nije samo u humanističkoj vrednosnoj orijentaciji, nego u ekonomski uslovljenoj potrebi. U tom kontekstu možemo posmatrati i aktuelnost menadžmenta ljudskih resursa, čija svrha se izvodi iz uticaja na performanse organizacije. Pored činjenice da je zbog mnoštva faktora koji utiču na ljudsko ponašanje, ljudskim resursima mnogo teže upravljati nego drugim resursima u organizaciji, savremeni menadžment je suočen i sa drugim izazovima. Sve je viši nivo obrazovanja zaposlenih, sistem vrednosti se menja u pravcu slobode i individualnosti, opada lojalnost i osećaj pripadnosti organizaciji u uslovima nesigurnosti radnih mesta, globalizacija zahteva veliku mobilnost i fleksibilnost zaposlenih, multikulturalizam, veću toleranciju i razumevanje, povećana konkurencija vrši pritisak na efikasnost i kreativnost, ubrzani tehnološki razvoj stalno obezvređuje postojeća i zahteva nova znanja, struktura organizacija postaje sve više virtuelna. Na ove izazove mora adekvatno da odgovori teorija i praksa menadžmenta ljudskih resursa i da menadžerima obezbedi stručnu i praktičnu podršku u

⁸ Shockley, W. (2000) *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57.: prema Mašić B, Đorđević – Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf, preuzeto sa sajta 20.10.2010.

⁹Santosus, M., Surmacz, J., *ABC of Knowledge Management*, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html.: prema Mašić B., Đorđević–Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf, preuzeto sa sajta 20.10.2010.

odgovoru na njih.

Znanje preduzeća određuje njegovu ekonomsku snagu i mogućnost da razvija ostale resurse i povećava efikasnost njihove upotrebe. Savremeni uslovi poslovanja odvijaju se u društvu koje se zasniva na znanju, a ono se tretira poslednjom, najvišom fazom u njegovom razvoju. Prolazak ekonomski naprednih zemalja kroz fazu ekonomije bazirane na znanju, donelo je velike promene za savremeni svet. U takvim okolnostima govori se o tzv. menadžerskoj revoluciji i velikom uticaju intelektualnog kapitala u stvaranju vrednosti.

Znanje se tretira strateškim resursom preduzeća, izvorom komparativnih prednosti i poslovne uspešnosti. Zbog toga menadžment bi trebalo da ostvaruje efikasan proces upravljanja znanjem, jer se i on u „novoj ekonomiji” smatra determinantom održive konkurentnosti poslovnih sistema.

Proučavanje problematike menadžmenta znanja dovodi do analiziranja faktora koji utiču na njegovu uspešnu implementaciju i zaključka da je liderstvo ključni faktor uspešnosti programa menadžmenta znanja.

2.2. UTICAJ LIDERSTVA NA MENADŽMENT ZNANJA

Paradigma ekonomije znanja podrazumeva konkurentsku prednost baziranu na upravljanju znanjem i investiranju u ljude. Ona je zamenila paradigmu informatičke ekonomije koja je svoju konkurentsku prednost zasnivala na informaciji i investiranju u informacione tehnologije, kao i paradigmu industrijske ekonomije čija se konkurentska prednost zasnivala na proizvodnim procesima i investiranju u sirovine.

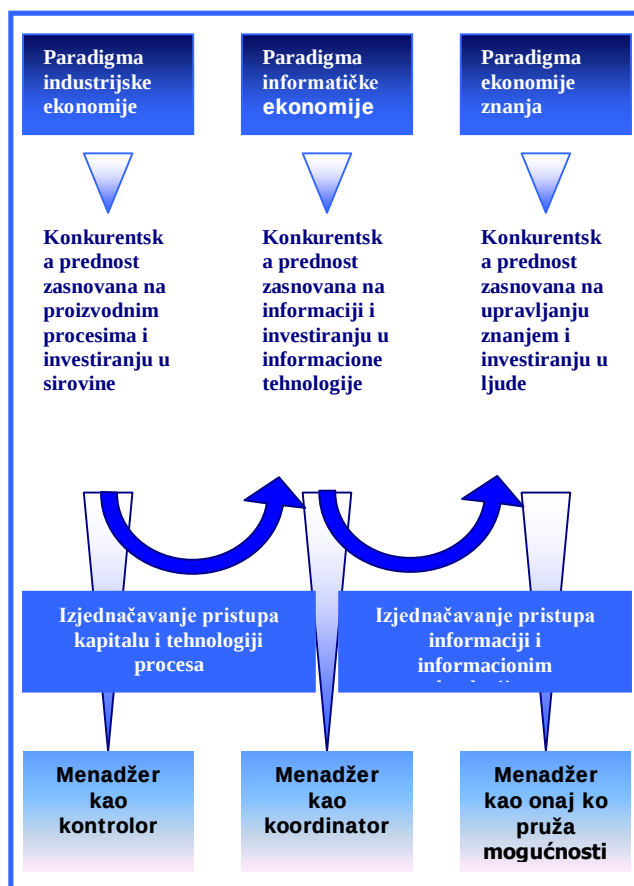
Pri tome je važno razumeti da svaka paradigma pretpostavlja drugačiji način upravljanja i funkcionisanja organizacije. Promena paradigme, dakle, menja ulogu i stil vođstva, a izvore konkurentске prednosti pomera prema ljudima i njihovim potencijalima. Taj izvor u stvari determiniše način upravljanja organizacijom, a tim i znanjem i veštinama lidera da u navedenim uslovima uspe da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog okruženja sprovede u delo.

Da bi lideri u okruženju znanja obezbedili uslove za stvaranje dodatne vrednosti, moraju biti sposobni da ¹⁰:

- ✓ Podržavaju usvajanje i deljenje informacija i stručnosti;
- ✓ Podstiču pojedince da koriste svoje znanje i stručnost;
- ✓ Omogućuju inovaciju i kreativnost i ohrabruju nove ideje;
- ✓ Predstavljaju interese tima - pojedinaca.

¹⁰ Stewart J., Tensley C.(2002) :*Training in Knowledge Economy*, CIPD Publshing, London, prema: prema Pržulj Ž.(2005): *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: *Knowledge management*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd., dostupno na <http://www.zivka.przulj.com.>, preuzeto 21.10.2010.

Slika 1. : Promena paradigme u ekonomiji znanja ¹¹



Znači, liderstvo kroz svoj uticaj treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog programa menadžmenta znanja, da kroz “inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja”.¹²

Cilj liderstva se sastoji u transformaciji organizacija u organizacije zasnovane na znanju, a u svrhu korišćenja znanja i postizanja konkurentske prednosti. Lideri u organizacijama zasnovanim na znanju teže da upravljaju načinima zasnovanim na znanju, da iskoriste to znanje za postizanje rezultata boljih od konkurencije. Uticaj uspešnog liderstva, fokusiranog na iskorišćavanje znanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, ogleda se u povećanju produktivnosti organizacije, jačanju inovativnosti, unapređenju kreativnosti zaposlenih, itd.

¹¹ Pržulj Ž. : *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: *Knowledge management*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd, 2005., str. 7., dostupno na <http://www.zivkaprzulj.com>., preuzeto 03.10.2010.

¹² Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Mngement*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 244. : prema Mašić B, Đorđević – Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf., preuzeto sa sajta 20.10.2010.

Uspješna implementacija programa menadžmenta znanja u organizacijama zavisi od stila upravljanja, odnosno stava lidera prema radnicima znanja. Taj odnos bi trebalo da se sastoji u dobroj komunikaciji i poverenju, u negovanju kulture učenja i usavršavanja zaposlenih, kao i motivaciji zaposlenih u dostizanju ciljeva organizacije.

Dakle, neosporno je da uspješno liderstvo važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja.

3. LIDERSTVO

3.1. POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA

Do sada je o liderstvu napisano mnogo tekstova, dato dosta definicija, pa je neophodno da prvi korak u ovoj analizi bude usmeren na identifikovanje suštine liderstva. Često nije sasvim jasno i precizno razgraničeno korišćenje termina kao što su: *liderstvo*, *vođstvo*, *menadžment*, pa ih mnogi shvataju kao sinonime. Ako se liderstvo i vođstvo prihvati kao sinonim (liderstvo kao i vođenje podrazumeva inicijativu, glavnu ulogu, prednjačenje), pojam menadžment se ne bi mogao poistovetiti sa pojmom liderstva. Umesto formalne pozicije u organizaciji kao odlike menadžera, kod liderstva se radi o ponašanju i odnosima, o karakteristikama i snagama ličnosti, o uticajima. U nekim definicijama naglasak se stavlja na *liderstvo kao središte grupnih procesa*, u drugim su naglašene osobine ličnosti, u trećim *ponašanje*, četvrtim *odnosi moći*, petim *aspekti veština*, zatim liderstvo kao *transformacioni proces*, itd. Ipak, kod većine autora prevladava mišljenje da se liderstvo ili sposobnost vođenja, može definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude, tako da oni sarađuju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

Liderstvo se posmatrano u širem smislu odnosi na uticanje na ljude i njihovo usmeravanje u izvršavanju promena i adaptacija preduzeća, odnosno organizacije promenljivoj okolini. Liderstvo se definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja, željenih i potrebnih promena. Ono predstavlja sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća u budućnosti. Liderstvo se povezuje sa superiornim performansama i bitno je kada sistem treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena.

Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh pojedinca i organizacije.

Navodimo neke definicije liderstva koje daje Juki:¹³

1. Liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju.
2. Liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji.
3. Liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva.
4. Liderstvo je proces davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanja dobrovoljne akcije da se bude uspešan u ostvarenju ciljeva.

¹³ Đorđević B.: *Menadžment*, Priština/Blace, 2003., str 613.

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

Za definisanje liderstva su bitni sledeći elementi: ¹⁴

- a) liderstvo je proces,
- b) liderstvom se ostvaruje uticaj,
- c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe,
- d) u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Na osnovu ovih elemenata može se reći:

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Suština je, znači, u uticaju lidera na sledbenike, pri čemu je ostvarivanje zajedničkog cilja smisao ili svrha tog uticaja. Lider nije to sam po sebi, nego u interakciji sa grupom, tako što ga grupa prihvata i sledi u ostvarivanju ciljeva.

Model sugerise liderstvo koje se oslanja na upravljanje na osnovu pažljivog posmatranja okoline. Organizacija koja opstaje se prilagođava, a to se postiže stalnim kontaktom sa sredinom preko živih podataka. Sve četiri, gore pomenute, varijable fokusirane su na ocenu promene i adaptaciju, ne putem velikih skokova na osnovu generalnog plana na papiru, već putem direktnog kontakta sa ljudima.

Za sumiranje karakteristika liderstva postoje različiti pokušaji od strane raznih autora: ¹⁵

1. Liderstvo je odnos između pojedinaca i grupe ljudi.
2. Liderstvo pretpostavlja postojanje lidera, tj. čoveka koji vodi grupu i ima posebne sposobnosti.
3. Liderstvo pretpostavlja grupu ljudi koju vodi lider.
4. Lider postavlja viziju organizacije prema kojoj vodi grupu.
5. Liderstvo zahteva da se utvrde promene koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija.
6. Postoji određena specifična situacija u kojoj se obavlja liderstvo.
7. Liderstvo se obavlja u okruženju u kome organizacija egzistira.

¹⁴ Northaus, P.: *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., str.2.

¹⁵ Subotić D.: *Inovativni menadžment u politici*, Beograd, 2008., str. 32.

Liderstvo nije samo proces ostvarenja nekog tekućeg cilja, već i proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena. Ali, nije svako liderstvo uspešno. Obaviti složen zadatak je teško i potrebna je upornost za prevazilaženje prepreka i poverenja onih koji rade na istom zadatku.

Opšte prihvaćen stav je da ima onoliko definicija liderstva koliko ima osoba koje su se bavile ovom problematikom. Ne možemo pričati o liderstvu ukoliko ne postoje podređeni, članovi grupe koji čine proces vođenja mogućim. Liderstvo podrazumeva raspodelu moći između lidera i članova grupe. Pored legitimne moći izdavanja direktiva, lider može i na druge načine ostvariti uticaj na podređene.

Danas je došlo do transformacije ponašanja lidera. Lider se ne potvrđuje kontrolom i kažnjavanjem podređenih, nego praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih zadataka sa sledbenicima. On svoj ugled ne zasniva na zastrašivanju zaposlenih i visokoj poziciji, nego na svojim sposobnostima i vrlinama, svojim idejama i vizijama i svojim veštinama i rezultatima.

3.2. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU UPRAVLJANJA I LIDERSTVA

Liderstvo i upravljanje nisu pojmovi istog značenja, uprkos činjenici da se često poistovećuju. Organizacioni procesi su ispunjeni različitim aktivnostima, pa ćemo napraviti paralelu.

Upravljanje (menadžment) se sastoji iz sledećih aktivnosti: *planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole*.

Liderstvo (vodstvo) čine 4 komponente:¹⁶

- sticanje i predočavanje objektivne slike o stvarnosti,
- oblikovanje vizije i utvrđivanje strategije razvoja preduzeća,
- pridobijanje i aktiviranje zaposlenih u pravcu ostvarivanja projektovanih ciljeva i zadataka,
- stvaranje povoljne klime i saradničkih odnosa u preduzeću.

Liderstvo je nezamislivo bez jasne vizije i dobre strategije. Liderstvo podrazumeva i aktivnosti usmerene na obezbeđenje povoljnog ambijenta za rad i negovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji (fleksibilni saradnički principi). Upravljanje je širi pojam od liderstva i liderstvo je integralni deo upravljanja. Definisanje liderstva kao odnosa zavisnosti u procesu razumevanja sveta i delovanja u njemu omogućuje da se potencira razlika između liderstva i menadžmenta.

¹⁶ Skripta *Upravljanje ljudskim resursima*, str 40., dostupno na <http://www.megatrend-info.com/>, preuzeto 10.11.2010.

Poslednje dve decenije dosta se raspravlja o tome da li se i po čemu lider razlikuje od menadžera.¹⁷ Menadžment proces, kao i liderstvo, takođe uključuje određen odnos zavisnosti i podređenosti. I u njemu menadžer oblikuje kolektivnu akciju. Međutim, za razliku od lidera, menadžer nema sposobnost da artikulise značenja niti da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. U odnosu zavisnosti podređenog od menadžera ne postoji dobrovoljnost.

Lider i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći koje imaju. Dok menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, dotle lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobiliše pažnju svojih pratilaca, artikulise značenja sveta oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će pratioci dobrovoljno prihvatiti. Posao menadžera je da planira, organizuje i kontroliše svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako ostvarili postavljene organizacione ciljeve. Posao lidera je da kreira viziju, mobiliše energiju sledbenika da ostvare tu viziju, da vodi sledbenike ka ostvarenju vizije, da kreira i realizuje promene. Iz tih razloga lider je potreban organizacijama u vremenu promena, onda kada moraju da prođu kroz promene, a posebno kroz transformacione promene. Menadžer je potreban organizaciji u stabilnim uslovima. U današnje vreme turbulentnih uslova, nije čudno da preovlađuje stav da je liderstvo potrebno u svakoj organizaciji. Na tabeli koja sledi možemo videti razlike između menadžera i lidera.

Tabela 1. Razlike između menadžera i lidera ¹⁸

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

¹⁷ O razlikama između menadžmenta i liderstva detaljnije videti: Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007): *Menadžment*. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd.

¹⁸ Izvor: Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd 2009., str. 4.

3.3. OSNOVNA OBELEŽJA LIDERSTVA

Kao integralni deo menadžmenta, liderstvo se bavi samo ljudima, njihovim ponašanjem i znanjem, njihovim potencijalima i mogućnostima i njihovim stimulansima i rezultatima.

Liderstvo se **prepoznaje po sledećim obeležjima**¹⁹:

- Po činjenici **da u njemu ne učestvuje samo lider, već svi zaposleni** (svi učestvuju u kreiranju ciljeva).
- Po tome što se **oslanja na ljudske resurse** - više veruje ljudima i njihovim potencijalima.
- Po **nastojanju da prati promene u okruženju**, da projektuje promene u organizaciji i da obezbedi neophodna prilagođavanja. (Liderstvo mora pratiti promene i vršiti prilagođavanja u organizaciji).

3.4. SUBJEKTI LIDERSTVA

Međuzavisnost lidera i sledbenika

Liderstvo se danas definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena. Lider je čovek koji ima sposobnosti da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže. On ume da grupu ljudi pridobije za svoju stvar, odnosno da slede njegove odluke.

Lideri postoje svuda - u sportu, politici, kulturi i biznisu, u svakoj ljudskoj delatnosti. Svuda postoje ljudi koji vode organizaciju napred, koji se ne zadovoljavaju samo s tim da firma danas radi dobro i postiže dobre rezultate, već misle i na sutra, na promene koje treba izvršiti danas da bi se dobro poslovalo i sutra.

Efikasno vođenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, dobri komunikatori i animatori, da bi znali da rade s ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu i dobri vizionari i prognozeri, da bi mogli da dobro predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

Znači, liderstvo je proces tokom koga jedna osoba - *lider* utiče na druge članove grupe - *sledbenike* radi ostvarenja ciljeva organizacije. Tako vođenje u ovom novom obliku podrazumeva poštovanje, veru i timski rad.

Liderstvo je odnos uticanja između lidera i sledbenika koji žele stvarne promene. Uticaj znači da odnosi među ljudima nisu pasivni, da su uticaji u više smerova i bez prinude.

¹⁹ Skripta *Upravljanje ljudskim resursima*, str 39., dostupno na <http://www.megatrend-info.com/>, preuzeto 10.11.2010.

Lideri i sledbenici su fundamentalne uloge u kojima se pojedinac kreće u različitim okolnostima. Znači, subjekti liderstva su lideri i sledbenici, a njihov odnos je međuzavistan.

Lider je osoba sposobna da oblikuje viziju i projektuje strategiju poslovanja i razvoja preduzeća, kao i da pridobije zaposlene da u viziju i strategiju veruju kako bi postali odani sledbenici, spremni na dodatne napore radi ostvarenja postavljenih ciljeva. Lideri se regrutuju iz redova školovanih i nadarenih ljudi, bez odgovarajućeg obrazovanja nema uspešnih vođa.

Odnos između lidera i sledbenika uspostavlja se kroz rad i delovanje, a ne preko tradicionalnih odnosa nadređenosti i podređenosti. Odnedavno se naglašava da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju su potrebni i sledbenici koji znaju da slede.

Za potpuno razumevanje odnosa lidera i sledbenika, posebno njihovog mesta u modernoj teoriji i praksi menadžmenta, neophodno je malo detaljnije razmotriti načine na koje određeni lideri obavljaju vođenje, odnosno različite stilove vođenja. Najčešće podele predlažu tri osnovna stila vođenja: autokratski, participativni (demokratski) i „laisser fair“ (slobodni) stil vođenja.²⁰

Kod autokratskog stila vođenja, lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom. On koristi svoju poziciju vođe i sam, bez konsultacija sa zaposlenima, donosi odluke i upravlja organizacijom. Vođa ima centralnu poziciju, i on je direktno koristi. Smatra se da autokratski stil vođenja smanjuje inicijativu sledbenika, a time i produktivnost rada.

Kod participativnog stila vođenja, zaposleni uzimaju učešće u donošenju odluka i upravljanju organizacijom. Odluke donosi lider, ali uvažavajući mišljenje sledbenika. Drugim rečima, lider konsultuje sledbenike i prihvata njihove savete i mišljenja i, na osnovu toga, donosi odluke. Za participativni stil vođenja smatra se da je to demokratski stil koji pozitivno utiče na zalaganje zaposlenih i dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnijeg poslovanja. Participativni stil "gaji" upravljanje zajedno s ljudima, za razliku od direktnog upravljanja ljudima, koje je karakteristika autokratskog stila.

Laisser fair stil vođenja predstavlja slobodni način vođenja kod koga zaposleni imaju punu slobodu delovanja. Za ovaj stil vođenja kaže se da dozvoljava da "svako radi šta hoće". On može da bude dobar samo kod organizacija sa visokoobrazovanim i nezavisnim zaposlenima, koji su sposobni da sami upravljaju sopstvenim delovanjem. To se, pre svega, odnosi na naučno-istraživačke, zdravstvene i slične organizacije, u kojima rade ljudi velikog znanja i obrazovanja i gde vođa pomaže zaposlenima samo u usmeravanju i povezivanju zajedničkih poslova i komunikaciji s višim nivoima upravljanja.

Na osnovu prethodno iznetih relacija lider-sledbenik u različitim stilovima vođenja možemo zaključiti da participativni stil omogućava timski rad, koji je neophodan za realizaciju određenih, specifičnih zadataka i poduhvata koji zahtevaju zajednički rad, međusobnu zavisnost i povećanu kolektivnu snagu i odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva. Dobro vođenje tima od strane odabranog lidera doprinosi efikasnijem zajedničkom i povezanom radu, smanjenju konflikata, povećanju motivacije i zadovoljstva sledbenika, jača zajedničku snagu tima i omogućava bržu i efikasniju realizaciju.

²⁰ Mašić i dr. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 318.

3.5. LIDER I TIMSKI RAD

Tim predstavlja novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom, timskom radu grupe, čiji je zadatak realizacija određenog posla ili poduhvata i kojima upravlja lider, odnosno rukovodilac tima.

Najčešća definicija tima je da tim predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja. Termini tim i timski rad su danas veoma često u upotrebi u različitim delatnostima.

Jasno je da nije svaka grupa tim. Samo ona grupa koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja jeste tim. Tim je ona grupa ljudi koji poseduju komplementarne veštine, koji imaju zajedničku svrhu delovanja i zajedničke ciljeve za čije dostizanje imaju zajedničku odgovornost.

Tim se formira da bi se postiglo više nego što je zbir pojedinačnih učinaka, jer timski rad omogućava zajednički rad koji rezultira boljim i efikasnijim rezultatima. Za timski rad i efekte timskog rada se vezuje pojam sinergije ili sinergetskog efekta.

Kada je timski rad dobro organizovan i efikasan, onda on može doneti značajne koristi. Najvažnije koristi od timskog rada su:²¹

- Ljudi zajednički rešavaju probleme,
- Lakše se rešavaju konflikti,
- Timski rad ohrabruje kreativnost,
- Članovi tima daju podršku međusobno,
- Stvara se međusobna zavisnost,
- Jača kolektivna snaga tima,
- Poboljšava se komunikacija,
- Poboljšava se kvalitet donošenja odluka,
- Povećava se zadovoljstvo u radu,
- Dobija se sinergetski efekat.

Na poboljšanju efikasnosti tima se mora neprekidno raditi. To je veoma važan zadatak lidera koji treba dobro da poznaje zaposlene i da razvija mogućnosti poboljšanja efikasnosti tima. Postoji nekoliko oblasti u kojima lider može da deluje u poboljšanju efikasnosti tima. To su:²²

²¹ Jovanović P.: *Menadžment – Teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

²² Jovanović P.: *Menadžment – Teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

- Smanjenje straha i zabrinutosti članova tima,
- Poboljšanje klime u timu,
- Postizanje lojalnosti tima,
- Motivacija članova tima,
- Timska komunikacija,
- Timsko rešavanje problema,
- Rešavanje konflikata,
- Sistem nagrađivanja, i dr.

Postavlja se pitanje zbog čega mogu biti zabrinuti članovi tima na početku funkcionisanja? Oni, pre svega, razmišljaju i brinu o tome kako njihovo mesto i uloga u zajedničkom poslu, da li će moći stručno da odgovore na sve izazove, da li će se uklopiti u rad tima, da li će ostvariti svoje lične ciljeve, da li će biti adekvatno nagrađeni, da li će njihova karijera da krene napred, itd.

Da bi tim bio efikasan nije dovoljno formirati grupu dobrih specijalista, definisati zajednički cilj i zadatke, i obezbediti potrebne materijalne i finansijske resurse.

Efikasan tim čini grupa specijalista koji su motivisani da zajedno rade. Na motivisanosti tima i zajedništvu mora se neprekidno raditi i to je zadatak lidera. On treba da stvara tzv. timsku klimu, odnosno da razvija osećaj pojedinaca da rade zajedno, u grupi, i da razvija želju da se doprinese boljem radu i boljoj efikasnosti tima.

Timska klima se stvara i druženjem, socijalnim kontaktima i iskrenim, otvorenim odnosom prema članovima tima. Vođa tima može dosta da učini i kroz sastanke, zajedničke dogovore i diskusije, zajedničko odlučivanje, druženje i okupljanja tima. Tim se razvija osećaj zajedništva i pripadnosti grupi, što je osnov za povoljnu klimu u timu.

Postizanje lojalnosti grupe je znatno teži problem od postizanja lojalnosti pojedinca. Ako se precizno definiše posao i zainteresuje pojedinac, postignuta je njegova lojalnost. Sa timom ide teže jer ciljevi pojedinaca mogu biti različiti i suprotstavljeni, tako da je teško zainteresovati ih oko zajedničkog zadatka. Lojalnost tima se može postići samo ako svi članovi tima prihvate ciljeve tima i ako poistovete sopstvene ciljeve sa ciljevima tima. Vođa tima treba da razume ponašanje grupe i da kroz zajednički dogovor postigne lojalnost tima.

Kada se razvije odgovarajuća klima u timu i postigne lojalnost tima, jasno je da imamo grupu zainteresovanih, odnosno motivisanih pojedinaca. Iako smo tim postigli i izvesnu motivisanost tima, na motivaciji članova tima treba neprekidno raditi tokom cele realizacije određenog zadatka, odnosno poduhvata. Najbolji način za postizanje visoke motivisanosti tima je da se postave visoki ciljevi i izazovi u poslu i postigne odgovornost. Što veća odgovornost i

značaj poduhvata, to je tim sve motivisaniji da radi zajedno i efikasno. Najvažnije akcije za postizanje motivacije tima su:²³

- ❖ Postavljanje izazova,
- ❖ Zajedničko razmatranje nerešenih pitanja,
- ❖ Nagrade,
- ❖ Mogućnosti za profesionalni razvoj,
- ❖ Razvoj takmičarske atmosfere,
- ❖ Obezbeđenje pogodnog okruženja, itd.

3.6. IZVORI LIDERSKE MOĆI

Moć je sposobnost da se utiče da drugi obavljaju aktivnosti koje inače ne bi obavljali. Moć nije nešto statično. Ona se menja vremenom zbog promena uslova i akcija pojedinaca. Da bi se razumela priroda moći, treba razlikovati neke termine. Autoritet je pravo primene sile na druge. Moć je sposobnost primene sile na druge. Uticaj je stvarna primena sile na druge. Kontrola je primena dovoljno sile na druge da menjaju ponašanje.

Ljudi dobrovoljno prihvataju autoritet sve dok veruju da je legitiman. Autoritet i liderstvo su oboje izgrađeni na legitimitetu i voljnom potčinjavanju. Kada lider izgubi legitimitet, on gubi sposobnost da vodi.

Moć varira u okviru i domenu. Okvir moći je broj različitih oblasti u kojima jedna osoba može uticati na druge. Domen moći je broj pojedinaca nad kojima neko može imati uticaj sa respektom prema specifičnom okviru. Postoji više izvora (osnova) moći koje lider može da koristi. Svaki od izvora moći lider može posedovati u različitom stepenu.

Jedan od preduslova vršenja moći jeste postojanje odgovarajućeg izvora moći i identifikovano je pet kategorija moći:²⁴

1. *Legitimna moć,*
2. *Moć prinude,*
3. *Moć nagrađivanja,*
4. *Eksperstka moć i*
5. *Referentna moć.*

²³ Jovanović P.: *Menadžment – Teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

²⁴ Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, Grafoslog, Beograd, 1997., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

Prva tri izvora moći su formalne prirode i proizilaze, pre svega, iz mesta koje pojedinac ima u organizacionoj strukturi. Moć stručnosti i moć ugledanja su vezani za individualne osobine lidera i on ih ne može formalno dobiti, već ih stiže na osnovu sopstvenog znanja, iskustva, upravljačkog stila i ličnih osobina.

Moć legitimiteta je zasnovana na položaju koji pojedinac ima u organizaciji. Pojedinac koji poseduje moć legitimiteta, ima pravo, na osnovu svog položaja ili ovlašćenja koja dobija od strane formalnog autoriteta, da propiše ponašanje drugih pojedinaca. Lider koji ima moć legitimiteta, ima mogućnost da propiše ponašanje članova tima, i da tako ostvari uticaj na njihovo ponašanje u vezi ostvarenja ciljeva organizacije.

Moć prinude se bazira na strahopoštovanju koje zaposleni imaju u odnosu na lidera. Članovi tima smatraju da će biti kažnjeni ili lišeni nečega do čega im je stalo, ukoliko se ne ponašaju onako kako od njih lider očekuje.

Moć nagrade se zasniva na omogućavanju pozitivnog podsticaja prema željenom ponašanju. Lider ima mogućnost da nagradi željeno ponašanje, a zaposleni teže da se ponašaju onako kako želi lider, očekujući da će on da podeli očekivane nagrade.

Moć stručnosti se zasniva na dobrom stručnom znanju pojedinca. Ako je lider veoma stručan u svom poslu, onda zaposleni ga posebno cene zbog njegove stručnosti, nastoje da se ponašaju onako kako on želi. Ovaj osnov moći je veoma poželjan za lidera.

Moć ugledanja se bazira na identifikaciji zaposlenih sa liderima zbog njegovih ličnih osobina, statusa, položaja, dosadašnjih uspeha i drugih karakteristika, i usmeravaju svoje ponašanje prema željama lidera.

Kada lider ima određenu vrstu moći, on može da ostvari i određene načine, odnosno metode uticaja na sledbenike.

U teoriji se navodi tri osnovne metode uticaja. To su:²⁵ autoritet, uveravanje, kontrola.

Autoritet je metoda uticaja koja predstavlja odraz moći legitimiteta. Uveravanje je metoda kojom se pokušava da utiče na pojedinca da se dobrovoljno ponaša na traženi način, ali izvan lojalnosti, poslušnosti, odanosti ili poštovanja prema uticajnom licu. Ova metoda predstavlja odraz moći stručnosti ili moći ugledanja. Kontrola predstavlja metodu uticaja kod koje se od pojedinca traži da se ponaša na određeni način, a to traženje se zasniva na davanju ili uskraćivanju nečega do čega je pojedincu stalo. Ova metoda je odraz moći nagrade ili moći prinude. U konkretnim slučajevima lideri bi trebalo da koriste sve osnove moći, izuzev prinude, u uticanju na ponašanje sledbenika. Konkretne analize pokazuju da su bolji rezultati u realizaciji postignuti kada je korišćena moć stručnosti i moć nagrade, nego pri upotrebi moći legitimiteta.

Pored ovih pet osnova ili izvora moći, danas se govori i piše o još nekim veoma značajnim izvorima. Tako se govori o moći pozicije koja se zasniva na formalnom autoritetu. Danas se smatra da iz moći pozicije proizlaze: legitimna moć, moć nagrađivanja, moć prinude i informaciona moć. Moć pozicije je moć dobijena od organizacije.

²⁵ Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, Grafoslog, Beograd, 1997., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

Različiti izvori moći i uticanja na kojima se zasniva su osnova za tri poznata tipa liderstva: transakcionog, harizmatiskog i transformacionog, o kojima ćemo detaljnije izložiti u sledećem delu – stilovima liderstva.

3.7. STILOVI LIDERSTVA

Postoje brojne i raznovrsne teze, koncepti i teorije o ponašanju lidera. One su rezultat različitih pristupa proučavanja, sa svrhom definisanja najboljeg modela, tj. stila ponašanja lidera.

Kada je postalo jasno da uspešni lideri nemaju posebne osobine, istraživači su pokušali da izoluju modele ponašanja uspešnih lidera. Pokušali su da odgovore, ne na pitanje ko su, nego šta rade uspešni lideri. Ponašanje se za razliku od osobina može naučiti, iz čega se izvukao zaključak da se može naučiti kako se postaje lider. Za svaki stil liderstva vezuju se određena obeležja. U mnoštvu tih obeležja, poseban značaj imaju ona po kojima se stilovi najviše razlikuju i najlakše prepoznaju.

Smatra se da ta obeležja opredeljuju sledeći faktori:²⁶

- ***Pristup lidera motivisanju podređenih*** (da li se koristi prinuda ili podsticaj);
- ***Način na koji lider donosi odluke*** (da li ih donosi sam ili u tome učestvuju i sledbenici);
- ***Izvori moći koje lider koristi da bi ostvario uticaj na podređene***, (sledbenike - moć nagrađivanja, moć prisile, legitimna moć, referentna moć ili ekspertna moć);
- ***Sposobnost lidera da svoje ponašanje prilagodi različitim situacijama*** (kako bi se prilagodio prilikama u organizaciji i zahtevima okruženja).

U literaturi se najčešće pravi razlika između klasičnih stilova i posebnih stilova liderstva.

Stil liderstva je način na koji se uspostavlja odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Stil koji karakteriše liderstvo izražava prirodu odnosa u procesu upravljanja ili prirodu interakcije između lidera i sledbenika.

Na osnovu prethodno iznetih bazičnih kriterijuma (obeležja), razlikujemo sledeće teorije:

1. Teorija karakternih osobina ličnosti,
2. Biheviorističke teorije liderstva,
3. Situaciona teorija liderstva,
4. Novi koncepti liderstva.

²⁶ Skripta *Upravljanje ljudskim resursima*, str 41., dostupno na <http://www.megatrend-info.com/>, preuzeto 10.11.2010.

3.7.1. TEORIJA KARAKTERNIH OSOBINA LIČNOSTI

Pristup osobina

Osnovno pitanje koje je zaokupljalo pažnju istraživača u ovoj oblasti jeste: šta je to što čini lidera, odnosno što razdvaja lidera od nelidera? Prve studije koje su imale za cilj da otkriju odgovor na ovo pitanje fokus su stavile na lične osobine. Pretpostavka je bila da su neki ljudi „rođeni lideri“, odnosno da je liderstvo urođen talenat. To onda znači da se mogu identifikovati osobine koje ljude čine liderima, odnosno koje imaju lideri, a nemaju ih „obični ljudi“. Ako bi se identifikovale te osobine, onda bi se relativno jednostavno mogli birati ljudi za pozicije na kojima je potreban lider.

Tabela 2. Osobine lidera ²⁷

Osobine koje imaju lideri	Opis
Motivacija	Visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa, energija
Čast i moralni integritet	Pouzdanost, poverenje
Samopoštovanje	Verovanje u sopstvene vrednosti
Kognitivne sposobnosti	Sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija
Kreativnost	Originalnost
Želja za vođstvom	Volja da se postane lider
Fleksibilnost	Sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji

Istraživanja vršena u ovome pravcu odvijala su se na dva načina: upoređivanjem osobina koje imaju lideri i osobina onih koji to svakako nisu sa jedne, i upoređivanjem osobina uspešnih i neuspešnih lidera, sa druge strane. Sva istraživanja koja su vršena u tom pravcu nisu uspela da otkriju ni jednu osobinu koju bi imali samo lideri. Postalo je jasno da lideri nemaju ni jednu osobinu koja bi ih izdvajala od običnih ljudi, pa se na ovaj način jednostavno ne mogu prepoznati. Mada su se izdvojile neke osobine koje imaju (gotovo) svi lideri, kao što su npr. samopouzdanje, otvorenost, inteligencija, ipak je postalo jasno da ove osobine imaju i oni koji nisu lideri. Situaciju je dodatno komplikovalo to što neke od ovih osobina, kao što je samopouzdanje, mogu biti i posledica, a ne uzrok liderske pozicije u organizaciji (osoba stekne samopouzdanje kada postane lider).

²⁷ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 5.

Opšti je zaključak da postoje neke osobine koje je poželjno da ih imaju osobe koje pretenduju da budu lideri. Posedovanje određenih osobina, međutim, jeste potreban, ali ne i dovoljan uslov da bi neko postao lider i to posebno uspešan lider. Neke osobine, dakle, povećavaju verovatnoću da će neko postati lider, ali nisu i garancija za to.

3.7.2. BIHEJVIORISTIČKE TEORIJE LIDERSTVA

3.7.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta

Pristup ponašanja

Budući da je bilo nemoguće izolovati osobine koje su ekskluzivno pravo lidera, krenulo se u pravcu identifikovanja ponašanja lidera. Postavilo se pitanje, da li ima nečeg specifičnog u ponašanju lidera, nečeg što oni rade, a ostali ljudi ne? Pretpostavka je, naime, da ako je nemoguće identifikovati osobine specifične za lidere, onda se mogu prepoznati ponašanja koja ispoljavaju lideri. Ova je pretpostavka imala u sebi veoma značajno obećanje - ako se mogu identifikovati ponašanja specifična za lidere, onda ljudi mogu naučiti i usvojiti ta ponašanja, čime se stvara mogućnost za obrazovanje i trening lidera.

Istraživanja su, međutim, ponovo pokazala da se ne mogu identifikovati specifična ponašanja koja karakterišu samo lidere, izdvajajući ih od nelidera. Tako je postalo jasno da univerzalan pristup vođstvu neće dati očekivane rezultate. Međutim, iako nisu dovele do željenog cilja, studije vođstva su ipak dale određeni rezultat - identifikovale su različite stilove ponašanja lidera.

Studije koje su vršene na temu liderstva su pokazale da se mogu identifikovati različiti stilovi ponašanja lidera i da se oni mogu klasifikovati na razne načine i prema različitim kriterijumima.

Prva i najjednostavnija klasifikacija stilova vođstva je rezultat istraživanja koja su vršena na državnom univerzitetu Ajova. Identifikovana su tri osnovna stila vođstva: autokratski, demokratski i liberalni („*laissez faire*“ ili „živi i pusti druge da žive“).

Autokratski stil vođstva karakteriše odsustvo bilo kakve participacije podređenih. Lider sam donosi odluke i preuzima odgovornost za posledice. On određuje kako će se odluke sprovoditi i vrlo strogo usmerava zaposlene u tom procesu sprovođenja.

Demokratski stil podrazumeva da lider inicira i usmerava diskusiju podređenih, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje. Odluka se donosi uz presudnu reč lidera. U toku sprovođenja odluke lider dozvoljava značajan stepen autonomije zaposlenima.

Laissez faire stil zapravo znači abdikaciju lidera, budući da se on povlači iz odlučivanja, prepuštajući članovima organizacije da sami odlučuju. On je nezainteresovan za sprovođenje odluka prepuštajući zaposlenima potpunu inicijativu u tom procesu.

3.7.2.2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen

Najpoznatija istraživanja vođstva u okviru pristupa ponašanja urađena su na univerzitetima Ohajo i Mičigen i dali su vrlo slične rezultate.

Studija vođstva vršena na Ohajo univerzitetu je za rezultat imala identifikovanje dve osnovne dimenzije po kojima se razlikuju stilovi vođstva: *iniciranje strukture* (initiating structure) i *razmatranje ili konsideracija* (consideration).

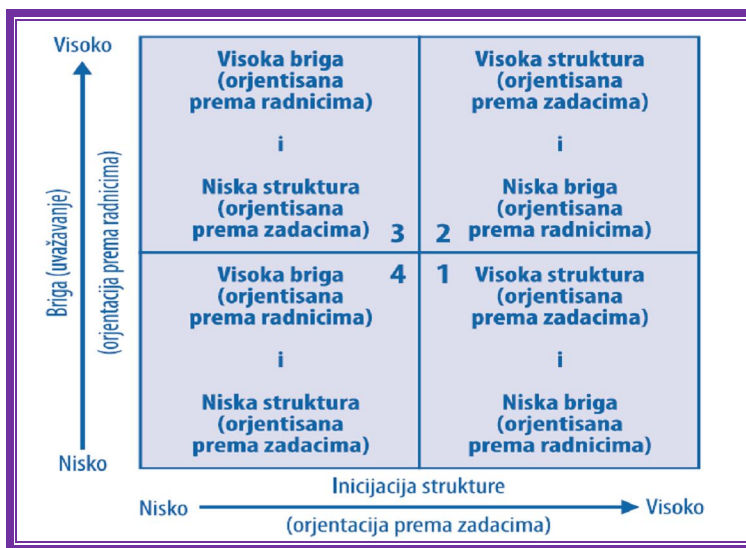
- *Iniciranje strukture* podrazumeva da lider definiše i strukturira uloge i zadatke članovima organizacije kako bi oni ostvarili ciljeve organizacije. Lider sa izraženim iniciranjem strukture vrši podelu rada i dodeljuje zadatke pojedincima i grupama, oblikuje odnose između članova organizacije, postavlja i kontroliše ostvarenje standarda performansi itd. On je više okrenut strukturi i ciljeve organizacije ostvaruje kreiranjem odgovarajuće strukture.

-Lideri sa visokim *razmatranjem* su više okrenuti ljudima i njihovim odnosima. Takvi lideri pokušavaju da ostvare zadatke preko ljudi i to delegiranjem autoriteta, uspostavljanjem uzajamnog poverenja, brigom, o ljudima i njihovim potrebama.

Istraživanja su pokazala da najbolje radne performanse ostvaruju lideri koji imaju visoko izraženo i iniciranje strukture i razmatranje, a najgore oni koji su ocenjeni nisko po obe dimenzije. Lideri sa visokim iniciranjem strukture, ali niskim razmatranjem bili su relativno efikasni u obavljanju zadataka, ali su imali su problema sa odsustvovanjem sa posla, žalbama i nezadovoljstvom zaposlenih, itd. Lideri sa visokim razmatranjem, ali niskim iniciranjem strukture su bili loše ocenjeni od svojih pretpostavljenih.

Istraživanja na Mičigen univerzitetu su rezultirala u dve vrlo slične dimenzije ponašanja lidera: 1) *orijentacija na proizvodnju* i 2) *orijentacija na zaposlene*.

Slika 2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen²⁸



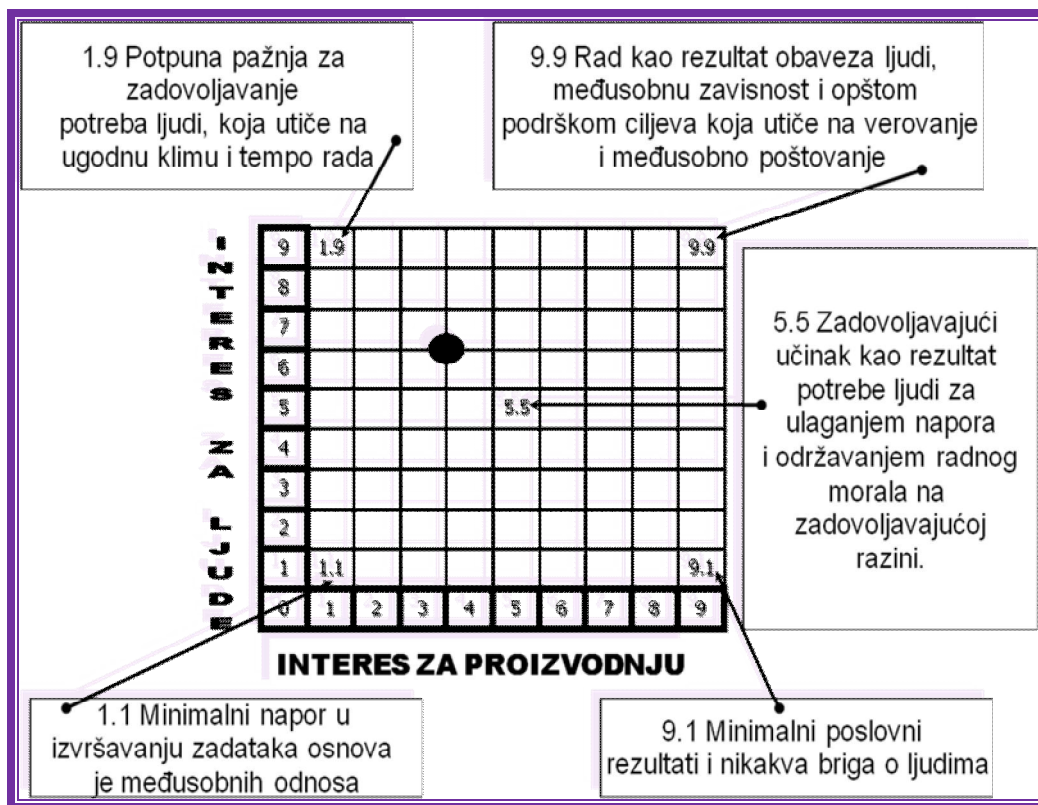
²⁸ Izvor: <http://www.singidunum.ac.rs/>. preuzeto 23.10.2010.

Lideri orijentisani na proizvodnju su bili fokusirani na radne zadatke i pomagali su zaposlenima da ih ostvaruju. Lideri orijentisani na zaposlene su naglašavali međuljudske odnose i nastojali da kreiraju stimulativan radni ambijent u svojim organizacijama. Rezultati istraživanja su jasno favorizovala stil baziran na orijentaciji na zaposlene.

3.7.2.3. Menadžerska mreža

Oba navedena istraživanja i njihove dimenzije ponašanja lidera su kasnije iskoristili Blejk i Muton konstruišu grafički prikaz mogućih stilova liderstva nazvan menadžerska mreža («*Managerial grid*»). To je zapravo matrica sa 81 poljem budući da je svaka od dve dimenzije izdvojena na 9 podeoka. Dimenzije mreže su dve osnovne dimenzije ponašanja lidera: *briga za ljude* i *briga za proizvodnju*, što se može uočiti na slici 2.

Slika 3. „Menadžerska mreža”²⁹



Najbolje je ukoliko lideri uspeju da postignu visoku poziciju u upravljačkoj mreži po obe dimenzije, jer to znači da održavaju balans između visokog zadovoljenja potreba posla i potreba ljudi. Ekstremne pozicije su nepoželjne, jer one govore da lider ili zanemaruje ljude orijentišući se samo na zadatak i posao, ili, da lider zanemaruje posao orijentišući se samo na potrebe svojih ljudi. Ukoliko je orijentacija i na ljude i na zadatak niska to znači da se lider praktično povlači iz tog procesa.

1. ²⁹ Izvor: Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., dostupno na <http://www.singidunum.ac.rs/>, preuzeto 23.10.2010.

Blejk i Muton ukazuju na glavne stilove menadžmenta koji su orijentacija u ponašanju lidera, a to su:³⁰

- ♦ **stil 1.1. – „osiromašeni menadžment“** – najmanji stepen brige i za rezultat i za ljude (daje minimalne efekte na moralnom i planu proizvodnje);
- ♦ **stil 1.9. – „menadžment lokalnog kluba“** – nizak stepen brige za proizvodnju, a visok za ljude (omogućava visok moral, a nisku produktivnost);
- ♦ **stil 9.1. – „autoritet – pokoravanje menadžmet“** – maksimalna briga za proizvodnju, a niska za ljude (orijentisan na autokratsko postizanje proizvodnih zadataka bez respektovanja humanih odnosa prema radnicima);
- ♦ **stil 5.5. – „menadžment na pola puta“** – prosečan nivo brige i za ljude i za proizvodnju (čest je u ponašanjima menadžera, jer podjednako uvažava zahteve za produktivnošću i zahteve za humanim odnosom prema radnicima) i
- ♦ **stil 9.9. – „timski menadžment“** – maksimalan stepen brige i za ljude i za proizvodnju (stil koji omogućava najveće efekte, kako na polju produktivnosti, tako i na polju motivacije i zadovoljstva zaposlenih).

3.7.2.4. Likertov model stilova liderstva „Sistem 4“

Rensis Likert je u svojim istraživanjima je dao klasifikaciju stilova vođstva. Osnovni kriterijum za razlikovanje stilova jeste stepen participacije podređenih i odnos poverenja podređenih i lidera. Prema Likertu, razlikuju se četiri osnovna stila ili sistema vođstva:

1. Ekstremno autokratski. U ovom stilu lider nema nimalo poverenja u svoje podređene, ne respektuje ih, vrlo retko prihvata njihove ideje, sam donosi odluke i ne vodi računa o potrebama svojih ljudi. Obično donosi odluke brzo i saopštava ih podređenima jasno i odlučno. Očekuje od njih da njegove odluke sprovedu lojalno i bez nepotrebnih pitanja.

2. Dobročudno autokratski. Ovaj se stil razlikuje od prethodnog samo po tome što lider delimično vodi računa o potrebama svojih pratilaca, postavljaajući se zaštitnički prema njima. U ovom stilu između lidera i podređenih se razvija odnos oca porodice i dece. Lider obično donosi odluke brzo, ali pre nego ih sprovede pokušava da ih objasni njegovim podređenima. Daje im razloge za donetu odluku i odgovara na sva njihova pitanja.

3. Demokratski stil. Podrazumeva potpunu slobodu podređenih da iznose svoje mišljenje i utiču na grupne odluke. Lider obično saziva sastanak podređenih kada treba doneti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahteva diskusiju. Uvek prihvata većinsko mišljenje kao odluku. Postoji potpuno poverenje između lidera i pratilaca.

4. Participativni stil. U ovom stilu lider prikuplja ideje od svojih podređenih, oni participiraju, mada samo u granicama postavljenim od strane lidera. Lider ima poverenje u svoje

³⁰ Lončarević R.: *Menadžment*, Cicero-print, Beograd, 2007., 323.

ljude, ali ne potpuno. Lider se obično konsultuje sa podređenima pre nego donese odluku. Sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir a zatim objavljuje svoju odluku. Zatim očekuje od podređenih da lojalno sprovedu donetu odluku bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne.

Slika 4. Likertov „Sistem 4“³¹

Stilovi vođstva	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Varijable	Ekstremno autokratski	Dobročudno autokratski	Konsultativni	Participativni
Koliko poverenje se poklanja podređenima?	(Nimalo)	(Veoma malo)	(Znatno)	(Potpuno)
Koliko slobode imaju podređeni da sa nadređenim pričaju o poslu	(Nimalo)	(Ne mnogo)	(Prilično)	(Potpuno)
Da li se ideje podređenih traže i sprovede ako su vredne	(Retko)	(Ponekad)	(Obično)	(Uvek)

Prema Likertu najbolji je participativni – sistem 4, jer daje najbolje rezultate u grupnom radu, odnosno u poslovanju cele organizacije. Zbog uključenosti svih aktera u donošenje odluka omogućeno je kvalitetnije odlučivanje.

Ovaj stil vođstva obezbeđuje porast produktivnosti zbog veće motivisanosti izvršilaca za sprovođenje odluka. Zato je participativni menadžment kao stil brzo zaživeo u praksi i to kao dominantan stil.

Još jedna klasifikacija stila vođstva može se napraviti na osnovu dva osnovna kriterijuma:

- ♦ u kojoj meri se zaposlenima dozvoljava da učestvuju u donošenju odluka i
- ♦ u kojoj meri se vođa ponaša direktivno u procesu sprovođenja odluka.

Lider koji dozvoljava da zaposleni učestvuju u donošenju odluka je demokrat za razliku od autokrate koji sve odluke donosi sam. Međutim, vođe se razlikuju i prema stepenu u kome su direktivne, odnosno u stepenu u kojima usmeravaju zaposlene u obavljanju njihovih zadataka. Sa tog aspekta, razlikujemo direktivne autokrate i demokrate, ali i liberalne demokrate i autokrate. Svakako je novina da postoje direktivne demokrate kao i liberalne autokrate, ali je to sigurno bliže realnosti od pojednostavljenog shvatanja da su demokrate uvek liberalne, a autokrate uvek

³¹ Izvor: Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill, (Simić, str.224)

direktivne. Na slici koja sledi mogu se videti stilovi vođstva prema kriterijumu stila odlučivanja.

Slika 5. Stilovi vođstva prema kriterijumu stila odlučivanja³²

		Dali je podređenima dozvoljeno da učestvuju u donošenju odluka	
		Da, demokrata	Ne, autokrata
Da, direktivan Da li se podređenima kaže šta tačno treba da urade	Da, direktivan	Direktivni demokrata	Direktivni autokrata
	Ne, liberalan	Liberalni demokrata	Liberalni autokrata

3.7.3. KONTIGENTNE (SITUACIONE) TEORIJE LIDERSTVA

Ni jedna od navedenih studija nije mogla da među identifikovanim stilovima izdvoji bar jedan koji bi bio efikasan u svim situacijama, i koji bi se, kao takav, mogao preporučiti kao univerzalan. To je konačno dovelo do kontigentnog pristupa u istraživanju liderstva.

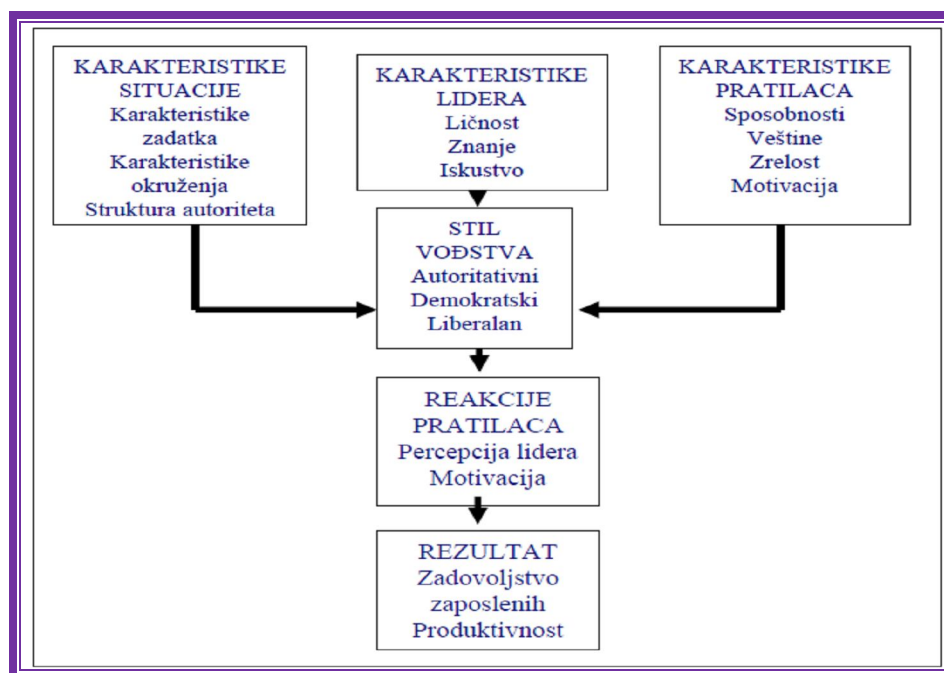
Osnovna pretpostavka ovog pristupa jeste da se osobine i ponašanje lidera, odnosno njegov stil, treba da razlikuje od situacije do situacije. Nema ni jedne osobine ili ponašanja koje izdvaja lidera, već ponašanje lidera treba da se prilagodi situaciji u kojoj se nalazi.

Liderstvo je, dakle, kontekstualni fenomen - u različitim kontekstima različite osobine i ponašanja, pa i različiti stilovi su potrebni za efikasno liderstvo. Faktori koji definišu situaciju ili kontekst liderstva su: lični profil lidera, karakteristike podređenih, karakteristike zadatka, organizaciona struktura preduzeća, okruženje u kojem se organizacija nalazi itd. Rutinski i jednostavni zadaci, stabilno okruženje, dovoljno vremena, slaba obrazovna struktura podređenih i jednostavno merenje rezultata su faktori koji vode autoritarnom stilu i orijentaciji na zadatak. Složeni zadaci, dovoljno vremena, visoka obrazovna struktura podređenih i potrebna kreativnost su faktori koji favorizuju demokratski stil vođstva. Na slici 6. možemo videti kako uspešan lider

³² Izvor: Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., prema: Simić I., str. 223.

mora da poznaje faktore koji utiču na izbor stila vođstva i da svoj stil prilagodi tim faktorima, odnosno kontekstu u kojem ostvaruje liderstvo.

Slika 6. Kontigentni pristup vođstvu ³³



3.7.3.1. Teorija liderskog kontinijuma

Robert Tanenbaum i Voren Smit su definisali ovu teoriju, nudeći mogućnost da stilovi variraju zavisno od stepena korišćenja autoriteta menadžera, odnosno davanja slobode sledbenicima.

Teorija liderskog kontinijuma promovise tezu da liderski stil zavisi od sledećih faktora: vođe, sledbenika i situacije.

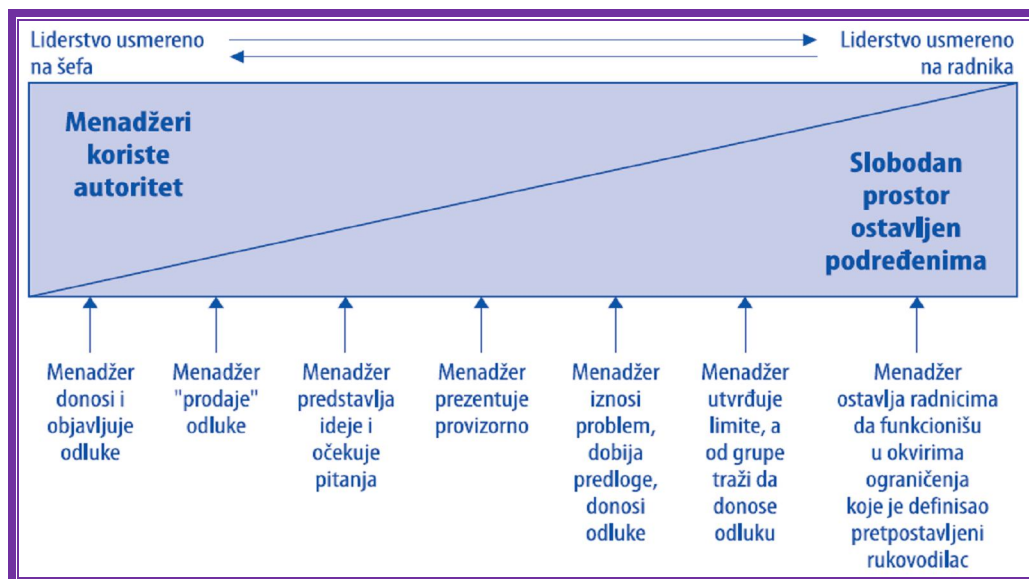
Ovi faktori deluju kao sile, i to kao:

- ♦ sile koje proizilaze iz menadžereve osobenosti,
- ♦ sile koje dolaze od podređenih i
- ♦ sile koje definišu situaciju.

³³ Izvor: <http://www.ekof.bg.ac.rs/>, preuzeto 25.10.2010.

Stilovi vođstva se u značajnoj meri razlikuju prema tome koliko su zaposleni ili sledbenici uključeni u proces donošenja odluka. U tom smislu, možemo razlikovati stilove vođstva prema kriterijumu participacije zaposlenih, što se vidi na slici 7.

Slika 7. Model liderskog kontinijuma³⁴



3.7.3.2. Fidlerova (LPC) kontingenciona teorija

Jedan od najkompletnijih koncepata kontingentnog pristupa liderstvu jeste Fidlerov model, koji se zasniva na ideji da na efikasnost stila lidera utiču tri osnovna faktora:³⁵

- ✓ *Kvalitet odnosa lider-pratilac.* Ti odnosi mogu biti dobri ili loši. U prvom slučaju postoji međusobno uvažavanje i prijateljstvo, a u drugom se odnosi zasnivaju na strahu od kazne, podređenosti i autoritetu.
- ✓ *Struktura zadatka* može biti poznata i jasna ili nejasna i fluidna. Strukturirani zadaci su jednostavni i za njih postoje procedure i uputstva.
- ✓ *Pozicija moći lidera* može biti jaka ili slaba. Ovaj faktor se odnosi na količinu moći koju lider ima u organizaciji.

Fred Fidler je stil lidera merio na vrlo originalan način: na skali koja pokazuje koliko pozitivno ili negativno lider ocenjuje najmanje poželjnog saradnika (LPC - Least Preferred Coworker).

³⁴ Izvor: Luthans F. (2005), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill., dostupno na <http://www.ekof.bg.ac.rs>, preuzeto 25.10.2010.

³⁵ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, dostupno na <http://www.ekof.bg.ac.rs>, preuzeto 25.10.2010.

Fiedler je razvio poseban upitnik kojim je merio kakva osećanja osoba razvija u pogledu saradnika sa kojim najmanje voli da sarađuje. Rezultati upitnika pretvaraju se u poziciju na skali LPC. Visok LPC lidera znači da on ocenjuje pozitivno najmanje poželjnog saradnika što znači da on više obraća pažnju na ljude i odnose sa njima nego na zadatke, odnosno da je orijentisan na interpersonalne odnose. Obratno, nizak LPC znači da on obraća pažnju više na zadatke a manje na odnose sa ljudima, odnosno da ima stil orijentisan na zadatke.

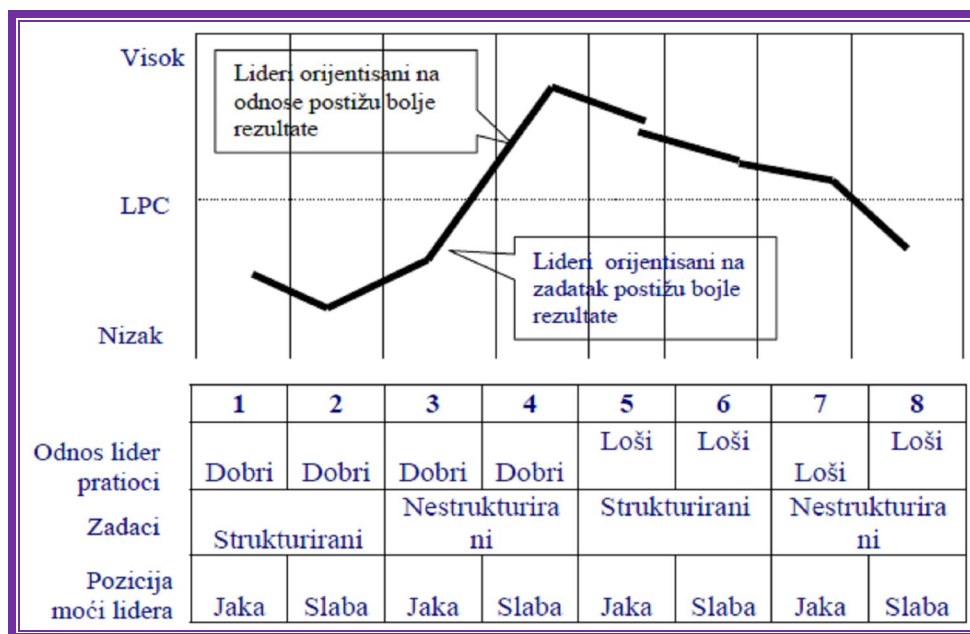
Fidler je, dovodeći u vezu različite varijante povoljnosti situacije i ponašanja lidera u tim situacijama, izveo zaključak:

- ✓ lideri sa niskim LPC rejtingom (orijentacija na zadatke) najuspešniji u izuzetno povoljnim i izuzetno nepovoljnim situacijama i
- ✓ lideri sa visokim LPC rejtingom (orijentisani na međuljudske odnose) najuspešniji u srednje povoljnim situacijama.

Da li će biti efikasan stil sa visokim LPC, koji je orijentisan na izgradnju odnosa sa ljudima više nego na zadatak, ili pak stil sa niskim LPC, koji je orijentisan na postizanje zadataka, zavisi od situacije odnosno od tri prethodno opisana faktora.

Kada je koji stil efikasan vidi se iz sledeće slike.

Slika 8. Fidlerov model: liderski stil i radna situacija ³⁶



³⁶ Izvor: [http:// www.singidunum.ac.rs/](http://www.singidunum.ac.rs/), preuzeto 23.10.2010.

3.7.3.3. Teorija put – cilj

Po teoriji put - cilj, Robert Haus smatra da lideri mogu da primenjuju 4 stila, i to: ³⁷

- *Direktivni stil*: lider jasno pokazuje sledbenicima šta od njih očekuje, šta treba obaviti i na koji način.
- *Stil podrške*: lider je prijateljski nastrojen prema saradnicima i pokazuje interes za njihove potrebe i želje.
- *Participativni stil*: lider se konsultuje sa sledbenicima i koristi njihove sugestije u donošenju odluka.
- *Stil postignuća*: lider postavlja izazovne ciljeve i očekuje da će sledbenici nastojati da ih ostvare.

Značajan uticaj na posledice određenog stila ponašanja lidera imaju karakteristike okruženja. Među karakteristikama okruženja najznačajniji su: strukturiranost zadatka, formalni sistem autoriteta i radna grupa. Karakteristike sledbenika koje utiču na efikasnost stila lidera su: lokus kontrole (interni i eksterni), iskustvo, sposobnosti.

Haus predviđa na osnovu svoje teorije sledeće efekte na uspešnost stila liderstva:

1. Direktivni stil je efikasniji kada su zadaci nestrukturirani i nejasni, nego kada su strukturirani i jasni.
2. Stil podrške će rezultirati zadovoljstvom sledbenika kada obavljaju strukturirane zadatke.
3. Direktivni stil će biti loše prihvaćen od strane sledbenika koji su iskusni ili imaju visoke kompetencije.
4. Zaposleni sa internim lokusom kontrole će biti zadovoljniji sa participativnim stilom.
5. Stil postignuća će povećati očekivanja zaposlenih da će napor voditi rezultatima kada su zadaci nejasni i nestrukturirani.

Polazna pretpostavka jeste da je osnovni zadatak lidera da omogući svojim sledbenicima, članovima organizacije da ostvaruju svoje zadatke i ciljeve. Pri tome, lideri mogu da koriste različite stilove ponašanja, ali će oni biti efikasni u različitom stepenu. Efikasnost lidera zavisi od toga u kojoj je meri njegov stil prilagođen situaciji koju determinišu dva osnovna faktora: okruženje i sledbenici.

Prema ovoj teoriji lideri moraju biti sposobni da se prilagode situacijama kombinujući više stilova vođstva, zatim njihovo ponašanje treba da bude prihvatljivo za podređene (da je izvor njihovog zadovoljstva), jer rezultira povećanjem motivacije podređenih.

³⁷ Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «*Organizational Behavior and Manegement*», Boston: McGraw Hill Irwin, dostupno na sajtu <http://www.ekof.bg.ac.rs>, preuzeto 25.10.2010.

3.7.3.4. Hersi – Blanšardova teorija

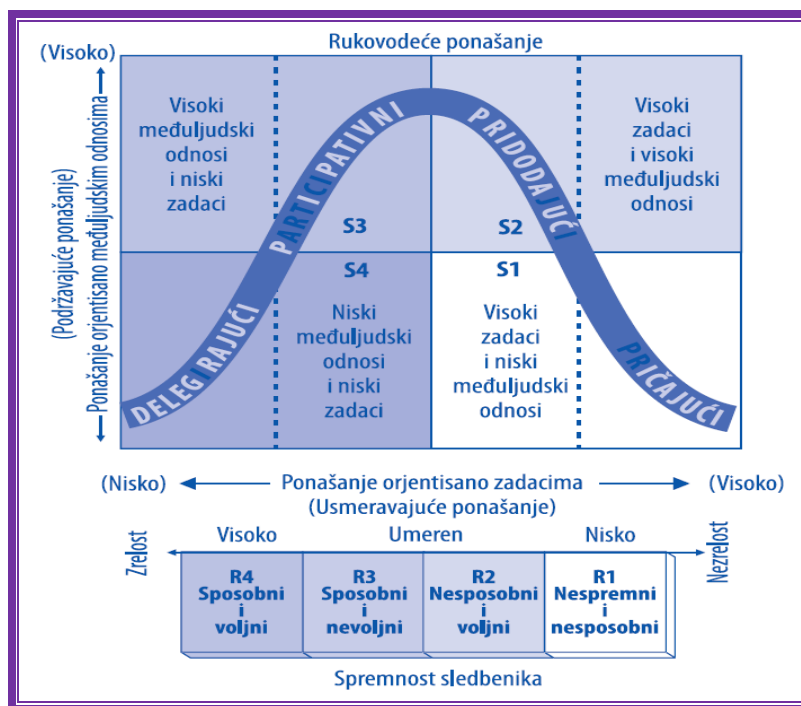
Hersi – Blanšardov model liderstva polazi od ideje da se stil liderstva mora prilagoditi stanju sledbenika. Kada definiše stilove liderstva, ovaj model polazi od dva osnovna stila:

- *Stil zadataka*: lider organizuje radne zadatke članova organizacije i objašnjava zašto, kako, kada i gde da ih obave.
- *Stil međuljudskih odnosa*: lider ima bliske odnose sa podređenima i otvorenu komunikaciju sa njima.

U ovom konceptu liderstva autori uvode još jednu varijablu u situaciju vođstva – zrelost sledbenika. Ta zrelost se sastoji od dve komponente: *spremnost (motivacija)* da se obave potrebni zadaci i *spособnost* (znanje i iskustvo) da se zadaci obave. Sledbenici povećavanjem zrelosti postaju sposobniji i spremniji da obavljaju zadatke u organizaciji. Lider mora svoj stil vođenja ljudi u organizaciji da prilagodi nivou zrelosti ljudi koje vodi. Ukoliko sledbenici imaju nisku spremnost ili motivaciju, lider mora da im pruži interpersonalnu podršku odnosno da primeni stil međuljudskih odnosa. Ukoliko zaposleni imaju nisku sposobnost da obave zadatke, lider treba da im pruži radnu podršku, odnosno mora da primeni stil zadatka.

Hersi i Blanšard su identifikovali 4 osnovne situacije u kojoj se mogu naći sledbenici sa aspekta njihove zrelosti i 4 efektivna stila vođstva, kojete treba primeniti u odgovarajućoj situaciji. Na sledećoj slici se to može najbolje ilustrovati.

Slika 9. Hersi – Blanšarov model ³⁸



³⁸ Izvor: <http://www.singidunum.ac.rs>, preuzeto 23.10.2010.

Hersi i Blanšard su definisali četiri stila liderstva:

- ❖ **S1 - pričajući stil** (visoki stepen usmerenosti prema ciljevima, a nizak prema izgradnji međuljudskih odnosa - lider organizuje radne zadatke članova organizacije i objašnjava zašto, kako, kada i gde da ih obave).
- ❖ **S2 - prodavajući stil** (visoki stepen usmerenosti prema ciljevima i prema izgradnji međuljudskih odnosa – direktivno i ponašanje uz podršku).
- ❖ **S3 - participativni stil** – usmerenost na visok stepen međuljudskih odnosa, a nizak stepen brige za realizaciju ciljeva – lider i sledbenici participiraju u donošenju odluka) i
- ❖ **S4 - delegirajući stil** (nizak stepen usmerenosti prema ciljevima i nizak prema izgradnji međuljudskih odnosa – lider daje malo naređenja i podrške).

Zavisno od zrelosti i spremnosti sledbenika da nešto urade, izdiferencirana su 4 nivoa (R1, R2, R3, R4).

Kombinacijom performansi različitih liderskih stilova i spremnosti sledbenika da nešto urade, Hersi i Blanšard su zaključili sledeće:

- pričajući stil liderstva je primenljiv kad je spremnost sledbenika na nivou R1 (kad su sledbenicima potrebna naređenja, a ovaj stil to omogućuje);
- prodavajući stil liderstva je primenljiv kad je spremnost sledbenika na nivou R2 (usmerenost na zadatke, ali je kompenzatorski – daje podršku sledbenicima da urade što su spremni, ali nemaju sposobnosti);
- participativni stil liderstva je primenljiv kad je spremnost sledbenika na nivou R3 (tad je najefikasniji i rešava motivacione probleme sledbenika);
- delegirajući stil liderstva je primenljiv kad je spremnost sledbenika na nivou R4 (visoka motivacija sledbenika i spremnost za izvršavanje zadataka).

Ova teorija je probudila veliku pažnju i našla primenu u praksi.

3.7.3.5. Vrum – Jetonova teorija (normativna teorija)

Ovaj model liderstva fokusiran je na stil donošenja odluka lidera. Ovi autori polaze od pretpostavke da lideri imaju na raspolaganju različite stilove odlučivanja koje treba da primenjuju u različitim situacijama. Ni jedan stil odlučivanja nije idealan, već je adekvatan za određenu situaciju. Ovaj model liderstva nastoji da otkrije koji faktori određuju izbor stila odlučivanja lidera kao i da prepoznaju moguće stilove.

Izbor stila odlučivanja zavisi od dva kriterijuma: kvaliteta odluka i posvećenosti zaposlenih. Stil donošenja odluka treba da zavisi od potrebnog kvaliteta tih odluka. Kvalitet donetih odluka meri se njihovim uticajem na performanse organizacije. Stil odlučivanja mora da se prilagodi potrebnoj posvećenosti zaposlenih u sprovođenju tih odluka.

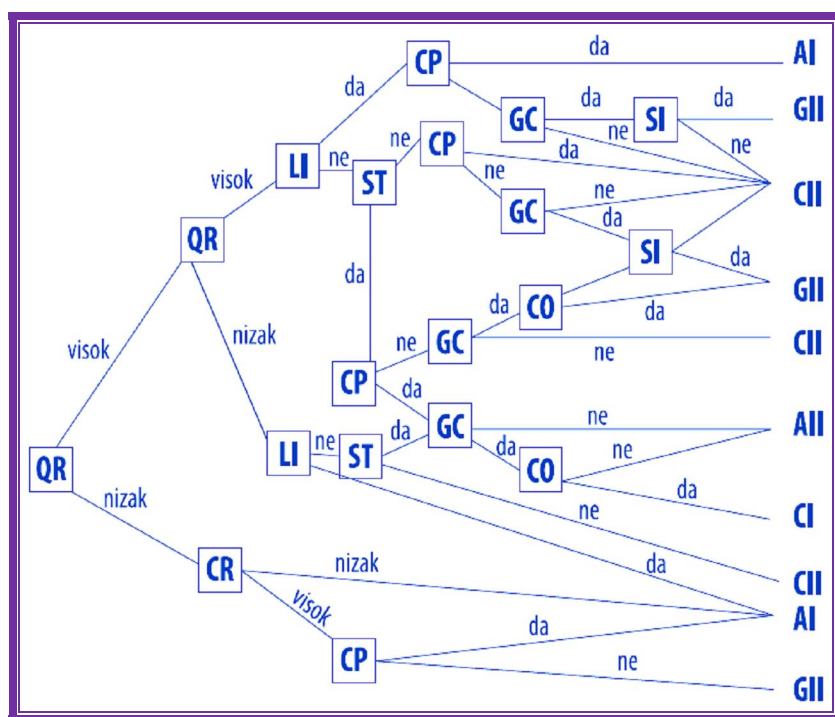
Vrum i Jeton su identifikovali 4 stila donošenja odluka: autokratski (A), konsultativni (C), grupni (G), delegirani (D).

Oni razlikuju i stilove odlučivanja u dve situacije:

- kada se odluke donose na relaciji lider – pojedinac i
- na relaciji lider – grupa.

Tako dolazimo do osnovnih stilova odlučivanja u individualnoj i grupnoj situaciji donošenja odluka.

Slika 10. Model “lider-participacija”³⁹



Prema ovoj teoriji postoji 5 stilova (AI, AII, CI, GI, DI), čije karakteristike možemo videti u tabeli 3.

Evo nekoliko pravila koja treba poštovati prilikom izbora stila donošenja odluka lidera:

1. Izbegavati stil AI kada lider nema dovoljne informacije.
2. Izbegavati GII kada: 1) saradnici ne dele organizacione ciljeve i 2) kada ne raspolazu potrebnim informacijama.

³⁹ Izvor: [http:// www.singidunum.ac.rs/](http://www.singidunum.ac.rs/), preuzeto 23.10.2010.

3. Izbegavati AII i CI kada: 1) Lider nema potrebne informacije, 2) Problem nije strukturiran.
4. Koristiti GII kada: 1) Lider nema potrebne informacije, 2) Saradnici dele organizacione ciljeve, 3) Postoji konflikt između saradnika oko rešenja problema.

Tabela 3. Stilovi odlučivanja sa karakteristikama ⁴⁰

Individualna situacija odlučivanja	Grupna situacija odlučivanja
AI: lider donosi sam odluke ili rešava probleme koristeći informacije koje ima	AI: lider donosi sam odluke ili rešava probleme koristeći informacije koje ima
AII: lider prikuplja informacije od člana organizacije i onda donosi odluke sam	AII: lider prikuplja informacije od članova grupe koju vodi i onda donosi odluke sam
CI: Lider deli problem sa saradnikom i razmenjuje ideje i sugestije. Zatim donosi odluku koja može ali i ne mora da odražava mišljenje saradnika.	CI: Lider deli problem sa svakim od članova grupe koju vodi pojedinačno i od njih prikuplja mišljenja i sugestije bez skupljanja grupe. Zatim odluku donosi samostalno. Odluka može ali i ne mora da odražava mišljenje članova grupe.
GI: Lider deli problem sa saradnikom i u otvorenoj i slobodnoj komunikaciji oni zajednički dolaze do rešenja	CII: Lider deli problem sa svojim saradnicima na grupnom sastanku. Lider prikuplja ideje i sugestije nastale tokom grupne diskusije i zatim donosi odluku samostalno. Odluka može ali i ne mora da odražava mišljenje članova grupe
DI: Lider delegira autoritet ali i odgovornost jednom od saradnika da donese odluku ili reši problem, snabdeva ga potrebnim informacijama i podržava svaku odluku koju on donese.	GII: Lider deli problem sa članovima grupe i na grupnom sastanku se generišu i ocenjuju alternative i uspostavlja konsenzus oko rešenja. Lider ne pokušava da nametne «svoje» rešenje i spreman je da prihvati rešenje koje donese grupa.

Ova normativna teorija liderstva zbog svojih performansi ima teorijsku i praktičnu vrednost.

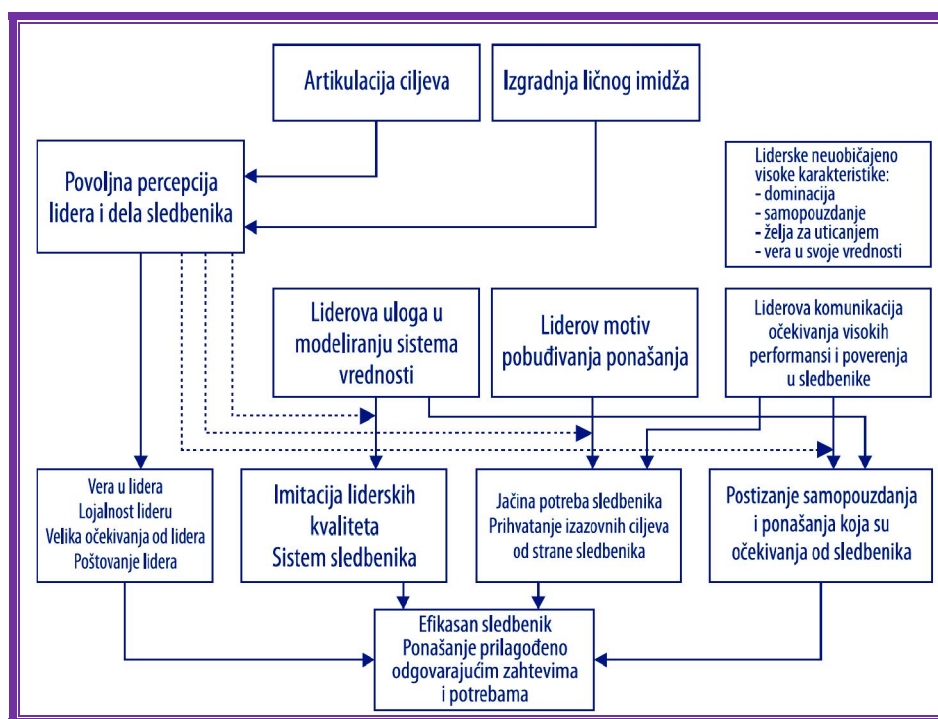
⁴⁰ Izvor: Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «Organizational Behavior and Manegement», Boston: McGraw Hill Irwin, str. 501, <http://www.ekof.bg.ac.rs/>, preuzeto 25.10.2010.

3.7.4. SAVREMENI KONCEPTI LIDERSTVA

3.7.4.1. Harizmatско liderstvo

Harizmatско liderstvo Roberta Hausa proizvodi specifične efekte, gde je lider entuzijasta, ima samopouzdanje i čija ličnost i postupci utiču na ljude tako da se oni ponašaju na određen način, maksimalno ih angažuje na realizaciji zadataka i ciljeva.

Slika 11. Model harizmatскоg liderstva ⁴¹



Karakteristike harizmatičnih lidera su:

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

⁴¹ Izvor: <http://www.ekof.bg.ac.rs/>

Sadržaj Hausove teorije harizmatškog liderstva ukazuje na sledeće dimenzije:

- ✓ Lične karakteristike,
- ✓ Ponašanje,
- ✓ Uticaji na sledbenike (efekat).

Efekat delovanja harizmatških lidera na sledbenike se može videti u tabeli 4.

Tabela 4. Harizmatško liderstvo: lične karakteristike, ponašanje i efekat ⁴²

Lične karakteristike	Ponašanje	Uticaji na sledbenike
Dominacija	Model skupa jakih uloga	Poverenje u ideologiju lidera
Želi da utiče	Pokazivanje sposobnosti	Verovanje u sličnost sledbenika
Samopouzdanje	Artikulacija ciljeva	Neosporno prihvatanje
Jake vrednosti	Komunikacija visokih očekivanja	Naklonjenost prema lideru
	Iskazivanje samopouzdanja	Poslušnost
	Pobuđivanje motiva	Identifikacija sa liderom
		Emocionalno učešće
		Težnja ka visokim ciljevima
		Povećanje poverenja

Harizmatško liderstvo je u centru pažnje savremene teorije i prakse i danas, što potvrđuju brojni radovi koji istražuju performance ovog stila.

3.7.4.2. Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo se posmatra kao proces koji menja i transformiše preduzeće. Za transformaciono liderstvo se može reći da je to pametan način korišćenja moći da se ostvari radikalna promena.

Transformaciono liderstvo se može definisati kao briga za performanse ponašanja sledbenika, kao i briga za razvoj potencijala sledbenika.

⁴² Lončarević R.: *Menadžment*, Cicero-print, Beograd, 2007., str. 335.

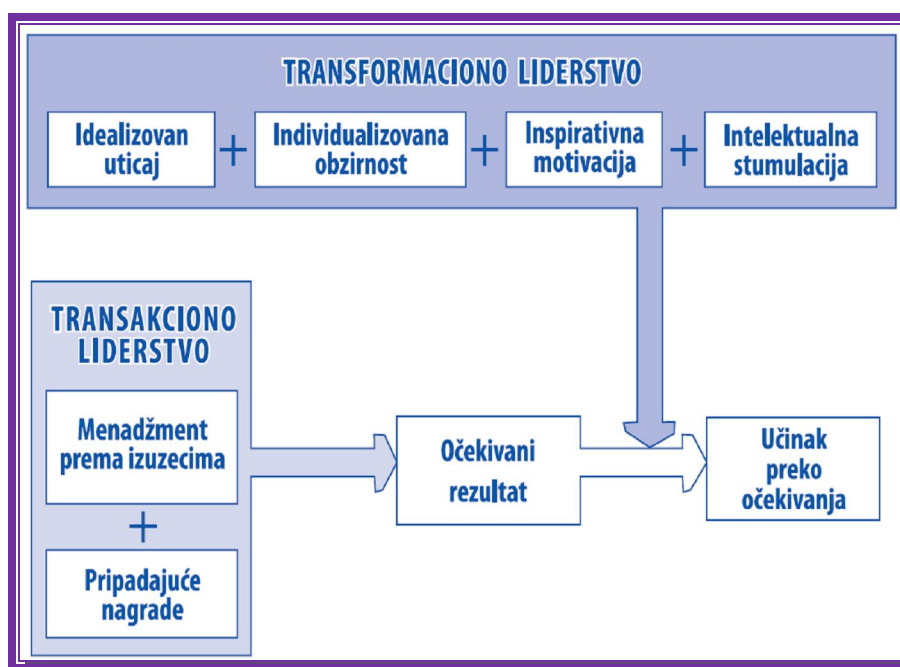
Ova teorija Bernarda Basa je nezaobilazna, jer njena centralna teza sadržana je u stavu da transformacioni lideri motivišu sledbenike da rade više nego što se od njih očekuje. Znači, lideri inspirišu sledbenike da prevaziđu sopstvene interese za dobrobit organizacije kroz razjašnjavanje potreba uloge i dužnosti, jer su sposobni da postignu potpun i izvanredan uticaj na svoje sledbenike.

Na ovu pojavu deluju četiri grupe faktora: ⁴³

1. *harizma* ili *idealni uticaj* – lideri daju sledbenicima viziju i osećaj za misiju,
2. *motivacija koja inspiriše* – lideri relevantnom motivacijom inspirišu sledbenike,
3. *stimulacija intelekta* - lideri stimulišu sledbenike da budu inovativni i kreativni i
4. *briga o potrebama sledbenika* – prepoznavanje performansi individualnih potreba sledbenika i delovanje lidera kao trenera i savetodavca u obezbeđenju tih potreba.

Prema Basu, transformaciono i harizmatско liderstvo se razlikuju. Transformacioni lideri nastoje da opunomoće i uzdignu sledbenike, dok mnogi harizmatски lideri nastoje da svoje sledbenike održe slabim i zavisnim i da obezbede ličnu lojalnost, a ne privrženost ideji.

Slika 12. Dodatni efekti transformacionog liderstva ⁴⁴



⁴³ Lončarević R.: Menadžment, Cicero-print, Beograd, 2007., str. 338.

⁴⁴ Izvor: [http:// www.singidunum.ac.rs](http://www.singidunum.ac.rs), preuzeto 23.10.2010.

Vrsta liderstva koja se zasniva na transakcijama između menadžera i zaposlenih se zove transakciono liderstvo.

Razlike između transformacionog i transakcionog su vidljive na slici 12.

Suština shvatanja o transformacionom liderstvu je da se napravi razlika između njega i transakcionog liderstva. U transformacionom liderstvu sledbenici osećaju poverenje, uvažavanje, lojalnost i respekt prema lideru i oni su motivisani da urade više nego što se to ranije očekivalo.

Jedna studija je imala za svrhu da ustanovi i razjasni sličnost i razlike između transformacionog, transakcionog i harizmatiskog liderstva. Istraživanja su ustanovila da transformaciono i harizmatisko liderstvo pokazuju visoku konvergentnost validnosti. Oba ova stila pokazuju veliku divergenciju od transakcionog liderstva. Transformaciono liderstvo se smatra efektivnim u svim situacijama ili kulturama.

Transformacioni lider je usamljen u kreiranju vizije, ali mu je potrebna saradnja svih ključnih ljudi da se ona prihvati od zaposlenih u preduzeću.

4. UTICAJ LIDERSTVA NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

4.1. LIDERSTVO KAO PROCES

Analizirajući različite pristupe proučavanju ponašanja lidera, počev od prvih istraživanja liderstva koja su se bavila analizama ličnih karakteristika pojedinaca koje imaju tu snagu da utiču na sledbenike, uviđamo da on nije mogao biti sasvim prihvaćen, ali nije ni sasvim odbačen. Razlog za to nije samo u teškoćama dokazivanja, nego i saznanjima da lider svojim osobinama ne determiniše situaciju u potpunosti, nego treba i da se prilagođava situaciji. Faktori liderstva nisu samo osobine lidera, nego i: sledbenici i njihove osobine, vrsta posla i tip organizacije, kao i faktori okruženja (kultura). Uz sve to, ne treba zaboraviti da lider deluje kao uzor i da je izuzetno važan njegov sistem vrednosti i moralni integritet.

Ostala istraživanja su pokazala da je liderstvo u suštini proces grupne interakcije i da su lideri osobe čiji autoritet je prihvaćen od strane sledbenika. Stepenn prihvaćenosti svakako zavisi od osobina lidera, ali i od njegove veštine uticaja u komuniciranju ciljeva i angažovanju enegrije sledbenika na ostvarivanju tih ciljeva. To je u suštini sposobnost motivacije, kako sebe, tako i drugih ljudi. Za to su liderima pored osobina potrebne i neke veštine.

Druga grupa istraživača bavila se liderstvom kao ponašanjem i procesom interakcije između lidera i sledbenika. To je rezultat shvatanja da same osobine lidera nisu dovoljne da objasne ovaj fenomen, nego da treba uzeti u obzir sledbenike, njihove osobine i rezultat interakcije kao dinamičkog procesa i zahteve situacije. Na ovaj način su istraživanja o liderstvu proširena na aktivnosti lidera prema sledbenicima u različitim kontekstima. Kao osnovne varijable ponašanja iskristalisale su se orijentacija na zadatak i orijentacija na odnose. Niz istraživanja u tom pravcu započeto je istraživanjima na univerzitetima u Ohaju, Mičigenu, zatim situacioni pristup liderstvu preko kontigentne teorije Fidlera, teorije put-cilj polaze od odnosa lidera i sledbenika, ostale su proširile istraživanje liderstva na kontekstne faktore organizacije, odnosno situacije.

Sva ova istraživanja su ukazala na to da lider treba da održava balans između orijentacije na zadatak i orijentacije na zaposlene i prilagođava ga vrsti posla, kao i stepenu uvežbanosti zadatka od strane zaposlenih. Dobar lider je onaj koji je u stanju da proceni svoje sledbenike, vrstu posla i situaciju u organizaciji i prilagodi im stil vođenja. Tim se vraćamo na osobine i veštine lidera.

Osnov dosadašnjih istraživanja nam potvrđuje da je liderstvo veoma kompleksan fenomen i da podrazumeva istovremeno određene osobine i kvalitete ličnosti, kao i uspešnu interakciju u procesu uticaja između lidera i sledbenika. Rezultat tog uticaja zavisi od toga kako će sledbenici prihvatiti lidera, kako će prihvatiti viziju, koju će strategiju primenjivati i u kojim okolnostima. Lider može svojim znanjem i sposobnostima modifikovati mnoge faktore i tako determinisati konačne rezultate.

Iz prethodno iznetog shvatamo da je liderstvo proces uticaja kroz interakciju sa sledbenicima, ali rezultat tog procesa bitno zavisi od lidera i njegovih sposobnosti da odabere

odgovarajuće instrumente uticaja. Korišćenjem izvora moći, lideri utiču na sledbenike. Ako je taj uticaj bez pritiska i kontrole, motivacija kao voljna čovekova komponenta postaje bitna komponenta liderstva.

4.2. POJAM MOTIVACIJE

Motivacija je složen fenomen koji usmerava čovekovo ponašanje i predmet je interesovanja brojnih autora.

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Lidere i istraživače je uvek zanimalo odgovor na vrlo jednostavno, a važno pitanje: *šta* je to što pokreće ljudsku aktivnost? Otkrivanje toga odgovora bilo bi veoma značajno za lidere koji bi mogli bolje da motivišu ljude koje vode u organizacijama i to u pravcu većeg ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva. Zato ćemo se u narednom tekstu pozabaviti sadržajem motivacije odnosno potrebama koje motivišu zaposlene u preduzećima na radnu aktivnost. Osim otkrivanja sadržaja potreba koje pokreću aktivnost ljudi, lidere i istraživače uvek je zanimalo i pitanje procesa motivacije i *kako* se pokreće ljudska aktivnost. Zato ćemo pokušati da objasnimo mehanizam ili proces motivacije. Izlaganja su organizovana kao prezentacije ključnih doprinosa teoriji motivacije, odnosno dvema grupama teorija motivacije: teoriji sadržaja i teoriji procesa motivacije.

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u liderstvu. Razlog tome je vrlo jednostavan: organizacije ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i lideri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinaka zaposlenih i lidera je rezultat tri ključna faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak i volje ili motivacije zaposlenih da ostvare učinak. Sposobnost zaposlenih da ostvaruju učinke se postiže njihovim obrazovanjem i obukom na poslu. Prilikom zaposlenima da ostvaruju učinke pruža organizaciona struktura preduzeća. Ali, može zaposleni da bude kompetentan za ostvarivanje učinka, može mu organizacija omogućuje ostvarivanje učinka – ipak sve to neće ništa vredeti ako on nije motivisan da ostvari učinak.

Motivacija se može definisati kao *proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju*.⁴⁵ Osnovni proces motivacije bazira na tri elementa: potreba, pokret, nagrada.

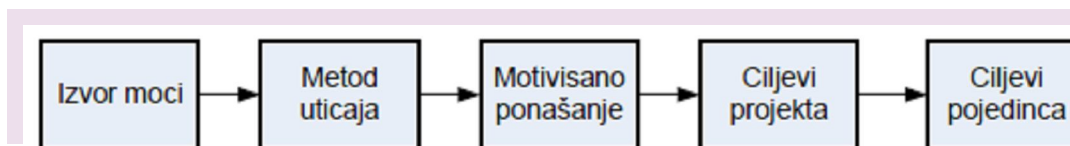
Dostizanje ciljeva jedne organizacije je u punoj zavisnosti od efikasnog rada svih učesnika, a pre svega, lidera i zaposlenih. Da bi se postigao efikasan rad neophodno je da svi učesnici budu motivisani i zainteresovani za dostizanje ciljeva organizacije i da njihovo ponašanje bude usmereno ka efikasnom završetku posla. Znači neophodno je motivisati članove tima i sve zaposlene da deluju u pravcu ostvarenja željenih ciljeva.

Ljudsko ponašanje je, u principu, usmereno ka postizanju određenih ciljeva. Znači da je ponašanje pojedinca, najčešće ciljno orjentisano i ta činjenica mora da bude uzeta u obzir kod uticaja na ponašanje pojedinca i motivisanje za dostizanje ciljeva organizacije. Da bi se pojedinci usmerili ka dostizanju ciljeva organizacije, moraju se ciljevi organizacije uskladiti sa njihovim

⁴⁵ Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, *Organizational Behavior and Managment*, Boston, p.23., prema Vesić D.: *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2010., str. 265.

pojedinačnim ciljevima, tako da ispunjenje njihovih pojedinačnih ciljeva znači istovremeno i postizanje ciljeva organizacije. Na sledećoj šemi dat je pojednostavljeni prikaz motivisanja željenog ponašanja zaposlenih.

Sika 13. Uticaj lidera na motivaciju zaposlenih⁴⁶



Jedan od osnovnih zadataka lidera je da utiče na ponašanje i motivisanje zaposlenih u pravcu dostizanja ciljeva. U zavisnosti od ovlašćenja ili izvora moći koje lider ima, on raspolaže i sa određenim metodama uticanja na ponašanje članova tima.

Za lidera je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Organizaciona uspešnost zavisi direktno od stepena motivisanosti zaposlenih. Da bi ostvarili maksimalan stepen motivacije zaposlenih, lideri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje. Satisfakcija zaposlenih je jedini način na koji se u dugom roku i stabilno može obezbediti visok nivo produktivnosti, kao i kreativnosti zaposlenih. Tri dimenzije motivacije su bitne za razumevanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih: pravac, intenzitet i postojanost. Da bi zaposleni u nekom preduzeću bio motivisan na pravi način, njenoga motivacija mora imati određeni pravac. Ljudi u organizaciji mogu biti motivisani, ali u pogrešnom smeru. Intenzitet motivacije određuje količinu napora koju će neko da ulaže u jedinici vremena radi zadovoljavanja svojih potreba. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u preduzeću ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka i njegove performanse će biti bolje. Najzad, postojanost motivacije pokazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu. Neko može biti motivisan na izuzetno visokom nivou, ali vrlo kratko vreme, dok drugi može biti motivisan na niskom nivou intenziteta, ali u dužem periodu.

Sagledavajući ljudske potrebe, koje predstavljaju osnovu motiva kao pokretača ljudskih aktivnosti i ponašanja, možemo zaključiti da su istraživači ovog fenomena uglavnom saglasni u pogledu liste čovekovih potreba, bez obzira što ih različito kategorišu. Te potrebe se kreću od osnovnih (egzistencijalnih) do razvojnih ili samopotvrđujućih. To su egzistencijalne potrebe (zadovoljavaju se uglavnom posredstvom zarade), sigurnost (sigurnost posla, bezbednost na radu), zatim socijalne potrebe (kontakti na poslu, druženje, pripadanje grupi ili organizaciji), potrebe za poštovanjem (uvažavanje ličnosti, participacija, priznanja i pohvale) i samoaktualizacijom (izazovni poslovi, savladavanje prepreka, mogućnost rešavanja problema), čim su potvrđene teorije sadržaja motivacije.

Od teorija procesa motivacije za liderstvo je posebno značajna teorija motivacije postignuća koja objašnjava radno ponašanje delovanjem unutrašnjih ili intrinzičkih potreba za postignućem, odnosno uspehom. Potrebe i motivi se stiču u procesu socijalizacije i učenja. Motivacija se shvata kao određena struktura stavova i vrednosti i uslovljena je primarno

⁴⁶ Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, Grafoslog, Beograd, 1997., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.

socijalnim okruženjem, a ne biološkim faktorima. Na motivaciju deluju dve suprotne sile: težnja za uspehom i težnja za izbegavanjem neuspeha. U procesu motivacije bitnu ulogu igra procena mogućnosti postizanja uspeha ili izbegavanja neuspeha, a za to je bitna percipirana težina zadatka, odnosno dostupnost cilja. Ako je zadatak teži, verovatnoća neuspeha je veća, ali i zadovoljstvo uspehom. Razvoj motiva za postignućem podrazumeva poverenje u sopstvene sposobnosti, preuzimanje lične inicijative i odgovornosti, postavljanje izazovnih ali dostižnih ciljeva, stalnu povratnu vezu sa rezultatima i unutrašnju preokupaciju (izazov) zadatka.

Prema nekim istraživanjima, motivacija za ostvarivanje ciljeva se povećava ukoliko zaposleni učestvuju postavljanju tih ciljeva. To se posebno odnosi na ciljeve koje je teško postići, kada se participacijom zaposlenih u njihovom postavljanju značajno smanjuje otpor njihovom ostvarivanju. Takođe, otkriveno je da samopouzdanje ljudi značajno utiče na njihovu sposobnost ostvarivanja ciljeva, a time i na motivaciju. Samopouzdanje zaposlenog da može ostvariti cilj povećava njegovu motivaciju a time i verovatnoću da će cilj zaista i ostvariti. Ostvarenjem cilja se opravdava i samim tim povećava samopouzdanje zaposlenog.

Druga grupa teorija akcenat stavlja na proces delovanja motiva i čoveku pristupa kao svesnom i racionalnom biću koje procenjuje i vrši izbor između alternativa. Kao odrednice motivacionog procesa identifikuju se očekivanja, vrednosti i znanja, sposobnosti (npr. Vrumova teorija očekivanja) i percepcija. Čoveka na aktivnost ne pokreću samo potrebe, nego i očekivanja da će određeni napor dovesti do željenih rezultata, da će rezultati kao posledicu imati vredne nagrade, da pojedinac ima sposobnosti i znanja da ostvari rezultate i da će odnos prema njemu biti pravičan u dodeli nagrada. Značajno polje u mozaiku motivacionih teorija popunjava teorija cilja, koja se fokusira na pokretačko dejstvo ciljeva.

Motivaciju je dinamička kategorija koja se vremenom menja kod čoveka, razlikuje se između ljudi, pa je zato bitna sposobnost lidera da procenjuje stepen delovanja motiva kod sledbenika.

4.3. ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH

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

Analizirajući stilove liderstva uočili smo da liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka. Za ulogu uspešnog lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Lideri imaju zadatak da stvaraju organizacije u kojima će svaki član moći da razvija svoje potencijale, da oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva.

Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijizam onih koje vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta.

Uloga lidera je da motiviše svoje saradnike da svojim znanjima, sposobnostima i veštinama doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije, kroz čije ostvarivanje i zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve. Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da odabere različite strategije motivisanja, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. On mora da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu, jer nekome su važni materijalni stimulansi, nekome je važno šta radi, sigurnost posla, nekome su važna priznanja, a zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije, što je i polazna pretpostavka naše posebne hipoteze.

Motivacija zaposlenih se ostvaruje kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera.

Značajno područje delovanja lidera na motivaciju je njihovo svakodnevno ponašanje i odnos prema saradnicima. Kvalitetan lider u svakodnevnim kontaktima uvažava saradnike i ceni kvalitetan rad, uočava kvalitete, vrednosti, znanja i sposobnosti svojih zaposlenih, uvažava njihovo mišljenje i ideje, uključuje ih u svakodnevno rešavanje problema, pokazuje im da mu je do njih stalo.

Proces motivacije je kompleksniji nego što većina ljudi veruje. Ljudi imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve kako bi zadovoljili potrebe i preduzimaju različite akcije da bi ostvarili ciljeve. Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izazivanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva. Motivacija predstavlja snage koje deluju na ili unutar osobe, koje uzrokuju da se osoba ponaša na specifičan, ciljno usmeren način. Zaposleni žele različite stvari, te lider mora da bude u stanju da identifikuje i shvati ove razlike i da pomogne zaposlenima da zadovolje svoje želje i potrebe kroz organizaciju, koja treba da ih privuče i da ohrabri da ostanu u njoj, da im dozvoli da izvršavaju zadatke zbog kojih su zaposleni, stimulišući ih da postanu kreativni i inovativni u svom radu.

Postoji dosta strategija motivacije koje imaju za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje⁴⁷, a to su: komunikacija, stav, osmišljavanje i obogaćivanje posla i modifikacije ponašanja.

Prva strategija motivisanja je **komunikacija**. Dobra komunikacija između lidera i sledbenika obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioci dobre komunikacije moraju biti lideri. Njihova naklonost prema sledbenicima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za nju. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne ljudske potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

⁴⁷ Mullins L. / *Management and Organisational Behav-iour* (5th Edition), London; Financial Times/Pitman Publishing, 1999., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>, preuzeto 27.10.2010.

Druga strategija radne motivacije jeste **stav** lidera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na MekGregorovim teorijama X i Y, odnosno na negativnim (teorija X) i pozitivnim (teorija Y) pretpostavkama koje lideri imaju prema zaposlenima ⁴⁸. Ako se pod sadržajem negativnog stava podrazumevaju pretpostavke o nedovoljno aktivnim zaposlenima, o njihovoj nezainteresovanosti za kvalitet i doprinos u organizaciji, pa se, u tom smislu, represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivišuće. Međutim, pozitivan stav lidera, u smislu pretpostavki da su radnici vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa organizacijom, sigurno će delovati motivišuće na radnike.

Treća kategorija motivisanja zaposlenih jeste **osmišljavanje i obogaćivanje posla**. Ova strategija ima za cilj smanjenje uobičajene rutine radnog mesta, ali i postizanje veće efikasnosti na radnom mestu, odnosno u toku obavljanja rada. Jedan od najstarijih načina eliminacije uobičajene rutine radnog mesta kroz osmišljavanje posla jeste rotacija. Zaposleni se ne zadržava za dugi vremenski period na istom radnom zadatku, već ga lider u toku određenog vremenskog ciklusa preseljava sa posla na posao. Svakako, rotacija zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog. Pod *obogaćivanjem posla* podrazumeva se uvođenje motivatora u radni process.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. **modifikacije ponašanja**, gde se podstiče određeno ponašanja zaposlenog, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Tako, pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje koje se nagrađuje, a da eliminiše ono koje se kažnjava. Da bi strategija promene ponašanja imala stvarne pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu ponašanja na poslu i posledica.

Motiv je razlog da se nešto uradi. Motivacija se bavi faktorima koji utiču na ljude da se ponašaju na određeni način, da se kreću u željenom pravcu kako bi se ostvarili željeni rezultati. Motivacija se može opisati kao ciljno usmereno ponašanje. Ljudi su motivisani kada očekuju da će akcije voditi ostvarenju cilja i vrednim nagradama, onim nagradama koje zadovoljavaju njihove potrebe. Dobro motivisani ljudi su oni sa jasno definisanim ciljevima koji preduzimaju akcije za koje veruju da će obezbediti ostvarenje tih ciljeva. Organizacija kao celina može da obezbedi kontekst unutar koga se mogu dostići visoki nivoi motivacije obezbeđenjem inicijativa i nagrada, zadovoljavajućeg posla i mogućnosti za učenje i rast. Lideri treba da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih kako bi ih pridobili da daju svoj maksimum, koristeći pritom motivaciona sredstva obezbeđena od strane organizacije ⁴⁹.

Motivacija na poslu se može posmatrati na dva načina. Prvo, ljudi se mogu samostalno motivisati traženjem, pronalaženjem i realizovanjem posla koji će zadovoljiti njihove potrebe ili će ih bar odvesti tamo gde očekuju da će njihovi ciljevi biti ostvareni. Drugo, ljudi mogu biti motivisani od strane menadžmenta putem takvih metoda kao što su zarade, unapređenja, nagrade i sl.

⁴⁸ Maslow AH. *Motivation and Responsibility*, Harper-and Row, New York. 1954., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>, preuzeto 27.10.2010.

⁴⁹ Armstrong M. A. *Handbook of Human resource Management Practice* (8th Edition), London: Kogan Page. 2001., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>, preuzeto 27.10.2010.

Može se reći da su teorije, pristupi i koncepti o ponašanju i motivaciji zaposlenih, nastali kao odgovor na liderski izazov da se pronade način za upravljanje ponašanjem ljudi u organizacijama da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Na ovom izazovu građene su strategije liderstva. Stoga je neophodna modernizacija upravljanja organizacijama, što je veoma složen posao, bar kod nas.

4.4. LIDERSTVO I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

Nagrađivanje u ekonomiji znanja podrazumeva mnogo više od utvrđivanja koeficijenata zarade i zahteva pravičan, transparentan i fleksibilan sistem koji uzima u obzir sve što je važno za organizaciju znanja (znanje, rezultati, učenje, saradnja). Sistemom nagrađivanja se šalju direktne poruke zaposlenim o tome šta se vrednuje i do čega organizacija drži. On ima motivaciono dejstvo, ali još važnije od toga, može da deluje izuzetno demotivaciono i blokira eksplicitna i tacitna znanja. Dok je u industrijskoj ekonomiji zaposleni nagrađivan za vreme provedeno na radu i pretpostavljene kvalifikacije (kompenzacija), u ekonomiji znanja akcenat je na rezultatu, na onom što je postignuto korišćenjem znanja (nagrada). Krajnje je vreme da se oni koji upravljaju organizacijama i stručnjaci za ljudske resurse više pozabave sistemima nagrađivanja, ne samo zbog toga što je to veliki trošak za organizaciju, nego prvenstveno zato što ima veliki uticaj na ponašanje, rezultate i kulturu. Tradicionalni sistemi zarada bazirani na radnom mestu i vremenu provedenom na radu, kao i grubo normiranje rada, u savremenim organizacijama se dopunjavaju nagrađivanjem na bazi kompetencija, pri čemu se prepoznaju i nagrađuju vrednosti koje pojedinac donosi organizaciji. Priznanja za postignute rezultate i dostignuća moguće je kreirati na različite načine, vodeći računa o njihovom motivacionom efektu. Danas se sve češće uvodi takozvani „*caffeteria*“ sistem koji ima za cilj da nagrade budu prilagođene potrebama i preferencijama pojedinih zaposlenih.

Svakodnevna praksa u mnogim organizacijama pokazuje da veliki broj lidera postaje svestan značaja koji priznanja i nagrade imaju za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, na njihovu spremnost da na poslu pruže svoj maksimum i da se posvete ostvarenju postavljenih ciljeva.

Da bi stvorili povoljno radno okruženje, koje će podsticati zaposlene na kreativan i inovativan odnos prema poslu, mnoga preduzeća koriste pravilno osmišljen sistem za nagrađivanje zaposlenih. U tom smislu, bliska pažnja usmerava se na to kako se pojedinci najbolje mogu motivisati pomoću takvih sredstava kao što su inicijativa, nagrade, liderstvo, posao koji obavljaju i organizacioni kontekst unutar koga realizuju posao. Cilj je razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima.

Moderne organizacije ovom pitanju posvećuju ogromnu pažnju. Svesne da postoji direktna veza između zadovoljstva i motivacije zaposlenih, s jedne strane i njihovog ponašanja na poslu i ostvarenih rezultata, s druge strane, mnoge organizacije su pitanju nagrađivanja zaposlenih prišle sa velikom ozbiljnošću, tako što su ustanovile posebne, formalne programe za nagrađivanje zaposlenih.

Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, pomogne ljudima da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da se motivišu da se i dalje tako ponašaju. Progresivne organizacije su spoznale da u krajnjem efektu, iza motivacije zaposlenih i dobre atmosfere na poslu, koji za posledicu imaju kvalitetan i produktivan rad - stoji profit.

Vrhunski lideri znaju da njihov uspeh zavisi od rada njihovih podređenih, zbog čega posvećuju veliku pažnju odnosu sa svojim podređenima, kao i njihovim potrebama i željama. Upravo ta briga o motivisanosti podređenih razdvaja posebne i vrhunske lidere. Oni lideri koji spoznaju i prihvate da za uspeh u poslu nije dovoljno da budu samo stručni i obrazovani, već je potrebno da budu i podjednako dobri komunikatori, motivatori, lideri, psiholozi, saradnici ili prijatelji, mogu da računaju na stalni rast u svojoj karijeri.

Primarna orijentacija lidera je pronalaženje odgovora na pitanje: na koji način uključiti i motivisati sve zaposlene, imajući u vidu specifičnu i važnu ulogu svakog pojedinca u preduzeću. U današnje vreme, lideri mogu da koriste veliki broj proverenih strategija za motivisanje zaposlenih.

4.4.1. Strategije motivisanja i nagrađivanja zaposlenih

Obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustva dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rešenja izgradnje motivacijskog sistema bilo kog preduzeća, već on zavisi od politike pojedinačnih organizacija i njihovih specifičnih rešenja.

Jedan od glavnih zadataka je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne može zavisiti od pojedinačnih ponašanja i stavova lidera, već je sastavni deo poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sistem mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje organizacije i razvitak:⁵⁰

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati lider pri koncipiranju motivacijskog sistema:

1. naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspešnosti,
2. raspodela bonusa mora biti jednostavna, i

⁵⁰ Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 22.10.2010.

3. plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Naročito treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati poverenje u celokupni sistem nagrađivanja i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i podsticajne plate, jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao proveriti je li njegova platna lestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plata mora unapređivati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlenog prema zasluži, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterijum da bi se motivisalo željeno ponašanje. Kako bi sistem stimulacija postizao željene efekte mora biti ⁵¹: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, merljiv i pravičan. Sistemi nagrađivanja mogu biti *individualni* (prema složenosti radnog mesta i uslova rada, prema uspešnosti, prema količini, bonus, provizija i unapređenje) i *na nivou preduzeća* (udeo zaposlenih u dobiti preduzeća, deoničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnog ocenjivanja radnog učinka zahteva kvalitetnu analizu radnog mesta (opisa poslova), kao i komunikaciju između zaposlenih i lidera.

Zaposleni često povezuju razvoj sa unapređenjem. Niske organizacijske hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije ne mogu osigurati unapređenje zaposlenih. Stoga se strategija nagrađivanja i platna struktura moraju bazirati na podsticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i ličnom razvoju, umesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim pozicijama.

Kako bi motivacijski sistem osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe. To su sledeće aktivnosti: ⁵²

- Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija,
- Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija,
- Aktivnosti implikacije za menadžere.

U okviru ove dve velike grupe motivacionih strategija razvijene su brojne strategije koje su teorijski utemeljene i praktično proverljive, pa stoga preduzeće ima mogućnost njihove široke primene. Nekada su se materijalne kompenzacije koristile kao jedino motivaciono sredstvo, dok danas analiza prakse preduzeća pokazuje da je većina primenjivanih strategija nematerijalne prirode ⁵³. Pod izgrađenim i potpunim motivacionim sistemom podrazumeva se sistem koji

⁵¹ Pržulj Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, str. 155.

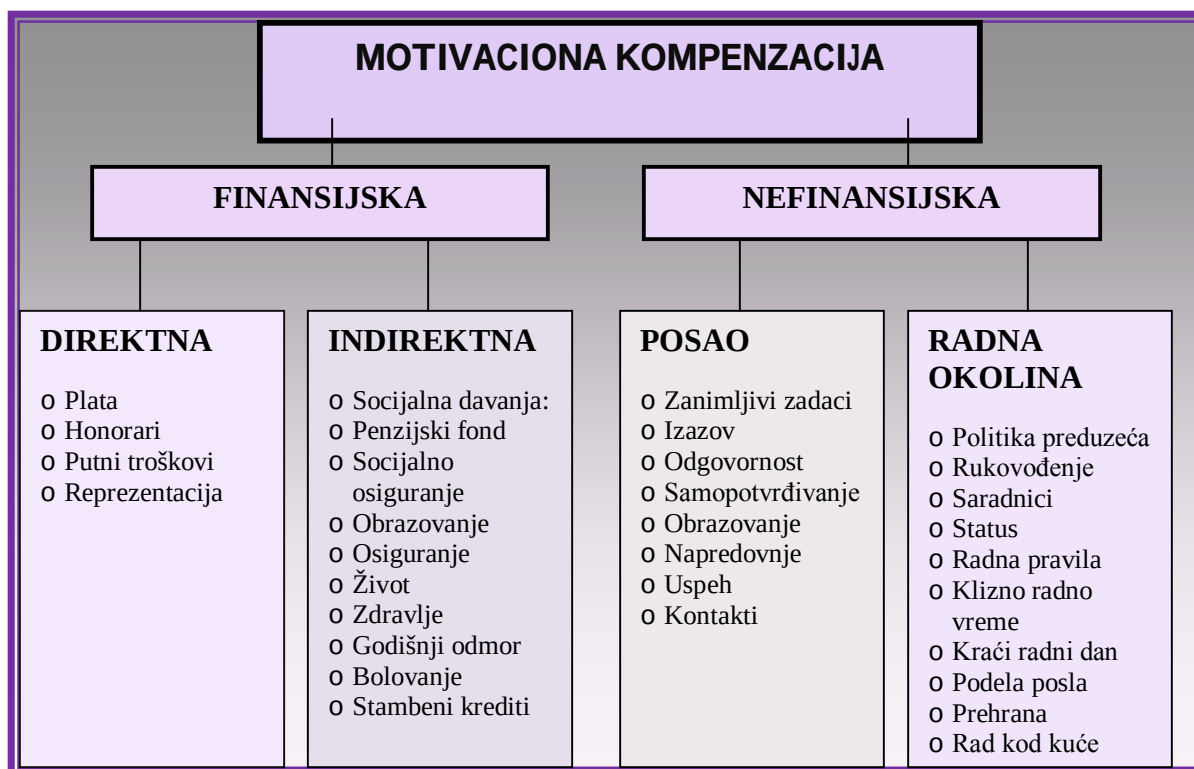
⁵² Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 22.10.2010.

⁵³ Bahtijarević Š. F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 606.

uvažava obe grupe motivacionih strategija i koji ne umanjuje, niti prenaplašava značaj ni jedne od navedenih strategija.

Na slici 14. možemo videti prikaz motivacione kompenzacije i njenu strukturu.

Slika 14. Motivaciona kompenzacija ⁵⁴



4.4.1.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacionih podsticaja da bi se povećao ukupna motivacija i privlačnost radne situacije.

Materijalne kompenzacije su neophodne, ali ne i dovoljne kao uslov za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar preduzeća. U razvijenim ekonomskim sistemima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije, dok je, na primer, kod nas, plata na vrhu ranga činjenica koji motivišu, odnosno demotivišu zaposlene. Razlog tome leži u drugačijim ekonomskim uslovima, kulturi, nasleđu i dr.

⁵⁴ Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 22.10.2010.

U prvu kategoriju spada sistem plata i drugih materijalnih stimulacija vezanih za individualni ili grupni rad, pa se i s individualnog i s organizacijskog aspekta percipiraju kao redovne nagrade za rad.

U drugu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u organizaciji, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode. Tu spadaju zdravstveno i penziono osiguranje, beneficirani radni staž, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani i duži godišnji odmori, plaćeno odsustvo, korišćenje službenog automobila itd. Taj deo materijalnih beneficija veoma je raznolik i na njega otpada veliki deo ukupnih troškova savremene organizacije.

Pored **plate** koju zaposleni dobijaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (**beneficije**), jer povećavaju korisnost koju zaposleni dobijaju od date količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rešavanju stambenih problema i sl.). Preduzeća trebaju prepoznati šta žele postići pribavljanjem pojedine koristi i razumeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlene.

Klasifikacija materijalnih nagrada, kako na nivou preduzeća, tako i za pojedinca je data na sledećoj slici.

Tabela 5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih ⁵⁵

	Direktne materijalne kompenzacije	Indirektne materijalne kompenzacije
Pojedinac	- plata - bonusi i potsticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali potsticaji	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćena odsudnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menedžerske pogodnosti
Preduzeće	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili preduzeća - udeo u profitu - udeo u vlasništvu	- zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori

⁵⁵ Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 22.10.2010.

Stimulisanje radne uspešnosti

Na osnovu relativne vrednosti poslova i strukture zarada, oblikuje se stimulativni sistem materijalnog nagrađivanja, kojim se podstiču i nagrađuju radna uspešnost, efikasan i efektivan rad.

Za koji sistem stimulacije i nagrađivanja će se organizacija opredeliti, zavisi od brojnih faktora, a najviše od njene organizacione strategije. Jer, sistem nagrađivanja je povezan sa organizacionom strategijom i mora biti u njenoj funkciji.

Stimulativna zarada zasnovana na radnoj uspešnosti

U poslednje vreme ponovo se aktuelizuju sistemi nagrađivanja zasnovani na radnoj uspešnosti. Sve je više organizacija u kojima se smatra da je povezivanje zarada s radnom uspešnošću važan cilj sistema kompenzacija. Najčešća osnovica te uspešnosti je procena radne uspešnosti. Radna uspešnost je koncept širi od radnih rezultata i može se primenjivati na sve poslove i prilagođavati njihovoj prirodi.

Drugim rečima, kriterijumi radne uspešnosti mogu biti različiti za različite kategorije poslova.⁵⁶

Istraživanja pokazuju da mnogi sistemi stimulativnog nagrađivanja često ne proizvode očekivane rezultate, tj. ne podstiču na veću radnu uspešnost. Nagrade, odnosno varijabilni deo zarade vezan za radnu uspešnost je premalen. Osim toga, slaba je i povezanost između rezultata rada, odnosno uspešnosti i nagrada. Neretko se ispoljava i nedostatak interne i eksterne pravičnosti, loša procena posla i otpor lidera prema učešću u procenjivanju.

Da bi sistem stimulativnog nagrađivanja zasnovan na radnoj uspešnosti bio delotvoran, moraju se ispuniti određene pretpostavke, i to:⁵⁷

- ❖ postavljanje visokih radnih standarda,
- ❖ razvijanje kvalitetnog i tačnog sistema procenjivanja uspešnosti,
- ❖ obučavanje lidera za procenjivanje uspešnosti,
- ❖ tesno povezivanje nagrada s uspešnošću,
- ❖ favorizovanje širokog raspona povećanja zarada.

Veoma je važno sistem nagrađivanja koncipirati tako da deo zarade zavisi od radne uspešnosti. Smatra se da promenljivi deo zarade treba da bude do 50%. U takvim uslovima, dobri

⁵⁶ Ono što čini radnu uspešnost zaposlenog, gotovo u potpunosti se razlikuje od onog što se vezuje za radnu uspešnost lidera.

⁵⁷ Cascio, W., F.: *Managing Human Resource*, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4 th ed, McGraw Hill, New York, 1995, str. 440., dostupno na sajtu http://education.muprs.org/pdfdocuments/Casopis_01_02_10.pdf, preuzeto 13.10.2010.

i kvalitetni zaposleni mogu dobijati dva puta veću zaradu od slabijih (na istim radnim mestima, odnosno poslovima), a 50% veću od prosečnih zaposlenih radnika.

U praksi se pominje nekoliko sistema stimulisanja zarada:

1. Stimulisanje zarade zasnovane na radnoj uspešnosti;
2. Različite individualne nagrade i podsticaji (dodaci na platu);
3. Jednokratni programi stimulacije: vezuju se za konkretne doprinose, neophodna unapred razrađena pravila.

Grupni sistemi stimulacije⁵⁸

U poslednje vreme sve više se primenjuje praksa različitih oblika materijalnog nagrađivanja i finansijskog učešća zaposlenih u rezultatima i uspešnosti na svim organizacionim nivoima⁵⁹. I pored toga, sve više se uočava da je vezivanje individualnih primanja za uspeh organizacionih jedinica i organizacije u celini jedan od ključnih preduslova organizacione uspešnosti.

Boreći se za veću uspešnost i stalno povećavanje efikasnosti, mnoge organizacije se opredeljuju za nove, grupne sisteme nagrađivanja i stimulisanja. U pitanju su, kako se često ističe, alternativni oblici i sistemi nagrađivanja, čija aktuelnost postaje sve veća.

Neke japanske kompanije na primer daju 3-5 plata na kraju godine svojim zaposlenima. U cilju za što većim jačanjem svoje konkurentске prednosti mnoge kompanije se odlučuju za nove grupne sisteme stimulisanja.

Neki od tih sistema su⁶⁰:

- Učešće zaposlenih u dobiti;
- Učešće zaposlenih u profitu;
- Učešće zaposlenih u svojini.

⁵⁸ Cascio, W., F.: *Managing Human Resource*, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4 th ed, McGraw Hill, New York, 1995, str. 396., dostupno na sajtu http://education.muprs.org/pdfdocuments/Casopis_01_02_10.pdf, preuzeto 13.10.2010.

⁵⁹ Japanski radnici, npr., nakon uspešne poslovne godine, dobijaju po nekoliko (najčešće tri do pet) dodatnih zarada, odnosno plata. Takva praksa u japanskim kompanijama je veoma rasprostranjena, a pokazalo se da ima značajnu ulogu u motivisanju zaposlenih. U kompanijama zemalja Zapadne Evrope, SAD i drugih ekonomski razvijenijih regija i zemalja, takav način stimulisanja zaposlenih postoji, ali nije razvijen kao u Japanu.

⁶⁰ Skripta MLJR, dostupno na www.megatrend.info.com/literatura/, preuzeto 10.11.2010.

➤ **Učešće zaposlenih u dobiti**

Reč je o dobitima koji rezultuju iz ušteda, smanjenja troškova rada, povećanje produktivnosti, itd. Dobit predstavlja ukupan iznos ostvarenih sredstava, dok profit predstavlja dobit (prihode) umanjene za rashode. Učešće zaposlenih u dobiti se razlikuje od učešća u profitu. Razlikuje se :

- po nivou i obimu primene – učešće u dobiti se primenjuje uglavnom na organizacione jedinice, pogone i slično, dok se učešće u profitu koristi na nivou cele organizacije;
- način isplate – kod učešća u dobiti isplata se vrši svakog meseca (pored plate), a kod učešća u profitu deli se jednom godišnje (kada se utvrdi ukupan uspeh organizacije).

➤ **Učešće zaposlenih u profitu**

Dosta je rasprostanjen. Prednosti ovog sistema su : zaposleni bolje shvataju bitnost poslovnog uspeha, uspešniji kadrovi ostaju u organizaciji, povećava se vezanost zaposlenog za organizaciju (jačanje pripadnosti), povećava se produktivnost, težnja svih zaposlenih ka povećanju profita organizacije i smanjenju troškova.

Neke od mana ovih sistema su : vremenski period koji mora da prođe do raspodele (jednom godišnje), neki zaposleni mogu posumnjati u rukovodstvo da prikazuje netačne ostvarene rezultate (umanjuje ih).

Sličnosti i razlike između učešća zaposlenih u dobiti i učešća u profitu

Sličnosti: stimulativno nagrađivanje, radi se o varijabilnom dodatku na zaradu, a ne o sastavnom delu zarade. Temelji se na učešću zaposlenih u odlučivanju, i većem angažovanju u cilju povećanja uspeha organizacije.

Razlike: [spomenute gore].

➤ **Sistemi učešća zaposlenih u profitu**

Sistemi učešća zaposlenih u profitu, u poređenju s drugim oblicima grupnih stimulacija karakteriše vezivanje za uspeh celog preduzeća, u raspodeli udela učestvuju svi zaposleni. U praksi se koriste 3 oblika ovog sistema :

- Novčani sistemi u kojima se godišnje ili na 6 meseci isplaćuje novčani iznos;
- Odloženi sistemi u kojima se sredstva smeštaju u određen fond, ali se isplata vrši tek nakon penzionisanja, nesposobnosti za rad, smrti, itd.;
- Kombinovani sistemi u kojima se jedan deo isplaćuje u novcu, a drugi odlazi u fond.

Prednosti i nedostaci učešća zaposlenih u profitu

Prednosti: povećanje motivacije, povećanje profitabilnosti, jačanje osećaja pripadnosti preduzeću i mogućnost osiguranja penzije i drugih beneficija.

Nedostaci: vremenski period između uloženog rada i nagrade je da mnogi zaposleni ne znaju kako se utvđuje profit i mogu posumnjati u zloupotrebe rukovodstva.

➤ Učešće zaposlenih u svojini

Postaje sve popularniji. Predstvalja sticanje deonica na osnovu ostvarenog profita, umesto raspodele profita kompanija raspodeljuje svoje deonice. Na taj način kompanija postaje u vlasništvu ljudi koji u njoj rade, pa se očekuje da će takvi zaposleni najbolje brinuti o svojoj kompaniji. U nekim kompanijama zaposleni su postali i vlasnici većinskog dela deonica.

Koristi se i u srednjim i u velikim preduzećima. Statistika kaže da oko 25% zaposlenih u SAD raspolaže deoničarskim profitom. Mnoge države čak u svojim poreskim politikama stimulišu ovakav način vlasničke transformacije.

Najpoznatiji modaliteti (modeli kod ovog oblika učešća) su:

- direktna i besplanta podela deonica,
- prodaja deonica zaposlenima po uslovima povoljnijih od tržišnih,
- investicioni fondovi zaposlenih na nivou višem od preduzeća.

Postalo je očigledno da se u savremenim organizacijama primenjuju različiti oblici nagrađivanja, s ciljem da se poveća radna motivacija i pojača veza između organizacione i individualne uspešnosti. Krajnje je vreme da se u cilju motivacije, nagrađivanja i stimulacije zaposlenih, formiraju fondovi iz kojih bi se dodatno nagrađivali zaposleni čiji su rezultati rada iznad proseka.

4.4.1.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Na motivaciju zaposlenih u organizaciji, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad, jer se njima zadovoljavaju određene potrebe zaposlenih. Pri motivisanju zaposlenih u savremenim organizacijama, polazi se od pretpostavke da je zaposleni više motivisan za rad ako mu se omogući da zadovolji većinu svojih potreba, kako egzistencijalnih tako i svih drugih.

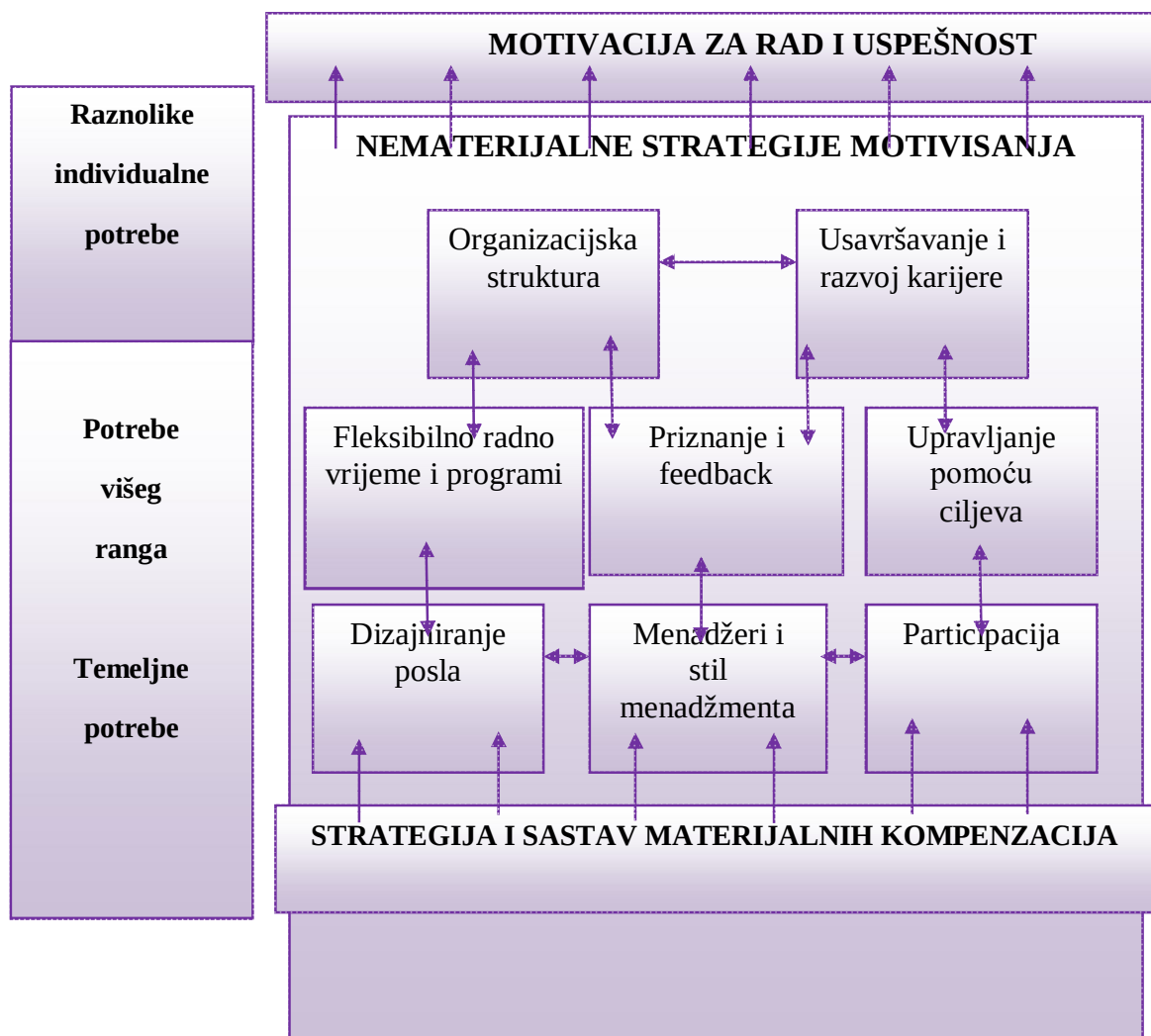
U cilju potpunijeg motivisanja zaposlenih u organizacijama se primenjuju različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja:

- a) adekvatno dizanje posla,
- b) demonstriranje poželjnog stila menadžmenta,
- v) participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema,

g) upravljanje pomoću ciljeva,

d) ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja⁶¹, koje zajedno sa materijalnim strategijama čine celovit motivacijski sistem (Slika 15.).

Slika 15. Sastav motivacionih strategija u funkciji podizanja radne uspešnosti⁶²



⁶¹ Kulić, Ž., Milošević, G., Ristić, S.: *Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima*, Viša železnička škola, Beograd, 2005, str. 224.

⁶² Bahtijarević, S. F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketig, Zagreb, 1999., str. 668.

➤ **Aдекватno dizajniranje posla**

Zanimljiv i izazovan posao povećava motivaciju. Za oblikovanje posla koriste se dva pristupa:⁶³

Specijalistički pristup: oslanja se na Tejlorovu teoriju o efikasnosti rada, visoka specijalizacija, usko određen posao, kako bi se dobile što veće performanse.

Motivacioni pristup: dosta se razlikuje od specijalističkog pristupa, odlikuje ga raznovrsnost posla, veća fleksibilnost, veća odgovornosti i autoritet zaposlenih.

Za motivisanje posla koriste se različite strategije motivisanja:

- o rotacija posla, periodično premeštanje zaposlenih sa jednom mesta na drugo,
- o proširivanje posla, povezivanje više sličnih i specijalizovanih poslova u jedan,
- o obogaćivanje posla, smatra se najboljim pristupom, podrazumeva povećavanje odgovornosti i autoriteta zaposlenog.

➤ **Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta**

Menadžeri su zbog svog uticaja na ponašanje zaposlenih veoma bitan faktor, zato je podsticanje određenog menadžerskog ponašanja veoma bitno. Stil ponašanja menadžera može biti autokratski (diktatura) ili demokratski (preporučljiv).

Ostale aktivnosti kojima menadžeri utiču na ponašanje zaposlenih su:

- ✓ Uspešno oblikovanje (osmišljavanje) posla zaposlenih;
- ✓ Podsticanje kvalitetnog načina izvršenja posla (putem postavljanja ciljeva);
- ✓ Uspostavljanje korektnih i saradničkih odnosa sa zaposlenima, komunikacija itd.

➤ **Participacija zaposlenih u odlučivanju i postavljanju ciljeva**

Pod participacijom zaposlenih u odlučivanju podrazumeva se njihovo učestvovanje u procesima odlučivanja i ostalim bitnim pitanjima u organizaciji. Da sada su utvrđeni sledeći oblici participacije:

- ✚ Participacija u odlučivanju - učestvovanje u donošenju odluka;
- ✚ Participacija u oblikovanju i uvođenju promena, na ovaj način i najveći protivnici promena uključuju aktivnije u njih;
- ✚ Participacija u rešavanju problema;
- ✚ Participacija u postavljanju ciljeva - učestvovanje u postavljanju ciljeva.

⁶³ Mašić i dr., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 191.

➤ **Upravljanje pomoću ciljeva**

To je pristup kojim zaposleni i lideri zajedno određuju ciljeve na svim nivoima: organizacionom, sektorskom, grupnom i individualnom.

- ❖ Zaposleni učestvuju u utvrđivanju definisanja i ostvarivanju organizacionih, grupnih i individualnih ciljeva;
- ❖ Vodi obogaćivanju posla;
- ❖ Podrazumeva delegiranje ovlašćenja u korist zaposlenih;
- ❖ Ima snažno motivaciono dejstvo.

➤ **Fleksibilni oblici radnog vremena**

- Fleksibilno radno vreme (bira se vreme odlaska i dolaska na posao, u nekim danima se radi kraće, a u nekim duže, uz pun fond sedmičnog radnog vremena).

- Drugi alternativni oblici radnog vremena: skraćena radna nedelja (npr. četiri dana po deset sati), fleksibilno radno vreme (rad kod kuće), fleksibilna radna godina (raspodela radnog vremena na godišnjem nivou), uslovno slobodno vreme (raniji odlazak sa posla ako se odradi norma).

Prednosti fleksibilnog radnog vremena su: usklađivanje radnog i biološkog ritma, usklađivanje porodičnih obaveza sa zahtevima posla, veća motivacija i produktivnost, manje zakašnjevanje i gužve u saobraćaju, manja fluktuacija, izvršavanje obaveza van posla, racionalnije korišćenje slobodnog vremena.

Nedostaci fleksibilnog radnog vremena su: manji nadzor tokom rada, ključni ljudi mogu biti nedostupni u važnim trenucima, ponekad nedovoljno ljudi na poslu, problem dogovaranja vremena za sastanke, moguće zloupotrebe takvog načina rada, problem evidentiranja časova rada, otežana koordinacija.

➤ **Posebne (ostale) materijalne kompenzacije i strategije motivisanja**

U posebnu grupu spadaju sledeće materijalne kompenzacije i strategije motivisanja, a to su:⁶⁴

- *priznavanje uspeha, razni oblici nefinansijskog zahvaljivanja*: pohvale, zahvalnosti. Ovakav čin priznavanja dobro odrađenog posla može imati veoma pozitivan uticaj, pogotovo na menadžere.

⁶⁴ Cascio, W., F.: *Managing Human Resource*, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4 th ed, McGraw Hill, New York, 1995., dostupno na sajtu http://education.muprs.org/pdfdocuments/Casopis_01_02_10.pdf, preuzeto 13.10.2010.

- *povratne informacije o radu i radnoj uspešnosti (feedback)*, veoma korisna vrsta informacija, iako nisu uvek pohvalne, jer rezultati i nisu nekada zadovoljavajući. Mogu biti formalne i neformalne.
- *odgovarajuća organizaciona kultura*, dobra radna atmosfera povećava motivaciju i odvraća od nerada i zabušavanja.
- *samomotivisanje, mogućnost napredovanja, ličnog razvoja karijere i mogućnost ostvarivanja sopstvenih ciljeva* je takođe ključan faktor motivacije. Po teoriji motivacije, smatra se da je motivacija usko vezana za lično zadovoljstvo zaposlenog.

Jedan od najvećih problema je otpor samih zaposlenih koji vrlo često ne vjeruju da je sistem stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uslova uspeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti poverenje zaposlenih u taj sistem, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informisani. Tako npr. sistem plata treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mesta.

Polazeći od činjenice da uspeh jedne organizacije zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih, a uspeh i motivisanost zaposlenih zavisi od sposobnosti lidera koji ih vode, možemo zaključiti da ponašanje lidera u velikoj meri utiče na ponašanje zaposlenih. Međutim, posao lidera je pored ostalog motivisanje zaposlenih, a to podrazumeva pridobijanje i usmeravanje drugih ljudi da se kreću u određenom pravcu kako bi se ostvarili rezultati. Većina zaposlenih treba da se u manjem ili većem stepenu motivise, pa lideri moraju da obezbede kontekst unutar koga se mogu dostići visoki nivoi motivacije.

Dakle, osnovna uloga lidera je da prepozna želje zaposlenih i pomogne im da ih zadovolje kroz organizaciju. Organizacija mora da privuče i ohrabri zaposlene da ostanu u njoj, da im dozvoli da izvršavaju svoje zadatke i da ih stimuliše da prevaziđu rutinu, da ih podstakne na inovativnost i kreativnost. Ovakav način rada u kome se radnici osećaju sigurnije, imaju osećaj pripadnosti i samopotvrđivanja kroz rad, a lideri zaposlene koji ih podržavaju i slede, omogućava da organizacija bude aktivna, uspešna i produktivna a samim tim vodeća na konkurentskom tržištu.

"Motivacioni faktori" (faktori zadovoljstva), su pak, istinski motivatori, koji su u stanju da utiču na povećani entuzijazam i angažman zaposlenih. Ti faktori se odnose na potrebu za ličnim razvojem, većim ostvarenjima, odgovornostima i priznanjima. Zbog toga, izazovni, zanimljivi i svrsishodni poslovi, koji omogućavaju izražavanje svih sposobnosti zaposlenih, uz primereni motivacioni pristup i stil rukovođenja, predstavljaju moćno sredstvo u rukama lidera.

Može se reći da su teorije, pristupi i koncepti o ponašanju i motivaciji zaposlenih nastali kao odgovor na liderski izazov da se pronade način za upravljanje ponašanjem ljudi u organizacijama, da bi se ostvarili ciljevi organizacije, a sa njima i ciljevi zaposlenih. Na ovom izazovu građene su strategije vođenja.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad, stimulativnog sistema nagrađivanja i razvitka organizacije zaposlenih dovelo je do potpune reorganizacije, promene klime i kulture i ukupnih odnosa u savremenim preduzećima.

4.4.1.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere

Kako bi se koncipirao kvalitetan sistem motivacije nužno je da menadžeri razumeju potrebe svojih zaposlenih. To je preduslov uspešnog uticaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega što trebaju znati o vlastitim područjima delovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetnih performansi.

Kompleksnost sistema motivacije zahteva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najvišeg nivoa. Pretpostavke nužne za kvalitetno sprovođenje sistema motivacije jesu: ⁶⁵

- egzaktno merenje performansi,
- nepristrano ocenjivanje,
- omogućavanje napredovanja u poslu i daljnjeg školovanja i
- da svi nivoi menadžmenta poseduju osobine kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Menadžment treba da uvede nagradne i motivacione pakete čija struktura zavisi od toga koliko se složen ili jednostavan sistem motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sistem baziran na kolektivnim ili individualnim činjenicama.

Postoje određene smernice kojih bi se trebali držati lideri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sistema motivacije: ⁶⁶

- ✓ prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, ličnosti, potrebama zaposlenih,
- ✓ povezati ljude sa poslovima,
- ✓ koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvalitetu njihova rada na ostvarenju tih ciljeva,
- ✓ nastojati da ciljevi budu ostvarljivi,
- ✓ individualizovati nagrade,
- ✓ povezati nagrade sa radnim učinkom,
- ✓ osigurati pravednost sistema i
- ✓ ne zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih.

⁶⁵ Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Menagement*, New York, 1990., dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 30.10.2010.

⁶⁶ Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 22.10.2010.

Mnoge organizacije **bonus** vezuju velikim delom za kvalitet, koji se smatra najznačajnijim faktorom dugoročnog poslovnog uspeha preduzeća. Mnoge organizacije daju i bonuse za povećanje znanja što vodi većoj fleksibilnosti organizacije, racionalnijem korištenju kadrovskih potencijala, povećava individualnu zainteresovanost i kompetentnost.

Jedan od ključnih koncepata od 90-tih godina prošlog veka je *empowerment* koji predstavlja delegiranje moći ili ovlašćenja na podređene u organizaciji. Dolazi do pune participacije zaposlenih u odlučivanju, podeli moći i delegiranju ovlašćenja čime se omogućava zaposlenima da maksimalno afirmišu svoju kreativnost. Kako bi sam program davao rezultate potrebno je da zaposleni dobiju informacije, znanje, veštine, moć i nagrade. Isto tako, lideri moraju shvatiti da njihov strah od opunomoćenja zaposlenih nije opravdan, budući su istraživanja dokazala da *empowermentom* raste ukupna moć u preduzeću.

U novije vreme razvijaju se brojni programi motivacije kojima se nastoje unaprediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih. Neki od njih predstavljeni su u tabeli 6.

Tabela 6. Programi za unapređenje performansi i zadovoljstva zaposlenih ⁶⁷

NAZIV PROGRAMA	SVRHA PROGRAMA
Plaćanje performansi	Nagrade individualnim zaposlenima u proporcijii s njihovim doprinosima. Takođe se zove plaćanje po zasluži
Podela dobiti	Nagrade svim zaposlenima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu predeterminisane ciljne performanse. Ohrabruje timski rad.
ESOP	Zaposleni dobijaju deo vlasništva preduzeća koje im omogućava da učestvuju u poboljšanim profitnim performansama.
Bonusi	Nagrade zaposlenima sa istim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na performansama
Plaćanje znanja	Vezivanje plate zaposlenih sa brojem ostvarenih ciljnih veština. Radinci se motivišu da uče veštine za više poslova, tako da preduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost.
Fleksibilan raspored	Fleksibilno radno vreme omogućava radnicima da samostalno rasporede svoje radne sate. Podela posla dopušta rad dva ili više radnika sa delom radnog vremena na jednom poslu.

Polazeći od saznanja o specifičnoj i važnoj ulozi svakog pojedinca u preduzeću, a vodeći se primarnom orijentacijom lidera u pronalaženju načina za efikasno motivisanje svih zaposlenih, dolazimo do zaključka da lideri odgovor nalaze u novim programima motivacije.

⁶⁷ Dostupno na sajtu www.efzg.globalnet.hr/, preuzeto 28.10.2010.

Dakle, liderstvo može pomoći zaposlenima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje o sebi i svom radu i to : ⁶⁸

- ✚ uključivanjem zaposlenih u proces odlučivanja,
- ✚ davanjem veće odgovornosti zaposlenima,
- ✚ ohrabrivanjem njihovih ideja i predloga, i
- ✚ potpuno tačnim prosuđivanjem zasluga zaposlenih i njihovim nagrađivanjem u skladu sa tim.

Primeri novih motivacijskih programa kroz nagrade i podsticaje zaposlenih ukazuju na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar nastojanja lidera, jer im on tim ukazuje na dobro i efikasno ponašanje, sada i u budućnosti.

Lideri moraju upotrebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema i kombinovanjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uslove u kojima zaposleni mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspešnosti preduzeća.

⁶⁸ Dostupno na sajtu www.oliver.efri.hr/, preuzeto 25.10.2010.

5. ISTRAŽIVANJE

U cilju provere ranije iznetih teorijskih stavova o lidestvu, motivaciji i nagrađivanju zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti krenulo se od provere tih teorijskih stavova na uzorku jedne izabrane organizacije u privredi Republike Srbije, koja je u periodu od 2004. do 2007. godine ispitivala zadovoljstvo zaposlenih.

Sve što je rečeno u prethodnom delu o motivaciji kao ključu uspeha preduzeća, potvrđeno je u Zastava-oružje ad., od toga da novac nije jedini i najbolji motivacioni faktor do metoda i načina koji se koriste da se poboljša motivacija za rad, a sve to na osnovu dobijenih analiza, proisteklih iz sprovedenog ispitivanja.

U sklopu dokumentovanog sistema kvaliteta u Zastava-oružje ad. urađeno je *Radno uputstvo za poboljšanje zadovoljstva zaposlenih* koje ima kao svrhu da u sklopu procesa unapređenja podigne motivisanost za rad, ispuni očekivanja i zadovoljenje potreba zaposlenih.

Kao predmet ove grupe aktivnosti utvrđeno je iniciranje merenja zadovoljstva zaposlenih, sprovođenje merenja, analiza dobijenih rezultata i sprovođenje mera poboljšanja zadovoljstva zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih meri se stepenom njihove motivisanosti, a motivisanost se ostvaruje zadovoljenjem potreba. Aktivnost merenja zadovoljstva zaposlenih sprovodi se uvek kad se kod pojedinca, grupe, organizacijskog dela ili preduzeća u celini uoči nezadovoljstvo, odsustvo motivacije. Aktivnost merenja zadovoljstva zaposlenih poslom, pokreće se na posebnom obrascu "inicijativa za merenje zadovoljstva zaposlenih" - motivisanost.

Merenje zadovoljstva zaposlenih započinje nalogom direktora preduzeća, na osnovu koga se definiše odluka o merenju zadovoljstva - motivaciji zaposlenih i koja sadrži:

- zaposlene čija se motivacija meri,
- metod koji će se primeniti prilikom ispitivanja motivacije zaposlenih,
- period ispitivanja,
- obrazloženje (razlog preduzimanja ispitivanja).

Na metod merenja koji će biti primenjen, utiče:

- sastav ciljne grupe,
- faktori koji utiču na motivaciju,
- broj zaposlenih čija će se motivacija meriti,
- postavljeni cilj merenja,
- period u kome će se merenje sprovesti.

Navedenim dokumentom opisan je tok aktivnosti procesa poboljšanja zadovoljstva zaposlenih, od inicijative, izdavanja naloga, donošenja odluke, posebno je stavljen akcent na faktore koji utiču na motivaciju zaposlenih (međusobno povezani i primerni – direktni faktori), uloga lidera u motivisanju, obezbeđenje kontrole faktora, ispitivanje - merenje zadovoljstva zaposlenih i analiza dobijenih rezultata ispitivanja, mere za poboljšanje zadovoljstva zaposlenih i ovlašćenja i odgovornosti.

Sprovedeno je više ispitivanja motivisanosti, koristeći tehniku, intervju, upitnike, anketu, skaliranja, samoocenjivanja i drugo.

Analiza je pokazala nezadovoljstvo u delu materijalnih elemenata, ali i odsustvo motivacije zbog nematerijalnih, odnosno u sferi odnosa, napredovanja, priznanja, usavršavanja i slično.

Zadovoljstvo sistemom nagrađivanja

Zaposleni	Zadovoljni	Nezadovoljni
SSS	20%	80%
VSS	25%	75%

Kakav sistem nagrađivanja bi trebalo da bude?

U skladu sa rezultatima rada	53%
Pravedan	36%
Javan	11%

Na pitanje koliko su zadovoljni sistemom nagrađivanja, 80% zaposlenih sa srednjom stručnom spremom je izjavilo da nije zadovoljno, jer sam sistem ne prati rezultate i kvalitet rada, što su potvrdili i kadrovi sa visokom stručnom spremom (75 %). Ističu da sam sistem deluje destimulativno, jer 53% zaposlenih smatra da sistem nagrađivanja treba da bude u skladu sa rezultatima rada, 36% zaposlenih da treba da bude pravedan, a svega 11% da bude javan. Ovakvi dobijeni rezultati potvrđuju nezadovoljstvo zaposlenih sistemom nagrađivanja u prethodnom anketnom pitanju, i pokazuju kakav sistem treba da bude kako bi se povećala sama uspešnost radnika, a tim i preduzeća.

Navešćemo primer istraživanja koje se sprovedeno 2004.g., ciljna grupa su bili perspektivni kadrovi – VSS, na pitanje da li ste zainteresovani za stručno usavršavanje njih 98,2 % je odgovorilo sa DA, a njih 1,8% sa NE.

Ovaj podatak nam govori i ukazuje da lideri nisu svesni znanja koje prisutno u njihovim organizacijama, da ga čak i ne prepoznaju kao potencijal. Vođstvo uviđa neophodnost permanentnog usavršavanja znanja, ali i da postoje značajni problemi i odbojnost, naročito

zaposlenih sa srednjom stručnom spremom, prema njihovoj realizaciji, pa se i stoga predviđaju i slabi efekti takvog obrazovnog rada. Kadrovi sa visokom stručnom spremom smatraju da je usavršavanje znanja veoma bitno za njihov posao, i da očekuju u budućnosti intenziviranje raznih oblika obrazovanja na radnom mestu, kao i izvan njega.

Na sledeće pitanje ukoliko ste zainteresovani, za koji vid obrazovanja bi ste se opredelili, odgovori su bili: za horizontalno obrazovanje 65,5%, za inoviranje znanja i razvoj veština za upravljanje poslovnim procesima i resursima 9,1% i za vertikalno obrazovanje 3,6%.

Na pitanje: da li ste zadovoljni sredstvima rada koja su vam dostupna, njih 36,4% je odgovorilo da je nezadovoljno, a njih 16,3% da je delimično nezadovoljno. Kao razlog su naveli: nedovoljan broj računara (25,6%), zastarela računarska oprema (17,9%) i nedostatak stručne literature (14,2%)⁶⁹.

Takođe, vrlo je zanimljiva mapa odgovora iz istraživanja sprovedenog 2007.g., ciljna grupa zaposleni sa stažom do 2 godine i sa najdužim stažom na istim poslovima:

Da li na Vaš radni učinak utiče visina zarade?

modalitet odgovora	stariji	Mlađi
da, i to mnogo	18,2%	57,2%
da, ali ne tako mnogo	36,4%	21,4%
sasvim neznatno	9,0%	0
ne	36,4%	21,4%

Bolji odnos sa rukovodiocem

modalitet odgovora	stariji	mlađi
neposredni uticaj	27,3%	42,8%
posredni uticaj	9,1%	14,4%
nema uticaj	63,6%	42,8%

⁶⁹ Rezultati sprovedenih istraživanja motivacije u Zastava oružju, 2004 i 2007. godine, prema Sovrlić, V. (2008). *Motivacija kao ključ uspeha. Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, 36(1-2), 217-218.

Veća samostalnost u radu

modalitet odgovora	stariji	mladi
neposredni uticaj	54,6%	71,4%
posredni uticaj	45,4%	7,2%
nema uticaj		21,4%

Analizirajući starosnu strukturu preduzeća, kao i radni staž zaposlenih dolazimo do zaključka da dominiraju mladi kadrovi. Ovi podaci nam ukazuju na činjenicu da postoji dobra osnova, tj. povoljna struktura radnika, za permanentno inoviranje i usavršavanje znanja, napredovanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju.

Takođe su interesantni i odgovori iz istraživanja sprovedenog među zaposlenima u svim stepenima kvalifikacije, različitih zanimanja, metodom slučajnog uzorka:

Šta ima najveći motivacioni uticaj na Vas?

modalitet odgovora	DA	NE
Novčana stimulacija	91,5%	8,5%
Odlazak na plaćeni odmor	69,2%	30,8%
Mogućnost rešavanja stambenog pitanja	62,3%	37,3%

Iako se tvrdi da novac u obliku zarade, stimulacije, plaćenog školovanja, nije najvredniji i neprikosnoveni motivacioni faktor i da je zanimljiv posao i ostvarenje uspeha primarno kod motivacije, naša ispitivanja na prvom ili drugom mestu ističu novac kao najvažniji motivacioni faktor, ali shvaćeno kao nužnu potrebu, a ne kao pokretačku snagu koju ispitanici vide u nečem drugom kao izazov, npr. kroz obrazovanje, dobru radnu sredinu, komunikaciju, usavršavanje, potvrđivanje i slično. Ispitanici su bili vrlo različitog obrazovanja, profila zanimanja, starosti, interesovanja, itd.

Da li na Vašu motivaciju imaju uticaj neki od elemenata?

Elementi	neposredni uticaj	posredni uticaj	nema uticaj	ostalo
Bolji odnos sa rukovodiocima	36%	17,1%	40%	6,9%
Poboljšanje informacije o pitanjima koja su vezana za budućnost preduzeća	28,6%	31,7%	30,9%	8,8%
Mogućnost ispoljavanja veće samostalnosti u radu i odlučivanju	38,8%	21,7%	37,2%	2,3%
Mogućnost stručnog usavršavanja	32,0%	21,9%	39,1%	7,0%
Mogućnost sticanja(usavršavanja) znanja stranog jezika, rad na računaru...	31,5%	18,1%	44,9%	5,5%

Nadalje, ispitivanja (period ispitivanja od 15.12.2003 god. do 13.04.2007 godine) ukazuju da u uslovima tranzicije i otežanog poslovanja i loše materijalne motivacije zaposlenih, način da se zadrži i motiviše kadar mora se tražiti u pozitivnom odnosu i lojalnosti zaposlenih prema preduzeću i njihovu želju da svoju profesionalnu karijeru, bez obzira na prisutne teškoće i negativne okonosti, nastave u preduzeću, ali oprezno, jer ne treba gubiti iz vida da njihovom tolerantnom odnosu može doći kraj.

OBRADA REZULTATA

Nakon statistikog uvida sledi teorijska obrada rezultata istraživanja.

Osnovni cilj ovoga istraživanja bio je da sagledamo uticaj liderstva (stila vođstva) na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspješnosti. U tu svrhu kroz obrazac anketnog upitnika obuhvaćeni su faktori motivacije, koji se ovom prilikom, obzirom na rezultate istraživanja obrazlažu.

Na osnovu rezultata prezentovanog istraživanja o stavovima uticaju vođstva na motivaciju i nagrađivanje zaposlenih provedenom u datoj organizaciji može se zaključiti da stil vođstva prilično utiče na motivaciju zaposlenih. Stavovi ispitanika ukazuju na to da stil upravljanja ostavlja bitan trag na njihov svakodnevni rad i ambijent u kojem se nalaze, što potvrđuju i odgovori 53,1% ispitanika, koji ističu da je jedan od bitnijih elemenata motivacije

upravo bolji odnos s rukovodiocem. Lična odgovornost i učestvovanje u odlučivanju značajan su regulator odnosa među zaposlenima, jer su oni obavezujućeg karaktera i neprikosnoveni za ostvarivanje opštih ciljeva organizacije, a to potvrđuju odgovori 60,5% ispitanika. Da bi to ostvarili na najbolji način moraju biti sposobni, što svakako zavisi od ličnog razvoja zaposlenih.

Interakcija lidera, zaposlenih i zahteva okoline je preliminarni uslov za uspešno funkcionisanje organizacije. Od kvaliteta rada zaposlenih, stručnosti, spremnosti da detektuju probleme u komunikaciji sa okruženjem, stepena učešća u odlučivanju, ozbiljnosti prema radnim zadacima indirektno zavisi poslovanje organizacije. Jačajući snage ljudi koje vodi, lider jača i sebe. Stoga njegova svest mora ići u smeru povećavanja kompetentnosti zaposlenih, kako bi i kompetentnost lidera bila na višem nivou. Adekvatno ophođenje sa zaposlenima zasigurno će uroditi plodom, bez obzira o kakvoj sredini je reč. Zaposleni moraju steći utisak o svojoj važnosti u organizaciji, kao što i lider mora znati da on bez zaposlenih ne može ostvarivati ciljeve organizacije. Primarna orijentacija lidera je pronalaženje načina na koji može uključiti i motivisati sve zaposlene, imajući u vidu specifičnu i važnu ulogu svakog pojedinca u preduzeću, što je u skladu sa posebnom hipotezom našeg rada. U današnje vreme, lideri mogu da koriste veliki broj proverenih strategija za motivisanje zaposlenih.

Osnovni cilj kom treba težiti jeste povećanje kvaliteta odnosa među svim saradnicima i kreiranje povoljnog radnog ambijenta. S jedne strane treba uviđati posebna zalaganja u radu i adekvatno ih vrednovati, dok s druge strane treba sankcionisati sve propuste u radu. Redovnom evaluacijom rada zaposlenih treba proveravati njihov rad, nagrađivati i sankcionisati prema zaslugama. Očekivanja zaposlenih od organizacije moraju biti poznata liderima, jer su oni prva stepenica ka napredovanju u karijeri. Posledica napretka u karijeri uglavnom su materijalne kompenzacije, koje bi vodile ka povećanju stepena motivisanosti zaposlenika. To je potvrđeno u našem istraživanju, jer je analiza pokazala nezadovoljstvo u delu materijalnih elemenata, ali i odsustvo motivacije zbog nematerijalnih, odnosno u sferi odnosa, napredovanja, priznanja, usavršavanja i slično. Iako se tvrdi da novac u obliku zarade, stimulacije, plaćenog školovanja, nije najvredniji i neprikosnoveni motivacioni faktor i da je zanimljiv posao i ostvarenje uspeha primarno kod motivacije, naša ispitivanja na prvom ili drugom mestu ističu novac kao najvažniji motivacioni faktor (odgovor 91,5% ispitanika), ali shvaćeno kao nužnu potrebu, a ne kao pokretačku snagu koju ispitanici vide u nečem drugom kao izazov, npr. kroz obrazovanje, dobru radnu sredinu, komunikaciju, usavršavanje, potvrđivanje i slično. Ambijent u kom rade daleko je ispod prosečnog, no trenutna situacija koja vlada jednostavno ne dozvoljava zaposlenima da razmišljaju o promenama. Promene po pravilu nikada ne idu bez otpora, ali one su diktirane uslovima iz okruženja i organizacije moraju postati svesne njihove brzine i nužnosti. Liderstvo ove organizacije mora shvatiti da su promene imperativ za dalji uspešan rad, mora početi respektovati mladi kadar i bar saslušati njihove ideje.

Što se tiče motivacije zaposlenih u našem istraživanju, analiza je pokazala nezadovoljstvo u delu materijalnih elemenata, ali i odsustvo motivacije zbog nematerijalnih, odnosno u sferi odnosa, napredovanja, priznanja, usavršavanja i slično. Na pitanje koliko su zadovoljni sistemom nagrađivanja, 80% zaposlenih sa srednjom stručnom spremom je izjavilo da nije zadovoljno, jer sam sistem ne prati rezultate i kvalitet rada, što su potvrdili i kadrovi sa visokom stručnom spremom (75%). Ističu da sam sistem deluje destimulativno, jer 53% zaposlenih smatra da sistem nagrađivanja treba da bude u skladu sa rezultatima rada, 36% zaposlenih da treba da bude pravedan, a svega 11% da bude javan. Ovakvi dobijeni rezultati potvrđuju nezadovoljstvo

zaposlenih sistemom nagrađivanja i pokazuju kakav bi sistem trebalo da bude kako bi se povećala sama uspešnost radnika, a tim i preduzeća. Ovim stavom dokazujemo glavnu hipotezu ovog rada po kojoj su nagrade i priznanja najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, koje bi pomogle ljudima da budu zadovoljni sobom, ponosni na rezultate koje ostvaruju.

Navešćemo još odgovore ciljne grupe perspektivnih kadrova – VSS, na pitanje da li ste zainteresovani za stručno usavršavanje, njih 98,2 % je odgovorilo sa DA, a njih 1,8% sa NE. Ovaj podatak nam govori i ukazuje da lideri nisu svesni znanja koje prisutno u njihovim organizacijama, da ga čak i ne prepoznaju kao potencijal. Vođstvo uviđa neophodnost permanentnog usavršavanja znanja, ali i da postoje značajni problemi i odbojnost, naročito zaposlenih sa srednjom stručnom spremom, prema njihovoj realizaciji, pa se i stoga predviđaju i slabi efekti takvog obrazovnog rada. Kadrovi sa visokom stručnom spremom smatraju da je usavršavanje znanja veoma bitno za njihov posao, i da očekuju u budućnosti inteziviranje raznih oblika obrazovanja na radnom mestu, kao i izvan njega.

Na osnovu iznetog možemo zaključiti da se ulaganjem u motivaciju zaposlenih, stvaraju uslovi za stvaranje uspešnih pojedinaca i savremeno organizovanog i po uspehu prepoznatljivog preduzeća. Isticanje nematerijalnih faktora u bitne i faktore koji se u poslednje vreme stavljaju u prvi plan, govori o mogućnosti da preduzeće u periodu stabilizacije svog poslovanja, može da učini više u preduzimanju mera koje će direktno uticati na poboljšanje motivacije, a da to materijalno ne opterećuje preduzeće. Iz napred iznetog može se zaključiti da je važan zadatak liderstva uspešno ukrštanje nematerijalnih i materijalnih motiva. Takođe je važna i kontrola motivisanosti zaposlenih, jer motivacija predstavlja snage koje deluju na i unutar osobe i uzrokuju da se ona ponaša na specifičan, ciljno usmeren način. Dakle, osnovna uloga i zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije. Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Organizacija mora da privuče i ohrabri zaposlene da ostanu u njoj, da im dozvoli da izvršavaju svoje zadatke i da ih stimuliše da prevaziđu rutinu, da ih podstakne na inovativnost i kreativnost, što je i bio stav naših posebnih hipoteza. Ovakav način rada u kome se radnici osećaju sigurnije, imaju osećaj pripadnosti i samopotvrđivanja kroz rad, a lideri sledbenike koji ih podržavaju i slede, omogućava da organizacija bude aktivna, uspešna i produktivna, a samim tim i vodeća na konkurentskom tržištu.

Cilj svake organizacije je da razvije motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima lidera, a to mogu postići zadovoljenjem njihovih potreba. Kako to sprovesti u preduzeću sa specifičnom proizvodnjom, specifičnim zaposlenima po obrazovanju, kvalifikaciji, zanimanju, socijalnom statusu, itd., u preduzeću koje zapošljava veliki broj zaposlenih, odnosno kako u jednoj tako složenoj organizaciji sprovesti ispitivanje zaposlenih i doći do podataka o tome da li su zadovoljni svojim poslom, radnim okruženjem, statusom, napredovanjem i slično? Kako sprovesti istraživanje i uraditi analizu dobijenih rezultata i koje strategije primeniti da bi ih motivisali?⁷⁰

⁷⁰ Dostupno na sajtu www.siepa.sr.gov.yu/, preuzeto 12.10.2010.

Savremene studije o motivaciji zaposlenih pod uticajem su nekoliko značajnih pitanja radnog mesta – pitanja kao što su međukulturni izazovi, motivisanje jedinstvenih grupa radnika i projektovanje odgovarajućih programa nagrada, koji se realizuje kroz sledeće programe:⁷¹

1. *Menadžment otvorene knjige*: motivacioni pristup u kojem su finansijski obračuni organizacije podeljeni svim zaposlenima.

2. *Programa priznanja zaposlenima*: lična pažnja i ispoljavanje interesa, saglasnosti i zahvalnost za uspešno obavljen posao.

3. *Plaćanje prema učinku*: različiti kompenzacioni planovi koji plaćaju zaposlenog na bazi neke mere učinka.

4. *Program akcijskih opcija*: finansijski instrumenti koji daju zaposlenima pravo da kupuju akcije po utvrđenoj ceni.

Dakle, odgovor treba naći u uspešnom vođstvu i prilagodljivim stilovima liderstva koji ih podržavaju. Jer, lideri moraju biti svesni da samo dovoljno motivisan i zadovoljan radnik može pružiti efikasan rad. Stoga je njegov prioritetni zadatak da na sve moguće načine motiviše zaposlene. Osnovni faktori koji motivišu zaposlene su:⁷²

Povoljan radni ambijent. Lider je taj koji daje podstrek zaposlenim i obezbeđuje idealne uslove za rad. Pri tom se mora stimulisati timski rad, ceniti vrednosti i norme uzornog ponašanja, jer samo adekvatna organizaciona kultura izgrađuje dobre međuljudske odnose.

Lični razvoj vezan je za karijeru, radnu aktivnost koja uključuje elemente napredovanja i samousavršavanja, kako u stručnom, tako i u ličnom razvoju.

Stil upravljanja. Lider mora koordinirati aktivnosti tako da se ni jedan zaposleni ne oseća zapostavljeno i odbačeno. On mora imati moć da koordinira radom zaposlenih tako da njihovo zalaganje ima pravu vrednost. Individualni interesi zaposlenih moraju se poštovati, a posebni doprinosi adekvatno vrednovati.

Lična odgovornost i učešće u odlučivanju. Obaveza zaposlenih je da snose odgovornost za kvalitet svoga rada, kao i rezultata. Zaposleni kroz obaveze i odgovornosti utiču na poslovanje organizacije, svi zaposleni moraju biti aktivno uključeni u proces odlučivanja, jer sama spoznaja o učešću u kreiranju sudbine ustanove jača posvećenost i motivisanost svakog zaposlenog kroz posebno značenje pripadnosti organizaciji.

Primena adekvatnih motivacijskih tehnika odnose se na način nagrađivanja zaposlenih u zavisnosti od njihove uspešnosti. Glavni preduslov za građenje sistema nagrađivanja jeste postojanje jednakih uslova za uspešan rad.

⁷¹ Dostupno na sajtu http://www.ssefis.com/Skriptarnica/skripta_menadzment.doc, preuzeto 29.10.2010.

⁷² Dostupno na sajtu www.oliver.efri.hr/, preuzeto 25.10.2010

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Prva decenija trećeg milenijuma je pokazala da se očekuju velike promene na svim područjima ljudskog interesa, života i delovanja, fokusiraju čoveka kao objekt zbog kojeg se sve menja, ali i subjekt koji menja sve. Stalne promene u tehnologiji i organizaciji zahtevaju permanentno obrazovanje, kao i napredovanje ljudskih resursa. Ubrzani ekonomski razvoj, praćenje i implementacija globalnih trendova i multidisciplinarni pristup poslovanju, nameće potrebu boljeg poznavanja kadrovskih potencijala zaposlenih, njihova dodatna znanja i veštine, sposobnosti, ostvarene rezultate, stavove, vrednosti, interesovanja i načine ponašanja, tako da više nije dovoljna samo osnovna evidencija o stručnoj spremi i godinama staža. To uslovljava novu ulogu stila vođenja. Od organizacije koja je orijentisana na evidenciju kadrova, održavanje dobro definisanih opisa posla i sistematizacije radnih mesta, naglasak je na podršci liderstvu – kako optimalno iskoristiti zaposlene u skladu sa misijom preduzeća i potrebama svih zainteresovanih strana i tim povećati uspešnost kompanije kao i same nacije. Motivisanost, nagrađivanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje zaposlenih i na taj način sticanje novih i proširivanje postojećih znanja i sposobnosti predstavljaju najvažnija područja delovanja liderstva na efektivnost i efikasnost zaposlenih. Zaposleni predstavljaju kreatore novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoce novih vrednosti i odnosa, upravljače procesa rada i razvoja organizacije.

U doba savremenih svetskih trendova optimalna upravljačka snaga mora imati psihološka i društvena znanja. Od posebne je važnosti da liderstvo dobro poznaje nivo motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih na svakom radnom mestu, kao i koja su njihova očekivanja u pogledu radnog mesta, kako bi primenom adekvatnih modela mogli uticati na poboljšanje radne angažovanosti, a tim ujedno i ostvarenje ciljeva organizacije, što je i bio naš polazni stav.

Svaki zaposleni ima potrebu za ljudskim samopoštovanjem, dostojanstvom radne aktivnosti i samoodlučivanjem. Stoga je neophodno da se sistem vrednosti poimanja zaposlenog ne razlikuje bitno od poimanja vrednosti sredine, kako bi rad mogao biti uspešan. Uspešan je u radu samo onaj čovek, koji radi posao koji zna i želi raditi, a svestan je da je njegov rad cenjen. Kako bi zaposleni imao želju za radom, on mora biti motivisan da čini ono što od njega drugi traže i da za to bude adekvatno nagrađen, jer je to najbolji način da se podrži i ukaže na njegovo dobro i efikasno ponašanje, što govori naša početna hipoteza rada.

Samo kompetentni lideri imaju ideje, definišu probleme, objašnjavaju ih, primaju sugestije, uveravaju i mole za pomoć podređenih kada je to potrebno. Komunikacija i saradnja sa podređenim izvor je novih ubeđenja, verovanja, stavova, osećaja, znanja, spoznaja i dojmova. Oni moraju biti nosioci promena, jer će samo tako postati lider koga svako mora da prati.

Kao i u drugim zemljama, tako i u Srbiji motivi čovekove radne delatnosti su brojni i složeni. Gotovo kao po pravilu oni deluju istovremeno, više njih. Motivi radne delatnosti variraju od čoveka do čoveka u pogledu karaktera, broja, inteziteta, trajanja i pravca u kome su usmereni. Oni se menjaju u zavisnosti od okolnosti i od stepena zadovoljenosti njihovih motiva. Usklađenost motiva u našim organizacijama podrazumeva odnos ličnih i kolektivnih, odnosno ličnih, kolektivnih i društvenih potreba.

Savremena organizacija zahteva od zaposlenih efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost, a za ostvarivanje ovih ciljeva oni moraju posedovati niz sposobnosti, osobina

ličnosti, veština i motivaciju. Istraživanje ovog rada potvrđuje da obezbeđenje kvaliteta zahteva stalna poboljšanja i unapređenja procesa rada, proizvoda i usluga, a to mogu da ostvare samo ljudi punim angažovanjem i razvojem svojih ukupnih unutrašnjih dispozicija. Neophodno je da kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi organizacije i društvenom okruženju iz kojega dolaze podsticaji. Stoga je zadatak lidera da prepozna kreativnog pojedinca u preduzeću i osigura uslove rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati. Koncept vođstva u Srbiji se zasniva na sledećoj činjenici: shvatajući svoje mesto i ulogu u organizaciji zaposleni na najbolji način mogu da shvate filozofiju same organizacije i streme osnovnom cilju organizacije. Organizacija mora krenuti od svojih ciljeva i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizovati te ciljeve u grupne i individualne i kako meriti njihovo izvršenje. Uspešnost u radu je trajna briga lidera, pa je stoga nužno podsticanje svega što ima za posledicu uspešnosti u radu. U tom kontekstu važnu ulogu imaju motivacija i nagrađivanje zaposlenih.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgra visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s preduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja: kako meriti radne rezultate i doprinos ljudi, zatim, kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sistem motivacije koji će ih, ne samo zadržati u organizaciji, nego i stalno podsticati na veće radne doprinose? Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterijuma i metoda merenja i procenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspešnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo razrada valjane i sistema politike nagrađivanja i niza instrumenata njene realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite motive i zahtevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motivisanja. Za jedne su dominantni motivatcijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plate ili uslovi rada, poslovna i razvojna politika preduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Izbor strategije stila vođstva ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformiše u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, pa sprovede kontrola ostvarivanja izabrane strategije. Lider mora voditi brigu o optimalnoj "upotrebi" zaposlenih i o radu postavljanjem zadataka. Njegov posebno važan zadatak je briga o outputu koji postiže njegova organizacija, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentovanjem vrednosti rada, proizvodnosti i uspešnosti svakog čoveka, on zapravo kontroliše ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe preduzima korektivne akcije, kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji poduzeća.

Prikazano je da je stil vođenja u našim organizacijama, takođe, veoma značajan za motivaciju zaposlenih, jer direktno utiče na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a tim zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljenja. Prema savremenim tendencijama ponašanje usmereno na zaposlene (nagrađivanje, stalno komuniciranje, itd.) postaje veoma važno, dok samo znanje i veštine vođenja po mišljenju mnogih lidera dolaze po važnosti na drugo mesto, odmah iza oblikovanja strategija, što se slaže s našom glavnom polaznom hipotezom da su nagrade i priznanja najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, pomogne ljudima da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da se motivišu da se i dalje tako ponašaju. Obzirom na rezultate istraživanja i iskustvene činjenice dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rešenja izgradnje motivacijskog sistema organizacije, već on uveliko zavisi od politike pojedinačne organizacije i

specifičnih rešenja. Jedan od glavnih zadataka je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne može zavisiti od pojedinačnog ponašanja i stava lidera, već je sastavni deo poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacijskih podsticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Naše istraživanje je pokazalo da su materijalne kompenzacije neophodne, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje široke motivacione osnove raznolikog ponašanja unutar poduzeća, naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspešnosti. Posebno treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati poverenje u celokupni sistem kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i podsticajne plate, jer je motivacija usko povezana sa zaradom. Politika plata mora podsticati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlene prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterijum da bi se motivisalo željeno ponašanje. Kako bi sistem stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, merljiv i pravičan.

Pored plate koju zaposleni dobijaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi, poput beneficija, jer povećavaju korisnost koju zaposleni dobijaju od date količine ukupne naknade. Preduzeća treba da prepoznaju šta žele postići nabavkom pojedine koristi i razumeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlene. Sistemi nagrađivanja mogu biti individualni i na nivou organizacije. Pretpostavka efikasnog ocenjivanja uspešnosti zaposlenih zahteva kvalitetnu analizu radnog mesta, zatim komunikaciju između zaposlenih i lidera. Znači, strategija nagrađivanja i platna struktura moraju se bazirati na podsticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i osobnom razvoju, a ne u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim nivoima, što potvrđuju i rezultati našeg istraživanja.

Sistem motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatati i one nematerijalnog karaktera, jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe, potrebno je sistem materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos. Znanje i kreativnost umesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspešnosti savremene organizacije, pa je logično je da se pronalaze nove osnove motivisanja. Kako bi se koncipirao kvalitetan sistem motivacije nužno je da lideri razumeju potrebe svojih zaposlenih. To je preduslov uspešnog uticaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse. Može se zaključiti da kompleksnost sistema motivacije zahteva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje samo uspešno liderstvo. Pretpostavke nužne za kvalitetno sprovođenje sistema motivacije treba da budu: egzaktno merenje performanse, nepristrasno ocenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu i daljnog školovanja. Mnoge organizacije daju i bonuse za povećanje znanja što vodi većoj fleksibilnosti organizacije, racionalnijem korišćenju kadrovskih potencijala, povećava individualnu zainteresovanost i kompetentnost.

Na primeru iz obrađene studije slučaja nam ukazuje na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar promišljanja liderstva, jer upravo oni predstavljaju glavno oruđe konkurentске sposobnosti i prednosti na tržištu. Potrebe zaposlenih i činioci za koje se drži da ih motivišu, objekat su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Složenost individue isključuje prihvatanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivisali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Zato je nužno poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenih kao individua, kao i okolnosti koje ih okružuju. Liderstvo mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura zavisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sistem motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sistem temeljen na kolektivnim ili individualnim činiocima. Materijalne kompenzacije su neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje široke motivacione osnovice raznolikog ponašanja unutar preduzeća, što je bio i naš polazni stav.

U razvijenim ekonomskim sistemima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije, dok je, kao npr. primer, u Srbiji prema istraživanju plata na vrhu ranga motivacionih činilaca. Kao dokaz prethodno iznetog stava navodimo rezultate istraživanja koji pokazuju da je plata, i kod zaposlenih na vrhu motivacionih činilaca, tj ispitanici joj pridaju najveći značaj. Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterijum da bi se motivisalo željeno ponašanje. Od nematerijalnih motivacionih činilaca na vrhu piramide nalaze se sigurnost i stalnost posla i međuljudski odnosi, s tim da zaposleni sa srednjom stručnom spremom pridaju veći značaj sigurnosti i stalnosti posla, nego međuljudskim odnosima, dok je kod zaposlenih sa VSS obrnuti slučaj, tj.veći značaj imaju međuljudski odnosi nego sigurnost i stalnost posla. Politika plata mora podsticati dobre međuljudske odnose. Posebno treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati poverenje u celokupni sistem kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne i podsticajne plate, jer je motivacija usko povezana sa zaradom. Motiv sigurnosti i stalnosti posla manifestuje se u čovekovoj težnji da održi nepromenjenu situaciju, jer mu ona obezbeđuje egzistenciju. Motiv sigurnosti proizilazi iz čovekove potrebe za sigurnošću da će obezbediti sredstva za život, da će očuvati svoj društveni položaj i da će biti ravnopravno tretiran sa drugim ljudima. Motiv sigurnosti ima posebno značajnu ulogu u društvima koje prate ekonomske krize i ekonomske promene, kao što je slučaj sa Srbijom. Ostali motivacioni činioci imaju procentualno mali značaj.

Sistem motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatati i one nematerijalnog karaktera, jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Može se zaključiti da se u svakoj motivaciji za rad nalazi veliki broj različitih motiva, oni su raznovrsni po svom karakteru, intenzitetu i načinu zadovoljenja. Danas je osnovni zadatak lidera učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspešan rad, postići da njihova snaga bude delotvorna, a njihove slabosti nevažne, znači, motivisati ih. To je zapravo bit organizacije, i to je razlog zašto je liderstvo onaj kritičan i odlučujući faktor. Primenom naučnih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim rasursima može se znatno doprineti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenih. Zbog toga je bitno da znamo koje motivacione tehnike, koji način i u kojim uslovima omogućavaju izgradnju kvalitetnog motivacionog sistema.

Gledano iz ugla liderstva, a što je i naš polazni stav, motivacioni faktori treba da obezbede da se zaposleni ponašaju na poželjan način kojim se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju sopstvene potrebe. Efikasnu motivaciju pruža i dobar je onaj lider koji uspe da integracijom ciljeva i motiva navede zaposlene da se ponašaju na poželjan način u ostvarivanju ciljeva te organizacije i da kod njih razvije svest da će pri tom i njihovi lični i profesionalni ciljevi brže ostvariti.

Brojni su, teški i složeni zadaci stavljaju liderstvu u budućnosti. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti i potpuno tačno procenjivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno poverenje u taj sistem. Upravo sve te činjenice predstavljaju osnovu za izgradnju kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sistema u kojem će i zaposlenii i lider ostvariti svoje ciljeve, a koji se u osnovi prožimaju i čije ostvarenje nije pojedinačno moguće, tek zajedno čine celinu.

Na osnovu naših teorijskih postavki i empirijskih istraživanja na izabranom primeru iz naše sredine stvoreni su okviri za dalja naučna istraživanja, a u cilju iznalaženja originalnih i efikasnih rešenja modela sistema nagrađivanja i motivisanja u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti u liderstvu, kao i razvoj tipskih modela sistema motivisanja i nagrađivanja koji se uz manje modifikacije mogu primeniti u svim poslovnim sistemima.

Nadam se da je ovim skromnim istraživanjem fenomen lidestva delimično obogaćen, naročito njegova funkcija u nagrađivanju zaposlenih. Pošto nije konačna, stvorena je dobra osnova za sva buduća istraživanja u ovoj veoma bitnoj i aktuelnoj oblasti.

7. LITERATURA

1. Armstrong M. A. *Handbook of Human resource Management Practice* (8th Edition), London: Kogan Page. 2001., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>.
2. Bahtijarević Š. F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, dostupno na <http://www.singidunum.ac.rs/>.
3. Cascio, W., F.: *Managing Human Resource*, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4 th ed, McGraw Hill, New York, 1995, dostupno na sajtu http://education.muprs.org/pdfdocuments/Casopis_01_02_10.pdf.
4. Đorđević B.: (2003) *Menadžment*, Priština/Blace.
5. Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd
6. Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer.: prema Mašić B, Đorđević – Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf.
7. Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «*Organizational Behavior and Management*», Boston: McGraw Hill Irwin, dostupno na sajtu <http://www.ekof.bg.ac.rs>.
8. Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «*Organizational Behavior and Management*», Boston: McGraw Hill Irwin, dostupno na sajtu <http://www.ekof.bg.ac.rs/>.
9. Jovanović P.: *Kako postati dobar menadžer*, Grafoslog, Beograd, 1997., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>.
10. Jovanović P.: *Menadžment – Teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005., dostupno na sajtu <http://www.eknfak.ni.ac.rs/>, peuzeto 15.10.2010.
11. Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Management*, New York, 1990., dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>.
12. Kulić, Ž., Milošević, G., Ristić, S. (2005). *Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima*, Viša železnička škola, Beograd.
13. Lončarević R. (2007): *Menadžment*, Cicero-print, Beograd.
14. Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill: prema Simić I. (2006). *Menadžment*, Sven, Niš.
15. Luthans F. (2005), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill., dostupno na <http://www.ekof.bg.ac.rs/>.
16. Maslow AH. *Motivation and Responsibility*, Harper-and Row, New York. 1954., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>.
17. Mašić i dr. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

18. Mullins L. / *Management and Organisational Behav-iour* (5th Edition), London; Financial Times/Pitman Publishing, 1999., dostupno na <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>.
19. Myers, P.S., "Knowledge Management and Organizational Design", Butterworth-Heinemann Publishing, 1996., str. 56., prema Krstić B., Sekulić V., *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., str. 24., dostupno na scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf.
20. Northaus, P.: *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008., dostupno na www.zivkaprzulj.com/Portals/0/.../Liderstvo_i_motivacija.doc.
21. Nothouse, P. G. (2008) *Liderstvo*, Data status, Beograd.
22. Ogorean, C., Lucian, B., "Knowledge Management – a source of sustainable competitiveness in the knowledge based economy", MPRA Paper No. 1688, August 2006.: prema: Krstić B., Sekulić V., „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., dostupno na scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf.
23. Pešić M.: *Sociologija* (2007) Univerzitet „Singidunum“, Beograd., dostupno na <http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/>.
24. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2009) *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
26. Pržulj Ž. : *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: *Knowledge management*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd, 2005., dostupno na <http://www.zivkaprzulj.com>.
27. Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.,dostupno na <http://www.singidunum.ac.rs/>.
28. Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.: prema Simić I. (2006) *Menadžment*, Sven, Niš.
29. Santosus, M., Surmacz, J., *ABC of Knowledge Management*, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html.: prema Mašić B., Đorđević–Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf.
30. Schermerhorn J., Hunt ., Osborn R. (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, dostupno na <http://www.ekof.bg.ac.rs/>.
31. Shockley, W. (2000) *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57.: prema Mašić B, Đorđević – Boljanović J.: *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, dostupno na http://www.famns.edu.rs/.../na...ka...znanja/.../NPKDZ6-Elektronski_zbornik.pdf.
32. Simić I. (2006) *Menadžment*, Sven, Niš.
33. Skripta *Upravljanje ljudskim resursima*, dostupno na <http://www.megatrend-info.com/>.

34. Sovrlić, V. (2008). *Motivacija kao ključ uspeha. Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, 36(1-2), Kragujevac, 2008., dostupno na <http://www.zastava-arms.co.rs/>.
35. Stewart J., Tensley C.(2002) :*Training in Knowledge Economy*, CIPD Pubilshing, London, prema: prema Pržulj Ž.(2005): *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: *Knowledge management*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd., dostupno na <http://www.zivka.przulj.com>.
36. Subotić D. (2008) *Inovativni menadžment u politici*, Beograd.
37. Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., „*Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*“, 2006.: prema Krstić B.: *Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinantama kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preuzeća*, Ekonomski fakultet Niš, 2007., dostupno na <http://scindeks.nb.rs/>.
38. Tissen, Andriessen, Lekanne Deprez (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad.
39. Vujić, V. (2004) *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

Korišćeni web sajтови:

1. <http://www.singidunum.ac.rs/>.
2. <http://plark.net/literatura/mng041.php>.
3. <http://www.eccf.su.ac.yu/>.
4. <http://www.ekof.bg.ac.rs/>.
5. <http://www.link-elearning.com/>.
6. <http://www.poslovniforum.hr/>.
7. http://www.ssefis.com/Skriptarnica/skripta_menadzment.doc.
8. www.efzg.globalnet.hr/.
9. www.oliver.efri.hr/.
10. www.siepa.sr.gov.yu/.