

Резиме: Структуре организација су се током времена мењале као и начини управљања ресурсима. У савременим условима пословања, структура организације има особине флексибилности, брзине и иновативности. Повећање ефективности пословања и повећање степена остварења дефинисаних циљева постигнуто је првенствено увођењем процесног приступа у дизајну организације. Улога лидерства подразумева то да се код обављања задатака, пажња највише фокусира на руковођење људима. Из свега претходно наведеног, долази се до закључка да постоји врло уска веза између лидерства, лидера и понашања запослених у организацији.

Кључне речи: организационо понашање, организациони дизајн, лидерство, процесни приступ

Abstract: Structure of organizations over time have changed and ways of managing their resources. In the modern business environment, the structure of the organization has the characteristics of flexibility, speed and innovation. Increase of business efficiency and increase of the level of achievement of defined objectives has been achieved primarily by introducing a process approach in the design of the organization. The role of leadership assume that when tasks are to be done, most attention is focused on the people management. From all the foregoing, it can be concluded that there is a very close link between leadership, leader and the behavior of employees in an organization.

Keywords: organizational behavior, organizational design, leadership, process approach

Садржај

1. Увод	3
2. Основна разматрања о организационом понашању.....	4
2.1. Фактори на индивидуалном нивоу-кратка ретроспектива	7
2.1.1. Појам личности	7
2.1.2. Перцепција и индивидуално учење.....	9
2.1.3. Вредности, ставови и задовољство послом	12
2.1.4. Мотивација	15
2.2. Фактори на групном нивоу-кратка ретроспектива	18
2.2.1. Групе и тимови.....	18
2.2.2. Вођство.....	20
2.2.3. Доношење одлука	20
2.2.4. Конфликти	21
2.2.5. Моћ и политички процеси.....	21
2.3. Фактори на организационом нивоу-кратка ретроспектива.....	22
2.3.1. Организациона култура	22
2.3.2. Организационо учење.....	23
2.3.3. Организационе промене	25
3. Основна разматрања о појму лидерства.....	26
3.1. Разлике између менаџмента и лидерства	29
4. Проблем процеса организације рада у савременим условима пословања.....	30
4.1. Процесни приступ	30
4.2. Хијерархијски системи	33
5. Закључак	34

1. Увод

Предмет овог завршног рада је приказ и примена приступа у проучавању лидерства и стратегијског управљања људским ресурсима, као и оцена утицаја који организационо понашање има на чланове у организацијама које послују у променљивом окружењу. Значајно је за сваку организацију да лидер примењује такву стратегију управљања запосленима која омогућава да организација оствари позитивне резултате. Подељена су мишљења како о значају и улози лидерства за развој сваке човекове делатности тако и о развоју људског друштва у целини. Лидерству се посвећује велика пажња у теорији, као и у пракси. Лидерство произлази из визије и способности утицаја, односно покретачке енергије која подстиче посвећеност људи у савладавању препрека на путу у будућност. Људски ресурси су најзначајнија компонента сваке организације. Људски ресурси представљају вид организационог капитала чији елементи су интелектуални, социјални и емоционални. Стратегијско управљање људских ресурса је део менаџмента, а заснива се на теоријско – практичним знањима из области психологије рада. Оно се односи и на политику, праксу, системе који утичу на понашање запослених, њихове ставове и радну успешност. Људи и њихове вештине, знања и информације ствар која је јединствена за сваку организацију.

Пословање предузећа одвија се данас у условима светске економске кризе који захтевају сталне иновације, идеје и борбу да би се остварио задати циљ организације. Да би били успешни и доминанти у било којој грани привреде свака организација мора да има талентоване и успешне лидере и запослене. Они би својим радом, вештинама, визијама и идејама побољшали статус своје организације на тржишту. Генерално посматрано, управљање људским ресурсима заузима централно место у стратегијском менаџменту предузећем.

У суштини лидери и људски ресурси су најзначајнија компонента сваке организације. Да би се пратила конкуренција, организација мора да има квалитетне лидере и квалитетну радну снагу. Успешни лидери данас морају имати способности да брзо прихвате нове идеје и да се брзо прилагоде новонасталим условима пословања. Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно раде на остваривању својих задатака, а за улогу успешног лидера потребно је знање и способности да се ради са различитим аспектима мотивације, комуникације, тимског рада и интерперсоналних веза.

У овом раду утврђено је да постоји много фактора и њихових међусобних утицаја који утичу на управљање запосленима у организацији. Зато постоје стални напори да се ови фактори унапреде како би организација постигла одговарајућу ефикасности и ефективност пословања. Треба напоменути да се ефективност пословања одређује преко вредности индентфикованих фактора.

Запослени у организацији креирају и производе робе и услуге, контролишу квалитет, пласирају производе, управљају финансијским средствима, утврђују мисију и визију предузећа. Без ефективних људи предузеће никада не би остварило своје циљеве.

Завршни рад подељен је на пет глава. Друга глава се бави уводним разматрањем проблема лидерства и организационог понашања и постојање узајамног дејства активности и фактора на успешност организације. У трећој глави разматра се организација и дат је детаљан опис фактора који утичу на стварање исте и утицаја које они имају на њено функционисање, које се прожима са лидерством и активностима које лидер треба да предузме да би се његова визија позитивно одразила на организацију и људе које овакав лидер треба да води. У Глави 4 представљен је проблем процеса организације рада у савременим условима пословања. У петој глави су презентовани закључци.

2. Основна разматрања о организационом понашању

Организације су формалне групе људи који имају један или више заједничких циљева и располажу одређеним средствима и ресурсима. Може да се каже да је кључни елемент сваке организације човек и релације које постоје између запослених. Функционисање било које организације условљено је понашањем људи који чине ту организацију. Неопходан услов за остваривање дефинисаних циљева је разумевање људског понашања, његових извора, облика и последица.

Нови приступи који су развијени у теорији менаџмента и лидерства фокусирају се на значај људских ресурса. У већини развијених приступа се сматра да запослени са већим могућностима треба да се подстакну да уче и допринесу радећи заједно на заједничким циљевима.

Пошто је у фокусу проучавања организационог понашања човек и његово понашање, многи концепти и теорије користе резултате и достигнућа многобројних истраживања у доменима различитих друштвених наука као што су психологија, социјална психологија, социологија, антропологија, политичке науке.

Психологија проучава понашање човека као појединца. Теорије које су развијене у овом домену се користе за изучавање микронивоа организационог понашања, односно понашања људи као појединаца.

Социјална психологија проучава утицаје група на индивидуално понашање и свест. Теорије и концепти развинени у домену социјалне психологије са аспекта организационог понашања су веома корисни за разумевање група, групног одлучивања, лидерства, вредности, ставова, норми...

Социолошке теорије и концепти користе се за разумевање макронивоа организационог понашања (односи међу групама, конфликти, моћ, лидерство, формална организација, организационе промене).

Антропологија проучава човека и његове творевине. Из антропологије организационо понашање преузима концепт културе.

С обзиром на то да је организационо понашање примењена научна дисциплина оно преузима неке основне концепте и сазнања из основних наука о људском понашању. Циљ је да се развијене теорије примене у организационим системима који функционишу у реалним окружењима.

Организационо понашање је била тема многих теоретичара менаџмента. Проучавање организационог понашања започето је почетком XX века од стране теоретичара неокласичне школе организације. Многобројна питања из ове области су теоретичари и практичари постављали при решавању организационих проблема. На пример: Зашто се људи понашају на одређени начин у организационом окружењу?, Који фактори утичу на учинак на послу, интеракцију запослених, посвећеност послу, лидерство и менаџерске стилове?

Да би се разумело шта је то организационо понашање и добила слика о његовом значају унутар сваке организације, потребно га је прво дефинисати.

Организационо понашање је научна дисциплина која се бави истраживањем понашања људи у организацијама да би се, његовим разумевањем, предвиђањем и усмеравањем, побољшале организационе перформансе и повећало задовољство чланова организације [1]. Из ове дефиниције се може закључити да организационо понашање представља посебну научну дисциплину у којој је предмет истраживања да истражује узроке, облике и ефекте понашања чланова организације, а све у циљу да се разуме, предвиди и да се дају препоруке како да се усмерава или утиче на понашање људи у организацијама.

Ова дисциплина проучава три детерминанте понашања у организацији: појединце, групе и структуру. Поред тога, организационо понашање примењује знања стечена о појединцима, групама и ефекту структуре на понашање како би се повећала ефективност пословања организације.

На основу свега реченог може се закључити да је организационо понашање студија о томе шта људи раде у организацији и како њихово понашање утиче на перформансе организације. Циљ организационог понашања јесте разумевање и обликовање понашања чланова организације које треба да повећа ниво перформанси саме организације, али и задовољства радом самих чланова организације. Организационе студије испитују комуникационе обрасце између појединаца и група, као и структуре и организационе културе. Детаљан поглед на понашање на радном месту, пословну културу и организационе праксе ствара бољи увид о комуникацији образаца и сукоба.

На организационо понашање утичу бројни И разнолики фактори. У литератури може да се нађе различита класификација фактора. Водећи научници из ове области

сматрају да је најважнији критеријум за класификацију фактора организационог понашања ниво организације.

Подела фактора према нивоима у организацији је надаље приказана:

1. фактори индивидуалног нивоа,
2. фактори групног нивоа,
3. фактори организационог нивоа.

Разматране групе фактора и фактори сваке групе приказани су на слици 1.



Слика 1. Приказ група фактора организационог понашања и фактора унутар сваке групе [1]

На индивидуалном нивоу проучавају се:

- личност и личне карактеристике,
- перцепција и индивидуално учење,
- вредности, ставови и задовољство послом,
- мотивација.

На групном нивоу проучавају се:

- групе и тимови,
- вођство,
- доношење одлука,
- конфликти,
- моћ и политички процеси.

На организационом нивоу истражују се:

- организациона култура,
- организационо учење,
- организационе промене.

Надаље су ови фактори детаљно објашњени.

2.1. Фактори на индивидуалном нивоу-кратка ретроспектива

У овој секцији детаљно су објашњени сви фактори на индивидуалном нивоу (слика 1).

2.1.1. Појам личности

Личност је релативно трајан образац мисли, емоција и понашања који карактеришу особу, заједно са психолошким процесима које су условљени поменутим карактеристикама. То је, у суштини, скуп особина које нас чине сличним или различитим од других људи. Људи се не понашају на исти начин у свим ситуацијама; у ствари, таква доследност би се могла сматрати ненормалном, јер указује на неосетљивост особе на друштвене норме, системе награђивања и других спољашњих услова. Људи мењају своје понашање тако да оно буде прилагођено ситуацији, чак и ако је понашање у супротности са њиховом личношћу.

Личност се најчешће дефинише као јединствена комбинација карактеристика особе која произилази из начина на који се појединац понаша и ступа у интеракције са другима [2].

Једно од основних питања које се поставља је, шта је то што одређује личност појединца? Већина стручњака се слаже да постоје два основна узрока која утичу на развој личности и да ће се у зависности од тога каква је њихова природа, развити различита личност. Та два основна извора су: наслеђе и окружење.

Наслеђе обухвата све утицаје на личност коју човек добија рођењем. Ту спадају различите физичке предиспозиције: физичка конституција, пол и сексуална оријентација, темперамент, ниво енергије, биоритам итд. Међутим, генетско наслеђе је један од важнијих фактора који утичу на обликовање личности [1].

Иако је личност под великим утицајем наслеђа, такође је под утицајем окружења – под утицајем социјализације особе, животног искуства и других облика интеракције са окружењем. Развој личности и промене се углавном јављају до младог одраслог доба; личност се стабилизује до тренутка када особа напуни 30 година, иако неке промене у личности могу да се дешавају и у 50-им годинама [3].

Највише истраживања личности било је усмерено на откривање особина или црта личности јер, како особине личности представљају карактеристике које описују понашање људи, ако се оне познају менаџери ће бити у стању да предвиде и контролишу њихово понашање.

Најзначајнија класификација особина, карактеристика или црта личности резултирала је моделом пет великих димензија личности (*Big Five Models*). Дуготрајним истраживањем је од преко 17000 особина или црта личности издвојено пет основних димензија (слика 2).



Слика 2. Пет великих димензија личности [1]

На основу ових димензија личности разликују се: [4]:

- *Екстравертност – интровертност (друштвеност или отвореност)*: степен у коме је особа друштвена, односно задовољна односима са другима. Екстравертни или друштвени или отворени људи су комуникативни и пријатељски расположени према другима. Интровертни, недруштвени, затворени људи су мање склони да ступају у социјалне интеракције, мање уживају у успостављању односа са другима. У организацији треба очекивати да су екстравертни људи много задовољнији послом и самом организацијом и да много лакше склапају контакте са колегама него интровертни. Зато им далеко више одговарају послови који захтевају висок степен комуникативних способности, као што су продаја, односи са јавношћу и сл.
- *Пријатност или сагласност*. Ова димензија личности је у екстремима; с једне стране су кооперативност, топлина, поверење, а с друге стране антагонизам, хладноћа, неповерење. Ова особина показује тежњу особе да буде сагласна и у добрим односима са осталим људима. Обично су то људи који показују висок степен бриге за друге, поверљиви су, колегијални, пристојни. Одлични су као чланови тима и одговарају им послови који захтевају развој међуљудских односа. С друге стране, непријатност је везана за антагонизам, неповерење, несаосећајност, неколегијалност и непријатност.
- *Савесност*. Ова димензија има на једном полу поузданост и поверљивост, а на другом непоузданост и неверљивост. Она показује степен у којем је појединац пажљив, скрупулозан и истрајан. Такве особе имају висок степен организованости, темељне су, уредне и самодисциплиноване. С друге стране, особе са ниским нивоом савесности обично немају осећај за правац активности и самоконтролу. Оне су импулсивне, безбрижне и често не ефикасне у организацији.

- *Емоционална стабилност, прилагођеност или неуротичност.* Ова димензија има на једном полу емоционалну стабилност, сигурност и смиреност док су на другом нервоза, несигурност, депресија. Прилагођени или емоционално стабилни људи су смирени, стабилни, опуштени и осећају се безбедно. Они су на послу често ефикасни. На другој страни, особе које имају ниску емоционалну стабилност и прилагођеност а високу неуротичност биће нервозни, неповерљиви, несигурно и често збуњени, па није чудно што ће на послу бити неефикасни. Људи који имају високи степен неуротичности најчешће су критичнији према себи и својим резултатима од људи који имају мали степен неуротичности. Њихова критичност их обично тера ка перфекционизму, па се обично добар за послове контроле квалитета који захтева критичко мишљење и оцењивање. Врло често имају важну и незаменљиву улогу у групи и групном одлучивању зато што обично преузимају улогу „ђаволовог адвоката“, чији је задатак да критикује сваку предложену алтернативу.
- *Отвореност.* Ова димензија личности са једне стране има особине као што су: креативност, оригиналност, радозналост, отвореност за нова искуства, маштовитост, неконвенционалност и склоност ризику. На другом крају димензије се налазе: затвореност, конвенционалност, конзерватизам, немаштовитост, аверзија према ризику итд. То се сматра добром карактеристиком за послове који су подложни сталним променама, иновацијама или њихово обављање подразумева значајан ниво ризика. Предузетници које карактерише висок степен склоности ка преузимању ризика обично имају висок ниво ове карактеристике.

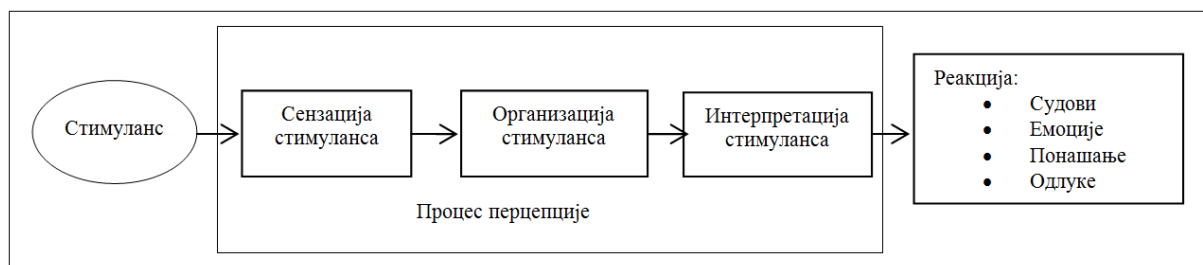
2.1.2. Перцепција и индивидуално учење

Перцепција је процес којим појединци организују и тумаче своје чулне утиске како би дали смисао свом окружењу [5].

Зашто је перцепција битна у истраживању организационог понашања? Људско понашање је засновано на чињеници да људи разумеју свет око себе онаквим каквим га они виде, а не онаквим какав он заправо јесте.

Када човек погледа у нешто и покуша да протумачи оно што види, његово тумачење је под великим утицајем његових личних карактеристика – става, личности, мотива, интереса и прошлих очекивања, из чега се може закључити да щудско понашање у великој мери зависи од начина на који људи тумаче стварност. Људи, наиме, реагују, доносе одлуке и предузимају акције, у организацији и ван ње, у складу са значењем које догађаји имају за њих, а не на основу самих догађаја као таквих.

Уколико менаџер жели да у потпуности разуме понашање запоселних, потребно је да познаје процес перцепције (слика 3) и његове законитости.



Слика 3. Процес перцепције [1]

Перцепција се дефинише као процес сензације, организације и интерпретације стимуланса са циљем да се одреди њихово значење [6].

На перцепцију утичу бројни екстерни и интерни фактори. Најважнији интерни фактори су: личност, учење, и мотивација.

Социјална перцепција је процес формирања мишљења о људима и стварима са којима дођу у контакт. Исправност и ефикасност људских поступака у великој мери зависи од правилне оцене понашања других људи и познавања правих узрока њиховог понашања. При томе, откривена су нека правила која важе готово без изузетка [7]:

- Познавање сопствене личности доприноси тачнијем оцењивању других људи и њихових поступака.
- Наше сопствене карактеристике и особине утичу на оцену понашања и мотива других људи јер имамо тенденцију да своје особине пројектујемо на друге.
- Људи који прихватају себе онаквим какви они стварно јесу имају тачније представе о другима и узроцима њиховог понашања и више су склони да имају позитиван став о другима.

Најпопуларнија теорија која објашњава процес социјалне перцепције јесте Келлу – ева теорија атрибуције [8]. Под атрибуцијом се подразумева процес путем кога људи настоје да објасне узроке и мотиве понашања других људи [7].

Овом теоријом се тврди да људи настоје да утврде да ли је нечије понашање изазвано екстерним узроцима из окружења или интерним разлозима као што су његови мотиви, ставови, способности, и да се на основу утврђених узрока који су изазвали одређено понашање оцењују три карактеристике понашања, и то: консензус, конзистентност и дистинктивност.

Приликом процеса атрибуције, људи систематски праве углавном две врсте грешака. Прва је фундаментална грешка атрибуције и односи се на склоност људи да, када оцењују друге људе, потцењују утицај објективних фактора на њихово понашање а прецењују утицај самих људи и њихових особина. Друга грешка атрибуције се назива самоподржавајућа предрасуда и односи се на склоност човека да све што му се добро

дешава приписује себи у заслугу, а све што му се лоше дешава објашњава дејством спољних фактора [1].

Надаље је објашњен појам индивидуалног учења који представља други део разматраног фактора.

Учење се дефинише као „релативно стабилна промена понашања појединаца као резултат његовог искуства“.

Учење представља промену понашања, која је настала као резултат учења појединца. Промена у ставовима и перцепцијама неће се сматрати учењем уколико није изазвала промене у понашању.

Постоје три теорије које објашњавају процес индивидуалног учења: класично условљавање, инструментално уловљавање и социјално или учење по моделу.

Класично условљавање засновано је на моделу учења који је описао руски научник Павлов експериментима које је изводио са псом, где је показао да је класично условљавање облик учења у коме се понашање учи на основу стимуланса из окружења.

За разлику од класичног условљавања где је понашање директно изазвано стимулансом који уједно представља и награду, код инструменталног условљавања само понашање представља начин да се постигне награда, односно представља облик учења у коме човек учи одређено понашање на основу последица свог претходног понашања.

Постоје четири облика инструменталног условљавања:

- Позитивно појачавање. Процес којим људи уче да понављају понашање које доводи до позитивних
- Негативно појачавање или учење избегавањем. Процес којим људи уче да понављају понашање које им омогућује да избегну последице.
- Кажњавање. Процес путем кога се људи уче да избегавају понашање које изазива последице.
- Гашење. Процес путем кога се људи уче да избегавају понашање које не доводи до позитивних резултата.

Социјално учење је облик учења у коме се човек учи угледајући се на понашање других особа. У предузећима је менаџер често модел на који се угледају запослени. Осим менаџера, модел по коме се учи понашање у предузећу јесу некада и неформални лидери који служе као „референтне особе“.

За учење по моделу су важна четири процеса:

- Процес пажње. Онај ко служи као модел мора да буде у центру пажње онога ко учи из његовог понашања.

- Процес ретенције односно памћења. Онај ко учи мора да има способност да запамти понашање модела да би касније могао да га репродукује.
- Процес репродукције. Особа која учи од одређеног модела мора бити способна да понови понашање
- Процес појачавања. Понашање које је научено посматрањем модела, ипак мора бити појачавано да би се задржало.

2.1.3. Вредности, ставови и задовољство послом

На понашање људи у организацији веома снажан утицај имају њихове вредности и ставови. Вредности представљају уверења да су одређена понашања или егзистенцијална стања лично или социјално пожељнија у односу на супротна понашања или стања [6].

Вредности показују шта људи сматрају добрим а шта лошим, врло су стабилне и тешко се мењају. Свака особа има свој индивидуални вредносни систем, који најбоље показује предиспозиције појединца да се понаша на одређени начин. Свака вредност има садржај и интензитет. Садржај вредности показује шта људи сматрају добрим и важним а интензитет колико то сматрају добрим и важним.

Има више покушаја у литератури да се вредности људи класификују и разврстају у одређене групе или категорије. Најзначајнији такав покушај урадио је Milton Rokeacha. Он је класификовао све вредности појединаца у две категорије: терминалне и инструменталне вредности.

Циљне вредности су она пожељна стања која појединац настоји да оствари током свог живота. Инструменталне вредности односе се на префериране начине понашања појединца којима он остварује своје циљне вредности.

Табела 1. Вредности према Rokeacha [6]

ТЕРМИНАЛНЕ ВРЕДНОСТИ	ИНСТРУМЕНТАЛНЕ ВРЕДНОСТИ
Угодан (комфоран) живот	Амбициозан, вредан, радан
Узбудљив (стимулативан, активан) живот	Отвореног духа
Осећај постигнућа (остварења)	Способан (компетентан)
Мир у свету (одсуство ратова)	Уредан
Свет лепоте (лепоте природе и уметности)	Храбар, одлучан
Једнакост (братство, једнаке шансе за све)	Спреман да опрашта
Сигурност породице	Спреман да помаже другима
Слобода (независност, слободан избор)	Искрен, поштен, частан
Унутрашња хармонија (одсуство унутрашњих конфликата)	Имагинативан
Срећа, задовољство животом	Независтан
Зрела љубав (сексуална и духовна блискост)	Интелигентан
Уживање	Логичан (рационалан)
Самопоштовање	Осетљив, нежан
Спасење (вечни живот)	Поштује наређења, послушан
Друштвено признање	Уљудан, културан
Право пријатељство	Одговоран, поуздан
Знање и мудрост (зрело разумевање живота)	Самоконтролисан, дисциплинован

Табела 2. Вредности различитих фрупа људи [6]

Менаџери		Радници		Друштвени активисти	
Терминалне	Инструменталне	Терминалне	Инструменталне	Терминалне	Инструменталне
Самопоштовање	Частан	Сигурност породице	Одговоран	Једнакост	Частан
Сигурност породице	Одговоран	Слобода	Частан	Мир у свету	Помаже другима
Слобода	Способан	Срећа	Храбар	Сигурност породице	Храбар
Осећај постигнућа	Амбициозан	Самопоштовање	Независан	Самопоштовање	Одговоран
Срећа	Независан	Зрела љубав	Способан	Слобода	Способан

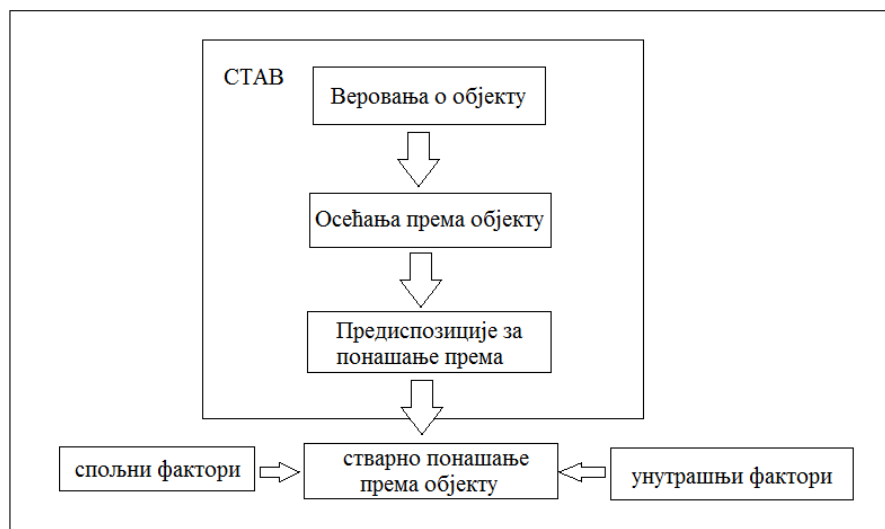
Вредности могу да се класификују на следећи начин [9]:

- Теоретске вредности. Високу важност стављају на процес сазнавања истине кроз рационално и критичко мишљење.
- Економске вредности. Наглашавају практичност и корисност.
- Друштвене вредности. Високо рангирају форму и хармонију.
- Политичке вредности. Велику важност придају стицању моћи и утицаја.
- Религиозне вредности. Важност придају разумевању целине света и духовног искуства.

Вредности се појављују не само на индивидуалном већ и на нивоу организације. Када се вредности појединца поређају по важности и повежу, добија се индивидуални вредносни систем. Он показује не само које вредности пројединац прихвата и шта сматра добрим а шта лошим, већ и које су вредности важне а које мање важне као и какав је однос између њих.

Ставови представљају исказе људи који показују њихов однос према одређеном објекту и који предиспонирају њихово понашање према том објекту [10]. Тај став може бити позитиван или негативан и за разлику од вредности, ставови су релативно трајни, стечени системи позитивног или негативног оцењивања, осећања и тенденције да се предузме акција за или против, а у односу на различите објекте (слика 4).

Без обзира на стварна осећања ставови које појединац изражава састоје се из три основне компоненте: емотивне, когнитивне и бихевиористичке компоненте.



Слика 4. Ставови и понашања [1]

Вредности и ставови су од изузетне важности када се формира општи став појединца у односу на његов посао. У зависности од устаљених вредности и створених ставова појединац ће у одређеној мери бити задовољан послом, што је за менаџмент предузећа једна од најбитнијих компоненти која се узима у обзир у проучавању организационог понашања.

Најважнији међу свим ставовима запослених јесте став према њиховом послу. Тај став се назива задовољство послом и може се дефинисати као „когнитивне, афективне и евалуативне реакције појединца на свој посао“ [8].

Трећи део разматраног фактора јесте задовољство послом. Истраживања су показала да се сви фактори који утичу на то да запослени буду задовољни послом који обављају могу груписати у две категорије: организациони и лични фактори задовољства послом.

Организациони фактори задовољства послом су [6]:

- Посао сам по себи.
- Систем награђивања.
- Пријатни радни услови
- Колеге на послу
- Организациона структура

Лични фактори задовољства послом су:

- Склад између личних интересовања и посла
- Радни стаж и старост
- Позиција и статус

- Укупно задовољство животом

Задовољство послом је сложен став који обухвата одређене претпоставке и веровања о том послу.

2.1.4. Мотивација

Мотивација се дефинише као процес интензитета, усмеравања и упорности појединца ка постизању одређеног циља. Три кључна елемента дефиниције су интензитет, смер и упорност. Интензитет описује колико труда појединац улаже за остварење циљева које међутим не би показало повољне исходе учинка уколико се тај напор не каналише у правцу који погодује организацији, док упорност показује колико дуго нека особа може да одржи напор. Мотивисани појединци се труде довољно дуго да остваре свој циљ.

У литератури о менаџменту познате су бројне теорије мотивације, где се све те теорије деле у две групе: теорије садржаја и теорије процеса.

Најпознатија теорија мотивације је *Масловљева теорија хијерархије потреба* (слике 5). Маслов је открио да људе у организацијама покреће пет група потреба које су хијерархијски уређене.



Слика 5. Масловљева теорија хијерархије [1]

Суштина ове теорије јесте да све потребе морају бити хијерархијски задовољене, односно да мора да постоји редослед задовољавања, што значи да се потребе „вишег“ реда, односно на врху пирамиде не могу задовољити уколико се потребе „нижег“ реда које се налазе на основици пирамиде нису задовољиле. Међутим ова теорија је врло озбиљно критикована јер крута хијерархијска уређеност потреба није доказана у пракси. Постоје и примери да су запослени били усмерени на

задовољавање потреба вишег реда чак и када су потребе нижег остале незадовољене, што показује да свака група потреба има различит значај за различите људе.

За разлику од Масловљевог модела, Алдерферов модел потреба, познат под називом ЕРГ, у себи уопште нема претпоставку о хијерархијском односу људских потреба. Алдерфер једино тврди да људе у организацијама покрећу три врсте потреба [11]:

- Егзистенцијалне потребе (Е – Existence),
- Потребe за повезивањем (Р – Relatedness) и
- Потребe за развојем (Г – Growth).

Alderfer (1972) [11] својом теоријом тврди да појединци могу да буду мотивисани неком потребом вишег реда која је за њих значајна уколико су те потребе вишег реда из неког разлога веома важне за појединца.

Овај модел показује да иако сви људи имају сличне потребе, њихов значај за појединца може да буде различит, па је веома битно сваком запосленом приступати појединачно и покушати утврдити које су потребе за њега доминантне.

Суштина доприноса *Херцбергове теорије* јесте у открићу да задовољство и незадовољство људи на послу одређују различити фактори: хигијенски фактори одређују присуство или одсуство незадовољства, док мотивациони фактори или мотиватори детерминишу присуство или одсуство задовољства.

Меклиленд (1966) је издиференцирао такође три врсте потреба које људи задовољавају у организацијама. То су [12]:

- Потребe за припадањем—особе које имају снажан мотив припадности теже хармоничним односима са људим у окружењу.
- Потребe за достигнућем – особе које имају снажан мотив достигнућа процењују своје понашање и достигнућа спрема неких стандарда изврности.
- Потребe за моћи— особе са снажним мотивом моћи предузимају акције којима утичу на понашање других и поседују снажну емоционалну привлачност.

Процесни модели описују и анализирају начин на који фактори унутар особе (лични фактори) врше интеракцију и како производе одређене врсте понашања. Теорије процеса баве се питањем на који начин се људи покрећу на акцију међу којима су најзначајније: теорија постављања циљева, теорија једнакости и теорија очекивања.

У *теорији постављања циљева* се објашњава да у процесу покретања људске активности најзначајнију улогу имају циљеви [13].

Суштина ове теорије је у томе да се циљ користи као механизам мотивације за покретање људске активности који је важно поставити и уверити се да су они јасни запосленима а уједно и изазовни.

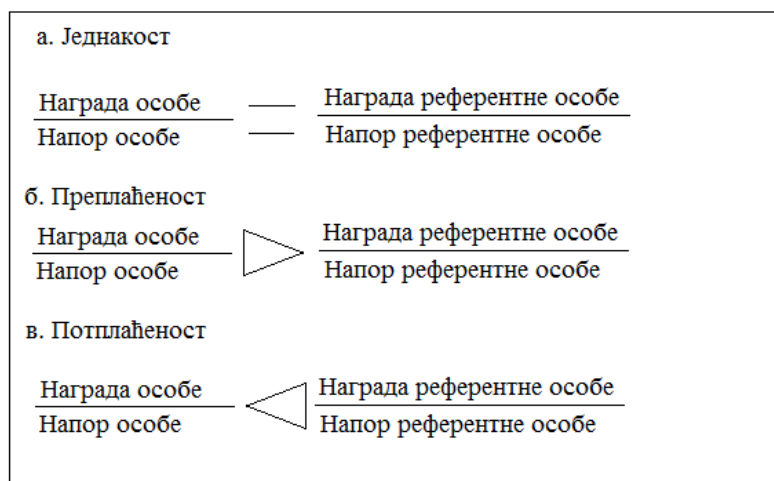
Посебно су важне следеће карактеристике циља:

- Тежина циља – циљ би требало да буде изазован,
- Јасност циља – циљ мора да буде јасан и специфичан како би био користан у усмеравању напора, људи че знати шта се од њих очекује и неће нагађати,
- Самоефикасност – веровање појединца да може да изврши задатак у датој ситуацији, самоефикасност зависи од задатка.

Теорија једнакости се фокусира на осећања појединца у вези са тим колико праведно је третиран у поређењу са другима. Модел је базиран на поређењу две варијабле:

- Улаза – улази представљају оно што једна особа улаже у размени,
- Излаза – излази су оно што појединац добија из размене

Након што утврде однос улаза и излаза за себе, запослени га пореде са односом улаза и излаза релевантних других, који се налазе у сличној ситуацији. Релевантна друга страна могу бити запослени из исте организације или других организација. На слици 6 је приказано да једнакост постоји кад год је однос улаза и излаза особе једнак односу улаза и излаза релевантних других особа, док неједнакост постоји кад су улази и излази несразмерни.



Слика 6. Ситуације једнакости, преплаћености и потплаћености [1]

Аутор *теорије очекивања* тврди да су људи мотивисани да раде ако очекују да ће тиме остварити желене циљеве од свог посла. Да ли ће неки појединац бити мотивисан или не, зависи од тога како процењује напор који треба да уложи у понашање, ефекте тог напора и награде које очекују.

Од свих теорија мотивације, теорија очекивања је добила највише потврда у емпиријским истраживањима. Дакле, ова теорија показује да је потребно уверити запослене у то да ће их њихов напор који улажу, заиста довести до остварења циља као и да ће они бити способни да тај резултат и остваре и да ће их то достигнуће довести до обећане награде, где уз то треба да се води рачуна о томе да вредност награде одговара очекивањима запосленог.

2.2. Фактори на групном нивоу-кратка ретроспектива

У овој секцији детаљно су објашњени сви фактори на групном нивоу (слика 1).

2.2.1. Групе и тимови

Зашто су групе битан део организације? Пошто унутар неке организације, нарочито велике, појединац није у стању да задовољи своје потребе припадања, стварају се мање групе у којима запослени могу да задовоље, не само потребе за припадношћу већ и потребе за поштовањем, моћи итд. Групе у организацији формирају се око заједничких интереса и послова, процес рада, економских и других интереса, планова и програма развоја, процеса одлучивања и сл.

Већина аутора групу дефинише као скуп људи који [14]:

- Ступају у међусобне интеракције,
- Деле заједничке циљеве и интересе,
- Одржавају релативно стабилну структуру односа,
- Перцепирају себе као групу.

Две основне врсте група у организацији су формалне и неформалне. Формалне групе се формирају управљачким одлукама менаџмента предузећа, који их ствара плански, имају унапред одређеног менаџера, структуру односа, улоге као и циљеве рада, и оне могу бити командне и радне групе.

Неформалне групе могу бити пријатељске, које формирају људи сличних интересовања, знања и особина, и интересне групе чији је кључни фактор заједнички интерес чланова који се остварује остваривањем циљева због којих група и постоји.

Од велике важности за управљање групама је њихова величина, где је према искуствима у пракси идеална величина групе од 3–7 чланова. У већим групама није могућа директна комуникација која представља основу групног рада. Број директних комуникационих канала у групи се израчунава по формули $n(n-1)/2$.

Главна корист и предност групног рада јесте у томе што различити чланови групе уносе нова знања, перспективе, информације, идеје које се затим у групи сучељавају и из њих произлазе квалитетне одлуке [1].

Величина групе, осим на ефикасност рада, утиче и на различите карактеристике групе [7]:

- Степен конфронтације између чланова. Што је група већа, то је степен конфронтације између чланова групе већи, што је некада добро јер води бољим решењима, а некада је лоше јер конфликти блокирају рад људи.
- Степен ослобађања тензија се смањује са повећањем групе, што има негативне последице по задовољство чланова групе.
- Степен солидарности се смањује како се група повећава.
- Интензитет давања и примања информација и мишљења се смањује са повећавањем величине групе, што негативно утиче на квалитет и ефикасност рада групе.
- Степен конфромизма у групи се смањује како се величина групе повећава, што има и негативних и позитивних последица будући да конформизам има и позитивне и негативне импликације.

Тим представља облик формалне организације заједничког радног или пословног процеса који повезују одређени циљеви и интереси чланова, заједничка мисија и задаци. Тимски рад је међу најпопуларнијим концептима у управљању и обуци. Тим је виши ниво ентитета од појединаца који чине групу. Не може се свака група, иако је она део истог одељења, или ради сличне послове, или деле идентичне вредности, и који веома успешно остварују комуникацију, назвати тимом. Оно што групу чини тимом јесте заједнички циљ као фактор организовања.

Људи унутар тима заједно обављају један те исти задатак, и резултат ће бити један и исти за свакога. Дакле, тим је био у стању да оствари циљ, или не, и није битно ко је шта урадио, или зашто се нешто догодило или не, већ сви чланови заједно побеђују или заједно не успевају.

Изградња тима споља обухвата избор његових привремених чланова, дефинисање мисије, постављање јасних циљева, дефинисање правила о томе како ће средства бити додељена или како ће достигнуће тима бити мерено, и одређивање начина на који ће тим бити награђен за достигнућа или кажњен за пропусте [15].

Изградња тимова унутар организације подразумева стварање релевантних комуникационих система и заједничку базу података као и успостављање обавезних правила понашања који могу бити специфична само за тај тим, затим учење како да раде заједно, уклањање препрека за међусобно разумевање, поверење и подршку итд. (Газаруан)

Да би тимови били ефикасни, тимове је неопходно изградити према одређеним принципима. Посебну пажњу треба посветити: дизајну тима, избору чланова тима и контексту рада тима.

2.2.2. Вођство

Вођство се у менаџменту најчешће дефинише као „процес утицаја и усмеравања радних активности чланова организације“ [16]. или као „процес путем кога неки чланови групе утичу на остале у правцу остваривања групних или организационих циљева [8].

2.2.3. Доношење одлука

Процес доношења одлука представља један од најважнијих процеса који се одвија унутар самих организација, остављајући велике последице на њен положај у односу на друге такве организације. Овај процес истовремено одређује живот једне организације, али и група и појединаца који у оквиру ње раде.

Под одлуком се подразумева писана или неписана, формална или неформална активност којом се врши избор између једне или више могућности, како би се на најефикаснији могући начин остварио жељени циљ. Процес доношења одлука се најчешће представља путем фаза или корака из којих се састоји. Процес одлучивања обично има пет корака: дефинисање или уочавање проблема или шансе, утврђивање алтернатива, прикупљање информација о њима и оцена алтернатива, избор најбоље алтернативе односно правца акције, спровођење изабране алтернативе, контрола и оцена резултата [1].

Најпознатији модели одлучивања су [1]:

- Модел рационалног одлучивања који подразумева да је доносилац одлука савршено рационалан и да нема ограничења у прикупљању и обради информација током доношења одлука.
- Модел ограничене рационалности претпоставља да доносилац одлука има извесна ограничења, у погледу времена, трошкова и способности прикупљања потребних информација, али и когнитивна ограничења у преради тих информација.
- Модел хеуристике у одлучивању указује на начин на који људи доносе свакодневне одлуке. Хеуристике су заправо поједностављена правила или стратегије одлучивања, стандардне оперативне процедуре које људи користе да би доносили одлуке или здраворазумска правила.
- Социјални модел подразумева да доминантан утицај у процесу одлучивања имају психолошки и социјални фактор.

2.2.4. Конфликти

Под организационим конфликтима подразумева се неслагање између два или више чланова организације или група које се појављује услед тога што деле ретке ресурсе, радне задатке, имају различите циљеве, ставове или перцепције [17].

Конфликт се односи на ситуацију у којој појединац или организационе јединице раде једни против других уместо једни са другима [1].

Да би се нека ситуација означила као конфликт треба да постоје четири елемента [17]:

- Претходни услови за појаву конфликта: оскудица ресурса, погрешна политика организације, лош систем награђивања, погрешне перцепције људи.
- Афективна стања појединаца и група: стрес, тензија, непријатељство, анксиозност.
- Когнитивна стања појединаца и група: веровање, свест, сазнање да постоји конфликтна ситуација, да друга страна може или већ јесте угрозила интересе субјекта.
- Конфликтно понашање (акције): од пасивног отпора до агресије према другој страни.

Табела 3. Утицај интензитета конфликта на организациону ефикасност [6]

Ситуација	Ниво конфликта	Врсте конфликта	Организационе карактеристике	Организациона ефикасност
А	Низак	Дисфункционални	Апатија Стагнација Нефлексибилност Мало промена Мало нових идеја	Ниска
Б	Оптимални	Функционални	Иновативност Решавање проблема Флексибилност	Висока
Ц	Висок	Дисфункционални	Хаотичност Некооперативност Ниска продуктивност Слаба координација	Ниска

2.2.5. Моћ и политички процеси

Моћ се дефинише као способност социјалног актера, био то појединац или група, да у датом социјалном односу промени понашање другог социјалног актера. Моћ треба разликовати од утицаја који схватамо као процес у коме социјални актер својим понашањем (свесно или несвесно) мења понашање другог социјалног актера и од ауторитета као формалног права да се врши утицај [1].

Политички процеси су они у којима чланови организације стичу или користе моћ да би ван формалних организационих процеса стекли за себе одређене користи или додатну моћ. Политичке стратегије су стратегије за стицање и коришћење моћи у организацијама [1].

2.3. Фактори на организационом нивоу-кратка ретроспектива

У овој секцији детаљно су објашњени сви фактори на организационом нивоу (слика 1).

2.3.1. Организациона култура

Организациона култура се може дефинисати као систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање [18].

Постоји седам основних карактеристика које описују суштину организационе културе [5].

- Иновација и преузимање ризика. Степен до кога се запослени подстичу да буду иновативни и преузимају ризик.
- Посвећеност детаљима. Степен до кога се очекује од запослених да покажу прецизност, анализу и посвећеност детаљима.
- Исход оријентације. Степен до којег се менаџмент фокусира на резултате или исходе уместо на технике и процесе коришћење за њихово остварење.
- Оријентација људи. Степен до којег управљачке одлуке узимају у обзир ефекат исхода на људе унутар организације.
- Оријентација тима. Степен до кога се радне активности организују око тима уместо појединца.
- Агресивност. Степен до којег су људи агресивни и такмичарски настројени, више него немарни.
- Стабилност. Степен до којег организационе активности стављају акценат на одржавање првобитног стања у контрасту са растом.

Култура пружа члановима осећај организационог идентитета и генерише у њима приврженост према уверењима и вредностима који су већи од њих самих. Иако идеје које постају део културе могу доћи из било чега унутар организације, организациона култура обично почиње са оснивачем или првим лидером који артикулише и спроводи одређене идеје и вредности као што су визија, филозофија или пословне стратегије [19].

Управљање организационом културом је једна од значајнијих области управљања предузећа, и укључује три активности:

- Стварање,
- Одржавање и
- Промену организационе културе.

Културу стварају лидери и она настаје у процесу решавања проблема екстерне адаптације и интерне интеграције, из које се учи која су понашања унутар организације пожељна а која не.

Процес промене организационе културе садржи четири фазе [20]:

1. Дијагноза – откривање постојећих културних вредности и ставова. У првој фази морају се открити постојеће културне вредности и ставови запослених што се постиже комбинацијом квалитативних (интервјуи) и квантитативних (анкета) метода истраживања.
2. Планирање – дефинисање циљних културних вредности и ставова из визије и стратегије. Топ менаџмент има обавезу да формулише вредности и ставове које жели да угради у нову културу, а тиме и менталне шеме запослених.
3. Анализа – утврђивање јаз између циљних и постојећих културних вредности и избор стратегије да се јаз затвори. У овој фази се анализирају интеракције постојећих и циљних културних вредности и ставова и тако долази до закључака о томе које од постојећих вредности и ставова треба подржати, које отклонити, а које не дирати.
4. Спровођење – затварање јаз променом културних вредности и ставова. Култура се мења применом различитих стратегија и средстава.

2.3.2. Организационо учење

Организационо учење се најчешће дефинише као промена у понашању чланова организације која обезбеђује повећање способности организације да се прилагоди свом окружењу [1].

За разлику од индивидуалног учења, организационо учење увек подразумева неку врсту социјалне интеракције чланова организације и када они међусобно деле своје знање објашњавајући другима оно што разумеју долази до, не само увећавања њихових знања већ долази и до колективног ширења знања организације.

Према Senge (1990), суштина рада за организационо учење је заснована на 5 дисциплина :

- Лично мајсторство – учење којим се шире сопствени капацитети за креирање личних жељених резултата, и стварање организационог амбијента који подстиче све своје чланове да се развијају према циљевима које они бирају.
- Ментални модели – непрекидно разјашњавање и побољшање интерних слика света, и увиђање како они обликују акције и одлуке појединца.
- Заједничка визија – изградња осећаја посвећености у групи, развијањем заједничких слика будућности коју чланови покушавају да створе, као и принципа водећих пракса које ће им помоћи да то остваре.
- Тимско учење – трансформисање конверзацијских и колективних способности размишљања, тако да група људи може поуздано развити интелигенцију и способност која је већа од збира појединачних талената чланова.
- Системско размишљање – начин размишљања, и језик за описивање и разумевање, силе и међусобни односи који обликују понашање система.

Када је структура и култура неке организације таква да сви чланови имају жељу и могућност да поделе са осталима њихова схватања и када ослободе себе индивидуалних заблуда и прошире перцепцију и разумевање стварности, тада се и брзина учења унутар организације повећава неколико пута што увећава и шансе за успехом.

Два основна облика организационог учења су:

- Учење пре деловања и
- Учење током деловања.

Учење пре деловања представља једно од најјефтинијих метода учења и оно је базирано на прикупљању, ширењу и меморисању информација, а све у циљу проширивања знања у организацији где постоји више облика оваквог начина учења, као што су: прикупљање стручне и научне литературе, посета предавањима, експерименти, лабораторијска и теренска истраживања и учење на искуствима других.

Учење током деловања представља учење из сопствених покушаја и грешака, где постоје два облика оваквог учења а то су: позитивно и негативно ојачавање, и заснива се на томе да се одређено понашање или акције награђују или кажњавају.

2.3.3. Организационе промене

Модел управљања организационим променама реализује се кроз десет сродних и међусобно повезаних активности или фаза [1]:

1. Иницирање промена. Фаза у којој менаџер организације мора први да спозна неопходност промена и њихове узроке да превлада инерцију, његов задатак и са њиме успостави продуктивне односе.
2. Дијагноза стања организације и узрока промена. То је група активности у процесу промена путем којих се утврђује стање организације и зашто су промене неопходне. Ова група активности се обавља по одређеном дијагностичком моделу и обухвата прикупљање и анализу података са циљем да се утврди узрок промена.
3. Креирање визије и планирање нове организације. Активности планирања жељеног стања организације до кога ће доћи путем организационих промена.
4. Планирање и организовање процеса промена. Овај корак у управљању организационим променама обухвата планирање тока промена и изградњу структура које ће подржати реализацију промена.
5. Мотивисање за промене. У овој фази менаџмент мотивише запослене да прихвате и спроведу промене, и подиже енергију потребну да би се промене успешно спровеле.
6. Спровођење промена. Тек шеста фаза подразумева спровођење промена у ужем смислу – њихово извршавање. Током ове фазе менаџери изводе промене у више циклуса, планирају и остварују почетне успехе и подржавају и убрзавају спровођење промена.
7. Управљање структуром моћи и политичким процесима. Менаџер или агент мора да анализира постојећу структуру моћи, развије стратегију деловања на моћне појединце и групе и да те стратегије затим спроведе у дело политичким поступцима.
8. Управљање персоналном транзицијом. Ова група активности у вођењу промена посвећена је раду са људима. Током спровођења промена менаџмент мора да води рачуна о емоцијама и даје подршку персоналној транзицији чланова организације, мора да им обезбеди тренинг и саветовање и да утиче на то да запослени што је могуће више учествује у променама.
9. Стабилизација – промене постају део културе организације. Током ове фазе промена, учињене промене се замрзавају и постају део организационе културе, односно легитиман начин организовања и функционисања предузећа.
10. Праћење и контрола организационих промена. Последња фаза у управљању организационим променама јесте праћење, мерење ефеката и контрола успешности промена.

3. Основна разматрања о појму лидерства

Лидерство се као појам прво дефинисало у неекономским теоријама. Респектујући резултате ових теорија може се дефинисати термин лидер. Лидер је особа која својим речима и/или личним примером изразито утиче на понашање, размишљање и/или емоције значајног броја људских индивидуа (следбеника или опште популације).

Неке од дефиниција које се могу наћи у литератури у домену лидерства су:

- Лидерство је „понашање појединца које усмерава активности групе према заједничком циљу“ (Hemphill & Coons, 1957);
- Лидерство је „процес утицања на активности организоване групе ка постизању циљева“ (Rauch & Behling, 1984);
- „Лидерство је процес давања сврхе (правац деловања) заједничком раду и изазивања добровољног напора који се улаже за испуњење циљева“ (Jacobs & Jaques, 1990);
- Лидерство је „способност промене културе, започињање процеса развојних промена које су далеко адаптивније“ (Schein, 1992).

Прегледом различитих објашњења и дефиниција лидерства могу се идентификовати елементи које углавном подразумевају сви аутори и који су неопходни за његово боље разумевање:

1. Промена. Лидерство подразумева промене, а не одржавање постојећег стања.
2. Следбеници. Лидерство укључује следбенике, а не подређене.
3. Утицај. Лидерство подразумева утицај који се јавља између лидера и следбеника.
4. Циљ. Заједничка сврха и циљеви лидера и следбеника у концепту лидерства чине основу за ефикасност промена и остваривање жељених резултата.

Како је окружење постало динамичније, несигурније и непредвидљивије, лидер је тај који води организацију у таквим условима, јер је он онај који може успешно да се носи са променама. Лидерство је одређено личним особинама појединаца и карактеристикама средине у којој појединац делује, и једна од примарних улога лидера јесте емоционална.

Појава истраживања организационих понашања као и приступ новим облицима вођства представљају одговор истраживача на изазове окружења. Кључне промене у окружењу које су пресудно утицале на појаву новог схватања лидерства су [21]:

- Променљива организациона структура модерне корпорације,
- Диверсификована радна снага која има све веће потребе и очекивања, а све мање институционалне лојалности и повиновању ауторитетима

Интернационализација пословања, која је изазвала проблем прилагођавања у пословном и организационом понашању, нарочито интернационализација покрета за виши ниво квалитета, који се 70 – их година из Јапана проширио и на остале земље.

Задатак лидера је у следећем:

- Сагледавање ситуације, и
- Предузимање акције.

Лидери успостављају смер којим организација треба да стреми. Они треба да створе и одржавају унутрашње стање у организацији у које би људи лако могли да се интегришу и буду укључени у остваривање зацртаних циљева [22, 23].

Кључне користи од оваквог приступа су такве да ће људи укључени у организацију бити мотивисани ка испуњењима циљева и задатака. Активности се оцењују, усклађују и имплементирају на јединствен начин, а неспоразуми у комуникацији између пословних нивоа ће бити минимални.

Лидерство у суштини представља узимање у обзир потребе свих заинтересованих страна укључујући потрошаче, власнике, запослене, добављаче, финансијере, локалне заједнице и друштва у целини. Лидерство такође представља успостављање јасне визије о будућности организације, постављање изазовних циљева и задатака, стварање и одржавање заједничких вредности, поштења и етичких модела понашања на свим нивоима организације, успостављање међусобног поверења и елиминисање страхова, обезбеђивање људи потребним средствима, оспособљавање и пружање слободе да делују одговорно [23].

Вођство је динамички процес који подразумева употребу моћи. Како моћ представља способност да се утиче на понашање и перформансе других, лидер је користи као ресурс којим утиче на промене и понашање чланова организације. У организацији постоје четири извора моћи [24]:

- Легитимна моћ која је заснована на одређеној перцепцији организационих чланова је да вођа, тј. лидер има право да врши утицај, јер има позицију која му то право даје.
- Моћ награђивања која проистиче из ауторитета, дакле права лидера да награђују појединце у организацији. Лидер може да користи одређене награде како би остварио утицај на понашање својих следбеника.
- Експертска моћ која се заснива на перцепцији следбеника да је лидер стручан и компетентан, експерт у својој области. Када је лидер истински експерт, чланови организације су спремни да га следе, да

траже упутства, мишљење и сугестије, да слушају његове ставове и препоруке.

- Референтна ноћ долази из личних карактеристика лидера, а не из позиције или звања. Она се заснива на идентификацији чланова организације са лидером, који има одговарајућу харизму и утицај на социјалне актере да га следе.

Да би неко био успешан лидер у инспирисању и усмеравању чланова организације неопходно је да поседује знање, искуство и способност да ради са одређеним аспектима мотивације, комуницирања, интерперсоналних веза, тимског рада и групне динамике.

Људи на свим нивоима чине организацију и њихово потпуно укључивање у токове рада омогућава да се њихови таленти искористе у корист организације.

Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно раде на остваривању својих задатака, а за улогу успешног лидера потребно је знање и способности да се ради са различитим аспектима мотивације, комуникације, тимског рада и интерперсоналних веза. Лидери данас имају задатак да стварају организације у којима ће свака особа моћи да развија своје потенцијале, да осећа да припада организацији, да је користан и важан, да се од њега очекује допринос у остваривању циљева. Савремени лидер је онај који на запослене гледа као на снажан извор енергије који извире из способности, особина личности и знања и може да инспирише лојалност и ентузијазам оних које води. Данас се највећим квалитетом лидера сматра његова способност у решавању сложених питања мотивације запослених која утиче на побољшање ефикасности, ефективности, креативности и квалитета.

Улога лидера је да мотивише своје сараднике да својим потенцијалом (знањима, способностима, вештинама) допринесе остваривању циљева организације кроз чије остваривање и запослени остварују своје личне и професионалне циљеве. Да би лидер на одговарајући начин мотивисао своје запослене, потребно је да буде добар дијагностичар, јер су потребе запослених разноврсне и променљиве и различито вредне за сваког појединца. Од њега се тражи да има диференциран приступ у избору техника мотивисања, прилагођен у границама могућности појединцу. Некоме су важни првенствено и увек ма-теријални стимуланти, некоме је важно шта ради, сигурност посла, некоме су важна признања, а задатак лидера је да открије, препозна мотиве сарадника и да обезбеди услове за њихово задовољавање уз истовремено остваривање потреба и циљева организације. Мотивација запослених се остварује кроз свакодневно понашање и заједнички рад лидера и запослених. Људи су носиоци идеја, креативности, продуктивности и квалитета, а да би испољили и активирали свој потенцијал потребна је организацијска средина достојна човека и третман запослених као сарадника и партнера.

Поред тога што лидери поклањују посебну пажњу, људским ресурсима треба истаћи и чињеницу да мотивација представља једну од тема о којој лидери више воле да причају, него да је примењују у пракси. Примарна оријентација лидера је проналажење одговора на питање: на који начин укључити и мотивисати све запослене, имајући у виду специфичну и важну улогу сваког појединца у предузећу. У

данашње време, лидери могу да користе велики број проверених стратегија за мотивисање запослених, које се, већ увелико, користе у савременим предузећима као што су:

- материјална стимулација,
- обогаћивање посла,
- партиципација запослених,
- управљање помоћу циљева,
- признања и похвале,
- усавршавање, развој каријере, итд. [25].

Људи у оваквој организацији су мотивисанији, посвећенији раду и више укључени у саму организацију, људи постају иновативнији и креативнији у проширивању циљева предузећа. Оваквим приступом људи су одговорнији према својем учинку у раду и жељни су да учествују и доприносе сталном побољшању.

Укључивањем људи у организацију они лакше разумеју значај и важност њиховог доприноса и улоге у предузећу, лакше увиде препреке које спутавају њихов учинак, прихватају власништво над проблемом и њихову одговорност за његово решавање (7, 8). Људима је тако лакше да оцењују њихов учинак у зависности од њихових личних циљева, активно траже прилике за унапређење својих знања, стручности и искустава. Не ретко се дешава да међусобом сарадници деле стечена знања и искуства и отворено разговарају о проблемима.

3.1. Разлике између менаџмента и лидерства

Менаџер је дизајнер и конструктор, надзорник и добављач, политичар и финансијски аналитичар, итд. Једна од његових уобичајених функција јесте да буде лидер. Како менаџмент и лидерство нису синоними, тако ни за менаџера није неопходно да буде лидер.

Такође лидер се разликује од менаџера по умешности решавања врло сложених проблема. Људи га поштују, следе га и диве му се. Лидер се препознаје по следбеницима. Он види пут на сасвим различит начин од већине људи, поседује такву личност да када каже то је пут, људи га следе потпуно без резерве. Можемо се питати зашто? Зато што их је до сада већ више пута извео до победе. Људи му верују са разлогом. Лидер је потпуно компетентан. Има изузетно развијено концептуално мишљење – уочавање образаца и изузетну логику у проналажењу узрочно-последичних веза.

Разлика између менаџера и лидера јасно је приказана у табели 4.

Табела 4. Разлика између менаџмента и лидерства

Менаџмент	Лидерство
Планирање и израда буџета: Утврђивање детаљних корака и временског оквира за остваривање неопходних резултата, затим распоређивање ресурса потребних за реализацију	Утврђивање правца: Развијање визије будућности – честе далеке будућности – и стратегија за реализовање промена које су потребне да би се та визија остварила
Организација и обезбеђење кадрова: Дефинисање структуре за извршење планова, кадровско попуњавање те структуре, делегирање одговорности и овлашћења у циљу спровођења плана, обезбеђење поступка и процедура као помоћ у инструктажи људи и дефинисање метода или система за праћење реализације	Усмеравање људи: Ширење информација о утврђеном правцу, кроз речи и дела, на све оне чија сарадња може бити потребна да би се утицало на формирање тимова и коалиција које схватају визију и стратегије и прихватају их као исправне
Контрола и решавање проблема: Праћење резултата, уочавање одступања од плана, затим планирање и организовање ради решавања проблема	Мотивисање и инспирисање: Стимулисање људи да савладају највеће политичке и бирократске препреке, као и оне везане за ресурсе, које стоје на путу промени, кроз испуњење основних, али често незадовољених људских потреба

У табели 4 приказане су разлике између менаџмента и лидерства, и како постоје кључне разлике у планирању процеса рада, организовању и извршавању тако се остварују и различити резултати. Док се код менаџмента ствара одређени систем предвидивости и реда и има потенцијал да доследно остварује краткорочне резултате који су очекивани од различитих стејкхолдера, код лидерства се доводи до промена, често драматичних и има потенцијала за стварање екстремно корисних промена.

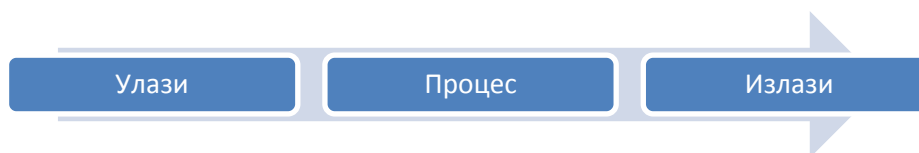
4. Проблем процеса организације рада у савременим условима пословања

Данас се предузећа у многим гранама сусрећу са све оштријом конкуренцијом и да би опстала није довољно само испуњавати захтеве потрошача, већ се њима мора темељније бавити, што значи да је потребно разумевање и задовољавање правих потреба и жеља потрошача активним учешћем читаве организације ка испуњењу циља.

Промене у окружењу утичу на менаџере да се постизање зацртаних циљева организације посматра кроз процесе, помоћу којих се обављају кључне активности предузећа. На организацију се гледа као на мрежу пословних процеса, кроз које она ефикасно функционише, и разумевање процеса који највише побољшавају квалитет пословних перформанси, представља један од најважнијих задатака за менаџере.

4.1. Процесни приступ

Да би организација ефикасно функционисала мора да идентификује и да руководи са бројним повезаним активностима. Активност коришћења ресурса и руковођења у циљу омогућавања трансформације улаза у излаза, може се сматрати процесом. Често, излаз из једног процеса директно формира улаз у следећи. Примена система процеса у организацији, заједно са идентификацијом и интеракцијом између ових процеса, и њихово руковођење може се сматрати процесним приступом (Слика 7). Предност процесног приступа је непрекидна контрола везе између појединачних процеса у систему процеса, као и контрола њихових комбинација и интеракција [26].



Слика 7. Процесни приступ

Процесно оријентисана организација третира се као мрежа вертикалних и хоризонталних пословних процеса. Јасним дефинисањем процеса и њиховим управљањем омогућава се остварење [27]:

- ефикасних и ефективних процеса који обезбеђују стварање излаза за задовољење захтева купаца или корисника одређених услуга
- ефикасних и ефективних процеса који обезбеђују стварање излаза који омогућују задовољење потреба других заинтересованих страна
- ефективних и ефикасних процеса који обезбеђују остваривање излаза који позитивно утичу на ефективност
- ефикасност других процеса и пословних резултата.

У стандарду, ISO 9000:2008 процес се дефинише као скуп међусобно повезаних и међусобно делујућих активности који улазне елементе претвара у излазне. Жељени резултат се може ефикасније остварити ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.

Да би се успешно обављало управљање процесима потребно је јасно дефинисати процес, утврдити жељене вредности процеса, усмерити дејство свих позитивних фактора на процес како би се дошло до жељених, номиналних вредности. Такође успешно управљање процесима подразумева потпуну контролу, мерење, анализу и побољшање кључних процеса у организацији.

У циљу разликовања пословних процеса унутар организације прихваћена је класификација процеса на организационе и управљачке процесе [27].

Организациони процеси обухватају радне процесе, процесе који прате понашање и процесе промена. Управљачки процеси подразумевају активности доношења управљачких одлука. Не везују се за један сегмент организације, већ се користе за управљање целог предузећа. Ови процеси представљају сложену групу процеса која се састоји од стратегија и циљева, процеса преговарања, процеса праћења и контроле [27].

Управљање процесима подразумева поштовање следећих правила: да се сваки процес састоји од низа повезаних активности и да има улазне и излазне елементе. Процес је дефинисан улазом, фазама процеса, кључним активностима, излазом и факторима који делују на процес у појединим фазама. Излазни елементи једног процеса могу постати улазни елементи једног или више других процеса. Улаз је дефинисан особљем, инфраструктуром, радном средином, материјалом, мерењима,

методама и информацијама. Излаз је одређен резултатима као што су одређени производ или услуга, документа и информације. Међусобно повезани и испреплетани процеси чине мрежу процеса. Да би се у потпуности искористиле све предности процесног приступа у организацији потребно је одредити тип процеса, сам процес и његове потпроцесе, његов значај за организацију и мрежу процеса.

Упоредо са дефинисањем кључних процеса у организацији морају се одредити њихови корисници. У дефинисању процеса у организацији може се кренути од значајнијих вертикалних и хоризонталних процеса, где купци или корисници могу бити интерни и екстерни. После дефинисања кључног процеса дефинишу се главни процеси у организацији.

Главни процеси су они који доводе до реализације жељеног производа или услуге, они утичу на функционисање осталих процеса у организацији, они такође утичу на ефективност и ефикасност осталих процеса и они који утичу на стратегијске циљеве организације и на пословни резултат.

Ако се крене од тога да се од предузећа очекује да не буде отворено само према потребама окружења, онда оно мора да преузме део одговорности за остваривање развоја. Предузеће се управо због тога окреће планирању активности и реализовању истих, а све у циљу смањења могућности неуспеха из окружења, избегавања некоректних акција као и избегавања неорганизованог понашања унутар самог предузећа. Руководство предузећа, пре спровођења стратегије која доводи до реализације дефинисаних циљева, ствара визију стања предузећа на основу стања у коме се оно тренутно налази. При томе менаџмент води рачуна о томе да жељено стање буде реално како би преданост остварењу циља била на задовољавајућем нивоу. План активности стратегијског менаџмента током времена се непрекидно одвија.

Израда плана активности менаџмента представља сложени процес који се не завршава дефинисањем плана развоја за одређени период, већ се посао наставља сталним увођењем промена које су од знатног утицаја на функционисање и развој организације. Ако је потребно, треба га подврћи преиспитивању постављених циљева праваца развоја и извршити ревизију у складу са уоченим променама.

Организациони дизајн може се дефинисати као процес интеграције људи, информација и технологије у организацији. Користи се тако да, што је више могуће, одговара облику организације коју она жели да постигне. Кроз процес пројектовања, полази се од претпоставке да ће жељено стање током времена да се оствари заједничким напорима свих чланова организације. Менаџери и чланови раде заједно на дефинисању потреба организације, а затим и креирају системе којима ће се на најефикаснији начин те потребе и задовољити. Модератор је присутан да би обезбедио да би обезбедио праћење систематског процеса и подстицао креативно размишљање.

4.2. Хијерархијски системи

Већина организација данас имају хијерархијску структуру што даље значи да су власт и одговорност хијерархијски распоређени. У хијерархији правила, политике и процедуре су равномерно и без личног уплитања, примењене да би се вршила контрола понашања чланова. Активност је организована у оквиру мањих организационих јединица (на пример одељења), у којима људи обављају специјализоване активности као што су производња, продаја или рачуноводство. Људи који обављају сличне послове су груписани.

Позната и рационална, колико функционална хијерархија може да буде, постоје различити недостаци којима се наслепо примењује исти облик организације за све наменске групе. Да би се разумео проблем, потребно је почети са разумевањем чињенице да различите групе желе да постигну различите исходе, а затим и приметити да различите групе имају различите чланове, као и да свака група има различиту културу, што значи и да ће се и методе коришћене за остваривање циљева битно разликовати.

Сврха због које постоји група би требало да буде основа за све што њени чланови раде, укључујући избор одговарајућег начина за организовање, јер је идеја да се створи начин организовања који најбоље одговара за остваривање циља, без обзира на то како су организоване друге, разнородне групе. Тек када постоје блиске сличности у жељеним исходима, култури и методама могуће је применити основни облик једне организације на другу, али чак и тада врло пажљиво јер увек постоји могућност да обрасци активности који помажу једној организацији буду нефункционални за другу групу, па заправо спречавају њену ефикасност.

Организациони дизајн почиње стварањем стратегије који укључује скуп смерница којима чланови бирају одговарајуће мере. Стратегија је изведена из врло јасне визије и основне филозофије организације, која уједињује сврху постојања организације и усредсређује чланове према акцијама дизајнираним за остваривање жељених исхода.

Креирање стратегије представља планирање, а не организовање. За организовање је потребно међусобно повезати људе на сврсисходне начине. Организациона структура дефинише формалне односе међу људима и прецизира како њихове улоге тако и њихове одговорности, док административни системи управљају организацијом кроз смернице, процедуре и политике, дефинишу се процеси преко којих чланови остварују резултате где сваки елемент мора да подржи сваки следећи и да заједно подрже сврху организације.

Процес организационог дизајна спаја људе, информације и технологије са циљем, визијом и стратегијом организације. Структура се дизајнира тако да побољша комуникацију и ток информација међу људима. Системи се дизајнирају да подстакну индивидуалну одговорност и доношење одлука. Технологија се користи да за побољшање људске способности да би се остварио сврсисходан посао. Крајњи

производ је интегрисани систем људи и ресурса који је прилагођен специфичном правцу организације.

Организациона структура представља костур кроз који теку пословни процеси. Резултати пословања предузећа у крајњој линији увек зависе од ефикасности пословних процеса, а не од организационе структуре, што значи да то што је једно предузеће боље од другог не зависи од његове структуре већ од процеса развоја његових производа, производње, пропаганде, који су ефикаснији и квалитетнији.

Све организације баве се тиме шта би требало урадити како би се остварили циљеви помоћу људи, и због тога се блиска пажња усмерава на то како се појединци најбоље могу мотивисати помоћу таквих средстава као што су иницијатива, награде, лидерство, посао који обављају. Циљ је развити мотивационе процесе и радно окружење које ће помоћи да појединци покажу резултате у складу са очекивањима.

5. Закључак

Када продуктивност рада у једном предузећу опада поставља се питање како то стање спречити и које мере предузети да би се ситуација променила. Одговор се налази, у чињеници да са развојем производних снага и са друштвеним променама није упоредно текао и процес за унапређење система управљања људским ресурсима. У овом раду су разматране активности којима лидери утичу на суштинске активности у стратегији управљања људским ресурсима као и основним елементима који повећавају ефикасност и ефективност у организацији.

Улога лидерства подразумева то да се код обављања задатака, пажња највише фокусира на руковођење људима. Из свега претходно наведеног, долазимо до закључка да постоји врло уска веза између лидерства, лидера и понашања запослених у организацији. Способност лидера за сарадњу кључна је за ефективност тима. Најзначајнија веза између лидерства и запослених је стварање радне атмосфере ради повећања ефективности и ефикасности пословања. Самим тим се потврђује хипотеза да правилном стратегијом управљања људских ресурса долази до повећања ефективности и ефикасности пословања.

Структуре организација су се током времена мењале као и начини управљања ресурсима. У савременим условима пословања, структура организације има особине флексибилности, брзине и иновативности. Повећање ефективности пословања и повећање степена остварења дефинисаних циљева постигнуто је првенствено увођењем процесног приступа у дизајну организације. Усмеравање енергије ка разумевању кључних процеса и задовољењу стварних потреба потрошача, промена норми, ставова, веровања и вредности које воде ка стварању трајне конкурентске предности. Свесни тог сазнања, лидери савремених организација континуираним побољшавањем процеса избегавају грешке из прошлости и омогућавају да се оставре циљеви организације.

Литература

1. Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Дата статус Београд, Едиција Економија и пословање данас.
2. Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Organizational behavior*, New York: John Wiley & Sons
3. McShane, S.L, & Von Glinow M.A. (2009). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, Retrieved from: <https://www.inkling.com/store/book/organizational-behavior-mcshane-von-glinow-5th/?chapterId=cf31f5cfc80a4b6ea03b2d4a5fe4bc5e>
4. Петковић, М., Јанићијевић, Н., & Богићевић, Б. (2005). *Организација*. Београд: Економски факултет.
5. Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson.
6. Robbins, S. (2003). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
7. Luthans, F. (2005). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.
8. Grinberg, B. (1998). *Ponašanje ljudi u organizaciji*. Београд: Želnid.
9. Robbins, S. (1991). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
10. Luthans, F. (1989). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.
11. Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
12. McClelland, D. (1966). *That urge to achieve*. THINK Magazine.
13. Latham, G.P., & Locke, E.A. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational dynamics*, 8(2). 68-80.
14. Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
15. Gazaryan, A. (2006). *Organizational development*. A manual for managers and trainers.
16. Stoner, J., Friman, E., & Gilbert, D. (1997). *Menadžment*. Београд: Želnid.
17. Pondy, L. (1967). Organizational conflicts: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 2(2).
18. Brown, A. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman.
19. Daft, R. (2007). *Organization Theory and Design*. Vanderbilt University, Thomson South Western.
20. Јанићијевић, Н. (2004). Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o., referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, May 2004.
21. Arsovski, S., & Nikezić, S. (2014). *Liderstvo u organizaciji*. Fakultet inženjerskih nauka. Kragujevac.
22. Arsovski S. (2006). Menadžment procesima. *Mašinski fakultet u Kragujevcu. Centar za Kvalitet*.
23. *Quality management principles*. Internet stranica: http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf. Pristupljeno 22.9.2014.

24. Stefanović, N., & Stefanović, Ž. (2007). Liderstvo i kvalitet. Centar za kvalitet. Mašinski fakultet Kragujevac.
25. Miljković, S. (2007). Motivation of employees and behavior modification in health care. Article in Serbian, *Acta Medica Mediana*, 46(2), 53-62.
26. *ISO 9001 - Procesni pristup razvijanju i implementaciji sistema menadžmenta kvalitetom*, Internet stranica: http://frigoklima.com/blog/index.php?option=com_content&view=article, pristupljeno 29.9.2014.
27. Jovetić, S. *Menadžment kvalitetom*. Internet stranica: <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/III%20godina/MenadzmentKvalitetom/IISMKKI.pdf>, pristupljeno 29.9.2014.