



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"  
Zrenjanin



# **Efekti liderstva na organizacione i poslovne performanse preduzeća**

## **Effects of Leadership on Organisational and Business Performance of Enterprises**

Doktorska disertacija

Mentor:  
Prof. dr Milan Nikolić

Doktorant:  
MSc. Edin Strukan

Zrenjanin, 2018.



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"  
Zrenjanin



KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR:	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada: VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	MSc. Edin Strukan
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Efekti liderstva na organizacione i poslovne performanse preduzeća
Jezik publikacije: JP	Bosanski (latinica)
Jezik izvoda: JI	Bosanski/Engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2018.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mjesto i adresa: MA	Zrenjanin, Đure Đakovića bb
Fizički opis rada: FO	(12 poglavlja, 207 stranica, 16 slika, 31 tabela, 205 referenca, 2 priloga)
Naučna oblast: NO	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment

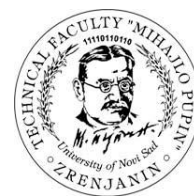
Naučna disciplina: ND	Poslovno liderstvo
Predmetna odrednica, ključne riječi: PO	Liderstvo, organizacione performanse, poslovne performanse, finansijske performanse, organizaciono ponašanje organizacioni ishodi, organizaciona kultura, organizaciona posvećenost, razvoj novog proizvoda, zadovoljstvo poslom, međusobno povjerenje na poslu, organizaciona komunikacija, motivacija, stres.
UDK	
Čuva se: ČU	U biblioteci Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	<p>Disertacija se bavi efektima liderstva, LMX i transformacionog liderstva na različite organizacione i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini. Od poslovnih performansi su kao ključne posmatrane finansijske i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda, a kao organizacione performanse posmatrani su: zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, organizaciona komunikacija i međusobno povjerenje na poslu. Pored toga, u disertaciji su obrazloženi i neki drugi organizacioni ishodi koji su u uzročno-posljedičnoj vezi sa liderstvom: organizaciono ponašanje, organizaciona kultura, motivacija i stres. Istraživački dio disertacije je zasnovan na podacima koji su dobijeni iz dva istovremeno sprovedena istraživanja. Prvo istraživanje je obuhvatilo anketiranje N=334 menadžera srednjeg nivoa iz 103 preduzeća u Bosni i Hercegovini. Od metoda statističke obrade podataka korišteni su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza za ispitivanje moderatnog dejstva. Osnovni zaključci ovog istraživanja su: (1) Lideri u B&amp;H preduzećima imaju visoka očekivanja u pogledu performansi, a malo podrške i osjećanja za zaposlene. Kazne su češće nego nagrade, LMX je oko prosjeka, distanca moći iznad prosjeka, a organizaciona posvećenost ima nisku prosječnu ocjenu. (2) Zaposleni u B&amp;H preduzećima ne vole visoku distancu moći, preferiraju dobre međuljudske odnose, kako sa nadređenim tako i sa kolegama. Pored toga, zaposleni visoko cijene nagrađivanje i strategijske sposobnosti lidera. Insistiranje lidera na visokim performansama, kao i primjena sistema kažnjavanja, ne daju pozitivne efekte. (3) Zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu su oko prosjeka. Zaposleni su više zadovoljni aspektima posla koji su vezani za socijalne odnose u preduzeću nego postojećim i potencijalnim naknadama. Generalno posmatrano,</p>

	<p>zadovoljni su organizacionom komunikacijom, naročito sa onom koju realizuju sa menadžerima srednjeg nivoa, a međusobno povjerenje je nešto intenzivnije kada su u pitanju namjere i akcije kolega nego namjere i akcije menadžmenta preduzeća. (4) Vlasnička struktura i nacionalno porijeklo preduzeća nisu značajni moderatori posmatranih odnosa. Moderatorni efekat pokazao se samo u malom broju slučajeva. (5) Lideri treba da smanje distancu moći, smanje visoka očekivanja u smislu performansi, smanje kazne, a da poboljšaju svoj odnos sa zaposlenima, da njeguju dobre odnose među zaposlenima, da povećaju nagrade, i da se usavršavaju u svojim strateškim znanjima, razmišljanjima i akcijama.</p> <p>Također, da bi disertacija dala sveobuhvatne informacije o efektima liderstva na organizacione i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini, pored prethodno navedenog istraživanja menadžera srednjeg nivoa, urađeno je i dodatno, uporedno istraživanje na uzorku od 127 top menadžera u isto toliko preduzeća, po principu jedno preduzeće jedan top menadžer. Uvažavajući činjenicu da moderno poslovanje nameće liderima potrebu kreiranja i stalnog uvođenja promjena u postojeći način poslovanja, što u svojoj suštini predstavlja transformaciono liderstvo, ovo istraživanje je imalo za cilj da utvrdi obim i intenzitet efekata transformacionog liderstva vrhunskih menadžera na poslovne performanse B&amp;H preduzeća. Kao poslovne performanse posmatrane su finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na postizanje visokog nivoa finansijskih performansi i performansi razvoja novog proizvoda. Također, istraživanje je pokazalo da lideri i top menadžeri najvišeg nivoa u preduzećima u Bosni i Hercegovini imaju veći fokus na zadatke nego na ljude. U tom smislu, preporuka za njih jeste da više pažnje posvećuju kreiranju i uvođenju promjenama u postojeći model poslovanja, na budućnost i dugoročne planove, ali i na svoje zaposlene kao glavne nosioce svih poslovnih procesa.</p>
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	24.01.2018.
Datum odbrane: DO	XY

<p>Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO</p>	<p>Predsjednik: Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Član: Prof. dr Leposava Grubić–Nešić, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.</p> <p>Član: Prof. dr Agneš Slavić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica.</p> <p>Član: Prof. dr Dragan Čočkalo, vanredni profesor, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Mentor: Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p>
---	--



University of Novi Sad  
Technical faculty "Mihajlo Pupin",  
Zrenjanin



KEY WORD DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Ph.D. Thesis
Author: AU	MSc. Edin Strukan
Mentor: MN	Full Professor PhD Milan Nikolić
Title: TI	Effects of Leadership on Organisational and Business Performance of Enterprises
Language of text: LT	Bosnian language (Latin script)
Language of abstract: LA	English language/Bosnian language
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2018
Publisher: PU	Author reprint
Publication place: PP	Zrenjanin, Đure Đakovića bb
Physical description: PD	(12 chapters, 207 pages, 16 figures, 31 tables, 205 references, 2 appendix)
Scientific field SF	Industrial engineering and engineering management

Scientific discipline SD	Business Leadership
Subject, Key words SKW	Leadership, organisational performance, business performance, financial performance, organisational behaviour, organisational outcomes, organisational culture, organisational commitment, new product development, job satisfaction, mutual trust, organisational communication, motivation, stress.
UC	
Holding data: HD	In the library of Technical Faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin.
Note: N	None
Abstract: AB	<p>The dissertation deals with the effects of leadership, LMX and transformational leadership on the various organisational and business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina. Of business performance, key financial and success of new product development performance are considered to be key, while as organisational performance we consider: job satisfaction, organisational commitment, organisational communication and mutual trust at work. In addition, the dissertation also explains other organisational outcomes that are in a cause-and-effect relationship with leadership: organisational behaviour, organisational culture, motivation and stress. The research part of the dissertation is based on data obtained from two simultaneously conducted research. The first survey included a survey of N = 334 mid-level managers from 103 enterprises in Bosnia and Herzegovina. The statistical methods used are: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis and hierarchical regression analysis for moderate effect testing. The basic conclusions of this research are: (1) Leaders in Bosnia and Herzegovina have high expectations in terms of performance, with little support and feelings for employees. The penalties are more frequent than the rewards, the LMX is around the average, the distance of power above the average, and the organisation's commitment has a low average grade. (2) Employees in Bosnia and Herzegovina do not like a great distance of power, preferring good interpersonal relationships, both with their superiors and their counterparts. In addition, employees highly value and reward strategic abilities of leaders. Insistence of leaders on high-performance, as well as the application of the punishment system, do not yield positive effects. (3) Job satisfaction, satisfaction with organisational communication and mutual trust in work are around the average. Employees are more satisfied with aspects of work related to social relations in the company</p>

	<p>than the existing and potential benefits. Generally speaking, they are happy with organisational communication, especially with middle-level managers, and mutual trust is more intense when it comes to the intentions and actions of colleagues than the intentions and actions of enterprise management. (4) Ownership structure and national origin of enterprises are not significant moderators of observed relationships. The moderate effect has only been demonstrated in a small number of cases. (5) Leaders should reduce the distance of power, reduce high performance expectations, reduce punishment, improve their relationship with employees, nurture good relations among employees, increase rewards, and improve their strategic knowledge, thinking and action.</p> <p>Also, in order for the dissertation to provide comprehensive information on the effects of leadership on organisational and business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina, in addition to the aforementioned research of mid-level managers, an additional parallel study was carried out on a sample of 127 top managers in the same companies, on the principle of one company one top manager. Bearing in mind the fact that modern business imposes on leaders the need to create and permanently introduce changes to existing business practises, which in essence represents transformational leadership, this research was intended to determine the scope and intensity of the transformation leadership effects of top managers on business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina. We consider financial performance and performance of new product development as business performance. The results of this research show that transformational leadership has a positive influence on achieving a high level of financial performance and the performance of developing a new product. Also, research has shown that leaders and top managers of the highest level in enterprises in Bosnia and Herzegovina have a greater focus on tasks than on people. In this regard, the recommendation to them is to pay more attention to the design and implementation of changes in the existing business model, the future and long-term plans, but also to its employees as the main carriers of all business processes.</p>
Accepted on Senate on: AS	24th January 2018
Defended: DE	



Thesis Defend Board: DB	<p>President: Full Professor PhD Dejan Đorđević, Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Member: Full Professor PhD Leposava Grubić–Nešić, Faculty of technical sciences, Novi Sad.</p> <p>Member: Associate Professor Agneš Slavić, Faculty of economics, Subotica.</p> <p>Member: Associate Professor Phd Dragan Čočkalo, Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Mentor: Full Professor PhD Milan Nikolić, Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p>
----------------------------	---

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	METODOLOŠKA POSTAVKA ISTRAŽIVANJA .....	5
2.1.	Problem i predmet istraživanja .....	5
2.2.	Pregled postojećih istraživanja u oblasti doktorske disertacije .....	7
2.3.	Ciljevi istraživanja .....	10
2.4.	Očekivani rezultati – hipoteze .....	11
2.5.	Plan rada .....	12
2.6.	Metoda i uzorak istraživanja .....	14
3.	LIDERSTVO .....	16
3.1.	Tradicionalno menadžersko upravljanje ili efektivno liderstvo? .....	20
3.2.	Osobine lidera .....	24
3.2.1.	Emocionalna inteligencija .....	26
3.3.	Stilovi liderstva .....	28
3.4.	Kontingentni (situacioni) pristup liderstvu .....	31
3.5.	Transformaciono i transakciono liderstvo, sličnosti i razlike .....	36
3.6.	Transformaciono liderstvo .....	39
3.6.1.	Model efektivnog liderstva baziran na skupu vještina .....	43
3.6.2.	Upravljanje stresom .....	45
3.7.	Liderstvo i organizacione performanse .....	47
3.8.	LMX teorija liderstva mjerenja kvaliteta odnosa lider – član .....	50
3.8.1.	Nastanak i značaj LMX teorije liderstva .....	51
3.8.2.	Životni ciklus kreiranja LMX liderstva ( <i>leadership making</i> ) .....	54
3.8.3.	Dimenzije LMX teorije liderstva .....	57
3.8.4.	Unutrašnja i spoljašnja grupa LMX teorije .....	58
4.	ORGANIZACIONE PERFORMANSE .....	61
4.1.	Organizaciono ponašanje .....	63
4.1.1.	Model organizacionog ponašanja .....	66
4.1.2.	Poželjne osobine i ponašanje lidera u organizaciji .....	68
4.2.	Zadovoljstvo poslom .....	70
4.2.1.	Šta utiče na zadovoljstvo poslom? .....	73
4.2.2.	Mjerenje zadovoljstva poslom .....	76
4.2.3.	Zadovoljstvo poslom i performanse .....	78
4.2.4.	Povećanje zadovoljstva poslom .....	81
4.3.	Organizaciona posvećenost .....	82
4.3.1.	Objekti organizacione posvećenosti .....	86
4.3.2.	Izvori organizacione posvećenosti .....	89
4.3.3.	Faktori organizacione posvećenosti .....	90
4.3.4.	Dimenzije organizacione posvećenosti .....	93
4.3.5.	Povećanje organizacione posvećenosti .....	94
4.3.6.	Organizaciona posvećenost i performanse .....	96
4.4.	Organizaciona komunikacija .....	97
4.4.1.	Zadovoljstvo organizacionom komunikacijom .....	101

4.4.2.	Važnost razvoja komunikacijskih vještina .....	103
4.4.3.	Preporuke za razvoj komunikacijskih vještina .....	105
4.5.	Motivacija .....	107
4.5.1.	Motivacione tehnike i faktori motivacije .....	110
4.5.2.	Materijalne kompenzacije .....	113
4.5.3.	Nematerijalne kompenzacije .....	114
4.6.	Međusobno povjerenje zaposlenih .....	116
4.6.1.	Značaj povjerenja na poslu .....	118
4.6.2.	Izgradnja povjerenja na poslu .....	119
4.6.3.	Dimenzije povjerenja na poslu .....	120
4.6.4.	Povjerenje na poslu i liderstvo .....	121
5.	POSLOVNE PERFORMANSE .....	124
5.1.	Važnost konstantnog mjerenja performansi .....	124
5.2.	Finansijske performanse .....	126
5.3.	Razvoj novog proizvoda (NPD, New Product Development) .....	131
6.	ORGANIZACIONA KULTURA .....	141
6.1.	Značaj organizacione kulture za poslovanje preduzeća .....	144
6.2.	GLOBE projekat i dimenzije organizacione kulture .....	145
6.3.	Važnost organizacione kulture za performanse poslovanja .....	147
7.	REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA .....	149
7.1.	Instrumenti korišteni u israživanju .....	149
7.2.	Informacije o načinu i uzorku istraživanja .....	151
7.3.	Statističke metode za analizu podataka .....	152
8.	PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	153
8.1.	Rezultati istraživanja efekata liderstva, LMX i organizacione kulture na finansijske performanse i organizacionu posvećenost .....	153
8.1.1.	Deskriptivna statistika (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost) .....	153
8.1.2.	Korelaciona analiza (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost) .....	154
8.1.3.	Regresiona analiza (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost) .....	154
8.1.4.	Vlasnička struktura kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost) .....	155
8.1.5.	Nacionalno porijeklo kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost) .....	156
8.2.	Rezultati istraživanja efekata liderstva, LMX na zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu .....	157
8.2.1.	Deskriptivna statistika (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, Zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	157
8.2.2.	Korelaciona analiza (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	158

8.2.3.	Regresiona analiza (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	159
8.2.4.	Vlasnička struktura preduzeća kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje) .....	160
8.2.5.	Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje) .....	162
8.3.	Rezultati istraživanja efekata transformacionog liderstva na finansijske performanse i na razvoj novog proizvoda .....	164
8.3.1.	Deskriptivna statistika (transformaciono liderstvo, finansijske performanse i razvoj novog proizvoda) .....	164
8.3.2.	Korelaciona analiza (transformaciono liderstvo, finansijske performanse, razvoj novog proizvoda) .....	165
9.	DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	166
9.1.	Diskusija rezultata efekata liderstva, LM liderstva i organizacione kulture na finansijske performanse i organizacionu posvećenost .....	166
9.1.1.	Diskusija rezultata deskriptivne statistike (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost) .....	166
9.1.2.	Diskusija rezultata korelacione analize (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost) .....	166
9.1.3.	Diskusija rezultata regresione analize (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost) .....	168
9.1.4.	Diskusija vlasničke strukture kao moderatora (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost) .....	169
9.1.5.	Diskusija nacionalnog porijekla kao moderatora (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost) .....	169
9.2.	Diskusija rezultata efekata liderstva na zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu .....	170
9.2.1.	Diskusija rezultata deskriptivne statistike (zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	170
9.2.2.	Diskusija rezultata korelacione analize (zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	171
9.2.3.	Diskusija rezultata regresione analize (zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	175
9.2.4.	Diskusija vlasničke strukture preduzeća kao moderatora posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	177
9.2.5.	Diskusija nacionalnog porijekla preduzeća kao moderatora posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu) .....	180
9.3.	Diskusija rezultata efekata transformacionog liderstva na finansijske performanse i razvoj novog proizvoda .....	182

9.3.1.	Diskusija rezultata deskriptivne statistike (transformaciono liderstvo, finansijske performanse i razvoj novog proizvoda) .....	182
9.3.2.	Diskusija rezultata korelacione analize (transformaciono liderstvo, finansijske performanse, razvoj novog proizvoda) .....	183
10.	ZAVRŠNA RAZMATRANJA .....	185
10.1.	Naučna i društvena opravdanost istraživanja .....	185
10.2.	Provjera ispunjenosti ciljeva istraživanja .....	187
10.3.	Provjera postavljenih hipoteza .....	188
10.3.1.	Provjera posebnih hipoteza .....	188
10.3.2.	Provjera osnovne (glavne) hipoteze .....	189
10.3.3.	Ograničenja i pravci budućih istraživanja .....	189
10.4.	Preporuke za menadžere i praktična implikacija istraživanja .....	190
11.	ZAKLJUČAK .....	194
12.	LITERATURA .....	198
	PRILOG: Upitnici korišteni za realizaciju istraživanja	

## **REZIME:**

Disertacija se bavi efektima liderstva, LMX i transformacionog liderstva na različite organizacione i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini. Od poslovnih performansi su kao ključne posmatrane finansijske i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda, a kao organizacione performanse posmatrani su: zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, organizaciona komunikacija i međusobno povjerenje na poslu. Pored toga, u disertaciji su obrazloženi i neki drugi organizacioni ishodi koji su u uzročno-posljedičnoj vezi sa liderstvom: organizaciono ponašanje, organizaciona kultura, motivacija i stres. Istraživački dio disertacije je zasnovan na podacima koji su dobijeni iz dva istovremeno sprovedena istraživanja. Prvo istraživanje je obuhvatilo anketiranje N=334 menadžera srednjeg nivoa iz 103 preduzeća u Bosni i Hercegovini. Od metoda statističke obrade podataka korišteni su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza za ispitivanje moderatornog dejstva. Osnovni zaključci ovog istraživanja su: (1) Lideri u B&H preduzećima imaju visoka očekivanja u pogledu performansi, a malo podrške i osjećanja za zaposlene. Kazne su češće nego nagrade, LMX je oko prosjeka, distanca moći iznad prosjeka, a organizaciona posvećenost ima nisku prosječnu ocjenu. (2) Zaposleni u B&H preduzećima ne vole visoku distancu moći, preferiraju dobre međuljudske odnose, kako sa nadređenim tako i sa kolegama. Pored toga, zaposleni visoko cijene nagrađivanje i strategijske sposobnosti lidera. Insistiranje lidera na visokim performansama, kao i primjena sistema kažnjavanja, ne daju pozitivne efekte. (3) Zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu su oko prosjeka. Zaposleni su više zadovoljni aspektima posla koji su vezani za socijalne odnose u preduzeću nego postojećim i potencijalnim naknadama. Generalno posmatrano, zadovoljni su organizacionom komunikacijom, naročito sa onom koju realizuju sa menadžerima srednjeg nivoa, a međusobno povjerenje je nešto intenzivnije kada su u pitanju namjere i akcije kolega nego namjere i akcije menadžmenta preduzeća. (4) Vlasnička struktura i nacionalno porijeklo preduzeća nisu značajni moderatorni posmatranih odnosa. Moderatorni efekat pokazao se samo u malom broju slučajeva. (5) Lideri treba da smanje distancu moći, smanje visoka očekivanja u smislu performansi, smanje kazne, a da poboljšaju svoj odnos sa zaposlenima, da njeguju dobre odnose među zaposlenima, da povećaju nagrade. Također, da bi disertacija dala sveobuhvatne informacije o efektima liderstva na organizacione i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini, pored prethodno navedenog istraživanja menadžera srednjeg nivoa, urađeno je i dodatno uporedno istraživanje na uzorku od 127 top menadžera u isto toliko preduzeća, po principu jedno preduzeće jedan top menadžer. Uvažavajući činjenicu da moderno poslovanje nameće liderima potrebu kreiranja i stalnog uvođenja promjena u postojeći način poslovanja, što u svojoj suštini predstavlja transformaciono liderstvo, ovo istraživanje je imalo za cilj da utvrdi obim i intenzitet efekata transformacionog liderstva vrhunskih menadžera na poslovne performanse B&H preduzeća. Kao poslovne performanse posmatrane su finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na postizanje visokog nivoa finansijskih performansi i performansi razvoja novog proizvoda. Također, istraživanje je pokazalo da lideri i top menadžeri najvišeg nivoa u preduzećima u Bosni i Hercegovini imaju veći fokus na zadatke nego na ljude.

## **SUMMARY:**

The dissertation deals with the effects of leadership, LMX and transformational leadership on the various organisational and business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina. Of business performance, key financial and success of new product development performance are considered to be key, while as organisational performance we consider: job satisfaction, organisational commitment, organisational communication and mutual trust at work. In addition, the dissertation also explains other organisational outcomes that are in a cause-and-effect relationship with leadership: organisational behaviour, organisational culture, motivation and stress. The research part of the dissertation is based on data obtained from two simultaneously conducted research. The first survey included a survey of N = 334 mid-level managers from 103 enterprises in Bosnia and Herzegovina. The statistical methods used are: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis and hierarchical regression analysis for moderate effect testing. The basic conclusions of this research are: (1) Leaders in Bosnia and Herzegovina have high expectations in terms of performance, with little support and feelings for employees. The penalties are more frequent than the rewards, the LMX is around the average, the distance of power above the average, and the organisation's commitment has a low average grade. (2) Employees in Bosnia and Herzegovina do not like a great distance of power, preferring good interpersonal relationships, both with their superiors and their counterparts. In addition, employees highly value and reward strategic abilities of leaders. Insistence of leaders on high-performance, as well as the application of the punishment system, do not yield positive effects. (3) Job satisfaction, satisfaction with organisational communication and mutual trust in work are around the average. Employees are more satisfied with aspects of work related to social relations in the company than the existing and potential benefits. Generally speaking, they are happy with organisational communication, especially with middle-level managers, and mutual trust is more intense when it comes to the intentions and actions of colleagues than the intentions and actions of enterprise management. (4) Ownership structure and national origin of enterprises are not significant moderators of observed relationships. The moderate effect has only been demonstrated in a small number of cases. (5) Leaders should reduce the distance of power, reduce high performance expectations, reduce punishment, improve their relationship with employees, nurture good relations among employees, increase rewards. Also, in order for the dissertation to provide comprehensive information on the effects of leadership on organisational and business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina, in addition to the aforementioned research of mid-level managers, an additional parallel study was carried out on a sample of 127 top managers in the same companies, on the principle of one company one top manager. Bearing in mind the fact that modern business imposes on leaders the need to create and permanently introduce changes to existing business practises, which in essence represents transformational leadership, this research was intended to determine the scope and intensity of the transformation leadership effects of top managers on business performance of enterprises in Bosnia and Herzegovina. We consider financial performance and performance of new product development as business performance. The results of this research show that transformational leadership has a positive influence on achieving a high level of financial performance and the performance of developing a new product. Also, research has shown that leaders and top managers of the highest level in enterprises in Bosnia and Herzegovina have a greater focus on tasks than on people.

# 1. UVOD

U procesu sve aktuelnije globalizacije koji karakteriše brzo prilagođavanje organizacionih performansi promjenama koje nameće tržišno okruženje, pojedini aspekti organizacionog ponašanja, prije svega liderstvo, ali i organizaciona kultura, zadovoljstvo poslom, međusobno povjerenje i organizaciona komunikacija, imaju sve značajniji uticaj na poslovne performanse i različite organizacione ishode preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Na značaj određenih liderskih kompetencija u preduzećima ukazali su istraživači organizacije i međuljudskih odnosa, davnih 30-tih godina 20-tog vijeka, i otkrića tih prvih autora su i danas vrlo aktuelna. Liderstvo se kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama. Nezavisno od toga o kojem liderstvu se radi, političkom ili poslovnom, Gardner je definisao šest karakteristika liderstva: *priča* (lider mora imati centralnu priču ili poruku velikim heterogenim grupama), *publika* (slušaoci kojima se poruka prenosi), *organizacija* (neophodna institucija putem koje se liderske poruke prosljeđuju publici), *oličenje* (kreator poruke ne smije biti u kontradikciji sa svojom porukom), *obraćanje* (može biti direktno publici kako to rade politički lideri, ili indirektno putem određenog proizvoda, kako to rade poslovni lideri), *vještina* (visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibilitet u svom životu), (Gardner, 1996).

Obzirom da je zadnjih godina poslovno liderstvo u žiži naučnih interesovanja, u radu će se, u kontekstu primjene liderskih kompetencija u menadžmentu, baviti upravo poslovnim liderstvom, koje se u najkraćem može definisati kao *vođenje* cijele organizacije ili nekog njenog organizacionog dijela. Upravo je lider taj koji može da se nosi sa organizacionim promjenama koje proizilaze iz globalne dinamike u poslovnom okruženju.

Dakle, promjene i liderstvo su sinonimi, zbog čega je ključ dobrog liderstva u odnosu prema ljudima kao nosiocima promjena, a rad lidera u svojoj suštini podrazumijeva rad sa ljudima. U tom kontekstu, za dobro poslovanje, lideri se sve više okreću ka razvijanju kvalitetnih međuljudskih odnosa i međusobnom povjerenju (LMX liderstvo), zatim uvođenju promjena u organizaciju i poslovanje, kako bi adekvatno pratili promjene u poslovnom okruženju (transformaciono liderstvo), kao i na razvijanje pojedinih aspekata organizacionog ponašanja (zadovoljstvo poslom, organizaciona kultura, organizaciona posvećenost, međusobno povjerenje i organizaciona komunikacija), kako bi ključne poslovne performanse u svojim organizacijama povećali na što viši nivo.

Važno je napomenuti da i pored velikog značaja i ekspanzije izučavanja liderstva kao nauke u zadnje tri decenije u zemljama regiona (Zapadni Balkan), provedena istraživanja na temu liderstva su još uvijek vrlo rijetka, zbog čega će se ovaj rad fokusirati na liderstvo kao proces u kojem menadžeri i lideri ostvaruju određenu interakciju sa zaposlenim i tako na njih prenose sva potrebna znanja, motivišući ih za postizanje boljih poslovnih rezultata. Za dobro poslovanje menadžeri se sve više okreću ka motivaciji (zbog čega će u jednom poglavlju biti posebno obrađena ova oblast), te vrijednostima razvijanja dobrih međuljudskih odnosa i međusobnom povjerenju. U takvim uslovima modernog poslovanja, upravo lideri postaju kohezioni mehanizam koji treba da održi stabilnost u organizaciji istovremeno povećavajući kvalitet i rezultate poslovanja na viši nivo. Burns je opisao



liderstvo kao proces razvijanja međuljudskih odnosa u kojem lideri utiču na sljedbenike, ali i sami „trpe“ uticaj u pravcu promjene svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor (Burns, 1978).

Pored toga što, generalno još uvijek ima dosta nejasnoća i prostora za dalja istraživanja u oblasti liderstva, u Bosni i Hercegovini je prisutan još jedan problem, vrlo je malo istraživanja koja su se bavila sa ovom oblasti. Zbog toga je osnovni motiv ovog rada bio da se popuni ova praznina i da se ustanovi stanje liderstva i njegovog efekta na organizaciono ponašanje i poslovne performanse u preduzećima na području Bosne i Hercegovine. Ovakvo istraživanje ima dodatni značaj s obzirom na tranzicione uslove, postojanje državnih i privatnih preduzeća, a od prije nekoliko godina i sve većeg broja stranih preduzeća koja posluju u Bosni i Hercegovini.

Sa druge strane, također, organizaciona kultura u Bosni i Hercegovini još uvijek nije istraživana u dovoljnoj mjeri, i nažalost, menadžeri joj ne pridaju dovoljno pažnje, a uzimajući u obzir činjenicu da je stepen snage organizacione kulture naročito bitan za preduzeća koja trpe tranzicione promjene, što je trenutno slučaj u Bosni i Hercegovini, onda se može pretpostaviti da su potrebne značajnije promjene u pristupu prema organizacionoj kulturi u preduzećima u Bosni i Hercegovini. To je razlog zašto je u disertaciji, pored liderstva, organizacionih ishoda, poslovnih performansi i nekih aspekata organizacionog ponašanja, tretirana i organizaciona kultura.

Također, u radu je detaljno elaborisana i organizaciona komunikacija jer je ona vrlo bitna komponenta liderskih procesa. Obzirom da je komunikacija „krvotok“ organizacije, komunikacijske vještine predstavljaju važnu kompetenciju lidera, zbog čega je poželjno da ih stalno razvijaju u formalnoj i neformalnoj komunikaciji, što predstavlja mreže koje čine kompletan sistem pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja (Fox, 2006). Lideri koji uspiju razviti svoje komunikacijske vještine, između ostalog lakše brinu o svojim podređenim i pomažu im u obavljanju radnih zadataka prateći njihovu uspješnost, ali im kroz kvalitetno komuniciranje pomažu da se lično i profesionalno razvijaju.

Kako su nosioci svih radnih procesa ljudski resursi, može se reći da organizaciju predstavlja grupa ljudi organizovanih u skup manjih timova ili pojedinaca, a njihovi međusobni odnosi su uvijek na relaciji pojedinac i pojedinac (na nivou radnog mjesta), i na relaciji između grupe i druge grupe (na nivou jednog sektora). Iako su njihovi odnosi vrlo različiti jer su im i interesi različiti, oni su povezani jer imaju zajednički organizacioni cilj, a jedna od važnijih liderskih aktivnosti je način na koji, uz pomoć svojih znanja i vještina, održavaju pravilan i ujednačen odnos između svih koji učestvuju u realizaciji organizacionih ciljeva.

Neuravnoteženi odnosi mogu postati međuljudski ili međugrupni konflikt, što naročito može doći do izražaja pod pritiskom nastojanja da se u zadatom roku ostvari organizacioni cilj, a zbog čega bi moglo doći do opadanja stepena međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti što negativno utiče na efikasnost radnih procesa, i u konačnici na ukupne poslovne performanse preduzeća. Zbog toga lideri trebaju biti nosioci i kreatori dobre (pozitivne) komunikacije u organizaciji. Naime, njihova naklonjenost prema zaposlenicima u smislu spremnosti da saznaju za njihove radne probleme i uključe se u

njihovo rješavanje, osigurat će da se oni osjećaju sigurnije, da imaju osjećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i osjećaj samopotvrđivanja kroz rad za organizaciju, a poznato je da su ta tri osjećaja osnovne ljudske potrebe.

Komunikacija je, u kontekstu teme rada, posmatrana kao dobar „alat“ lideru koji mu pomaže da saradnicima saopšti svoje ideje, motiviše ih, prihvata ideje drugih, a sve u pravcu ostvarenja poslovnog cilja. Lideri znaju da je komunikacija veoma osjetljiv ljudski odnos u kojem često nastaju sukobi, ali je isto tako i vrlo djelotvorno sredstvo za njihovo rješavanje. Zbog toga, jedna od ključnih kompetencija lidera jeste komunikacija, ali na takav način da izgrađuje pozitivnu atmosferu u kojoj se može realizovati postavljeni poslovni cilj. Također, zbog velikog uticaja lidera na efikasnost svih procesa u organizaciji, a naročito na kreiranje organizacione kulture preduzeća, većeg zadovoljstva i motivacije radnika (što oni postižu primjenom svojih komunikacijskih vještina), važno je da svaka organizacija ulaže u razvoj komunikacijskih vještina svojih lidera.

Dakle, u sve dinamičnijim poslovnim okruženjima, potreba za liderima širokog spektra kompetencija, uključujući i komunikacijske, u stalnom je porastu, što zapravo znači da potreba za njima raste sa povećanjem stepena konkurentnosti u poslovnom okruženju, zatim u kriznim vremenima i u stresnim situacijama. Upravo ovo je razlog više da lideri pored institucionalnog djelovanja na razvoju kompetencija (koje sprovode njihove organizacije), također trebaju individualno težiti unapređenju svojih vještina, jer lider uvijek može naučiti više i postići bolje rezultate u svom poslu.

Kada je u pitanju motivacija, neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između primjene dobre motivacijske strategije i rezultata rada u organizaciji, te u tom kontekstu mnogi teoretičari motivaciju za rad tretiraju kao jednu od važnijih menadžerskih funkcija, što do izražaja naročito dolazi u današnjem vremenu globalnih dinamičnih poslovnih procesa. Zbog toga su u disertaciji posebno posmatrana područja motivacije, zadovoljstva poslom i uticaja stresa na rezultate rada zaposlenih.

Zadovoljstvo poslom je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama bez obzira na strukturu i područje poslovanja, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao, što naravno ima direktan uticaj na njihove individualne performanse, na pojedine organizacione ishode, i na poslovne performanse organizacije u cjelini.

Disertacija je strukturirana tako da jasno prikaže teorijske osnove liderstva i konkretnih efekata ovog fenomena na različite organizacione i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini, te sadrži dvanaest poglavlja. Pored uvodnog dijela (poglavlje 1), u poglavlju 2 je obrađena metodološka postavka istraživanja, dok je u poglavlju 3 detaljno obrazložen fenomen liderstva, naveden je pregled aktuelne svjetske literature koja se bavi liderstvom i njegovim efektima na poslovne performanse i pojedine organizacione ishode preduzeća. U ovom poglavlju je također objašnjena razlika između transformacionog i transakcionog liderstva, navedeni su različiti stilovi liderstva sa posebnim osvrtom na kontingentni (situacioni) stil liderstva, posmatrano je LMX liderstvo, te su objašnjene razlike između standardnog menadžerskog upravljanja i poslovnog liderstva.

U poglavlju 4 su, uz navođenje nekih aspekata organizacionog ponašanja, detaljno obrađene sljedeće organizacione performanse: (a) zadovoljstvo poslom; (b) organizaciona posvećenost; (c) organizaciona komunikacija; (d) međusobno povjerenje zaposlenih. Obzirom da različite metode motivacije predstavljaju ključni „alat“ za kvalitetnu realizaciju liderskih procesa, u ovom poglavlju je obrađena i oblast motivacije.

U poglavlju 5, navedene su, po ocjeni autora ključne poslovne performanse (finansijske i performanse razvoja novog proizvoda), te je naglašena važnost njihovog konstantnog mjerenja. Posmatrane finansijske performanse su: produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, rast konkurentnosti, plata i rast osnovnih sredstava preduzeća. Pored finansijskih performansi, u ovom poglavlju je detaljno obrazložena relacija liderstva i njegovih efekata na performansu razvoja novog proizvoda ( *eng. NPD - New Product Development*). U poglavlju 6 detaljno je obrazložen fenomen organizacione kulture i njen značaj za poslovanje preduzeća, dok je u poglavlju 7 detaljno obrazložena metoda sa kojom je realizovano istraživanje, uz precizno navođenje korištenih instrumenata za mjerenje odabranih performansi i posmatranih organizacionih ishoda, kao i stepen liderstva, precizne informacije o uzorku istraživanja, i o vrsti korištenih statističkih metoda za analizu dobijenih podataka.

Rezultati istraživanja su predstavljani u poglavlju 8, a diskusija dobijenih rezultata u poglavlju 9. završno razmatranje koje, između ostalog sadrži i određene preporuke za menadžere i lidere u B&H preduzećima, te navedenu naučnu, praktičnu i društvenu opravdanost istraživanja, provjeru ispunjenosti ciljeva istraživanja, provjeru postavljenih hipoteza i pravce budućih istraživanja, detaljno je obrazloženo u poglavlju 10 disertacije.

Zaključna razmatranja o fenomenu liderstva i njegovom značaju za poslovne performanse i posmatrane organizacione ishode u B&H preduzećima, zasnovana na teorijskim osnovama iz konsultovane literature i rezultatima konkretnog istraživanja, nalaze se u poglavlju 11 rada, dok poglavlje 12 sadrži popis korištene literature.

## 2. METODOLOŠKA POSTAVKA ISTRAŽIVANJA

Konkretizaciji istraživanja na terenu prethodila je analiza ranijih teorijskih i empirijskih istraživanja fenomena liderstva i njegovih efekata na pojedine organizacione ishode i poslovne performanse preduzeća, a zatim je:

- (1) Postavljen teorijsko-metodološki okvir novog istraživanja (postavljanje eksperimenta, definisanje obima istraživanja, određivanje vremena trajanja istraživanja i veličine uzorka).
- (2) Sprovedena operacionalizacija sadržaja istraživanja (konstrukcija upitnika, planiranje dinamike i oblika prikupljanja podataka).
- (3) Urađena konceptualizacija svojstva i obilježja istraživanog problema (probno istraživanje na malom uzorku).
- (4) Definisana razrada i praktična distribucija upitnika, kao i drugih oblika prikupljanja podataka (sprovođenje procesa prikupljanja podataka na terenu).
- (5) Postavljena osnovna i nekoliko dodatnih hipoteza o očekivanim međuzavisnostima unutar istraživanog fenomena.
- (6) Urađena prva (prethodna) analiza i ocjena rezultata istraživanja, ako bi eventualno postojale određene nedoumice u vezi sa uočenim rezultatima i zaključcima.
- (7) Urađeno sumiranje rezultata, pisanje diskusije i donošenje zaključaka, te davanje liderima određenih preporuka orijentisanih na praktičnu upotrebu, a na osnovu postojećih teorijskih pretpostavki, rezultata nekih ranijih (drugih) istraživanja, i rezultata konkretnog istraživanja.

Sva sprovedena istraživanja su zasnovana na objektivnosti činjenica koje su proistekle iz analize najnovijih teorijskih saznanja i praktičnih dostignuća iz oblasti liderstva i njegovog efekta na organizacione i poslovne performanse preduzeća. Pri pregledu literature primijenjena je analiza sadržaja i sinteza sveobuhvatnih saznanja.

### 2.1. Problem i predmet istraživanja

U procesu globalizacije savremenog poslovanja liderstvo je postalo nezaobilazan faktor ukoliko se performanse preduzeća žele podići na viši nivo. Razvoj liderstva i sve značajniji efekti koje liderstvo ima na poslovne performanse, ali i na pojedine organizacione ishode, do izražaja dolazi posebno u preduzećima zemalja koje se još uvijek nalaze u procesu ekonomske tranzicije i procesu vlasničke transformacije, tokom kojeg u poslovanje pojedinih preduzeća ali i tržišta u cjelini, sve više ulazi inostrani kapital. To je slučaj u Bosni i Hercegovini, gdje liderstvo i liderski procesi dobijaju sve važniju ulogu i sve veći značaj.

Konsultovana literatura iz područja liderstva i njegovog efekta na različite organizacione ishode poslovanja, ali i rezultati konkretnog istraživanja realizovanog u kontekstu pisanja ove disertacije, potvrđuju da od većeg ili manjeg kvaliteta liderstva zavise ukupni rezultati poslovanja preduzeća. Također, konsultovana literatura ukazuje na činjenicu da je liderstvo u centru svih modernih menadžerskih procesa, da je sastavni dio modernog menadžmenta, i kao takvo je prožeto kroz sve funkcije unutar i izvan preduzeća, odnosno u njegovom

poslovnom okruženju. Dakle, liderstvo značajno utiče na sve aspekte i ishode poslovanja, kao i život preduzeća u cjelini.

Naročito značajane efekte liderstvo ima na formiranje stavova zaposlenih prema ciljevima poslovanja, te osnovnoj viziji rasta i razvoja preduzeća u budućnosti, i u tom kontekstu sa poistovjećivanjem individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, što se manifestuje kroz organizacionu posvećenost zaposlenih. Pored toga, liderstvo ima snažan pozitivan efekat i na neke druge organizacione ishode, kao naprimjer zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, organizacionu kulturu, motivaciju zaposlenih, međusobno povjerenje zaposlenih, a što može imati značajan uticaj na ukupno organizaciono ponašanje zaposlenih i na njihovu produktivnost. Samim tim, liderstvo može bitno uticati na ukupne poslovne performanse preduzeća, a prije svega na one ključne, finansijske i performanse razvoja novog proizvoda (ili usluge), čime preduzećima olakšava njihov napor da dostignu i zadrže veću konkurentnost na tržištu, a što je danas zapravo osnova za opstanak i dugoročni razvoj preduzeća u sve dinamičnijem poslovnom okruženju.

U sve složenijim aktuelnim procesima poslovanja, za formiranje pozitivnih stavova svojih zaposlenika prema organizacionim ciljevima ali i organizaciji uopšte, moderni menadžeri trebaju kod sebe sve više razvijati liderske vještine koje će im omogućiti da kvalitetno vode sve poslovne procese unutar preduzeća. Naročito su im važne one vještine koje se odnose na ljudske resurse kao ključne nosioce svih aktivnosti. U tom kontekstu, u ovoj disertaciji su, između ostalog, menadžerima date i određene preporuke u smislu udaljavanja od tradicionalnog menadžerskog upravljanja koje ima fokus na procese i realizaciju procesa, i približavanju liderstvu, u čijem fokusu su ljudi kao nosioci tih procesa.

U skladu sa prethodnim konstatacijama, jasno je da postoji potreba za izučavanjem efekata liderstva u poslovnim organizacijama u Bosni i Hercegovini na pojedine organizacione ishode. Posmatrani organizacioni ishodi u ovom radu su: (a) zadovoljstvo poslom; (b) organizaciona posvećenost; (c) organizacionu komunikaciju; (d) međusobno povjerenje; (e) organizaciona kultura. Posmatrane poslovne performanse u radu su, po ocjeni autora one ključne: (a) finansijske (produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, rast konkurentnosti, rast osnovnih sredstava, plate zaposlenih); i (b) performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda (*eng. NPD – New Product Development*).

Također, uvažavajući činjenicu da sve dinamičnije poslovanje, nastalo kao rezultat stalnog uvođenja i primjene novih tehnoloških dostignuća, nameće potrebu uvođenja različitih promjena u sistem poslovanja ukoliko se želi poboljšati konkurentnost, posebnu pažnju u izučavanju liderstva treba posvetiti transformacionom liderstvu koje u svojoj osnovi ima za cilj stalno uvođenje promjena, zbog čega ono, pored LMX liderstva koje posmatra kvalitet odnosa između lidera i sljedbenika, zauzima centralno mjesto u disertaciji.

Za razliku od menadžera srednjeg nivoa koji su zaduženi za održavanje funkcionalnosti pojedinih menadžerskih procesa i nemaju potrebu baviti se misijom ili vizijom razvoja preduzeća u budućnosti, upravo to je zadatak menadžera najvišeg top nivoa, odnosno poslovnih lidera. To je razlog što su top menadžeri bili predmet odvojenog istraživanja prilikom pripreme za pisanje ove disertacije, i što su u tom kontekstu stavljeni u odnos (korelaciju) ajtemi transformacionog liderstva, ajtemi finansijskih performansi, i ajtemi

uspješnosti razvoja novog proizvoda. Zbog navednog, a u kontekstu transformacionog liderstva, urađeno je istraživanje 127 top menadžera u isto toliko preduzeća, po principu jedno preduzeće jedan menadžer, dok su 334 menadžera srednjeg nivoa bili predmet istraživanja sa aspekta LMX i liderstva uopšte.

Dakle, uzorak u radu su 334 menadžera srednjeg nivou iz 103 preduzeća i 127 top menadžera iz isto toliko preduzeća, u dva odvojena ali uporedna istraživanja. Prilikom istraživanja posmatrana su sva preduzeća, bez obzira na vlasničku strukturu (privatna i državna), proizvodna i uslužna preduzeća iz različitih sektora poslovanja, najviše iz proizvodne djelatnosti, iz oblasti mašinstva i obrade metala, drveno-prerađivačke proizvodnje, proizvodnje hrane, auto-industrije (proizvodnja rezervnih dijelova), građevinarstva, sektora tekstila, kože i obuće, farmaceutskog sektora, a manjim dijelom su obuhvaćena i preduzeća iz uslužne djelatnosti (trgovina, bankarstvo i osiguravajuća društva), te jedan dio neprofitnih organizacija specifične društveno-korisne opravdanosti (obrazovne i zdravstvene ustanove). Također, vodeći računa da uzorak bude reprezentativan, u razmatranja i realizaciju istraživanja su uzimana samo preduzeća sa 50 i više zaposlenih, te je vođeno računa o ravnomjernoj geografskoj zastupljenosti na način da su obuhvaćena preduzeća sa cijelog prostora Bosne i Hercegovine kako bi se ispoštovao princip regionalne zastupljenosti.

Uvažavajući sve naprijed navedeno, kao i konsultovanu literaturu iz oblasti teme disertacije, te rezultate konkretnog istraživanja, može se konstatovati da je liderstvo ključni faktor za uspješan razvoj pojedinih organizacionih ishoda ali i poslovnih performansi preduzeća u cjelini, a samim tim i za opstanak, rast i razvoj preduzeća u sve konkurentnijem poslovnom okruženju. To je bio osnovni razlog za odabir ove teme za pisanje disertacije, i istovremeno postavljeni glavni istraživački problem, odnosno predmet ovog istraživanja.

## **2.2. Pregled postojećih istraživanja u oblasti doktorske disertacije**

Postoji mnogo teorija koje objašnjavaju složenost procesa liderstva (Bass, 1990; Rost, 1991; Hickman, 1998; Mumford, 2006). Uticaj liderstva na razne organizacione ishode i poslovne performanse, predmet je brojnih istraživanja (Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2011; Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008a).

U referenci (Barling et al., 1996) utvrđeno je da transformaciono liderstvo značajno može podići nivo finansijskih performansi. U ruskim preduzećima (Elenkov, 2002) transformaciono liderstvo pozitivno predviđa organizacione performanse. Taj uticaj je jači nego u slučaju transakcionog liderstva, ali i transakciono liderstvo ima pozitivnu vezu sa organizacionim i poslovnim performansama.

Veliki broj istraživanja ukazuje na pozitivan uticaj visokog kvaliteta LMX liderstva na različite organizacione performanse (Ferris, Judge, Chachere, & Liden, 1991; Pellegrini & Scandura, 2006; Erdogan & Enders, 2007). Istraživači su otkrili da visokokvalitetna razmjena lider-član za posljedicu ima manji odlazak zaposlenih, višu ocjenu radnog učinka,

poželjnije radne zadatke, bolji (pozitivniji) stav prema poslu, veću pažnju i podršku lidera, izraženije učešće i brže napredovanje u karijeri tokom perioda od 25 godina (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ono što je posebno značajno za ovaj rad, finansijske performanse takođe imaju relaciju sa liderstvom. Postoji jasna veza lokalnog liderstva sa finansijskim performansama (Koene, Vogelaar, Soeters, 2002). Utvrđeno je da transformaciono liderstvo značajno može podići nivo finansijskih performansi (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Jačanje liderstva kod izvršnih direktora (CEO empowering leadership) pozitivno utiče na top menadžment tim i performanse preduzeća (Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011). Organizaciona efektivnost i dobri finansijski rezultati poslovanja, zahtijevaju od lidera da budu kooperativni, fleksibilni i prilagodljivi na promjene u okruženju (Yukl, 2008).

Finansijske performanse su odabrane kao ključne za ovaj rad jer su predmet brojnih istraživanja, naročito u smislu određivanja zavisnosti finansijskih pokazatelja od raznih organizacionih aspekata (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen, Firth, & Rui, 2006; Bonfiglioli, 2008; Masakure, Cranfield, & Henson, 2008; Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Tan & Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003). Parcijalno posmatrano, neka istraživanja su usmjerena na izučavanje uticaja na profitabilnost i njenog značaja (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen et al., 2006; Den Hartog, & Verburg, 2004), neka na izučavanje produktivnost (Bonfiglioli, 2008; Masakure et al., 2008; Bridgman, Gomes, & Teixeira, 2011), neka na izučavanje plata (Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Chandler, Chony, Mtei, Reyburn, & Whitty, 2009).

Kada je u pitanju veza liderstva i razvoja novog proizvoda (NPD), brojna istraživanja su pokazala da liderstvo značajno utiče na NPD (Kodama, 2005; Hirunyawipada, Beyerlein & Blankson, 2010; Song & Noh, 2006). U procesu NPD veoma je važna brzina, a neka istraživanja upravo naglašavaju značajnu ulogu lidera u povećanju brzine NPD (McDonough III & Barczak, 2002; Swink, 2003). Jedna grupa istraživanja ukazuje na značaj iskustva i stručnosti lidera za proces NPD, ali i potrebu da tržišno usmjerava NPD i da vodi računa o ekonomskim aspektima NPD (Barczak & Wilemon, 2002; Deeds, Decarolis & Coombs, 2000).

Česta tema u istraživanjima procesa NPD jeste određivanje faktora koji utiču na NPD performanse i uspješnost NPD (Griffin & Page, 1996; Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Prema (Belassi, Kondra, & Icmeli Tukel, 2007) preduzeća i naučnici su istraživali više od 75 različitih parametara NPD, ali nije postignut konsenzus oko toga koji od ovih parametara najbolje oslikavaju NPD. Tako naprimjer, Cooper i Kleinschmidt (1987) su ispitali 48 varijabli i zatim faktorskom analizom definisali 13 ključnih faktora za analizu i ocjenu projekta razvoja novog proizvoda sa aspekta njegovih šansi za uspjeh na tržištu. Henard i Szymanski (2001), na osnovu obimnog istraživanja, identifikuju 24 parametra koji utiču na performanse NPD. Ova 24 parametra oni su podijelili u četiri osnovne grupe: (1) karakteristike proizvoda; (2) strategijski razvoj proizvoda u budućnosti; (3) karakteristike procesa; (4) karakteristike tržišta.

Također, brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne interne komunikacije i poslovnih rezultata. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales,

Matias-Reche, Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Reference (Andersen, Segars, 2001; Yates, 2006) pokazuju da poboljšanje interne komunikacije obezbjeđuje bolje finansijske rezultate organizacije. Slično prethodno navedenom, značajan broj referenci potvrđuje uticaj interne (najvažnije liderske komunikacije) na zadovoljstvo poslom (Kang, 2010; Schweitzer, 1989), što je svakako u uskoj povezanosti sa dimenzijama međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti. Otvorena komunikacija na radnom mjestu povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih (Irwin, More, 1994). Prema (Beebe, Blaylock & Sweetser, 2009) dobra komunikacija dovodi do porasta zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Referenca (DiFonzo & Bordia, 2000) ukazuje na povratnu vezu, nezadovoljstvo poslom često ima uticaj na internu komunikaciju.

Mnoge studije su ispitivale vezu između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti zaposlenih (Clampitt, Downs, 1993; Pincus, 1986), performansi posla (Pincus, 1986; Tsai, Chuang, Hsieh, 2009), organizacione efektivnosti (Gray, Laidlaw, 2004), organizacionih performansi (Snyder, Morris, 1984).

Zadovoljstvo komunikacijom takođe utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih, posvećenost i radnu motivaciju (Varona, 1996; Orpen, 1997). Nezadovoljstvo komunikacijom može prouzrokovati stres kod zaposlenih, apsentizam, slabu povratnu informaciju, izgaranje i visok stepen napuštanja organizacije (Ahmad, 2006). Pored toga, zadovoljstvo komunikacijom igra važnu ulogu u razvoju zadovoljstva poslom u organizaciji i značajan je prediktor različitih aspekata organizacionog ponašanja (Nakra, 2006; Carriere, Bourque 2009).

O značaju organizacione kulture postoji mnogo istraživanja koja ukazuju na njenu važnost, kako ona djeluje, kako se mijenja i evaluira, te kako utiče na zaposlene kao i na poslovne performanse preduzeća (Hofstede, 1984, 1991, 1998; Ogbonna, 1993; Brown, 1995; Cameron, Quinn, 1999; Ogbonna, Haris, 2000; Black, 2003; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Brojni istraživači ukazuju na činjenicu da zadovoljstvo poslom u velikoj mjeri zavisi od organizacione kulture preduzeća, a poznata je stvar da od nivoa zadovoljstva poslom zavise organizacioni ishodi (Spector, 1997; Meyer, et al., 2002; Sempame, Rieger, Roodt, 2002; Lund, 2003; Fargher et al., 2008; Lee, Chang, 2008; Amos, Weathington, 2008; Bellou, 2010).

Sinteza nekoliko teorijskih pristupa konceptu organizacione posvećenosti ponuđena je od strane Mayera i Allena (Meyer, Allen, 1991, 1997) koji su predložili konceptualni model organizacione posvećenosti predstavljen kroz tri komponente, poznati trokomponentni model: (1) afektivnu; (2) kontinualnu; i (3) normativnu posvećenost. Ovaj sveobuhvatni model je empirijski potvrđen u različitim kontekstima (Vandenbbergh, Tremblay, 2008).

Konsultovana literatura iz ove oblasti ukazuje na činjenicu da je afektivna organizaciona posvećenost od najveće koristi za organizaciju i da je u pozitivnoj vezi sa poželjnim ponašanjem zaposlenih (Meyer i ostali, 2002; Meyer, Allen, 2004), pozitivno utiče na učinak zaposlenih i na relevantne organizacione ishode (Vandenbbergh, Tremblay, 2008; Meyer i ostali, 2002; Mathieu, Zajec, 1990; Allen, Meyer, 1996).



Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju ostati u organizaciji jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koji ostvaruju ostankom u organizaciji (Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1997; Meyer i ostali, 1998), i često je za njih vrlo teško otići iz organizacije zbog napora koje poslodavac ulaže da im oteža odlazak (Meyer, Allen, 1998). I na kraju, zaposleni sa visokim stepenom normativne posvećenosti ostaju u organizaciji jer osjećaju da zbog moralne i etičke obaveze trebaju ostati (Allen, Meyer, 1990, 1996; Meyer, Allen, 1997; Meyer i ostali 1998).

Razvojem međusobnog povjerenja među članovima organizacije, dorinosa se optimalnoj radnoj klimi u kojoj svi zaposlenici mogu ostvariti svoj maksimalni potencijal, te u tom kontekstu novija istraživanja ukazuju na to da je povjerenje multidimenzionalno (Mayer i ostali, 1995), i da ima značajne efekte na produktivnost zaposlenih.

### **2.3. Ciljevi istraživanja**

*Osnovni cilj* zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje, bio je da se analizom dosadašnjih naučnih saznanja o efektima liderstva na poslovne performanse i pojedine organizacione ishode poslovanja, kao i rezultata sprovedenog konkretnog istraživanja u B&H preduzećima, dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri metode, strategije i poznate prakse liderstva, LMX i transformacionog liderstva, utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa, i na pojedine organizacione ishode, kao i na performanse poslovanja preduzeća.

Važne su, prije svega one ključne, finansijske performanse i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda, a od organizacionih performansi posmatrani su: zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu i organizaciona kultura. Istraživanjem se dokazuje postojanje odnosa između liderstva i poslovnih performansi (finansijske i razvoj novog proizvoda), kao i snažan efekat liderstva na dimenzije navedenih organizacionih i poslovnih performansi.

Također, između ostalog, cilj ovog rada je da se kroz objašnjenje fenomena liderstva, različitih organizacionih ishoda i poslovnih performansi, daju smjernice menadžerima srednjeg nivoa i top menadžerima u preduzećima na području Bosne i Hercegovine, za pokretanje odgovarajućih akcija u budućnosti, kako bi poboljšali različite organizacione ishode i ukupne poslovne performanse svojih preduzeća. Dakle, konkretno, istraživanje ima sljedeće ciljeve:

- (1) Utvrđivanje efekata liderstva na pojedine poslovne performanse i pojedine organizacione ishode preduzeća u Bosni i Hercegovini.
- (2) Utvrđivanje odnosa organizacione kulture, finansijskih performansi organizacione posvećenosti u B&H preduzećima.
- (3) Utvrđivanje odnosa liderstva i zadovoljstva poslom zaposlenih u B&H preduzećima.
- (4) Utvrđivanje odnosa liderstva i organizacione posvećenosti zaposlenih u B&H preduzećima.
- (5) Utvrđivanje odnosa liderstva i zadovoljstva komunikacijom u B&H preduzećima.
- (6) Utvrđivanje odnosa liderstva i međusobnog povjerenja zaposlenih u B&H preduzećima.

- (7) Utvrđivanje efekata liderstva na finansijske performanse poslovanja u B&H preduzećima.
- (8) Utvrđivanje efekata liderstva na razvoj novog proizvoda u B&H preduzećima.

*Osnovni zadatak istraživanja* je bio da se, na osnovu utvrđenih vrijednosti dobijenih iz upitnika koji su korišteni tokom istraživanja, utvrdi i liderima prezentuje kojim pravcem u budućnosti trebaju ići, kako bi kroz edukacije i treninge osnažili svoje postojeće osobine, vještine, tehnike i strategije lidera, ali i usvojili one koje ne posjeduju, te tako stekli dodatne kompetencije korisne za postizanje izvanrednih rezultata, tokom neprekidnog procesa prilagođavanja stalnim promjenama dinamičnog poslovnog okruženja.

Kao što je navedeno, postojeća istraživanja uglavnom pokazuju da su lideri koji u centar pažnje stavljaju zaposlenike i svoj odnos prema njima (što zapravo podrazumijeva efektivno liderstvo), značajno efikasniji od lidera koji u centar svoje pažnje stavljaju radne zadatke, a ne ljude koji te zadatke realizuju. U kontekstu navedenih istraživanja, u proteklih nekoliko godina razvio se trend da današnji lideri u život organizacije uvode i zaposlenike, dajući im slobodu da u svom djelokrugu rada donose i izvršavaju odluke, što je zapravo temelj liderstva i modernog vođenja. Na taj način se u značajnoj mjeri može pozitivno uticati na poboljšanje različitih organizacionih ishoda i poslovnih performansi preduzeća, čime se se zapravo i bavi ova disertacija.

## **2.4. Očekivani rezultati – hipoteze**

Kako je već navedeno, u pripremi pisanja ove disertacije sprovedeno je sveobuhvatno istraživanje u B&H preduzećima o stanju liderstva i pojedinih aspekata organizacionog ponašanja, kako bi se kroz analizu i diskusiju dobijenih rezultata, utvrdili i u radu prezentovali efekti liderstva na poslovne performanse i pojedine organizacione ishode u B&H preduzećima.

### **Osnovna hipoteza:**

**H0: Postoje statistički značajni efekti liderstva na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Bosni i Hercegovini.**

### **Posebne hipoteze:**

H1: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom.

H2: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija organizacione posvećenosti.

H3: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva komunikacijom.

H4: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog poverenja na poslu.

H5: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi.

H6: Postoji statistički značajno prediktivno dejstvo dimenzija liderstva (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti,

dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije međusobnog poverenja na poslu i ajteme finansijskih performansi (zavisne varijable).

H7: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija transformacionog liderstva (stav top menadžera) i ajtema finansijskih performansi i ajtema razvoja novog proizvoda.

H8: Postoje statistički značajne korelacije dimenzija organizacione kulture sa ajtemima finansijskih performansi i dimenzijama organizacione posvećenosti.

Osim osnovne i osam posebnih hipoteza, u radu se postavljaju i dva istraživačka pitanja. Istraživačka pitanja se postavljaju u dijelovima istraživanja gde se ispituju moderatorna dejstva, zato što je tu veoma teško unaprijed pretpostaviti konačni rezultat. Konkretno, istraživačka pitanja u ovom radu su:

IP1: Da li postoji moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća na odnos dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi, dimenzija organizacione posvećenosti, dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione komunikacije i dimenzija međusobnog poverenja na poslu.

IP2: Da li postoji moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća na odnos dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi, dimenzija organizacione posvećenosti, dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione kulture, dimenzija međusobnog poverenja.

## **2.5. Plan rada**

Izrada doktorske disertacije je realizovana kroz šest faza.

- (1) *Prva faza*, izučavanje literature iz oblasti teme disertacije, prilikom čega je proučavana aktuelna svjetska literatura u oblasti menadžmenta, a naročito iz područja poslovnog liderstva i njegovog uticaja na različite organizacione ishode (zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost, organizacionu komunikaciju, međusobno poverenje na poslu, organizacionu kulturu), i poslovne performanse preduzeća, prije svega na one ključne, finansijske i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda.
- (2) *Druga faza*, izbor i priprema instrumenata za istraživanje (upitnika). U ovoj fazi definisani su upitnici za mjerenje navedenih poslovnih performansi, pa je tako za mjerenje kvaliteta LMX liderstva, primijenjen upitnik LMX-7. Ovaj instrument se koristi za mjerenje stepena poštovanja, poverenja i obaveza na relaciji lider - sljedbenik. Upitnik LMX-7 ima sedam ajtema, a prilikom procjene ispitanici koriste five-point Likertovu skalu (Graen & Uhl-Bien, 1995). Upitnik korišten za dodatno istraživanje isključivo 127 top menadžera koje je imalo za cilj utvrditi značaj transformacionog liderstva na finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda (drugi dio istraživanja), je dizajniran tako da pruži sve informacije o osobinama, vještinama i strategijama transformacionih lidera u organizacijama koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem. U ovom dodatnom istraživanju, transformaciono liderstvo je mjereno sa preko 15 pitanja (ajtema). Prvih pet ajtema predstavljaju odabrane stavke iz višefaktorskog upitnika o liderstvu MLQ, tip 5x kratki (Bass & Avolio, 1995). Ostalih deset pitanja vezanih za transformaciono liderstvo, odnose se na stepen i intenzitet organizacione i personalne efektivnosti menadžera. Ova pitanja su definisana po ugledu na upitnik Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI), koji je razvijen od strane Podsakoff i saradnika (Podsakoff et al., 1990), jer je isti

upitnik korišten je i u referenci (MacKenzie et al., 2001), a njegova konzistentnost, pouzdanost i validnost potvrđene su u radovima (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; Podsakoff et al., 1990). Ovaj upitnik je modifikovan za potrebe istraživanja predstavljenog u ovom radu. Modifikacije su izvršene i zbog prilagođavanja pitanja uslovima poslovanja u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Inače, ocjenu svih ajtema vezanih za liderstvo (transformaciono i transakciono), ispitanici su vršili preko seven-point Likertove skale, rang od 1 (nikako se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem). Ovo je urađeno po ugledu na referencu (MacKenzie et al., 2001).

Za izbor finansijskih performansi, koje će biti stavljene u relaciju sa liderstvom, kao polazna tačka bile su uzete reference (Tan & Litschert, 1994; Wang et al., 2003; Wang et al., 2011). U ovom radu, ocjenu svih ajtema vezanih za finansijske performanse, ispitanici su vršili preko five-point Likertove skale, rang od 1 (vrlo nisko) do 5 (vrlo visoko). Ovo je urađeno po ugledu na reference (Tan & Litschert, 1994; Wang et al., 2003; Wang et al., 2011; Den Hartog & Verburg, 2004). Inače, iz navedenih referenci, može se zapaziti da je problematika vezana za plate veoma aktuelna i značajna u slabije razvijenim zemljama. Zbog toga je i ova performansa uključena u istraživanje u Bosni i Hercegovini. Na bazi prethodnih analiza, formiran je set od sedam finansijskih performansi koje su istraživane u ovom radu: produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, rast konkurentnosti, rast osnovnih sredstava i plate zaposlenih.

Organizaciona kultura je mjerena pomoću GLOBE upitnika (House et al. 1999, 2002, 2004), koji mjeri 9 dimenzija organizacione kulture sa preko 34 ajtema (stavke) i putem seven-point Likertove skale.

Cook and Wall (1980) su razvili instrument kojim je mjerena organizaciona posvećenost, a radi se o instrumentu koji ima 9 ajtema i tri dimenzije kojima se procjenjuje organizaciona identifikacija, organizaciona uključenost i organizaciona lojalnost zaposlenih.

Za mjerenje uspješnosti razvoja novog proizvoda (NPD, New product development) primijenjen je instrument po ugledu na Griffin & Page (1996), koji se sastoji od tri ajtema: zadovoljstvo kupca (potrošača), finansijski rezultati (uspjeh) i tehnički rezultati (uspjeh). Validnost ovakvog pristupa potvrđena je u referencama: Song, Souder, & Dyer (1997); Souder, Buisson, & Garrett (1997). U referenci Belassi et al. (2007), primijenjen je isti instrument. Tako su, u ovom radu, korišteni sljedeći ajtemi za procjenu uspješnosti NPD: komercijalni (finansijski) uspjeh, tehnički uspjeh, zadovoljstvo korisnika. U referenci Belassi et al. (2007) ovi ajtemi su posmatrani nezavisno, kao posebne dimenzije. Tako je učinjeno i u ovom radu. Takođe, u ovom radu, ocjenu svih ajtema vezanih za NPD, ispitanici su vršili preko six-point Likertove skale, rang od 1 (vrlo nisko) do 6 (vrlo visoko).

Za mjerenje međusobnog povjerenje na poslu, korišten je instrument interpersonalno povjerenjena poslu (Interpersonal trust at work, Cook, Wall, 1980) ima 12 stavki i mjeri vjeru u namjere i povjerenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije.

Kao instrument za mjerenje zadovoljstva komunikacijom korištena je skraćena verzija

The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)(Downs & Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procjenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije, upitnik od 10 pitanja. The Communication Satisfaction Questionnaire je uspješno korišten u više radova (Akkirman & Harris, 2005; Carriere & Bourque 2009; Gray & Laidlaw, 2004).

Kao instrument za mjerenje zadovoljstva poslom korišten je upitnik koji je razvio Spector (1985), koji ima 36 ajtema grupisanih u 9 dimenzija zadovoljstva poslom. Ispitanici su vršili odgovore koji su mjereni preko Likertove skale, 1 (vrlo nisko) do 6 (vrlo visoko).

- (3) *Treća faza* podrazumijeva realizaciju eksperimentalnog dijela istraživanja kroz ekspertne metode naučnog ispitivanja, što je zapravo sprovođenje planiranih anketiranja i popunjavanje upitnika sa željenim podacima od strane srednjih i top menadžera u preduzećima u Bosni i Hercegovini a što je odrađeno putem intervjua.
- (4) *Četvrta faza* je statistička obrada podataka, uz korištenje IBM SPSS Statistics namjenskog softvera, te uz primjenu statističkih metoda: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza.
- (5) *Peta faza* obuhvata utvrđivanje relacija između dimenzija (ajtema) poslovnog liderstva, odabranih organizacionih ishoda i poslovnih performansi, istraživanih preduzeća u Bosni i Hercegovini. U ovoj fazi se istraživane realcije sagledavaju i prikazuju tehnički prihvatljivo, odnosno u razumljivom obliku.
- (6) *Šesta faza* je diskusija rezultata dobijenih tokom istraživanja, i u ovoj fazi se vrši detaljno razmatranje, objašnjavanje i tumačenje dobijenih rezultata, te pisanje završnih razmatranja.

## 2.6. Metod i uzorak istraživanja

Na osnovu zaključaka prethodnih istraživanja i konceptualne literature, uvedene su specifične pretpostavke za ovo istraživanje. Na osnovu njih su koncipirani originalni istraživački okviri prema kojima je istraživanje sastavljeno, i prema kojima su definisane reprezentativne veličine uzoraka. Postavljeni istraživački modeli su doveli do postavke hipoteza istraživanja.

Naučna istraživanja su realizovana primjenom sljedećih metoda:

- (1) Analitičko-sintetička metoda i metoda analize sadržaja.
- (2) Ekspertna metoda naučnog ispitivanja (anketa i instrument za sakupljanje željenih podataka).
- (3) Metoda statističke obrade i jasnog prikazivanja podataka (deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza).
- (4) Za obradu podataka korišten je IBM SPSS Statistics namjenski softver.

Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Bosni i Hercegovini u dvije faze. Prvo istraživanje kojim su obuhvaćeni menadžeri srednjeg nivoa, realizovano je tako što su ispitana N=334 menadžera srednjeg nivoa zaposlena u 103 preduzeća. Namjera ovog istraživanja je bila da se utvrde efekti liderstva uopšte i LMX liderstva baziranog na

kvalitetu odnosa između lidera i sljedbenika, na različite organizacione ishode (zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu, organizacionu kulturu) i ključne performanse poslovanja, finansijske i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda. Srednji menadžeri su uzeti za ispitanike pošto imaju kontakte kako sa višim menadžmentom, tako i sa ostalim zaposlenima. Pri tome, srednji menadžeri imaju bolji uvid i saznanja o poslovanju, rezultatima i perspektivama preduzeća od ostalih zaposlenih.

Drugo sprovedeno istraživanje, kojem su ciljna grupa bili top menadžeri, obavljeno je u 127 preduzeća (uglavnom proizvodnih) iz privatnog i državnog sektora na području Bosne i Hercegovine i obuhvatilo je N=127 top menadžera najvišeg nivoa, po principu jedno preduzeće - jedan menadžer. Suština ovog istraživanja je bila da se utvrde efekti transformacionog liderstva zasnovanog na kreiranju i uvođenju promjena u poslovanje od strane top menadžera, na pojedine organizacione ishode i ključne poslovne performanse, finansijske i performanse razvoja novog proizvoda.

Kada je u pitanju uzorak istraživanja koje je realizovano u dva uporedna koraka (334 menadžera srednjeg nivoa i 127 menadžera najvišeg nivoa), vodilo se računa o reprezentativnosti uzorka, na način da su istraživanjem obuhvaćena preduzeća različite vlasničke strukture, iz različitih sektora poslovanja, poštujući regionalnu zastupljenost kako bi istraživanjem bila obuhvaćena preduzeća sa prostora cijele Bosne i Hercegovine.

### 3. LIDERSTVO

I pored velikog broja različitih pristupa liderstvu koje se u zadnje vrijeme izučava primjenom različitih kvantitativnih i kvalitativnih metoda, liderstvo se u istraživačkoj literaturi uglavnom definiše kao složen i višedimenzionalan proces kojim se mogu značajno poboljšati organizacione i poslovne performanse, bez obzira u kojem sektoru organizacija posluje, kolika je njena veličina, kakva je njena struktura itd. U tom kontekstu, postoji mnogo teorija koje objašnjavaju složenost procesa liderstva (Bass, 1990; Rost, 1991; Hickman, 1998; Mumford, 2006).

Bass (1990) ukazuje na to da neke definicije posmatraju liderstvo kao *središte grupnih procesa* u čijem je centru lider koji kreira, inicira, i putem procesa sprovodi pozitivne promjene. U drugu grupu definicija liderstva spadaju one koje liderstvo posmatraju sa *aspekta ličnosti*, definišući ga kao kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac (menadžer) koji upravlja određenim procesima ili vodi određenu grupu ljudi, posjeduje. Po istom autoru, postoje i one definicije liderstva koje ga posmatraju sa *aspekta vještina*, koje naglašavaju određena znanja i vještine koje menadžerima omogućavaju efektivno liderstvo i postizanje boljih individualnih i organizacionih performansi, a samim time i boljih rezultata rada (Bass, 1990).

U suštini, bez obzira na mnoštvo definicija, kao ključne komponente liderstva mogu se ustanoviti sljedeće: (a) liderstvo je proces, (b) liderstvom se ostvaruje uticaj, (c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe, (d) liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje ciljeva (Northouse, 2008). U tom kontekstu, najadekvatnija definicija liderstva jeste da je liderstvo proces u kojem pojedinac (lider) ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja (Northouse, 2008).

Neki autori naglašavaju da su u procesu liderstva zajedno uključeni i lideri i sljedbenici, jer da bi taj proces bio uspješan, liderima trebaju sljedbenici i obrnuto, sljedbenicima su potrebni lideri (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Holander, 1992; Jago, 1982), uz napomenu, da bez obzira na tu čvrstu povezanost, lideri su ipak ti koji kreiraju i podstiču stvaranje odnosa, dobrih uslova za komunikaciju kao ključnu pretpostavku za efektivno liderstvo, i brinu se za održavanje tih odnosa.

Lider zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati (Davis, 1992), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, i slično.

Ako bi se zadatak lidera pokazao dosta uprošteno, onda bi se moglo kazati da se on ogleda u dvjema ključnim stvarima, sagledavanje situacije i preduzimanje akcije. Ipak, u poslovnom svijetu postoji jasna granica između lidera i menadžera, i najprostije kazano, kako to stoji u većini svjetske literature iz ove oblasti, menadžeri *rade prave stvari*, a lideri *rade stvari na pravi način*, uz konstataciju da jednoj dobroj poslovnoj organizaciji trebaju i dobar menadžer i dobar lider, te da oni nisu konkurentni jedan drugom, nego naprotiv, oni

su komplementarni, ali svako sa svojom pozicijom i ulogom u organizaciji: menadžer je administrator, a lider je inovator, menadžer održava a lider razvija, menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, a lider na ljude, menadžer razvija kontrolu a lider povjerenje, menadžer radi sa sigurnošću, a lider sa vjerovatnoćom, menadžer se bavi sadašnjošću, a lider budućnošću.

Dakle, menadžeri i lideri su vrlo različiti (Zaleznik, 2004). Lider je osoba koja preuzima odgovornost (planira i sprovodi viziju u koju vjeruje) i koja koordinira aktivnosti ljudi pri njihovom nastojanju da ostvare cilj (Bass, 1991). Prema većini autora iz ove oblasti, liderstvo ima značajniju ulogu od standardnog menadžerskog upravljanja, iz prostog razloga što je menadžersko upravljanje statička forma određivanja pravca kretanja organizacije, a liderstvo nužno ima dinamičnu formu kretanja ka cilju koji se može definisati kao dinamične promjene radi postizanja veće tržišne konkurentnosti (Collins, 2007).

Za razliku od menadžera srednjeg nivoa, lideri mogu vrlo precizno predvidjeti potrebe svojih zaposlenika, mogu da ih osnaže i ohrabre ako imaju neku poteškoću u radu, mogu sa njima podijeliti viziju razvoja organizacije i mogu uticati na stvaranje efikasne organizacione klime, te tako uticati na pojedine organizacione ishode, na povećanje stepena međusobnog povjerenja, veću organizacionu posvećenosti, veću motivaciju za rad, viši stepen zadovoljstva poslom, kvalitetniju organizacionu komunikaciju i efektivniju organizacionu kulturu, a što sve skupa rezultira boljim poslovnim performansama i efektivnijim poslovanjem.

Također, vješti lideri na pravi način predviđaju buduće potrebe i osnažuju druge da dijele i sprovode viziju (Kelley, Thornton, Daugherty, 2005). Benis navodi da efikasni lideri imaju četiri zajedničke karakteristike: daju smjernice istovremeno postavljajući ciljeve i zadatke, stvaraju povjerenje u okruženju, preuzimaju rizik i efektivno komuniciraju (Benis, 1985).

Imajući u vidu mnoštvo modela i stilova liderskog vodstva, mogu se izdvojiti četiri bazična tipa ponašanja lidera: podržavajuće, participativno, direktivno i harizmatično, pri čemu je efektivnost svakog od ovih tipova uslovljena faktorima situacione prirode, u najvećoj mjeri karakteristikama zadataka, organizacije i zaposlenih (Howell, Costley, 2001).

Uticaj liderstva na razne organizacione ishode i poslovne performanse, predmet je brojnih istraživanja (Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2011; Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008a).

Studija (Wilderom, van den Berg, Wiersma, 2012) istraživala je efekte harizmatičnog liderstva i organizacione kulture na percipiranu i objektivnu realizaciju preduzeća. Prema ovom radu harizmatični lider povećava finansijske rezultate preduzeća, dok organizaciona kultura ne povećava finansijske rezultate preduzeća. Koene, Vogelaar, Soeters (2002) ispituju u svom radu efekte različitih stilova vođenja na dvije finansijske mjere organizacione uspješnosti. Utvrđena je postojanost jasnog uticaja liderstva na finansijske rezultate. U referenci (Barling et al., 1996) utvrđeno je da transformaciono liderstvo značajno može podići nivo finansijskih performansi.



U ruskim preduzećima (Elenkov, 2002) transformaciono liderstvo pozitivno predviđa organizacione performanse. Taj uticaj je jači nego u slučaju transakcionog liderstva, ali i transakciono liderstvo ima pozitivnu vezu sa performansama.

Istraživanje (Clark, Murphy, Singer, 2014) je analiziralo organizacije u istoj industriji, ali sa različitim vlasništvom u pogledu stepena do kojeg menadžeri utiču na performanse organizacije. Njihovi rezultati sugerišu da menadžer ima uticaj na čvrst rad. Prema (Carmeli et al., 2011), jačanje liderstva kod menadžera pozitivno utiče na top menadžment tim i performanse preduzeća.

U referenci (Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2005) utvrđeno je da liderstvo i karakteristike menadžera (ličnost, osobine menadžera) utiču na organizacione performanse uz posredstvo top menadžmenta kao i na dinamiku rada tima. Transformaciono liderstvo menadžera direktno utiče na performanse u malim i srednjim preduzećima (Ling et al., 2008a).

Poželjno ponašanje lidera ima pozitivnu relaciju sa organizacionom posvećenošću, a zatim organizacionu posvećenošću dovodi do srazmjernog, takođe pozitivnog uticaja na performanse preduzeća (Steyrer, Schiffinger, & Lang, 2008). Istraživanje (Moss, McFarland, Ngu, Kijowska, 2007) pokazuje da transformaciono liderstvo moderira povezanost između otvorenosti prema iskustvu i organizacione posvećenošću. Ponašanje lidera orijentisanog na promjenu, usredotočujući se na uticaj organizacione kulture, razvoj vizije, povećava organizacionu posvećenošću (Özşahin, Zehir, Acar, Suadk, 2013).

Veliki broj istraživanja ukazuje na pozitivan uticaj LMX visoke kvalitete na različite organizacione performanse (Ferris, Judge, Chachere, & Liden, 1991; Pellegrini & Scandura, 2006; Erdogan & Enders, 2007). Istraživači su otkrili da visoko kvalitetna razmjena lider-član za posljedicu ima manji odlazak zaposlenih, višu ocjenu radnog učinka, poželjnije radne zadatke, bolji (pozitivniji) stav prema poslu, veću pažnju i podršku lidera, izraženije učesće i brže napredovanje u karijeri tokom perioda od 25 godina (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne & Stilwel, 1993).

Razmjena na relaciji lider-član (LMX) smatra se vrijednom varijablom organizacione posvećenošću (Joo, 2010). Prema (Garg, Dhar, 2014) razmjena lidera pozitivno utiče na organizacionu posvećenošću zaposlenih u hotelima. Zaključak njihovog rada je da supervizori treba da se upoznaju sa onim faktorima koji imaju povoljan uticaj na izgradnju više posvećene radne snage.

U ovom radu, pored liderstva uopšte, zatim LMX liderstva u čijem fokusu je kvalitet odnosa lidera sa zaposlenicima, akcenat je stavljen na uticaju transformacionog liderstva na pojedine organizacione ishode i poslovne performanse preduzeća. U transformacionom liderstvu se veća pažnja posvećuje elementima liderstva kao što su harizma i osjećanja (Bryman, 1992). Ovaj pristup ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sljedbenika (Bas & Riggio, 2006).

Transformaciono ili harizmatično liderstvo zauzima centralno mjesto u istraživanjima liderstva (Lowe & Gardner, 2001). Ono predstavlja proces u kojem se ljudi mijenjaju i

podrazumijeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem kojeg se sljedbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje (Northouse, 2008).

Uticaj liderstva na razne poslovne performanse, nalazi se u fokusu interesovanja velikog broja referenci (Avey, Avolio & Luthans, 2011; Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2011; Barling, Weber & Kelloway, 1996; Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008a). Tako, brojna istraživanja potvrđuju uticaj liderstva na performanse preduzeća. Etičko liderstvo ima pozitivnu relaciju sa zadovoljstvom poslom podređenih (Kim, Brymer, 2011). To zatim dovodi do bolje subordinate za pružanjem dodatnog napora, a samim tim i do boljih poslovnih performansi.

Utvrđena je pozitivna relacija između transformacionog liderstva i organizacionih performansi, uz interrelaciju organizacionog učenja i inovacija (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2011). Slično tome, transformaciono liderstvo ima značajan uticaj na organizaciono učenje, a indirektno utiče na inovativnost preduzeća (Aragón-Correa, García-Morales & Cordón-Pozo, 2007). Inovativnost, zatim, ima pozitivan, značajan uticaj na poslovne performanse. Ponašanje izvršnog menadžera sa namjerom stvaranja odnosa sa zaposlenima ima pozitivan utjecaj na stavove zaposlenih, a zatim preko stavova zaposlenih, indirektno ima vezu i sa performansama preduzeća (Wang, Tsui & Xin, 2011).

Potvrđena je značajna veza između transformacionog liderstva i organizacionih ishoda (Zhu, Chew, Spangler, 2005). Dalje, liderstvo ima ključnu ulogu u prihvatanju organizacionog učenja i kreiranju organizacije koja uči (Kinicki, Kreitner, 2006). Pri tome je najbolje da lideri koriste elemente, kako transformacionog, tako i transakcionog liderstva. Međutim, postoje mišljenja da organizacija koja uči zahtijeva transformaciono liderstvo, usmjereno na ostvarenje zajedničke vizije (Robbins, Judge, 2009).

Ono što je posebno značajno za ovaj rad, finansijske performanse takođe imaju relaciju sa liderstvom. Postoji jasna veza lokalnog liderstva sa finansijskim performansama u trgovinama (Koene, Vogelaar, Soeters, 2002). Utvrđeno je da obuka transformacionih lidera značajno može podići nivo finansijskih performansi (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Istraživanje je analiziralo organizacije u istoj industriji, ali sa različitim vlasništvom u pogledu stepena do kojeg menadžeri utiču na performanse organizacije (Clark, Murphy, Singer, 2014). Njihovi rezultati sugerišu da izvršni menadžeri imaju uticaj na uspješnost organizacija. Jačanje liderstva kod izvršnih menadžera (CEO empowering leadership) pozitivno utiče na top menadžment tim i performanse preduzeća (Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011).

Organizaciona efikasnost i visoke finansijske performanse zahtijevaju od lidera da budu kooperativni, fleksibilni i prilagodljivi na promjene u okruženju (Yukl, 2008). Postoji nekoliko studija o tome kako žensko liderstvo može uticati na finansijske performanse preduzeća (Davis, Babakus, Englis & Pett, 2010; Hoobler, Masterson, Nkomo, Michel, 2016). Rezultati pokazuju da preduzeća, koja su vodile žene, imaju nešto bolje rezultate od preduzeća koja su vodili njihove muške kolege, kada govorimo o prenošenju učinka tržišta na finansijske performanse.

Kada je u pitanju veza liderstva i razvoja novog proizvoda (NPD), brojna istraživanja su pokazala da liderstvo značajno utiče na NPD (Kodama, 2005; Hirunyawipada, Beyerlein & Blankson, 2010; Song & Noh, 2006). U procesu NPD veoma je važna brzina, a neka istraživanja upravo naglašavaju značajnu ulogu lidera u povećanju brzine NPD (McDonough III & Barczak, 2002; Swink, 2003).

Jedna grupa istraživanja ukazuje na značaj iskustva i stručnosti lidera za proces NPD, ali i potrebu da tržišno usmjerava NPD i da vodi računa o ekonomskim aspektima NPD (Barczak & Wilemon, 2002; Deeds, Decarolis & Coombs, 2000).

Već smo rekli da vođenje nije isto što i upravljanje. Vođenje je kao jedna od četiri primarne funkcije upravljanja, podskup upravljanja i moderni menadžeri (lideri) trebaju znati razliku između upravljanja i vođenja, te znati kako kombinovati te dvije uloge kako bi ostvarili organizacione ciljeve. U suštini, menadžeri se brinu da se posao obavi, a vođe (lideri) svoju pažnju usmjeravaju na ljude koji taj posao obavljaju.

Dakle, kombinovanjem upravljanja i vođenja traži se sposobnost proračunatog i logičnog pristupa organizacionom procesu (upravljanje) i iskrena briga za radnika kao čovjeka (vođenje) (Townsend & Gebhardt, 1989), što skupa čini dobar put ka razvoju efektivnog liderstva. Zbog toga će u idućem poglavlju biti objašnjen put od standardnog menadžerskog upravljanja ka vođenju i efektivnom liderstvu.

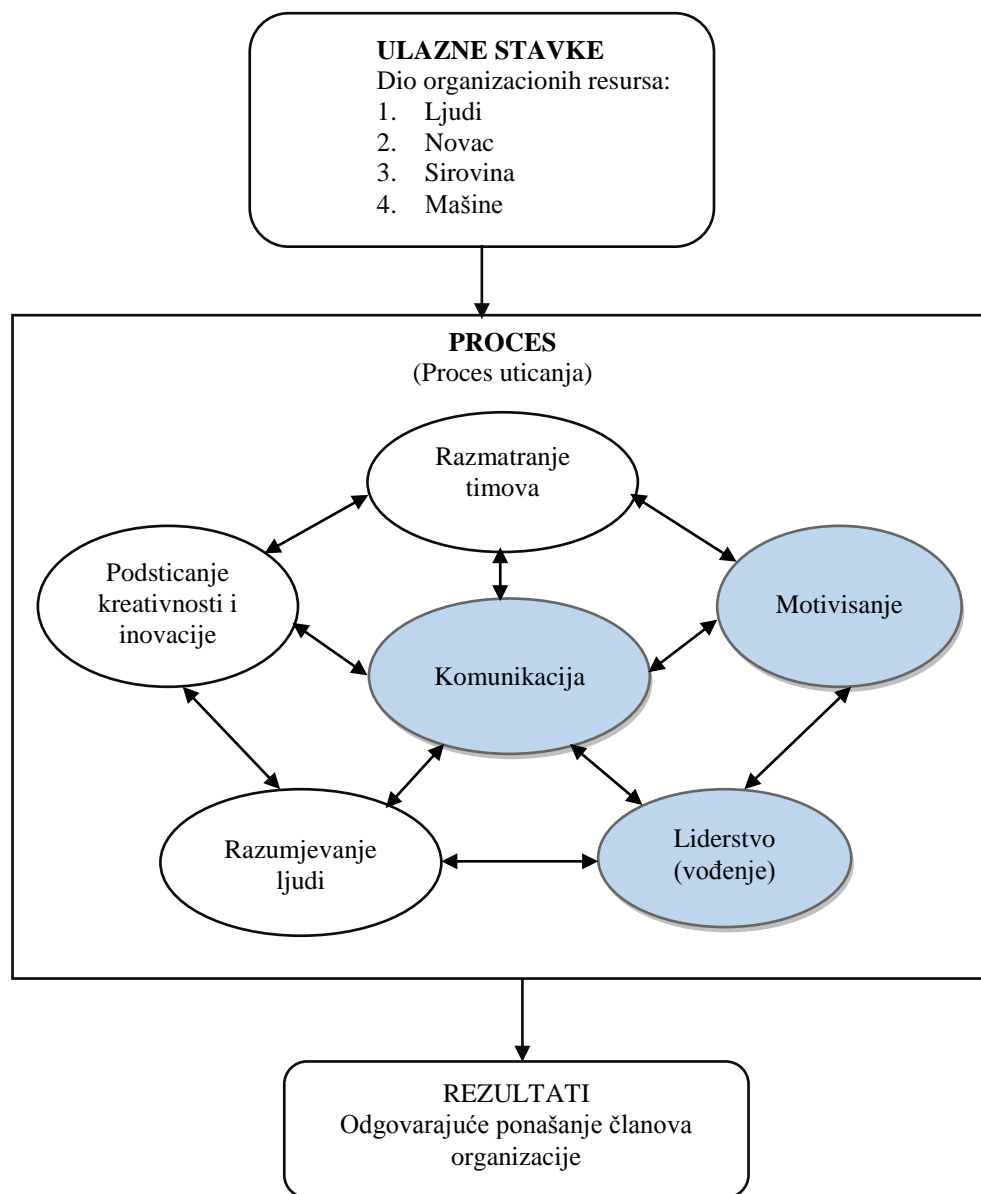
### **3.1. Tradicionalno menadžersko upravljanje ili efektivno liderstvo?**

Suštinska razlika između efektivnog liderstva i standardnog menadžerskog upravljanja, jeste u odnosu prema ljudima kao nosiocima svih poslovnih procesa u organizaciji. Zbog toga je veoma bitno da savremeni menadžeri koji teže da postanu lideri, u centar svojih aktivnosti stavljaju upravo ovaj resurs (ljude), istovremeno nastojeći se što više udaljiti od tradicionalnog pristupa ljudskim resursima koji se zasniva na strogim pravilima, procedurama i kontroli, a kreativno razvijati moderno vođenje, kao prelaznu fazu ka efektivnom liderstvu.

Liderstvo ili vođenje (kako se navodi u nekoj literaturi), je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, što podrazumijeva činjenicu da je središnja ideja liderstva obaviti posao kroz ljude (Goldman, 1998). Za uspješno liderstvo, bitna pretpostavka je vršenje određenog uticaja na druge, što je zapravo osnovna stavka koja određuje koliko će menadžer biti uspješan. Danas je liderstvo, zahvaljujući nevjerovatnim mogućnostima koje se ostvaruju zbog unapređenja komunikacijske tehnologije i širenja međunarodnog poslovanja, važnije nego ikada prije.

Voditi nije isto što i upravljati. Iako su neki menadžeri vođe (lideri), i neki lideri menadžeri, liderstvo i upravljanje nisu jedno te isto (Zaleznik, 1989), jer posjedovanje vještina upravljanja nije više dovoljno za opstanak menadžera u poslovnom svijetu. Naime, upravljanje se sastoji od racionalne procjene situacije i sistemskog biranja ciljeva i svrhe (šta treba učiniti), sistemskog razvoja strategija za postizanje tih ciljeva, alokacije potrebnih resursa, racionalnog osmišljavanja, organizacije, usmjeravanja i kontrole aktivnosti potrebnih da bi se ostvarila izabrana svrha.

Liderstvo je mnogo uži pojam od upravljanja i predstavlja jednu od nekoliko primarnih aktivnosti funkcije uticaja, podskup upravljanja. Liderstvo zasnovano na uticaju može se posmatrati kao podsistem u cjelokupnom sistemu upravljanja, kako je to ilustrativno prikazano na slici 1. Ulazne stavke ovog podsistema čine dio ukupnih resursa cjelokupnog upravljačkog sistema, a rezultat je odgovarajuće ponašanje članova organizacije. Dakle, menadžeri dio organizacionih resursa pretvaraju u odgovarajuće ponašanje primjenjujući navedenih šest aktivnosti, među kojima su, u kontekstu teme rada, posebno interesantne: vođenje, komunikacija i motivacija. Na slici 2 je ilustrativno prikazano, da iako nisu svi menadžeri lideri, najefikasniji menadžeri su, dugoročno gledano, i lideri.



Slika 1. Uticajni podsistem (Izvor: Certo, S. & Certo, T., 2008)

Dakle, savremeni menadžeri trebaju razumjeti razliku između upravljanja i liderstva, ali i

znati kombinovati te dvije uloge kako bi postigli viši nivo individualnih performansi svojih podređenih, što ih uvodi u područje *efektivnog liderstva*, uz istovremeno postizanje boljih organizacionih ishoda, poslovnih performansi, i generalno posmatrano, boljeg poslovanja preduzeća. Zapravo, kombinacijom upravljanja i liderstva, traži se sposobnost proračunatog i logičnog pristupa organizacionom procesu (upravljanje), i iskrena briga za radnika kao čovjeka (liderstvo).

Uspješni lideri uglavnom imaju sljedeće karakteristike: inteligentni su uključujući sposobnost procjene i izražavanja, komunikativni su, emocionalno zreli, i stabilni, uporni su, motivisani za stalna postignuća, ambiciozni, ali istovremeno i skromni.



Slika 2. Dugoročan pogled na menadžere i lidere (Izvor: Certo, S., Certo, T., 2008)

Savremeni teoretičari upravljanja i menadžeri su skloniji konstatovati da se ljudi ne rađaju liderima nego se treninzima obučavaju da to budu, ili drugim riječima kazano, lideri se stvaraju, ne rađaju se (Sessa, 2003). Presudan faktor uspješnog liderstva jeste stil liderstva, što zapravo podrazumijeva ponašanje lidera prilikom usmjeravanja članova organizacije u odgovarajućem smjeru (Ribelin, 2003).

U proteklih nekoliko decenija pojavilo se pet bazičnih stilova liderstva koji odgovaraju sve dinamičnijem globalnom poslovnom okruženju (DuBrin, 1996):

- (1) *Transformaciono liderstvo*, koje podstiče uspjeh preduzeća stalno kreirajući pozitivne promjene i snažno utičući na vjerovanje svojih sljedbenika u to šta zapravo preduzeće treba biti, kao i na njihov sistem vrijednosti, poput pravde i poštenja.
- (2) *Liderstvo podrške* je stil liderstva kojim menadžer podređenom daje upute kako da savlada posebne organizacione izazove sa kojima se hvata u koštac. Lider prepoznaje neadekvatno ponašanje i izvršavanje radnih zadataka kod svojih podređenih i predlaže im načine kako da to otklone, a što je u današnjem vremenu sve intenzivnijeg korištenja timova u poslovanju preduzeća, sve važnije za uspjeh njegovog poslovanja.
- (3) *Participativno liderstvo*, podrazumijeva učenje sljedbenika kako da razmišljaju samostalno, te postupaju konstruktivno i nezavisno. Cilj ovog liderstva je oblikovati sljedbenike koji trebaju vrlo malo vođenja, odnosno kojima treba minimalna pažnja u procesu obavljanja radnih zadataka.
- (4) *Uslužno liderstvo (lideri sluge)*, je pristup (stil) u kojem lider svojom primarnom ulogom smatra pomaganje podređenom u potrazi za ostvarivanjem ličnih potreba, težnji i interesa. Uopšteno govoreći, lideri sluge smatraju svojim glavnim zadatkom brinuti se

o ljudskim potencijalima organizacije.

- (5) *Preduzetničko liderstvo ili liderstvo usmjereno na postignuće*, koje se zasniva na stavu da je lider preduzetnik. Ovi lideri se ponašaju kao da su im uloge u organizaciji ključne, a ne sporedne, spremno preuzimaju rizik, svakoj grešci pristupaju kao da je vrlo značajna a ne neznatna, te će je kao takvu neutralizovati normalnim funkcionisanjem preduzeća.

Dobar menadžer razumije da se ovi navedeni stilovi, ali i drugi koji će kasnije u radu biti spomenuti (poglavlju 3.3), ne isključuju, nego jedan drugog nadopunjuju. Obzirom da je odabir ili preferiranje adekvatnog stila liderstva veoma važan faktor za uspostavljanje efektivnog liderstva, a time i boljih organizacionih i poslovnih performansi preduzeća, o ovoj oblasti će biti posebno govora u poglavlju 3.3. ovog rada, gdje će biti obrazloženi i neki drugi stilovi liderstva.

Liderstvu je u uvodnom dijelu ovog poglavlja posvećeno dosta prostora, ali spomenut ćemo još nekoliko stvari u kontekstu posmatranja liderstva nasuprot klasičnog menadžmenta, naročito u vezi sa načinima ophođenja sa ljudskim potencijalima. Većina istraživača se složila da se ova dva pojma (menadžment i liderstvo) ipak razlikuju, jer je preovlađujuća funkcija menadžmenta da obezbijedi red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija liderstva da izazove pozitivne promjene i pomjeranja (Kotter, 1990). Po istom autoru, menadžment se bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, a liderstvo traga za adaptivnim i konstruktivnim promjenama. On također ukazuje na činjenicu da ukoliko preduzeće ima jak menadžment bez liderstva, postizanje rezultata može biti zagušeno i birokratizovano.

Također, sa druge strane, ako preduzeće ima jako liderstvo bez adekvatnog i dobrog menadžmenta, ishod može biti beznačajan i besmislen, odnosno pogrešno usmjerena promjena radi same promjene (Kotter, 1990). Da bi bile efektivne, organizacije moraju imati i stručan menadžment i vješte lidere, jer menadžeri upravljaju, a lideri utiču na ljude vodeći ih kroz izvršavanje njihovih radnih zadataka.

Na kraju, iako postoje jasne razlike između menadžera koji preferiraju tradicionalne metode upravljanja i savremenih menadžera koji vrše liderski uticaj na ljudske potencijale sa namjerom da im povećaju stepen radnog učinka koristeći različite tehnike i metode, ipak se ove dvije oblasti preklapaju. Tako se može reći da, kada menadžeri utiču na grupu sa namjerom da ostvare određene ciljeve, oni se bave liderstvom, a kada se lideri bave planiranjem, organizacijom, vođenjem i kontrolom (što su osnovne menadžerske funkcije), oni se zapravo bave menadžmentom. Ipak, suština je da oba procesa podrazumijevaju uticaj pojedinca na grupu radi ostvarivanja ciljeva organizacije, ali su im metode i tehnike ostvarivanja tog uticaja različite.

Također, treba napomenuti da su u procesu liderstva, zajedno ključni i lideri i sljedbenici, jer da bi taj proces bio uspješan, liderima trebaju sljedbenici i obrnuto, sljedbenicima su potrebni lideri (Burns, 1978), ali bez obzira na tu čvrstu povezanost, lideri su ipak ti koji kreiraju i podstiču stvaranje odnosa, dobrih uslova za komunikaciju kao ključnu pretpostavku za efektivno liderstvo i brinu se za održavanje tih odnosa, utičući tako na obim i intenzitet pojedinih organizacionih ishoda i poslovnih performansi.

### 3.2. Osobine lidera

Lideri slušaju svoje saradnike i svjesni su kako i ljudi koji nisu na rukovodećim položajima mogu ponuditi dobre ideje i prijedloge, koje ponekad mogu biti bolje i od njihovih. Lider razvija ambijent saradnje u kojem svi saradnici znaju da je njihovo učestvovanje u donošenju odluka dobrodošlo. Fleksibilni su pod pritiskom i drže svoje emocije pod kontrolom. Suočeni sa neuspjehom, oslanjaju se na svoju predanost kako ne bi pokleknuli i doživjeli neuspjeh. Razmatraju načine ponovnog učvršćivanja samopouzdanja nakon neuspjeha. Neće dozvoliti da ih neuspjesi ili razočaranja odvrate od novih pokušaja i podsticanja svojih saradnika na uspjeh. Obično će najdalje stići onaj lider koji je spreman na izazove. Oni koji uvijek igraju na sigurno, ne postižu velike stvari.

Da bi lideri mogli adekvatno realizovati svoje ciljeve, oni prije svega moraju imati odgovarajuće individualne osobine koje tokom vremena razvijaju, sve sa ciljem da kvalitetnije upravljaju liderskim procesima što se od njih očekuje. Budući da ne postoji samo jedan ispravan način (stil) vođenja drugih, tako ne postoje ni unaprijed određene (definisane) osobine i karakteristike koje lider obavezno mora posjedovati. Međutim, kada se govori o osobinama i karakteristikama lidera, polazi se od pretpostavke da efektivan i efikasan (uspješan) lider, posjeduje određene osobine i karakteristike koje mu pomažu da lakše ostvari ciljeve svojih saradnika/sljedbenika, odnosno osobine i karakteristike koje ga izdvajaju od drugih.

Neke od najznačajnijih karakteristika lidera su: (a) oni se ne rađaju, oni se stvaraju; (b) po pravilu su harizmatične osobe; (c) oni moraju biti neumoljivi a istovremeno puni povjerenja i tolerancije u odnosu na podređene; (d) oni kontrolišu i pozitivno manipulišu saradnicima. Lične karakteristike lidera se svrstavaju u nekoliko kategorija: fizičke karakteristike, biografski podaci, inteligencija, karakter, ambicioznost, društvenost, pronicljivost, upornost, samopouzdanje, prilagodljivost, tolerantnost, energičnost, motivisanost, odlučnost (Northouse, 2008).

Također, u poželjnije liderske karakteristike se ubrajaju: vođenje primjerom, transparentnost komunikacije, priznavanje grešaka, sposobnost buđenja najboljeg u ljudima, smirenost prilikom rješavanja kriza, podudaranje onoga šta govore onime šta se rade, poštivanje drugih kultura u korporativnom upravljanju, pružanju jasne dugoročne vizije, i korištenju inspirativne retorike.

Bez obzira na sve konstatacije navedene u različitim teorijama liderstva, činjenica je da nije realno očekivati da baš svi lideri posjeduju iste (identične) osobine i karakteristike. Također, činjenica je i da efektivnost i efikasnost lidera ne mora obavezno da zavisi od baš svih tih osobina i karakteristika. Međutim, kada se govori o osobinama lidera koje se u konsultovanoj literaturi najčešće navode *kao poželjne*, mogu se izdvojiti sljedeće (Northouse, 2008):

- (1) *Inteligencija*, odnosno intelektualna sposobnost, što podrazumijeva posjedovanje snažnih verbalnih sposobnosti, moći zapažanja i ispravnog rezonovanja, uz napomenu da nije dobra situacija kada lideri imaju znatno viši IQ od svojih sljedbenika jer to može da bude kontraproduktivno, naročito u komunikaciji i prenošenju ideja.
- (2) *Karakter*, jer on predstavlja jednu od suština razvoja ne samo lidera, već i svih

- ljudskih bića.
- (3) *Harizma*, jer sposobnost privlačenja drugih ljudi predstavlja fundamentalnu osnovu liderstva.
  - (4) *Samopouzdanje*, jer lider mora imati osjećaj sigurnosti u vlastite vrijednosti, s obzirom da odsustvo samopouzdanja može negativno uticati na ljude i organizaciju koje vodi.
  - (5) *Želja i pobjednički duh*, jer želja za uspjehom predstavlja prvu i osnovnu karakteristiku uspješnih lidera, s obzirom da se oni moraju posvetiti svojoj ulozi koja se pak ogleda u usmjeravanju saradnika/sljedbenika ka postizanju ciljeva.
  - (6) *Posvećenost cilju*, jer iskrena predanost inspiriše i privlači druge ljude, jer ljudi ne slijede lidere koji nisu posvećeni ostvarenju vlastitih ali i organizacionih ciljeva.
  - (7) *Pozitivan stav*, jer je pozitivan stav od suštinskog značaja kad je u pitanju efikasnost lidera.
  - (8) *Komunikativnost*, jer su sposobnosti (vještine) kvalitetnog komuniciranja od suštinskog značaja za efikasno liderstvo, jer lider jedino putem komunikacije može „navesti“ druge da ga slijede u izvršavanju određenog cilja.
  - (9) *Stručnost*, jer lider vještinu ophođenja sa ljudima mora kombinovati sa visokom stručnošću ukoliko želi da organizaciju koju vodi dovede na tržišno konkurentniji nivo.
  - (10) *Inicijativa*, jer lideri uvijek moraju da tragaju za novim mogućnostima i da u svakom času budu spremni da preuzmu inicijativu.
  - (11) *Preuzimanje rizika*, jer mnogi izbjegavaju preuzimanje rizika bojeći se poraza, ali uspješan vođa mora napraviti analizu koja će mu pomoći da odluči je li vrijedno preuzeti određeni rizik na sebe.
  - (12) *Odlučnost*, jer spješni lideri ne dopuštaju da im neko naruši njihova mišljenja, barem ne bez argumenata. Oni čvrsto stoje iza svog mišljenja te donose teške odluke koje se ponekad odnose na promjenu cjelokupnog poslovanja, i upravo zbog toga iza sebe imaju ljude koji ga slijede.
  - (13) *Odgovornost*, jer lideri dobijaju određena ovlaštenja, pa samim tim oni moraju i prihvatiti odgovornost za ostvarivanje određenog poslovnog cilja.
  - (14) *Pouzdanost*, odnosno sigurnost da će lider ispuniti svoje obaveze bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi.
  - (15) *Povjerenje*, budući da lider mora biti osoba kojoj se veruje, ali i osoba koja vjeruje drugima.
  - (16) *Društvenost (empatija)*, što podrazumijeva težnju lidera da ostvari prijatne društvene odnose, jer su lideri ti koji su uvijek prijateljski nastrojeni, otvoreni, ljubazni i taktični, osjetljivi su za potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit, te stvaraju korektne odnose sa svojim sljedbenicima, što im sve skupa olakšava efikasniju realizaciju liderskih procesa.
  - (17) *Emocionalna stabilnost*, jer je kod uspješnih lidera psihološka i emocionalna stabilnost jedna od najvažnijih karakteristika.
  - (18) *Sposobnost neprestanog učenja i razvoja*, jer ukoliko lider želi da razvija ljude i organizaciju koju vodi, neophodno je da i sam nastavi učiti i razvijati se.

Inače, pristup liderstvu kao skupu osobina (*eng. trait approach*), je trenutno veoma zastupljen i aktuelan u svijetu, i ovaj pristup zapravo naglašava ključnu ulogu osobina lidera za efektivno liderstvo, uz napomenu da pojedinac ne postaje lider samo na osnovu osobina koje posjeduje, nego te osobine moraju biti relevantne za situacije u kojima lider



funkcioniraju. U tom kontekstu, mnogobrojna istraživanja su utvrdila da postoji pozitivna korelacija osobina sa liderstvom, a pored prethodno navedenih poželjnih osobina, kao posebno važne osobine lidera za postizanje boljih rezultata je navedeno sljedećih deset (Northouse, 2008): (1) poriv za preuzimanjem odgovornosti i posvećenost izvršavanju zadataka; (2) energičnost i upornost u realizaciji ciljeva; (3) hrabrost za preuzimanje rizika i originalnost u rješavanju problema; (4) potreba za sprovođenjem inicijativa u društvenom okruženju; (5) samopouzdanje i izgrađenost ličnog identiteta; (6) spremnost da se prihvate posljedice za odluke i akcije; (7) spremnost na rješavanje međuljudskih odnosa; (8) volja da se podnesu frustracije; (9) sposobnost da se utiče na ponašanje ljudi; (10) kapacitet da se promjenjive društvene strukture prilagode aktualnim potrebama.

U kontekstu svega prethodno navedenog, može se konstatovati da je pristup liderstvu kao skupu osobina vrlo različit u odnosu na sve druge teorije liderstva, jer je *usmjeren isključivo na lidere* a ne i na sljedbenike ili situacije, što ga čini neposrednijim od drugih pristupa. U suštini, posmatranje liderstva kao skupa osobina ne obuhvata principe koji se tiču toga kakav je lider potreban u određenoj situaciji, niti šta lider u određenim okolnostima treba uraditi. U ovoj teoriji se naglašava da je za efektivno liderstvo ključno da lider ima specifičan i poželjan skup individualnih osobina, od kojih su neke navedene u ovom poglavlju.

### **3.2.1. Emocionalna inteligencija**

Jedan od načina da se ocijeni značaj osobina lidera za efektivno liderstvo, jeste pomoću koncepta emocionalne inteligencije koji se pojavio ranih 1990-ih. Pojam *emocionalna inteligencija* može se definisati kao sposobnost lidera (ili čovjeka uopšte) da sagleda i izrazi svoje emocije, da ih koristi kako bi sebi olakšao razmišljanje, da razumije emocije i zna kako se nositi sa njima, i da efektivno upravlja vlastitim emocijama u odnosu sa drugima. Ima istraživača koji uključuje širi kontekst emocionalne inteligencije od prethodno navedenog, pa tako konstatuju da se ona sastoji od niza ličnih i socijalnih kompetencija, od ličnih sposobnosti koje obuhvataju pouzdanost, samokontrolu, svjesnost i motivaciju, zatim komunikativnost i upravljanje konfliktima. No, u svakom slučaju, evidentna je činjenica da je emocionalna inteligencija, kao osobina lidera, veoma važan faktor za njihovu efektivnost.

Emocionalna inteligencija je postala zanimljiva tema posljednjih godina. Neke ključne liderske vještine su povezane sa aspektima emocionalne inteligencije. Pored toga, odsustvo emocionalne inteligencije je povezano sa problemima u razvoju karijere. Emocionalna inteligencija je sposobnost tačnog opažanja, procjene i izražavanja emocija, sposobnost generisanja osjećanja, sposobnost razumijevanja emocija i emocionalno znanje, i sposobnost regulisanja emocija sa ciljem emocionalnog i intelektualnog rasta. U osnovi, emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost identifikovanja, razumijevanja, izražavanja i upravljanja emocijama, svojim i tuđim (Goleman, 1997).

Emocionalna inteligencija igra važnu ulogu u oblikovanju interpersonalnog ponašanja pojedinaca. Pojedinci sa većom emocionalnom inteligencijom uspješno realizuju svoje ideje, ciljeve i namjere, zbog toga se drugi osećaju bolje jer ih prate u profesionalnom

stvaranju. Lideri u organizacijama koji su visoko emocionalno inteligentni, zajedno sa podržavajućom organizacionom klimom i timom ljudskih resursa, mogu da utiču na regulaciju pojedinih aspekata posla, što ima za rezultat pozitivan uticaj na grupnu i pojedinačnu emocionalnu inteligenciju i organizacionu posvećenost. Emocionalna inteligencija utiče na sposobnost pojedinca da uspije u savlađivanju zahtjeva i pritisaka okruženja, što je veoma važno za prevazilaženje stresnih uslova na radnom mjestu.

Ljudi sa višom emocionalnom inteligencijom uspijevaju da komunikacijom prenesu svoje ciljeve, ideje i namjere na mnogo interesantniji način. Također, emocionalna inteligencija je povezana sa socijalnim vještinama koje su neophodne za timski rad. Zajedno ove sposobnosti doprinose većem zadovoljstvu ličnim i profesionalnim životom. Emocionalna inteligencija oblikuje nivo zadovoljstva socijalnim vezama pojedinaca. Lider mora imati visok nivo emocionalne inteligencije da bi mu saradnici i sljedbenici vjerovali i bili motivisani za rad. Također, emocionalna inteligencija se odnosi na to kako se neko nosi sa vlastitim problemima, kako se slaže sa drugima, kako se ponaša u timu, i generalno kakav je vođa tima. Važno je znati da emocionalna inteligencija ne znači biti samo ljubazan, kako se često pojednostavljeno posmatra.

Poslovna emocionalna inteligencija je po ocjeni mnogih, ključni faktor organizacije menadžmenta i ključni je faktor sa kojim se organizacija uz svoje proizvode ili usluge takmiči na tržištu. Bez obzira na intelektualni potencijal lidera, kao i njihovu stručnost koja podrazumijeva posjedovanje znanja i specifičnih praktičnih vještina koji ih čine kompetentnim za realizaciju određenih poslova, za njihov potpuni uspjeh je daleko najvažnija emocionalna inteligencija koju posjeduju jer sa njom sve pojedinačne osobine koje imaju, uspješno povezuju u jednu cjelinu.

Dakle, stručnost jeste osnovna kompetencija i ona je potrebna liderima da bi dobro obavljali svoj posao, ali njihova sposobnost je definisana načinom na koji se „nose sa poslom“, što zapravo u svojoj suštini podrazumijeva emocionalnu inteligenciju. Što je djelokrug rada lidera složeniji i sveobuhvatniji, to je njegova emocionalna inteligencija važnija za postizanje dobrih rezultata. Emocionalna inteligencija određuje potencijal liderima za sticanje dodatnih radnih vještina kao što su: svijest, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima. Pet je ključnih kompetencija emocionalne inteligencije (Weisbach, Dachs, 1999):

- (1) *Emocionalna svjesnost*, počinje stanjem osjećaja koje se nalazi u svima nama i koje oblikuje ono što zapažamo, mislimo i radimo. Naši osjećaji utiču na one sa kojima radimo, a osoba koja je svjesna svojih osjećaja kompetentna je da ih izrazi na društveno prihvatljiv način.
- (2) *Precizna samoprocjena*, podstiče na razumijevanje samog sebe, jer je za dobar rezultat prije svega važno znati svoje slabosti i snage, što zapravo predstavlja vlastitu procjenu svojih kompetencija koje obuhvataju znanja i vještine. Da bi lider mogao voditi i usmjeravati druge, svoje saradnike, mora biti svjestan svojih snaga i slabosti i te vrijednosti uskladiti sa vrijednostima i ambicijama svoje organizacije. Vrhunski lideri trebaju biti svjesni svojih ograničenja i znaju šta trebaju poboljšati.
- (3) *Samopouzdanje*, liderima daje potrebnu sigurnost u sebe, efektivnost, sposobnost adekvatnog odgovora na sve izazove, stvara u njima želju da usvoje nova znanja i vještine, daje im snagu da budu odlučni i da stoje iza svojih odluka ali bez drskosti.

Lideri sa visokim stepenom samopuzdanja najspremniji su preuzeti rizik.

- (4) *Emocionalna samokontrola* je veoma važna na poslu i ne podrazumijeva negiranje vlastitih osjećaja kako se uprošteno posmatra, a nije isto što i pretjerana kontrola, gušenje svih osjećaja i spontanosti. Dok pretjerana kontrola šteti intelektualnom radu i kreativnom razmišljanju, emocionalna samokontrola omogućava liderima da se lakše nose sa stresom i različitim frustracijama, te se tako mogu bolje koncentrisati, intelektualno su vještiji i pažljiviji, odgovorniji i pouzdaniji, lakše razvijaju bliske veze sa svojim saradnicima, a sa druge strane rjeđe se naljute ili uznemire suočavajući se sa različitim poteškoćama na poslu.
- (5) *Savjesenost* je kao emocionalna kompetencija najcjenjenija kod lidera ali i kod svih ljudi uopšte. Temelj je uspjeha na svim područjima, a obuhvata tačnost, brižljiv rad, samodisciplinu i strogo shvatanje odgovornosti. Čovjek sa ovakvim osobinama poštuje pravila, dolazi navrijeme na posao, pomaže ljudima sa kojima radi a naročito novim zaposlenicima da se lakše snađu, efikasan je i produktivan.

Kako je u današnjem modernom poslovanju, promjena jedina konstanta, adekvatan odgovor neprekidnom uvođenju promjena u poslovanje kako bi se adekvatno odgovorilo promjenama na tržištu, emocionalna inteligencija pomaže liderima da održavaju svoju fleksibilnost i samopuzdanje u smislu dobrog prihvatanja određenih nejasnoća koje dolaze sa promjenama, zadržavanje hladnokrvnosti u neočekivano stresnim situacijama, omogućava im brzo prilagođavanje i reakciju na sve promjene ali i sve oblike inovativnosti koji se javljaju kao ishodi poslovanja. Kada je u pitanju generalni odnos liderstva i emocionalne inteligencije, važno je naglasiti da lideri znaju da njihovo vođenje drugih ljudi podrazumijeva podsticanje njihove mašte kako bi krenuli u željenom pravcu, ka ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Zbog toga su liderima za uspješnu realizaciju poslovnih procesa, osim tehničkih vještina, znanja i stručnosti, potrebna i emocionalna inteligencija odnosno ključne kompetencije emocionalne sposobnosti.

### **3.3. Stilovi liderstva**

Stilovi liderstva mogu se definisati kao specifičan način ponašanja lidera u okviru radnog procesa koji utiče na rezultate rada u određenoj organizaciji. Prije samog navođenja različitih stilova liderstva pronađenih u konsultovanoj literaturi, važno je napomenuti da stilovi nisu kruta kategorije, niti potpuno precizno definisani. Zato, mnogi lideri koriste miks različitih stilova, jer vješti lideri prilagođavaju svoj stil situaciji u preduzeću, karakteristikama svojih sljedbenika i saradnika, karakteristikama tržišnog okruženja itd.

Pristup stilu liderstva (*eng. style approach*) zasniva se na ponašanju lidera kao ključnom parametru, i u korelaciji je sa osobinama (ali i vještinama) lidera, jer od individualnih osobina navedenih u prethodnom poglavlju, mnogo zavisi koji stil vođenja će lider u svom radu preferirati. Međutim, važno je znati da je pristup stilu liderstva fokusiran isključivo na ono što lideri rade i na koji način to rade koristeći individualne osobine i vještine koje posjeduju.

Ovim pristupom se udaljavamo od individualnih osobina i vještina lidera koji nam zapravo govore o samim liderima, a približavamo se fokusu koji liderstvo posmatra kao stil ili način

sa kojim lideri realizuju određene aktivnosti, djelujući na svoje sljedbenike u različitim kontekstima. Dakle, u fokusu je ponašanje lidera zasnovano na njihovim osobinama i vještinama. Istraživači koji su se bavili izučavanjem važnosti adekvatnog stila liderstva za realizaciju liderskih procesa koji podrazumijevaju efektivno liderstvo, nastojeći uočiti koji stil liderstva je najefektivniji u određenoj situaciji, utvrdili su da se liderstvo sastoji iz dvije osnovne vrste ponašanja (Northouse, 2008):

- (1) Ponašanje usmjereno na zadatke, koje se bavi realizacijom ciljeva pomažući članovima tima da ostvare ciljeve poslovanja preduzeća.
- (2) Ponašanje usmjereno na zaposlene i njihove odnose, pomažući članovima tima da se osjećaju korisno i prijatno, te tako budu efektivniji u izvršavanju svojih radnih zadataka.

Stil liderstva je način na koji je uspostavljen odnos između lidera i njegovih sljedbenika (saradnika), kao i ostalih zaposlenih u preduzeću. To je način na koji lider usmjerava ponašanje podređenih i sredstva koja koriste, da ih usmjeri na željeno ponašanje. Izbor stila liderstva, između ostalog zavisi i od ličnih osobina lidera, ali i od drugih faktora, među kojima su ciljevi uticaja i značaj zahtjeva za ostvarenje ciljeva poslovanja. Lideri nikada ne iskorištavaju svoje saradnike, već gledaju da na najbolji način iskoriste njihova znanja i vještine. Stil liderstva je način ponašanja koji lideri prihvataju u procesu usmjeravanja i uticanja na zaposlene. Drugim riječima, to je šema po kojoj lideri rješavaju određene probleme.

Na izbor stila liderstva utiču različiti faktori, ali se oni mogu svrstati u tri osnovne grupe: (1) snaga u menadžmentu, znanja i iskustva menadžera; (2) snaga u zaposlenicima, osobine sljedbenika (njihova želja za kreativnosti i smostalnosti u radu, njihova spremnost da preuzmu odgovornost); (3) snaga u situaciji, priroda zadatka, veličina i kohezija tima.

Na osnovu pristupa motivisanju podređenih, načina donošenja odluka, izvora moći koji se primjenjuje u ostvarivanju uticaja, i sposobnosti prilagođavanja liderskog ponašanje određenoj situaciji, liderstvo se može svesti na sljedeće stilove (Northouse, 2008):

- 1) *Autoritativni stil*, u kojem se lider uglavnom oslanja na svoj autoritet koji mu formalno pripada zbog rukovodnog položaja koji ima u organizaciji, i na mogućnosti pozitivnih i negativnih sankcija koje su sa njim povezane. On se, uglavnom, orijentiše prema zadacima, donosi odluke uglavnom sam, oslanja se na naredbe i kontroliše njihovo sprovođenje.
- 2) *Participativni stil*, u kojem lider koristi svoj stručni i lični autoritet da bi postigao neophodnu integraciju ciljeva. On motiviše zaposlene i nastoji da sa njima saraduje uz puno povjerenje. Izvjesno odricanje od autoriteta položaja zahtijeva otvorenost za realnu kritiku i spremnost da se prihvate opravdani argumenti. Odluke se pripremaju stručno i donose zajednički, sa kompetentnim saradnicima koji učestvuju u izvršavanju zadataka.

Participativni stil je efektivniji u dinamičnom timu, ali je zahtjevniji od ponašanja koje je hijerarhijski definisano autoritativnim stilom. Nezaobilazna osnova participativnog stila vođenja je kooperativan stav, čija je suština međusobno poštovanje učesnika prilikom izvršenja određenih zadataka. Raznovrsno ponašanje lidera u konkretnoj situaciji pokazuje da je dati stil vođenja u najvećoj mjeri definisan individualnom ličnošću.

Za svaki stil liderstva vezuju se određene karakteristike, a u mnoštvu tih karakteristika, poseban značaj imaju one po kojima se stilovi najviše razlikuju i najlakše prepoznaju. Smatra se da te karakteristike opredjeljuju sljedeći faktori (Northouse, 2008):

- (a) Pristup lidera motivisanju podređenih, na način da koriste prinudu ili podsticaj.
- (b) Način na koji lider donosi odluke, samostalno ili u tome učestvuju i zaposlenici.
- (c) Izvori moći koje lider koristi da bi ostvario uticaj na podređene.
- (d) Sposobnost lidera da svoje ponašanje prilagodi različitim situacijama kako bi se prilagodio prilikama u organizaciji i zahtjevima okruženja.

U literaturi se najčešće pravi razlika između *klasičnih* i *posebnih* stilova liderstva, pri čemu klasični stilovi liderstva potiču iz najstarijih i najpoznatijih studija o liderstvu, gdje se potenciraju tri stila liderstva. U zavisnosti od toga da li je lider orijentisan na autoritet ili na zaposlenike, razlikujemo sljedeće stilove liderstva (Northouse, 2008):

- (1) *Autokratski stil liderstva*. Proističe iz krutog, nefleksibilnog, nepovjerljivog i autokratskog ponašanja lidera u organizaciji. Nema participacije zaposlenih u upravljanju i odlučivanju. Minimalno oslanjanje na saradnike. Koristi formalni autoritet i nedemokratske (prevaziđene) metode. Može se podijeliti na: (a) harizmatičko liderstvo, gdje lideri imaju veliki stepen referentne moći od koje jedan dio dolazi od njihove potrebe da utiču na druge (visok nivo samopouzdanja i dominacije, dakle lične osobine); (b) paternalističko liderstvo, gdje se lider smatra vođom i trudi se da sve zaposlene pridobije, a moć mu se zasniva na viziji preduzeća, ostvarenim rezultatima i perspektivama razvoja.
- (2) *Demokratski stil liderstva*. Zasniva se na saradnji lidera sa zaposlenicima. U donošenju odluka učestvuju i sljedbenici. Pospješuje komunikacije među ljudima. Nikada, ili vrlo rijetko koristi sredstva prinude. Dakle, osnova ovog stila je konstantna saradnja na svim nivoima. Brojna istraživanja su pokazala da ovaj stil donosi povećanu produktivnost.
- (3) *Liberalni stil liderstva*, ili stil individualne slobode, odlikuje se punom i nesmetanom uključenošću svih zaposlenih u procesu stvaranja vizije, utvrđivanja strategije, definisanja ciljeva, preuzimanja odgovornosti i ostvarivanja poslovne politike organizacije. Lider ima veliko povjerenje u zaposlene zbog čega im obezbjeđuje punu slobodu u odlučivanju. Uloga lidera je uglavnom koordiniranje. On prenosi zadatke zaposlenima i registruje rezultate, dok je na zaposlenima da izaberu načine za ostvarivanje i da snose odgovornost za svoje izbore. Može se primjenjivati u svim vrstama preduzeća u kojima je afirmisan timski rad.

U okviru posebnih stilova liderstva potenciraju se (Northouse, 2008):

- (1) *Transakcioni stil liderstva*, u kojem je prenaplašena uloga lidera i podređena pozicija sljedbenika. U stvaranju vizija i utvrđivanju strategije učestvuju samo lideri, i sve teče uhodanim i razrađenim tokom, te se skoro ništa ne prepušta slučaju niti samoinicijativi. Promjene se kreiraju i dešavaju samo do određenih granica, onda kada se mora i koliko se mora. Mišljenja zaposlenih se ne uzimaju kao relevantna, a inovacije neadekvatno nagrađuju. Lideri se trude da posebnim mjerama motivišu zaposlene na ostvarivanje postavljenih ciljeva, te ukoliko ne uspiju sistemom nagrađivanja, pribjegavaju pojačanoj kontroli i kaznama. Ovaj stil nije popularan i nije primjeren savremenim uslovima poslovanja.
- (2) *Transformacioni stil liderstva*. U procesu sve prisutnije globalizacije i u složenim

uslovima poslovanja, preduzeće se mora stalno mijenjati i prilagođavati tržišnim uslovima konkurentnosti, što od lidera zahtijeva da kreiraju i stalno uvode promjene kako bi adekvatno pratili te izazove. Lideri koji preferiraju ovaj stil, prepoznaju se po spremnosti i odlučnosti da idu u promjene kada god je to potrebno i koliko god je to potrebno.

Kako su ova dva stila u osnovi istraživanja sprovedenog za potrebe pisanja ove disertacije, o nima će biti više riječi u posebnim poglavljima. U suštini, u kontekstu svega prethodno navedenog, postoje dva primarna stila lidera, oni koji su orijentisani na zadatak, i oni koji su orijentisani na zaposlene (sljedbenike). Najproduktivniji stilovi su oni u kojima su lideri orijentisani na zaposlene, u kojima se njeguju dobri odnosi između lidera i zaposlenih, u kojima se preferira timsko odlučivanje, u kojima lideri podstiču zaposlene da postavljaju i ostvaruju visoke standarde.

Neka istraživanja su pokazala da uspješno liderstvo zavisi od različitih promjenljivih elemenata, kao što su organizaciona klima, priroda radnog zadatka i slično. Također, istraživanja su pokazala da određeni stil ponašanja nije efikasan u svim situacijama. Ova saznanja su istraživače navela na drugačije razmišljanje, da identifikuju one faktore koji su u svakoj situaciji uticali na efikasnost određenog stila.

Dakle, u konačnici, odabir preferiranog stila liderstva, lidere podsjeća da se njihove aktivnosti prema drugima odvijaju na nivou zadatka i na nivou odnosa, te da u nekim situacijama lideri trebaju biti više orijentisani na zadatke a u nekim situacijama više na odnose sa svojim sljedbenicima, kako bi efektivnost procesa koje vode bila zadovoljavajuća.

Procjenjujući sopstveni stil, lideri mogu odrediti način na koji će se u budućnosti ophoditi prema drugima i kako mogu promijeniti svoje ponašanje kako bi bili još efektivniji. Uopšteno gledajući, odabir stila liderstva ne predstavlja prečišćenu teoriju liderstva sa uredno strukturisanim nizom preporuka za efektivno leadersko ponašanje, nego je to koristan „okvir“ za široku procjenu liderstva, ocjenjivanjem ponašanja koje ima dimenzije zadataka i odnosa.

### **3.4. Kontingentni (situacioni) pristup liderstvu**

Kako bi postigli veću produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, između ostalog je potrebno da lideri uzmu u obzir karakteristike situacije u kojoj se trenutno nalaze prilikom realizacije svojih zadataka. Kada se razmatraju karakteristike situacije u obzir se uzima: zadatak, organizacija i okruženje.

Također, za postizanje vrhunskih rezultata, neophodno je razmatrati i karakteristike samog lidera, ali i karakteristike sljedbenika i saradnika. Kada se razmatraju karakteristike lidera u obzir se uzima: ličnost, iskustvo i znanje. Kod karakteristika sljedbenika pažnja se obraća na: sposobnosti, vještine, zrelost i motivaciju. U odnosu na to, određuje se stil liderstva i prate se reakcije sljedbenika (zaposlenih), a krajnji cilj treba da budu veća produktivnost i veće zadovoljstvo poslom.

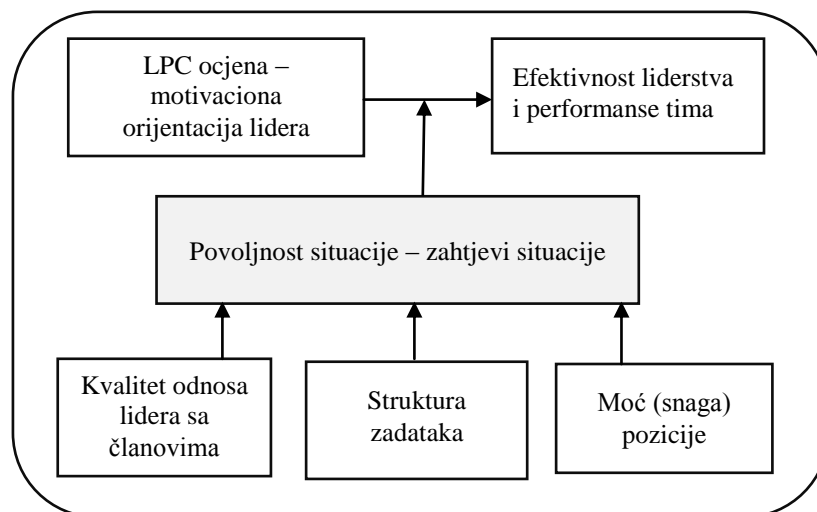
Teorija kontingentnog liderstva, ili kontingentni model efektivnosti liderstva, ili LPC (eng. *Leastpreferred coworker* - najmanje poželjan saradnik), predstavljena je u sedamdesetim godinama prošlog vijeka (Fiedler, 1972), te je od tada pa do danas prouzrokovala intenzivno interesovanje. Prema kontingentnoj teoriji liderstva, organizaciona i grupna efektivnost su kontingentne (situacione), na osnovu dvije interakcionih varijabli: (1) motivacionog sistema lidera; i (2) povoljnosti situacije, odnosno stepena do kojeg situacija sama po sebi daje lideru moć i uticaj (Fiedler, 1972).

U novijoj literaturi, motivacioni sistem ili stil lidera se naziva još i atributima lidera i motivacionom orijentacijom lidera (motivaciona orijentacija prema zadatku ili odnosima), dok se povoljnost situacije (situaciona povoljnost) ili zahtjevi situacije, nazivaju liderovom situacionom kontrolom. Situaciona kontrola se može posmatrati kao mjera do koje su lideri sposobni da donesu odluke i odrede aktivnosti njihovih grupa, kao i ishode tih aktivnosti i odluka. Lideri sa motivacionom orijentacijom prema zadatku su efektivniji i uspješniji u situacijama sa niskom i visokom kontrolom, dok su lideri sa motivacionom orijentacijom na odnose, efektivniji i uspješniji u situacijama sa umjerenom kontrolom.

Iako se nekoliko pristupa liderstvu mogu nazvati kontingentnim teorijama (eng. *contingency theory*), najpoznatija je Fiedlerova teorija slaganja lidera (Fiedler, 1974), koja podrazumijeva usaglašavanje lidera sa odgovarajućom situacijom. Zove se kontingentnom jer sugerije da efektivnost lidera zavisi od toga u kojoj se mjeri stil lidera uklapa u odgovarajući kontekst, jer da bi se razumjeli postupci lidera, ključno je razumjeti situacije u kojima oni funkcionišu sa sljedbenicima (zaposlenicima).

Efektivno liderstvo zavisi o stepenu saglasnosti stila liderstva sa odgovarajućim parametrima u poslovnom okruženju. Fiedler je razvio kontingentnu teoriju izučavajući stilove različitih lidera koji su funkcionisali u različitim kontekstima. On je zapravo procjenjujući njihove stilove i situacije u kojima su djelovali, procjenjivao da li su i koliko bili efektivni. Nakon što je analizirao mnogobrojne stilove liderstva, Fiedler i njegove kolege, uspjeli su doći do empirijski zasnovanih uopštavanja o stilovima liderstva, koji su najbolji ili najgori u odgovarajućim organizacionim kontekstima. Pojednostavljeno i kratko rečeno, u kontingentnoj teoriji se govori o *stilovima* i *situacijama*, i daje se okvir za efektivno usaglašavanje lidera i situacija.

Motivaciona orijentacija lidera se određuje pomoću LPC skale. U suštini, lider treba da izabere najmanje poželjnog saradnika (eng. *least preferred coworker* - LPC), odnosno saradnika sa kojim je mogao ili može trenutno da radi najmanje dobro. Naredni korak je ocjenjivanje ovog saradnika uz pomoć skupa bipolarnih skala pridjeva, i zbir rezultata na ovim skalama predstavlja LPC ocjenu (skor). Lideri koji su skloni davanju loših ocjena njihovim najgorim saradnicima, imaju niske LPC skorove, dok lideri koji daju dobre ocjene na LPC skali trenutnim ili prošlim najmanje poželjnim saradnicima, imaju visoke LPC skorove. Lideri sa niskim LPC-om imaju motivacionu orijentaciju i ponašanje okrenuto prema zadacima, njihov fokus je na ispunjenju ciljeva zadataka i visoko cijene uspjeh zadataka. Sa druge strane, lideri sa visokim LPC-om su orijentisani na razvoj visokokvalitetnih odnosa sa drugim ljudima, cijeneći interpersonalni uspjeh i stavljajući ciljeve zadataka u pozadinu. Na slici 3., ilustrovan je proces liderstva zasnovan na kontingentnoj (LPC) teoriji liderstva.



Slika 3. Proces liderstva po kontingentnoj (LPC) teoriji liderstva (Izvor: Northouse, 2008)

U kontingentnoj teoriji opisuju se stilovi liderstva *motivisani zadacima* i *međuljudskim odnosima*. Lideri motivisani zadacima, prvenstveno su usmjereni na postizanje ciljeva, dok su lideri motivisani odnosima, fokusirani na razvijanje bliskih interpersonalnih odnosa. Da bi se stilovi liderstva mogli ocijeniti, Fiedler je razvio skalu najmanje poželjnog saradnika (*eng. least preferred coworker - LPC*). Lideri koji imaju visok rezultat na ovoj skali, opisuju se kao motivisani odnosima, a oni sa niskim rezultatom, kao lideri motivisani zadacima. U ovoj teoriji sugerise se da se situacije mogu sagledavati u odnosu na tri faktora: (1) odnosa lidera i članova; (2) struktura zadataka; (3) moć pozicije. Navedeno je ilustrativno prikazano u tabeli 1.

Odnos lider-član	DOBAR				LOŠ			
Struktura zadataka	visoka strukturisanost		niska strukturisanost		visoka strukturisanost		niska strukturisanost	
Moć pozicije	jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba
Kategorija	1	2	3	4	5	6	7	8
Preferirani stil liderstva	nizak LPC srednji LPC			visok LPC				nizak LPC

Tabela 1. Kontingentni model (Izvor: Northouse, 2008)

Prva situaciona varijabla, odnosi lider-član podrazumijevaju atmosferu u grupi i stepen povjerenja, lojalnosti i privrženosti koju sljedbenici osjećaju prema svom lideru, te u tom kontekstu, ako je atmosfera u grupi pozitivna i podređeni vjeruju lideru, on im se dopada i slažu se sa njim, ovi odnosi se ocjenjuju kao dobri; dok sa druge strane, ako atmosfera nije prijateljska i prisutne su određene tenzije unutar grupe, odnosi lider-član će biti ocijenjeni kao loši.

Druga situaciona varijabla, struktura zadataka, jeste stepen u kojem su zahtjevi zadatka jasni i transparentni. Kada su zadaci potpuno strukturisani, lider obično ima veću kontrolu, dok se kod neodređenih i nejasnih zadataka kontrola i uticaj lidera smanjuju. Zadatak se



može smatrati strukturisanim ukoliko su: (a) zahtjevi zadatka jasno istaknuti i ljudi od kojih se očekuje da ga obave upoznati sa njim; (b) postoji nekoliko alternativa kada je u pitanju način ostvarivanja zadatka; (c) realizacija zadatka se može prikazati na jasan način; (d) postoji ograničen broj mogućnosti za ispravnu realizaciju zadatka (Northouse, 2008).

Moć pozicije, kao treće obilježje situacije (treća situaciona varijabla), jeste autoritet koji lider koristi da nagradi ili kazni sljedbenika. Podrazumijeva legitimnu moć koju pojedinci stižu na osnovu pozicije koju imaju u organizaciji. Moć pozicije je jaka ukoliko lider ima autoritet da zapošljava ili otpušta radnika, ili pak da odlučuje o napredovanju i platama, a slaba je ako lider nema ovo pravo.

Zajedno, ova tri situaciona faktora ukazuju na to koliko su različite situacije u organizaciji povoljne. Situacije koje će biti ocijenjene kao najpovoljnije su one u kojima postoje dobri odnosi između lidera i članova, jasno definisani zadaci i jaka moć pozicije lidera. Nasuprot tome, najslabije ocijenjene situacije su one gdje su odnosi između lidera i članova loši, zadaci nisu strukturisani, a pozicija lidera je slaba. Umjereno povoljne situacije nalaze se između ova dva ekstrema.

Na osnovu rezultata istraživanja iz konsultovane literature, u kontingentnoj teoriji se ističe da su određeni stilovi efektivni u određenim situacijama. Ljudi koji su *motivisani zadacima* (nizak rezultat na LPC skali), bit će efektivni u izrazito povoljnim i u izrazito nepovoljnim situacijama, dakle, u onim situacijama kada sve protiče glatko, ili u onima koje su izvan kontrole. Ljudi koji su *motivisani odnosima* (visok rezultat na LPC skali), efektivni su u srednje povoljnim situacijama, odnosno u situacijama gdje postoji izvjestan stepen sigurnosti, ali stvari nisu pod apsolutnom kontrolom, ali ni potpuno izvan njihove kontrole.

Iako u početku nije potpuno jasno zašto su lideri sa visokim LPC rezultatima efektivni u srednje povoljnim situacijama, niti zašto su lideri sa niskim LPC rezultatima efektivni u vrlo povoljnim ali i vrlo nepovoljnim situacijama, Fielder je ova pitanja dodatno pojasnio, te daje sljedeću argumentaciju zašto lideri koji rade u „pogrešnim“ (neusaglašenim situacijama) nisu efektivni (Northouse, 2008): (a) lider čiji LPC stil ne odgovara određenoj situaciji doživljava stres i uznemirenost; (b) izložen stresu, lider se vraća načinima rješavanja situacije koje je naučio tokom rane faze svog razvoja, kada je imao manje iskustva; (c) posljedica nedovoljno zrelog stila rješavanja situacije je loše donošenje odluka, koje nužno dovode do negativnih rezultata u radu.

Mjerenjem LPC rezultata i tri situacione varijable kod lidera, može se predvidjeti da li će lider biti efektivan u određenom specifičnom okviru. Odnos između leaderskog stila i različitih tipova situacija je prikazan u tabeli 1, a ovaj odnos (prikaz) se može najbolje razumjeti tumačenjem redova od vrha ka dnu. Naprimjer, situacija u kojoj su odnosi lider-član dobri, zadatak strukturisan i moć pozicije jaka, spada u kategoriju 1 preferiranih stilova liderstva. Odnosno, situacija u kojoj su odnosi lider-član loši, zadatak strukturisan i pozicija moći slaba, pripala bi kategoriji 6 preferiranih stilova liderstva. Mjereći tri situacione varijable, bilo koji organizacioni kontekst može se svrstati u jednu od 8 kategorija predstavljenih na slici.

Jednom kada se utvrdi priroda situacije, može se ocijeniti usaglašenost između stila lidera i

situacije. U prikazu se vidi da nizak LPC rezultat podrazumijeva efektivnost u kategorijama 1,2,3 i 8, dok visok LPC rezultat označava efektivnost u kategorijama 4,5,6 i 7. Lideri sa srednjim LPC rezultatom, efektivni su u kategorijama 1,2 i 3. Ukoliko se stil lidera poklapa sa odgovarajućom kategorijom u modelu, on će biti efektivan, a ukoliko stil liderstva ne odgovara kategoriji, neće biti efektivan.

LPC instrument (upitnik) za mjerenje stila liderstva, razvili su Fielder & Chemers (1984) i sastoji se od 18 pitanja na koja se daju brožani odgovori sa rasponom od 1 do 8, nakon čega se rezultati zbrajaju na način da konačan LPC rezultat predstavlja zbir brojeva zaokruženih na 18 skala. Ukoliko LPC rezultat iznosi 57 i niže, radi se o *niskom LPC rezultatu* koji nam govori da tu osobu motivišu zadaci, i da je njegova primarna potreba da obavi zadatak, a da je njegova sekundarna potreba fokusirana na to da se slaže sa ljudima. U radnom okruženju, ove osobe su usmjerene na to da obave dodijeljeni zadatak, čak i po cijenu loših međuljudskih odnosa sa saradnicima. Osobe sa *srednjim LPC rezultatom* (između 58 i 63) su u pravilu socijalno nezavisni lideri, i u kontekstu posla oni se sami usmjeravaju, te se ne bave pretjerano ni zadacima ni odnosima, odnosno time kako ih drugi vide. Osobe sa *visokim LPC rezultatom* (64 i više) su motivisane odnosom, i njihovo glavno zadovoljstvo u radu proističe iz međuljudskih odnosa. Oni vide pozitivne osobine i kod najmanje poželjnih saradnika iako sa njima ne saraduju dobro, te u organizacionom okruženju oni se bave zadacima tek nakon što uspostave dobre međuljudske odnose.

Važno je znati da se u kontingentnoj teoriji ističe da lideri nisu efektivni u svim situacijama, te da ukoliko stil lidera odgovara situaciji u kojoj radi, bit će dobri u poslu, a ukoliko ne odgovara, imat će loše rezultate poslovnih (liderskih) procesa.

Kontingentna teorija ima nekoliko osnovnih prednosti. *Prvo*, zasnovana je na velikom broju empirijskih istraživanja. *Drugo*, pomoću kontingentne teorije prošireno je dosadašnje shvatanje liderstva jer se mora razmotriti i uticaj različitih situacija na lidera, a prije pojave ove, druge teorije liderstva su bile fokusirane isključivo na to da otkriju da li postoji jedan najbolji tip liderstva. Dakle, kontingentna teorija naglašava važnost odnosa između stila lidera i zahtjeva u različitim situacijama, što znači da je fokus pomjeren sa konteksta liderstva na kontekst okruženja (situacije).

*Treće*, primjena ove teorije omogućava predviđanje, što nam daje korisne informacije o tipu liderstva za koji postoji velika vjerovatnoća da će biti efektivan u određenom kontekstu (situaciji), što u praksi znači, da je podacima dobijenim na osnovu LPC skale i opisa tri aspekta situacije (odnos lider-član, struktura zadatka i moć pozicije), moguće odrediti (predvidjeti) vjerovatnoću uspjeha određene osobe u određenoj situaciji, što je veoma bitno za unapređenje organizacionih i poslovnih performansi preduzeća u kojem lider radi. Zbog toga, kontingentna teorija ima moć koju druge teorije liderstva nemaju, moć predviđanja.

*Četvrta* prednost ove teorije u odnosu na druge, jeste u činjenici da ljudi ne moraju po svaku cijenu biti efektivni u svim situacijama, i da se od njih to ne očekuje. Dakle, lideri bi u preduzećima trebali biti raspoređeni u za njih optimalne situacije nakon što se uradi LPC mjerenje, one koje su idealne za njihov stil liderstva, te kada postane jasno i očigledno da se lideri nalaze u pogrešnom kontekstu (situaciji), trebaju se promijeniti radne varijable ili lider premjestiti u neki drugi kontekst.

I *peta* prednost ove teorije, ogleda se u činjenici da ona organizaciji pruža informacije o stilovima lidera koji organizaciji mogu poslužiti u razvoju leaderskih profila, jer, naime, LPC rezultat može biti jedan od potrebnih informacija iskorišten zajedno sa drugim tehnikama ocjenjivanja, prilikom strategijskog planiranja razvoja ljudskih resursa, u smislu razvoja profila pojedinaca i utvrđivanja kako i gdje bi oni mogli biti najkorisniji organizaciji (Northouse, 2008).

Kada je u pitanju praktična primjena ove teorije, možemo konstatovati da u poslovnom svijetu može koristiti kao odgovor na mnogobrojna pitanja o liderstvu pojedinaca u različitim tipovima organizacija. Tako naprimjer, može nam ponuditi odgovor na pitanje zašto neka osoba nije efektivna u određenoj situaciji, iako je kao menadžer savjesna, stručna, lojalna i produktivna osoba.

Također, teorija se može koristiti za dosta precizna predviđanja da li osoba koja dobro radi na jednoj poziciji u organizaciji, može bitno jednako efektivna i na nekoj drugoj poziciji unutar iste organizacije. Dalje, vrlo bitnom prednošću ove nad drugim leaderskim teorijama, daje činjenica da se uz njenu primjenu može ukazati na promjene pozicija na nižim menadžerskim nivoima, koje bi top menadžment trebao uraditi kako bi obezbijedio adekvatnu usaglašenost između postojećih menadžera i specifičnih situacija definisanih određenim radnim uslovima.

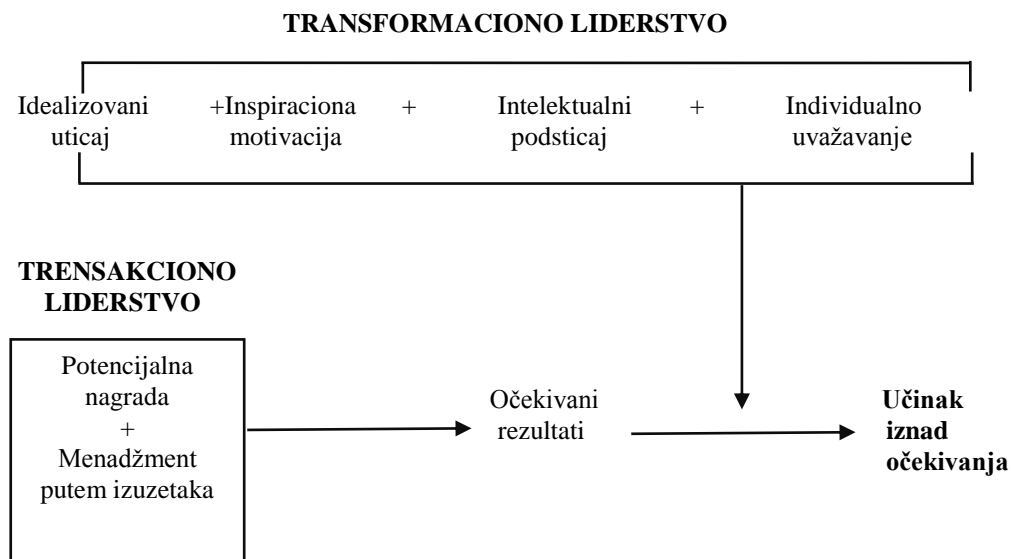
### **3.5. Transformaciono i transakciono liderstvo, razlike i sličnosti**

*Transformaciono liderstvo* podrazumijeva inspiraciju tima na bazi zajedničke vizije budućnosti. Transformacioni lideri su veoma vidljivi, i provode dosta vremena komunicirajući. Postoje četiri glavne komponente transformacionog liderstva (Northouse, 2008):

- (1) *Biti dobar uzor*. Transformacioni lideri znaju da su oni sami uzori svojim članovima tima i shvataju da će se članovi tima ponašati isto kao i njihov lider. Transformacioni lideri imaju cijeli set vrijednosti koje su za divljenje, i žive te vrijednosti u svemu što rade. Ova sposobnost gradi povjerenje između lidera i tima, kao i u samom timu.
- (2) *Inspiracija*. Jednostavno govoreći, transformacioni lideri znaju kako da motivišu ljude samo na sebi svojstven moćan način. Rade to kroz tri glavna načela: (a) imaju visoke standarde, i postavljaju izazov članovima tima da ih dostignu, ili čak prevaziđu, što im obezbjeđuje jak i jedinstven osećaj svrhe; (b) ovakvi lideri su neizostavno optimistični, ali uvijek realni, te znaju da ciljevi mogu biti ispunjeni, a prepreke prevaziđene; (c) transformacioni lideri komuniciraju jasno na svim nivoima, i imaju sposobnost da članovima tima prezentuju viziju budućnosti na takav način, da članovi tima tačno znaju koji su im ciljevi i koje su njihove uloge u ostvarivanju tih ciljeva.
- (3) *Posvećenost idejama i kreativnosti*. Transformacioni lideri znaju da su svoj tim izabrali zbog znanja i intelektualnih vještina koje posjeduju članovi tima, a ne zbog sposobnosti da obavljaju rutinske zadatke, zbog čega žele kreativnost od svih članova tima, i aktivno je traže i promovisu. Naravno, ovi lideri koriste kreativnost tima kako bi postigli konačan cilj, a da on istovremeno bude postignut na najefikasniji mogući način. Ukratko, transformacioni lideri vide „široku sliku“ i učiniće sve što je u njihovoj moći kako bi povezali članove tima, sebe, i organizaciju sa tom slikom.

- (4) *Briga za pojedince u timu.* Transformacioni lideri imaju sposobnost da zaista slušaju i čuju potrebe i brige pojedinaca u timu. Ali ne staju tu, oni znaju da su članovi tima budućnost organizacije. Te stoga, jedino ima smisla da im se pomogne da rastu i razvijaju se. Ukratko, pomažu članovima tima da postanu buduće vođe.

U stvarnosti, i transakcioni i transformacioni stilovi liderstva su potrebni u mnogim organizacijama. To je zato što se ova dva stila dobro nadopunjuju. Transformacioni lideri tragaju i podržavaju dugoročne inicijative i ideje, dok transakcioni lideri dodaju vrijednost time što obezbeđuju da rutinski dio svakodnevnog posla bude kvalitetno obavljen. Najbolji lideri kombinuju ova dva pristupa, vode na inspirativan, transformacioni način, dok uspijevaju da upravljaju efektivno i pouzdano. Samo ime „transformacioni“ govori sve. Ovaj stil dozvoljava ili bolje rečeno podrazumijeva transformaciju radnog mjesta, članova tima, ali i organizaciju u cjelini, kroz uvođenje novih ideja i pomaganje članovima tima da se razvijaju kao individue. Kao rezultat toga, dolazi se do novih rješenja i povećane efikasnosti članova tima. U suštini, transformacionim liderstvom se postižu snažniji efekti nego transakcionim, i dok se u prvom postižu očekivani rezultati, drugim se ostvaruju performanse koje su daleko iznad očekivanja, kako je to ilustrativno prikazano na slici broj 4.



Slika 4. Dodatni efekti transformacionog liderstva (Izvor: Northouse, 2008)

Za razliku od transformacionog liderstva, koje promoviše ostvarivanje zajedničkih ciljeva među članovima organizacije, transakciono liderstvo se odnosi na razmjenu (transakciju) između lidera i sljedbenika, sa ciljem zadovoljavanja njihovih sopstvenih interesa. Da bi se transakcija desila, lider i sljedbenik moraju da razmijene međusobno nešto od zajedničke vrijednosti.

*Transakcioni stil liderstva* se bazira na jednostavnoj pretpostavci, da su ljudi motivisani nagradom i kaznom. Također, ovaj stil pretpostavlja da poslovni sistem najbolje funkcioniše sa jasnim lancem odgovornosti. U suštini, transakciono liderstvo govori da, kada član tima dobije zadatak i pristane da uradi neki posao, sav autoritet prepušta lideru,

što je zapravo dio „transakcije“. Osnovna svrha radnika je da realizuje ono što mu lider kaže. Ako uspije to dobro uraditi, dobit će prethodno dogovorenu nagradu. Ako ne uspije, organizacija ima pravo da ga „kazni“, kao i druge članove tima koji nisu ispunili očekivani standard. Dakle, ovaj tip liderstva se svodi na nagrade i kazne. Iako je ovo dosta uobičajen stil, naročito u zemljama Zapadnog Balkana, to ipak nije preporučeni (poželjni) stil liderstva, i prvenstveno se može posmatrati kao standardno menadžersko upravljanje, a manje kao liderstvo, zato što se fokusira na kratkoročne zadatke umjesto na širu sliku, viziju i ciljeve. Kao što se može i predvidjeti, članovi tima malo toga mogu da urade kako bi poboljšali svoju satisfakciju poslom pod transakcionim liderstvom.

Odnos koji se stvara između lidera i sljedbenika ne mora biti dugotrajan. Umjesto postizanja više svrhe (višeg cilja), odnos transakcionog liderstva karakteriše trenutčan, momentalan i kratkotrajan cilj ulaska u obostrano korisnu razmjenu. Lideri koji praktikuju transakciono liderstvo promovišu i jačaju pojedinačne interese, i njih samih i njihovih sljedbenika. Ovi lideri su skloni nadgledanju i kontrolisanju rezultata i uspostavljanju ciljeva. Njihovo zadovoljstvo proizilazi dijelom iz ugovornih obaveza ostvarenih nadgledanjem i kontrolom, između ostalog.

Transakciono liderstvo je uglavnom orijentisano na odnose, i kao i transformaciono liderstvo, ima četiri karakteristike: (1) kontingentno nagrađivanje; (2) aktivno upravljanje pomoću izuzetka; (3) pasivno upravljanje pomoću izuzetka; (4) Laissez-Faire liderstvo koje je poznato i kao neliderski faktor (Bass, 1990). Ove četiri karakteristike sa odgovarajućim ponašanjima lidera, ilustrativno su prikazane u tabeli 2.

Karakteristike transakcionog liderstva	Ponašanja lidera
(1) Kontingentno nagrađivanje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zadovoljavanje postojećih potreba sljedbenika.</li> <li>✓ Ugovaranje razmjene nagrada za napor i trud.</li> <li>✓ Obećavanje nagrada za performanse.</li> <li>✓ Prepoznavanje i priznavanje postignuća.</li> </ul>
(2) Aktivno upravljanje pomoću izuzetka.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traženje i obraćanje pažnje na odstupanja od pravila i standarda, greške i neregularnosti.</li> <li>✓ Korektivne akcije.</li> </ul>
(3) Pasivno upravljanje pomoću izuzetka.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervenisanje samo u situacijama kada standardi nisu zadovoljeni i ispunjeni.</li> </ul>
(4) Laissez-Faire liderstvo (poznato i kao neliderski faktor).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Izbjegavanje odlučivanja (donošenja odluka).</li> <li>✓ Odbijanje (odbacivanje) odgovornosti.</li> </ul>

Tabela 2. Karakteristike transakcionih lidera i odgovarajuća ponašanja lidera (Izvor: Bass, 1990)

Transformaciono i transakciono liderstvo su komplementarne konstrukcije, jer kompletno (potpuno) liderstvo, ili kako ga Avolio i Bass (1991) zovu „liderstvo punog opsega“ (*eng. full range leadership*) uključuje i transformaciona i transakciona ponašanja lidera. Zadovoljstvo lidera sa njegovim sljedbenicima i njegova sopstvena efektivnost određuju

odnos (razmjenu) između transformacionih i transakcionih leaderskih ponašanja. Odnos efektivnijih i zadovoljnijih lidera će biti u korist transformacionog liderstva, dok će manje efektivni lideri i manje zadovoljstvo sa sljedbenicima da proizvedu više transakcionih leaderskih ponašanja, a manje transformacionih (Avolio & Bass, 1991). I vrhunski lideri primjenjuju i transformaciono i transakciono liderstvo u određenoj mjeri. Oni također smatraju da efektivno transformaciono liderstvo može da sadrži elemente transakcionog liderstva, odnosno da efektivni transformacioni lideri mogu da ispoljavaju elemente transakcionog liderstva.

Čak i u ranoj fazi razvoja teorije transformacionog i transakcionog liderstva, Burns (1978) je posmatrao ove dvije konstrukcije kao pojedinačnu konstrukciju liderstva sa dva suprotna elementa (dimenzije), transformacionog i transakcionog elementa. Međutim, u novijoj literaturi, transformaciono i transakciono liderstvo su često posmatrani kao nezavisno egzistirajuće konstrukcije Bass & Riggio, 2006; Garcia-Morales et al., 2011). Jasnu razliku između transformacionog i transakcionog liderstva, prvi je načinio Burns (1978). Prema njemu, transakciono liderstvo se zasniva na tome što lideri motivišu podređene putem nagrada i kazni, dok se transformaciono liderstvo zasniva na motivaciji podređenih za ostvarivanje kolektivnih organizacionih ciljeva.

Transformaciono liderstvo dio je paradigme „novo liderstvo“ u kome se veća pažnja posvećuje elementima liderstva kao što su harizma i osjećanja (Bryman, 1992). Transformaciono ili harizmatično liderstvo zauzima centralno mjesto u istraživanjima liderstva. Ono predstavlja proces u kojem se ljudi mijenjaju i podrazumijeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem kojeg se sljedbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje (Northouse, 2008).

Kod transakcionog liderstva sljedbenici se motivišu apelovanjem na njihove sopstvene interese. Transakcioni lideri teže da obezbede odgovarajuće nagrade za svoje podređene, u slučaju da rade na zahtijevanom nivou (Burns, 1978). Transakciono liderstvo u velikoj mjeri je fokusirano na praćenje i održavanje željenog nivoa organizacionih operacija i zadataka. Međutim, prema (MacKenzie et al., 2001), transakciono liderstvo nije pokazalo značajne rezultate u smislu postizanja boljih organizacionih i poslovnih performansi.

### **3.6. Transformaciono liderstvo**

Lideri su ljudi koji podstrekuju motivaciju sljedbenika da bi se ciljevi i lidera i sljedbenika ostvarili na što bolji način, a transformaciono liderstvo je proces tokom kojeg se lider bavi drugim ljudima i stvara među njima veze pomoću kojih podiže nivo motivacije i morala (Burns, 1978). Autentično transformaciono liderstvo je socijalizovano i orijentisano na opšte dobro, a socijalizovani transformacioni lideri prevazilaze sopstvene interese radi dobrobiti drugih. Ipak, osnovna osobina transformacionih lidera je izražena harizmatičnost koja podrazumijeva dominaciju, postojanje jake želje da se utiče na druge, samopouzdanje i jak osjećaj za moralne vrijednosti pojedinca.

Harizmatični lideri često postavljaju visoka očekivanja pred sljedbenike, a zatim im pokazuju da imaju povjerenja u njihove sposobnosti da ta očekivanja ispune, te takvim

ponašanjem oni podstiču svijest sljedbenika da imaju potrebne kompetencije i da mogu biti efikasni, čime se poboljšavaju njihove individualne performanse (Avolio & Gibbons, 1998). Transformacioni lideri najvišeg nivoa odvojeni su od svog ega i stavljaju ga u službu važnijeg cilja, transformacijom stvoriti izvrsnu organizaciju, ali to ne znači da oni nemaju veliki ego ili vlastite interese, jer oni su zapravo veoma ambiciozni, no njihova je ambicija prije svega usmjerena na instituciju a ne na njih same (Collins, 2007). Transformaciono liderstvo poboljšava individualne performanse sljedbenika i omogućava im da se razviju do punog potencijala (Avolio, 1999). Ljudi koji pokazuju transformaciono liderstvo, često imaju niz unutrašnjih jakih vrijednosti i ideala, i efektivni su u tome da motivišu ljude na postizanje boljih rezultata nezavisno od njihovog ličnog interesa.

Model transformacionog liderstva obuhvata četiri faktora (Bass, 1990):

- (1) *Harizma ili idealizovani uticaj* opisuje lidera koji je snažan uzor za sljedbenike. Sljedbenici se identifikuju sa takvim liderima i žele da im pariraju. Oni sljedbenicima pružaju viziju i osjećaj misije.
- (2) *Inspiraciona motivacija*, je karakteristična za lidere koji pred sljedbenike stavljaju visoka očekivanja, inspirišu njihovu motivaciju da budu posvećeni zajedničkoj viziji organizacije.
- (3) *Intelektualni podsticaj*, podrazumijeva lidere koji sljedbenike podstiču da budu kreativni i inovativni, i da sami pred sebe postave izazove za poboljšanje organizacijskih performansi.
- (4) *Individualno uvažavanje*, predstavlja lidera koji stvara atmosferu podržavanja u kojoj pažljivo razmatra individualne potrebe sljedbenika, gdje se lideri zapravo ponašaju kao treneri i savjetnici koji pomažu sljedbenicima da u potpunosti ostvare svoje potencijale.

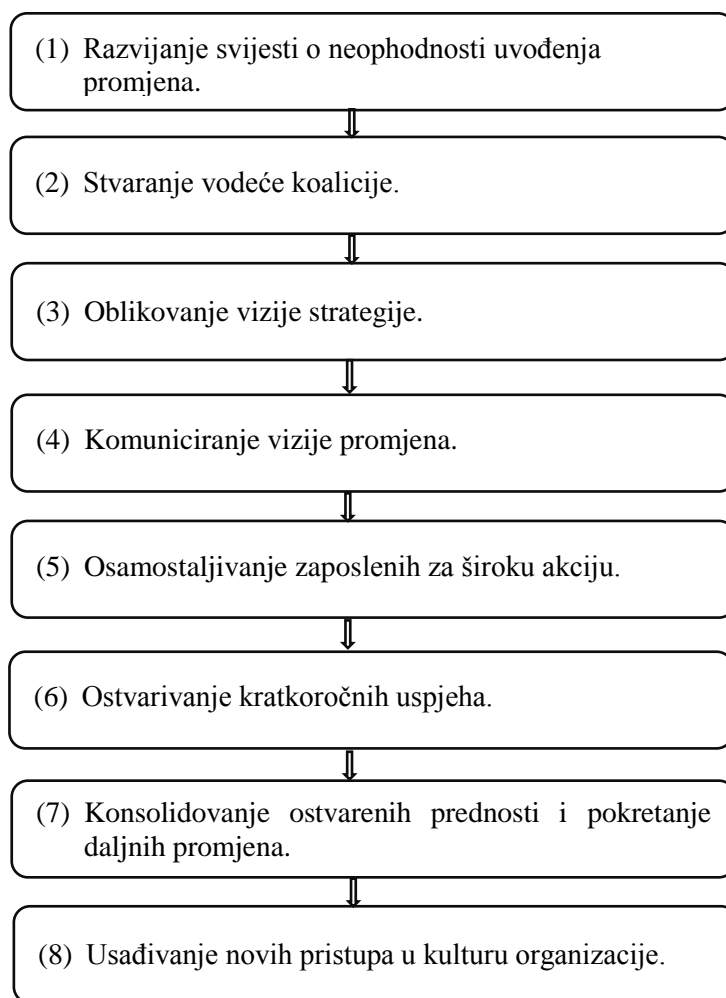
Četiri su osnovne strategije koje transformacioni lideri koriste da transformišu organizaciju, tražeći šansu za postizanje veće efikasnosti (Bennis & Nanus, 1985):

- (1) Postojanje jasne, jednostavne, razumljive, korisne i podsticajne vizije, nastale na osnovu potreba organizacije, na koju će se pozivati svi članovi organizacije.
- (2) Kreiranje socijalnog ambijenta, na način da stvaraju formu i oblik za zajedničke stavove svih članova unutar organizacije.
- (3) Stvaranje povjerenja u organizaciji na način da se jasno istaknu vlastiti stavovi i ostanu dosljedno u njihovoj realizaciji, a što je usko povezano i sa pouzdanošću.
- (4) Kreativan vlastiti razvoj lidera putem pozitivnog samopoštovanja zasnovanog na ličnim kompetencijama, kontrolišući tako zadatke i strategijske ciljeve organizacije.

Pet je fundamentalnih praksi koje lideru omogućuju da postigne izvanredne rezultate u kreiranju promjena na putu transformacije organizacije: modeliranje puta, stvaranje zajedničke vizije, preispitivanje procesa, omogućavanje drugima da djeluju i ohrabrivanje (Kouzes & Posner, 2002). Transformacioni pristup liderstvu predstavlja jednu efektivnu formu liderstva (Yukl, 1999). Transformaciono liderstvo zahtijeva da menadžeri budu svjesni toga u kakvoj je vezi njihovo ponašanje sa potrebama njihovih podređenih i promjenljivom dinamikom poslovanja njihove organizacije. Također, utvrđeno je da tehnologija i tehnološki pokrenute promjene nemaju ključnu vezu sa transformacijom organizacije iz dobre u izvrsnu, jer tehnologija (naprimjer automatizacija proizvodnje) može ubrzati promjene, ali ih ne može inicirati, to mogu samo ljudi, odnosno transformacioni lideri. Dakle, prva aktivnost transformacionog lidera je osmišljavanje i

uvođenje promjene. Promjene u organizaciji su proces mijenjanja postojeće organizacije sa ciljem povećanja organizacione efikasnosti, to jest, mjere u kojoj organizacija ispunjava svoje ciljeve (Certo & Certo, 2008). Podstaknute novom tehnologijom, širenjem globalnih poslovnih prilika i trendom organizacionog modernizovanja, gotovo sve organizacije se na neki način mijenjaju. Promjena je jedan od temelja postojanja i efikasnog poslovanja organizacije, pa su lideri koji su sposobni da utvrde odgovarajuće promjene i zatim ih uspješno sprovedu, te tako svoju organizaciju učine značajno fleksibilnijom i inovativnijom, vrlo bitni organizacijama bez obzira kakva je njihova struktura i u kojem sektoru one posluju (Strukan, Nikolić, 2017).

Smatra se da jedino transformaciono liderstvo vodi do korjenitih promjena u organizaciji. Transformacioni lideri su sposobni da utiču i kreiraju promjene, a ne samo da se prilagođavaju promjenama. Na osnovu analize transformacionih poduhvata u velikom broju organizacija, mnogobrojni autori sugerišu da uspješnu promjenu bilo kojeg obima treba obavljati logičkim redoslijedom koji se sastoji iz osam faza, kako je to ilustrativno prikazano na slici 5.



Slika 5. Osam faza sprovođenja promjena (Izvor: Yukl, 1999)



Prve četiri faze u procesu transformacije su neophodne da bi se omekšao postojeći *status quo*. Promjene nisu lake, zato se i javlja potreba za razvijanjem svijesti o neophodnosti promjena. Od pete do sedme faze uvode se mnogi novi oblici prakse. Posljednja faza odnosi se na „usađivanje“ promjena u kulturu organizacije. Da bi promjene bile uspješne, lider treba imati posebne vještine, kao naprimjer vještinu rješavanja problema nastalih uvođenjem promjena, vještinu uticanja na ljude, i možda najvažniju vještinu za ovaj proces, sposobnost utvrđivanja intenziteta (obima i količine) promjena koje zaposlenici mogu podnijeti.

U današnje vrijeme globalizacije i visoke dinamike poslovanja, vještine transformacionih lidera bitne za uspjeh u vođenju posla su identifikovane kao veoma važne, te je bitno da nove generacije modernih lidera steknu i kontinuirano razvijaju određene vještine. U tom kontekstu, moderni pristup zasnovan na liderstvu kao skupu vještina, sugerise se da su za uspješno liderstvo potrebna određena znanja i sposobnosti.

Na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednom posmatranju službenika na njihovom radnom mjestu, Katz (1955) je zaključio da efektivno liderstvo, između ostalog, zavisi od tri osnovne grupe ličnih vještina:

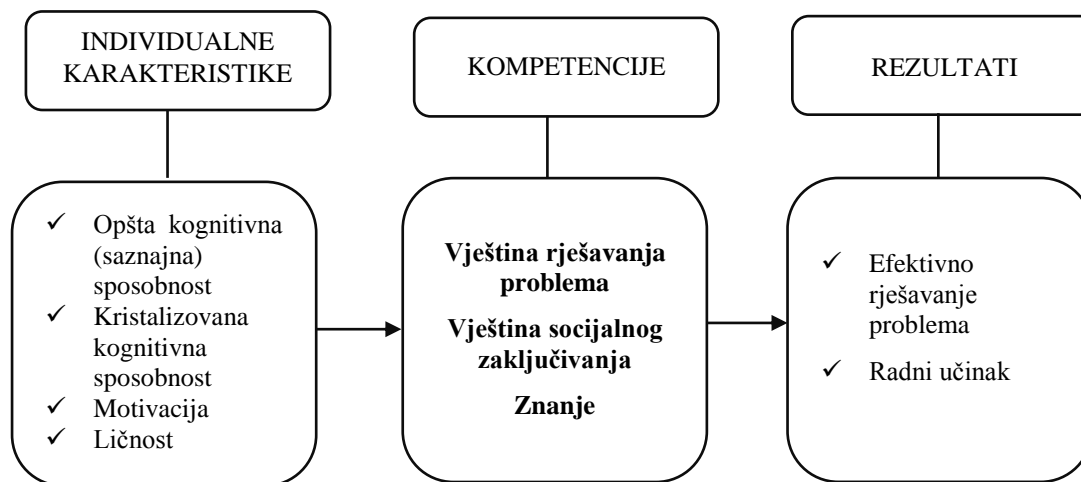
- (1) *Tehnička vještina* znači posjedovanje znanja i sposobnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti, i podrazumijeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti, i sposobnosti korištenja odgovarajućih alata i tehnika. Tehničke vještine su uglavnom vezane uz *rad sa stvarima*, procesima ili predmetima. U suštini, tehničke vještine obuhvataju tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije.
- (2) *Humanistička ili ljudska vještina* predstavlja poznavanje i sposobnost *rada sa ljudima*, i prilično se razlikuje od tehničke vještine koja se odnosi na rad sa stvarima. Humanistička vještina je zapravo vještina komunikacije sa ljudima i podrazumijeva sposobnosti koje pomažu menadžerima da efektivno rade sa podređenima, saradnicima na istom nivou, i sa nadređenima, a radi postizanja zajedničkih ciljeva organizacije. Biti lider sa humanističkim vještinama znači biti osjetljiv na potrebe i interese drugih, te pri donošenju odluka uzimati u obzir potrebe drugih, stvarajući tako pozitivnu atmosferu povjerenja u kojoj se zaposleni osjećaju prijatno i ohrabreno za realizaciju svojih radnih aktivnosti.
- (3) *Konceptualna vještina* podrazumijeva sposobnost rada na idejama i konceptima, te sposobnost vođenja organizacije kao cjeline, jer lider sa ovom vještinom je sposoban da razumije kako se različite funkcije organizacije međusobno nadopunjuju. Dakle, dok se tehničke vještine odnose na rad sa stvarima, humanističke na rad sa ljudima, konceptualne vještine se odnose na *rad na idejama*. Lider sa ovom vještinom spreman je za razgovor o idejama koje strateški i dugoročno oblikuju njegovu organizaciju.

Također, Katz (1955) je utvrdio da se ove vještine u velikoj mjeri razlikuju od ličnih osobina lidera, jer *vještine lideri mogu da steknu*, dok su osobine ono što lideri *jesu* (to su njihove urođene karakteristike). Za sve, a naročito za transformacione lidere, važno je da posjeduju sve tri navedene vještine, uz napomenu da u zavisnosti od toga gdje se hijerarhijski nalaze unutar menadžerske strukture, neke vještine postaju važnije od drugih, i značajno olakšavaju put za postizanje boljih organizacionih ishoda i boljih poslovnih performansi, a samim tim i veće konkurentnosti preduzeća.

### 3.6.1. Model efektivnog liderstva baziran na skupu vještina

Poslovni rast jedne organizacije se između ostalog gradi na intelektualnom kapitalu kojeg čine lideri i zaposlenici uz njihov stvaralački potencijal, jer inovativni i kreativni zaposlenici stvaraju nove proizvode i usluge, čime se povećava konkurentska prednost preduzeća, rast tržišnog udjela i profitabilnost preduzeća. U modernom poslovanju znanje i vještine postaju lični kapital lidera i zaposlenih. Međutim, često se dešava da zbog različitih uticaja iz okruženja, a naročito u vremenima ekonomske krize, lideri budu više fokusirani na ekonomske efekte (finansijske performanse), praćenje tržišta i konkurentske pozicije svog preduzeća, te tako zanemaruju odnose sa svojim zaposlenicima, što predstavlja veliku opasnost za ukupno poslovanje jer nužno dovodi do pada kvaliteta poslovnih procesa čiji su glavni akteri ljudi. Stavljanje zaposlenika u drugi plan uzrokuje kod njih demotivisanost, slabiju efektivnost, a vrlo često i odlazak u druga preduzeća. Zbog toga je dužnost lidera da ispuni tri osnovna, različita zadatka jednake važnosti: (1) odrediti misiju i svrhu djelovanja preduzeća, (2) učiniti rad produktivnim; (3) učiniti zaposlenike efikasnim. Zaposlenici su najvažniji resurs i nosioci poslovnog uspjeha preduzeća, zbog čega lideri vodeći radne procese istovremeno vode i zaposlenike u ostvarivanju njihovih potencijala, a za tu aktivnost im je koristan model efektivnog liderstva baziran na skupu vještina.

Ovaj model, sa jedne strane posmatra odnos između znanja i vještina lidera, i njegovih individualnih performansi sa druge strane, te naglašava činjenicu da mnogi menadžeri imaju potencijale da budu efektivni lideri ukoliko su spremni da uče na osnovu svog iskustva. Dakle, model efektivnog liderstva, umjesto da naglašava šta lideri rade, pristupa liderstvu tako što u centar stavlja njihove sposobnosti (znanja i vještine) na osnovu kojih je moguće uspostaviti efektivno liderstvo. Dio ovog modela koji pokazuje pet komponenti: kompetencije, individualne karakteristike, rezultate vođenja, radno iskustvo i okruženje, ilustrativno je prikazan na slici 6, i kao takav je mjerodavan za razumijevanje cjelokupnog modela efektivnog liderstva zasnovanog na vještinama.



Slika 6. Model efektivnog liderstva zasnovan na skupu vještina (Izvor: Northouse, 2008)

*Individualne karakteristike* podrazumijevaju lične karakteristike koje imaju uticaj na

liderske vještine i znanja (Northouse, 2008):

- (1) Opšta kognitivna (saznajna) sposobnost se posmatra kao inteligencija pojedinca i obuhvata zapažanja, obradu informacija, vještinu opšteg rasuđivanja, sposobnost kreativnog razmišljanja i sposobnost pamćenja.
- (2) Kristalizovana kognitivna sposobnost je intelektualna sposobnost koja se uči i stiče tokom vremena, što zapravo predstavlja skladištenje znanja koje se nagomilava iskustvom.
- (3) Motivacija, iako ima višedimenzionalno značenje, ona u okviru modela efektivnog liderstva baziranog na skupu vještina, podrazumijeva volju lidera da preuzme odgovornost za napore usmjerene na unapređenje ukupnih ljudskih vrijednosti u preduzeću.
- (4) Ličnost je karakteristika koja pomaže ljudima da se nose sa kompleksnim organizacionim situacijama, naprimjer: otvorenost, tolerancija prema nedoumicama, radoznalost, pouzdanost, prilagodljivost i slično.

Kao što je vidljivo na prethodnoj slici, tri su *kompetencije* ključni faktori koji utiču na efektivnost performansi: (a) vještina rješavanja problema; (b) vještina socijalnog zaključivanja; i (c) znanje.

Vještina rješavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti lidera da rješava nove i neuobičajene, slabo definisane organizacione probleme. Kreativnost je širok pojam, ali kada je u pitanju liderstvo, kreativnost podrazumijeva sposobnost stvaranja originalnih zamisli ili sagledavanje postojećih na novi način. Dakle, kreativnost uključuje posmatranje problema sa više različitih tačaka gledišta i izlaženje iz okvira tradicionalnih pravila i metoda obavljanja radnih zadataka, što lideru omogućava da bude drugačiji i tako nađe nove odgovore i rješenja na stare ali i nove probleme. Ova vještina podrazumijeva sposobnost da se prepozna relevantan problem, da se skupe sve informacije u vezi sa tim problemom, problem sagleda na nov način i napravi radni nacrt za rješavanje problema. Također, ova vještina podrazumijeva da lider ima svijest o sopstvenim kapacitetima dok primjenjuje moguće rješenje za jedinstvene probleme u organizacijama kojima rukovodi (Mumford, i ostali, 2000).

Vještina socijalnog zaključivanja neophodna je lideru za rješavanje jedinstvenih organizacionih problema a obuhvata: uviđajni nastup, socijalnu pronicljivost, fleksibilnost ophođenja, socijalne performanse. Znanje je neodvojivo povezano sa primjenom i sprovođenjem vještina rješavanja problema u organizaciji, a znanje podrazumijeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kojem se informacije organizuju. Znanje nastaje na osnovu činjenica i organizacionih šema koje se na njih primjenjuju. Lideri sa znanjem poznaju proizvode, zadatke, ljude, organizaciju i sve načine na koji su ovi elementi međusobno povezani, te ono direktno utiče na njihovu sposobnost da sagledaju složene organizacione probleme i da ih rješavaju (Mumford i drugi, 2000).

*Rezultati* u velikoj mjeri zavise od kompetencija koje lideri imaju i kontinuirano razvijaju, a podrazumijevaju (Zaccaro i drugi, 2000):

- (1) Efektivno rješavanje problema, što podrazumijeva pronalaženje rješenja koja su logična, efektivna i jedinstvena.
- (2) Radni učinak koji suštinski podrazumijeva stepen uspješnosti lidera u obavljanju dužnosti koje su mu povjerene.

Međutim, potpuni model efektivnog liderstva zasnovanog na skupu vještina, sadrži još dvije komponente koje doprinose ukupnim liderskim performansama (Zaccaro i drugi, 2000):

- (1) Radno iskustvo koje liderima pomaže da tokom vremena poboljšaju svoje vještine i razvijaju znanja, jer tokom vremena oni rješavajući nove probleme stiču i nova iskustva.
- (2) Uticaji okruženja je zapravo faktor koji se nalazi van uticaja kompetencija lidera i njegovih osobina i iskustava, ali značajno utiče na njihove performanse, kao naprimjer razvijenost tehnologije u organizaciji koju lider vodi.

Dakle, model efektivnog liderstva baziran na skupu vještina predstavlja model opisan sa pet komponenti koje čine performanse modernog vođe. U centru modela se nalaze tri kompetencije: vještina rješavanja problema, vještina socijalnog zaključivanja i znanje, i one su ključne determinante efektivnog rješavanja problema i dobrog učinka, iako i individualne karakteristike, radno iskustvo i uticaji okruženja, također mogu imati značajan uticaj na liderske sposobnosti. Konsultovana literatura iz ove oblasti naglašava činjenicu da ovaj model pozitivno utiče na rezultate poslovanja preduzeća u cjelini, posebno na radni učinak, organizacionu posvećenost, atmosferu na poslu, inovacije, pripadnost organizaciji, davanje nadležnosti, napredak u karijeri, i mnoge druge važne organizacione ishode.

Teorija ovog modela upozorava lidere na to da trebaju biti svjesni načina na koji se odnose prema svojim podređenim (zaposlenicima) i na poželjnost razvijanja višeg nivoa osjetljivosti prema njihovim potrebama, ali i na potrebu korektnog omogućavanja svim zaposlenim da budu adekvatno uključeni u radni proces svoje organizacije i to na način koji njima najviše odgovara. Također, ova teorija omogućava liderima da ocijene sopstvene vještine sa aspekta kvaliteta odnosa sa zaposlenicima, što će im omogućiti da budu osjetljiviji u radnim procesima i tako unapređuju efektivnost svoje radne jedinice izgradnjom jakih odnosa sa svojim zaposlenicima.

### **3.6.2. Upravljanje stresom**

U vremenu koje karakteriše stalna potreba brzog prilagođavanja organizacionih performansi promjenama koje nastaju kao rezultat liderskih procesa, upravljanje stresom koji se javlja kao rezultat promjena, postaje nužnost u radu lidera ali i neizostavan faktor uspjeha (Strukan, 2016). Lideri koji žele postizati vrhunske poslovne rezultate moraju znati upravljati stresom zaposlenih u svojim preduzećima, jer tako mogu značajno poboljšati pojedine organizacione ishode, kao naprimjer zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom, a time i stepen organizacione posvećenosti i međusobnog povjerenja zaposlenih, što se naravno odražava na njihovu radnu efikasnost ali i na druge mnogobrojne individualne, organizacione i poslovne performanse.

Podstaknute novim tehnologijama i širenjem globalnih poslovnih aktivnosti, gotovo su sva preduzeća koja žele postizati dobre poslovne rezultate, prisiljena da se na neki način mijenjaju. Mijenjanje preduzeća je proces promjene sa ciljem povećanja organizacione efikasnosti, i ove promjene se mogu odnositi na gotovo svaki organizacioni segment. Konsultovana literatura iz ove oblasti naglašava veliku važnost organizacionih promjena za

postizanje dobrih rezultata poslovanja, i većina lidera se slaže da se preduzeće, ukoliko želi uspjeti, mora stalno mijenjati kako bi adekvatno odgovorila na trend promjena u poslovnom okruženju, kao što je naprimjer promjena u navikama potrošača (klijenata). Lideri koji su sposobni utvrditi odgovarajuće promjene, te ih zatim uspješno sprovesti, čine svoje preduzeće fleksibilnijim i inovativnijim, pa se sa pravom može reći da su oni zapravo jedan od ključnih faktora za uspjeh organizacije.

Međutim, svako uvođenje promjene u preuzeća, uzrokuje pojavu stresa kod zaposlenika, te ako je nivo stresa visok, može se desiti da poništi pozitivne efekte planiranih promjena. Zapravo, stres može dovesti do pada efikasnosti preduzeća u odnosu na stanje prije promjena, a najčešće se manifestuje kroz pogoršanje kvaliteta organizacione komunikacije i slabljenje organizacione posvećenosti, a što podrazumijeva i slabljenje drugih organizacionih ishoda i poslovnih performansi. Zbog toga je važno da lideri u svojim preduzećima kreiraju različite strategije upravljanja stresom, što u pravilu uvijek rezultira boljim organizacionim i poslovnim performansama. Konsultovana literatura iz ove oblasti, ukazuje na to da se upravljanje stresom, između ostalog, može smatrati ključnim faktorima za dugoročan uspjeh i postizanje željenih poslovnih rezultata.

Kako je već spomenuto, uvođenje različitih organizacionih promjena sve više postaje nužnost želi li preduzeće adekvatno odgovoriti promjenama u svom okruženju, odnosno želi li dostići i zadržati visok nivo konkurentnosti na sve dinamičnijem globalnom tržištu. Dakle, mijenjanje ili bolje rečeno prilagođavanje preduzeća tržištu, postaje put za postizanje dobrih poslovnih rezultata. Uvijek kada razmišljaju o promjenama, lideri moraju razmišljati o nekoliko bitnih stvari: ko je akter promjena, šta treba mijenjati, kakvu promjenu treba uvesti, utvrditi koji su to pojedinci na koje promjena utiče, i na kraju uraditi analizu ili procjenu promjena (Balistracci, 2003). Najvažniji faktor koji menadžeri trebaju uzeti u obzir kada mijenjaju preduzeće, jeste akter promjena, a to je pojedinac unutar preduzeća koji pokušava promijeniti postojeću organizacionu strukturu (Balistracci, 2003).

Drugi bitan faktor kod uvođenja promjena koji lideri moraju uzeti u obzir jeste i odgovor na pitanje šta u preduzeću treba mijenjati, jer u pravilu treba uvoditi samo one promjene koje će povećati organizacionu efikasnost, a poznata je stvar da ona zavisi od tri faktora: ljudi, struktura i tehnologija. U ovom slučaju, u kontekstu teme rada, nas zanimaju samo ljudi, i kada govorimo o njima u kontekstu promjena, u obzir uzimamo njihove stavove, vještine vođenja, komunikacijske vještine i organizacionu posvećenost, ali i sva druga obilježja ljudskih resursa u jednom preduzeću. U svakom preduzeću, kako god postoji potreba za promjenama, tako postoji, i uobičajen je otpor prema promjenama kod određenog broja zaposlenika, koji iz nekog razloga žele spriječiti da dođe do promjena.

Članovi preduzeća najčešće pružaju otpor promjenama jer se boje da su oni ti koji će nešto izgubiti, naprimjer prestiž i mirne radne odnose. Zbog toga su mnoga preduzeća koja uvode promjene, između ostalog suočene sa određenom količinom stresa kod svojih zaposlenika, što se svakako u većoj ili manjoj mjeri odražava na njihovu efikasnost, produktivnost, i u kontekstu teme rada na vrlo bitne individualne i organizacione performanse: zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost, međusobno povjerenje na poslu i zadovoljstvo organizacionom komunikacijom. Kako stres može dovesti do smanjenja navedenih performansi, a time indirektno i do smanjenja nekih drugih organizacionih ishoda, onda je

sasvim jasno da stres može dovesti i do pada njihove individualne ali i ukupne organizacione efikasnosti, zbog čega se sve više naglašava važnost prepoznavanja, proučavanja i upravljanja stresom zaposlenika.

*Stres* se definiše kao tjelesni napor koji pojedinac osjeća prilikom izvršavanja nekih radnih ili organizacionih aktivnosti, jer taj napor nesvjesno troši energiju kada se pojedinac suoči sa radnim zahtjevima. Postoji nekoliko dobrih razloga zbog kojih lideri u svojim organizacijama trebaju proučavati i upravljati sa stresom zaposlenika (Bodzinski i drugi, 1989):

- (1) Stres može imati pogubne psihološke i fiziološke posljedice po zdravlje zaposlenika, kao i za njihov doprinos organizacionoj efikasnosti, na način da utiče na sposobnost koncentracije i donošenja poslovnih odluka.
- (2) Stres je glavni uzrok izostajanja s posla i velike fluktuacije kadrova.
- (3) Zaposlenik koji je pod stresom može ugroziti sigurnost ostalih zaposlenika.
- (4) Stres je značajan trošak za organizaciju, naprimjer troškovi liječenja zaposlenika ili skupe sudske parnice do kojih može doći zbog problema zaposlenika sa bolestima koje uzrokuje stres.

Zbog toga, a uvažavajući činjenicu da su svi zaposlenici u organizaciji pod određenom količinom stresa, upravljanje stresom predstavlja vrlo važnu leadersku aktivnost. Lider koji upravlja stresom u svojoj organizaciji sa ciljem da ga svede na najmanju moguću mjeru i tako poveća efikasnost svojih zaposlenika, prije svega treba: (a) razumjeti kako stres utiče na radne rezultate pojedinaca; (b) uočiti nezdravi stres u organizaciji (stalni umor, nizak nivo radne energije, pojačana agresivnost, zabrinutost); (c) pomoći zaposlenicima da se suoče sa stresom (Bodzinski i drugi, 1989). Postoji nekoliko strategija koje će liderima pomoći da iz svoje organizacije eliminišu uzročnike stresa (Luthans, 1985):

- (1) Stvoriti organizacionu klimu koja daje podršku pojedincu (smanjenje stepena formalnosti unutar organizacije, razvijanje podrške i razumijevanje za potrebe zaposlenika, poboljšanje organizacione komunikacije).
- (2) Učiniti poslove zanimljivijim, jer rutinski poslovi koji zaposlenicima ne ostavljaju određeni stepen slobode, često dovode do neželjenog stresa.
- (3) Osmisliti i provoditi programe savjetovanja za izgradnju karijere.

U svakom slučaju, konsultovana literatura iz ove oblasti upućuje na zaključak da povećana količina stresa kod zaposlenika negativno utiče na njihovu efektivnost, otežava organizacionu komunikaciju, smanjuje organizacionu posvećenost, motivaciju, zadovoljstvo poslom i međusobno povjerenje na poslu, ali se negativno odražava i na sve druge individualne, organizacione i poslovne performanse, zbog čega lideri u kontinuitetu trebaju raditi na eliminisanju uzročnika stresa u svojoj organizaciji.

### **3.7. Liderstvo i organizacione performanse**

Za efektivno liderstvo, mjerenje organizacionih performansi ima poseban značaj u više poslovnih područja: za utvrđivanje povoljnosti, šanse i mogućnosti za unapređenja tržišne konkurentnosti, za upoređivanje ostvarenih performansi u odnosu na date standarde, za upređivanje ostvarenih performansi u odnosu na eksterne standarde i, konačno, za

utvrđivanje ostvarenog progressa u odnosu na utvrđene ciljeve preduzeća. Mjerenja se realizuju na organizacionom nivou preduzeća, u cilju dobijanja potrebnih informacija o efektima procesa i rada zaposlenih. Uspjeh u mjerenju performansi zavisi od više faktora, kao što su standardi, planovi, sistemi prenošenja informacija, kontrolni mehanizmi i slično. Okvir za mjerenje efekata liderstva na konkretne organizacione performanse odabrane u kontekstu teme ovog rada, čine sljedeći elementi: a) liderstvo i zadovoljstvo poslom; (b) liderstvo i organizaciona posvećenost; c) liderstvo i zadovoljstvo organizacionom komunikacijom; (d) liderstvo i međusobno povjerenje zaposlenih; (d) liderstvo i motivacija zaposlenih; (e) liderstvo i organizaciona kultura.

Kada je u pitanju relacija dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom, mnogobrojna je literatura koja naglašava značajne efekte liderstva na zadovoljstvo zaposlenih kao jednu od ključnih organizacionih performansi. Visok nivo zadovoljstva poslom utiče na povećanje ostalih organizacionih performansi, kao naprimjer posvećenost organizaciji, a istovremeno, smanjuje izostanake i napuštanje organizacije. Lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni lideri koji inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, tako pozitivno utiču na stepen njihovog zadovoljstva poslom u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

U okviru poboljšanja efikasnosti organizacije, bitno je vršiti kontinuirano mjerenje performansi zadovoljstva zaposlenih, jer rezultati mjerenja daju liderima dobru osnovu za definisanje koncepcija motivisanja i primjenu drugih strategija na povećanju postojećeg stepena zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao, što ima direktan uticaj na performanse organizacije kao cjeline. Lider zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati.

Također, mnogi istraživači uočili su snažnu veza između liderstva i organizacione posvećenosti. Mnogobrojni su uticaji koji djeluju na posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji, međutim, četiri su osnovna stanja (faktora) u svijesti ljudi koji značajno utiču na izgradnju i razvoj posvećenosti u organizacijama, a što je u formalnoj nadležnosti lidera: (1) jasna vizija o osnovnim vrijednostima i ciljevima; (2) uticaj nad poslom; (3) kompetencije za obavljanje posla; (4) priznanje i uvažavanje iskazanih performansi (Coe, Zehnder, Kinlaw, 2008). Dakle, jedan od organizacionih faktora koji u velikoj mjeri utiče na nivo posvećenosti zaposlenih jeste liderstvo (Meyer & Parfyonova, 2010), zbog čega je neophodno da lideri kroz svoje ponašanje i djelovanje unutar organizacije kreiraju adekvatnu organizacionu kulturu koja stimuliše mnogobrojne aspekte organizacionog ponašanja, a između ostalog stimuliše razvoj organizacione posvećenosti kod zaposlenih (Gardner i ostali, 2005).

Lideri su ti koji svojim stilom vođenja obezbjeđuju spremnost i želju zaposlenih da preuzmu rizike kako bi se ostvarili zacrtani poslovni ciljevi i misija organizacije, što prije svega mogu uraditi dajući svojim zaposlenim veću količinu konstruktivnih povratnih informacija o svim fazama realizacije aktuelnog poslovnog procesa. Isto tako, lidera karakteriše iskrenost, što njegovim sljedbenicima olakšava da mu vjeruju i da se

identifikuju sa njim kao predstavnikom organizacije. Dakle, kroz podsticanje transparentnih odnosa koji grade povjerenje, identifikaciju sa sobom (liderom) a samim tim i sa organizacijom, lideri aktivno razvijaju organizacionu posvećenost zaposlenih u svojoj organizaciji (Avolio & Gardner, 2005). U tom kontekstu, postoje dokazi da kvalitet razmjene između lidera i sljedbenika (LMX liderstvo) značajno utiče na organizacionu posvećenost (Joo, 2010; Kang i ostali, 2011; Yousaf i ostali, 2011).

Liderstvo i organizaciona komunikacija su u snažnoj uzročno-posljedičnoj vezi. Naime, lider koji uspije razviti svoje komunikacijske vještine, između ostalog lakše brine o svojim radnicima i pomaže im u obavljanju radnih zadataka prateći njihovu uspješnost, ali im kroz kvalitetno komuniciranje pomaže da se lično i profesionalno razvijaju. Neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između posjedovanja komunikacijskih vještina kod lidera i rezultata njihovog rada, te u tom kontekstu mnogi teoretičari komunikaciju tretiraju kao jednu od pet najvažnijih liderskih funkcija. Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne interne komunikacije i poslovnih rezultata i drugih organizacionih ishoda. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales, Matias-Reche, Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Slično prethodno navedenom, značajan broj referenci potvrđuje uticaj interne (kao najvažnije liderske komunikacije) na zadovoljstvo poslom (Kang, 2010; Schweitzer, 1989), što je svakako u uskoj povezanosti sa dimenzijama međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti. U savremenom poslovanju, informacija postaje strateški resurs, pa je sasvim logično to što savremena privreda počiva na stvaranju informacija, njihovom posjedovanju i razmjenjivanju (Đorđević, Čočkalović, 2004).

Otvorena komunikacija na radnom mjestu povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih (Irwin, More, 1994). Prema (Beebe, Blaylock & Sweetser, 2009) dobra komunikacija dovodi do porasta zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Referenca (DiFonzo & Bordia, 2000) ukazuje na povratnu vezu, nezadovoljstvo poslom često ima uticaj na internu komunikaciju, pa tako i na sve organizacione performanse uključujući i međusobno povjerenje i organizacionu posvećenost. Na kraju, lider zna da ukupna organizaciona efektivnost u velikoj mjeri zavisi od efikasnosti organizacione komunikacije.

Kada je u pitanju veza liderstva i međusobnog povjerenja kao organizacione performanse (ishoda), konsultovana literatura naglašava da je poverenje jedna od primarnih osobina, koja je povezana sa liderstvom (Robbins, Judge, 2009). Gubitak povjerenja ozbiljno utiče na performanse grupe, zbog čega lideri moraju da se angažuju na izgradnji i održavanju povjerenja među zaposlenima, kao i povjerenja između zaposlenih i menadžera srednjeg nivoa. Kada zaposleni vjeruju lideru, oni su motivisani izvršavati zadatke koje im lider daje, uvjereni da njihova prava i interesi neće biti zloupotrijebljeni.

U kontekstu teme rada, možda najznačajnija tehnika vršenja uticaja lidera na ljudske resurse i njihove individualne performanse od kojih zavise organizacione ali i ukupne poslovne performanse preduzeća, jeste motivacijski proces. Motivisanje članova organizacije je ključ postizanja organizacionih ciljeva, obzirom da je produktivnost rezultat ponašanja članova organizacije. Što lider bolje razumije ponašanje članova organizacije, to će lakše i efektnije uticati na njihovo ponašanje kako bi željenom dinamikom ostvario organizacione ciljeve. Obzirom da izgradnja kvalitetnog motivacionog sistema značajno



pospješuje sve poslovne funkcije u jednoj organizaciji, motivacija zaposlenih se sve više smatra temeljem savremenog menadžmenta ljudskih resursa, kako za zaposlene tako i za lidere.

Liderstvo i organizaciona kultura su također u izraženoj povezanosti, posmatrano sa aspekta efekata liderstva na pojedine organizacione ihode. Naime, organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života preduzeća, zbog čega uspješni lideri treba da utiču na organizacionu kulturu koja objedinjuje vrijednosti i stavove svih zaposlenih u preduzeću, uključujući i lidere.

### **3.8. LMX teorija liderstva mjerenja kvaliteta odnosa lider-član**

Teorija LMX (*eng. Leader - member exchange theory*) spada među najšire istraživane teorije liderstva (Goertzen & Fritz, 2004). LMX teorija mjeri kvalitet odnosa i povjerenja na relaciji lider - član. U teoriji razmjene lider-član (LMX) liderstvo se definiše kao proces u čijem centru se nalazi *interakcija* između lidera i sljedbenika. Ovu teoriju su prvi put predstavili Dansereau, Graen i Haga (1975), Graen i Cashman (1975) i Graen (1976). Nakon što je prvi put objavljena, prošla je nekoliko dorada i do danas je ostala podjednako interesantna istraživačima koji izučavaju proces liderstva.

Dok je u prvim istraživanjima ove teorije, prije svega utvrđivana razlika između unutrašnje i spoljne grupe, u novijim istraživanjima iz ove oblasti nastojalo se utvrditi na koji način je ova teorija povezana sa efektivnošću u preduzeću, što je između ostalog, bio jedan od ciljeva i ovog istraživanja. U ovoj teoriji, posebna pažnja se obraća na to kakva je veza između kvaliteta razmjene u odnosu lider-član i pozitivnih rezultata za lidere, sljedbenike, grupe i organizacije uopšte (Graen & Uhl-Bien, 1995). Istraživači su otkrili da visokokvalitetna razmjena lider-član za posljedicu ima manji odlazak zaposlenih, višu ocjenu radnog učinka, poželjnije radne zadatke, bolji (pozitivniji) stav prema poslu, veću pažnju i podršku lidera, izraženije učešće i brže napredovanje u karijeri tokom perioda od 25 godina (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne & Stilwel, 1993).

LMX teorija nastala je kada su u teoriju liderstva uključeni i sljedbenici, kao i odnosi koji postoje između lidera i sljedbenika. Naime, uočen je značaj sljedbenika i njihovog odnosa sa liderom, na ukupan kvalitet liderstva u preduzeću. Ova teorija spada u teoriju razmjene, pri čemu se posmatra kvalitet razmjene u odnosima lidera i sljedbenika, moć i uticaj koji lider vrši nad sljedbenicima, kao i način na koji to radi (Grubić Nešić, 2008). Visok kvalitet LMX podrazumijeva međusobno podržavanje, uzajamno povjerenje, poštovanje, razmjenu formalnih i neformalnih nagrada, lojalnost, povezivanje i osjećaj obaveze prema svom nadređenom (Graen & Uhl-Bien, 1995). Visok kvalitet LMX je nadogradnja koja prevazilazi ono što je propisano ugovorom o radu. Nizak kvalitet LMX karakteriše izostanak povjerenja i podržavanja, loši međuljudski odnosi, nizak stepen povjerenja i organizacione posvećenosti. To je isključivo ekonomski odnos koji ne napreduje više nego što je to propisano ugovorom o radu. Visok kvalitet LMX donosi brojne benefite za preduzeće i zbog toga je dobro da lideri imaju visoko kvalitetan odnos sa podređenim (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Najnovija istraživanja LMX teorije se u suštini bave time kako razmjena između lidera i podređenih može biti iskorištena za „stvaranje“ liderstva, što je zapravo pristup liderstvu u kojem se daju preporuke i naglašava da je bolje da lideri razviju visokokvalitetu razmjenu sa svakim podređenim nego samo sa nekolicinom (Graen & Uhl-Bien, 1991). Nastojeći se postići da se svaki podređeni osjeća kao dio unutrašnje grupe, čime se izbjegavaju nejednakosti i negativne posljedice pripadnosti spoljašnjoj grupi, a istovremeno se promovira partnerstvo u kojem lider nastoji izgraditi efektivne odnose sa svim zaposlenim u radnoj grupi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Isti autori sugerisali su da se liderstvo tokom vremena stvara progresivno u tri faze: (1) faza nepoznavanja, (2) faza upoznavanja, (3) faza zrelog partnerstva, uz napomenu da su u prvoj fazi interakcija i kvalitet odnosa između lidera i podređenih na relativno niskom nivou, dok je kroz iduće faze taj kvalitet sve viši, što doprinosi stvaranju većeg povjerenja i međusobnog poštovanja, kao i veće organizacione posvećenosti (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Dakle, teorija LMX funkcioniše tako da se pažnja lidera usmjerava na posebne jedinstvene odnose sa drugima, i ukoliko su ti odnosi visokokvalitetni, ciljevi lidera i podređenih u organizaciji će biti unaprijeđeni. Jedinstvenost ove teorije se ogleda u činjenici da se jedino u njoj koncept dvosmjernih odnosa nalazi u centru liderskog procesa, odnosno ističe se da efektivno liderstvo zavisi od efektivne razmjene u odnosu između lidera i sljedbenika, a što se postiže kvalitetnom komunikacijom (Strukan, Nikolić, 2016). Zbog toga je u ovoj teoriji posebna pažnja usmjerena na važnost komunikacije u liderstvu, zbog čega će organizaciona komunikacija kasnije biti prikazana i u jednom posebnom poglavlju, na način da će biti stavljena u kontekst realizacije liderskih procesa, te biti posmatrana kao „moćan alat“ za postizanje boljih individualnih performansi zaposlenih, za poboljšanje pojedinih organizacionih ishoda i na poboljšanje pojedinih poslovnih performansi preduzeća, a prije svega onih ključnih, finansijskih i performansi uspješnosti razvoja novog proizvoda.

### **3.8.1. Nastanak i značaj LMX teorije liderstva**

LMX teorija nastala je kada su u teoriju liderstva uključeni i sljedbenici, kao i odnosi koji postoje između lidera i sljedbenika. Naime, uočen je značaj sljedbenika i njihovog odnosa sa liderom, na ukupan kvalitet liderstva u preduzeću. Ova teorija spada u teorije razmjene, pri čemu se posmatra kvalitet razmjene u odnosima lidera i sljedbenika, moć i uticaj koji lider vrši nad sljedbenicima, kao i način na koji to radi. Leader-member exchange (LMX) teorija predstavlja najšire istraženu teoriju liderstva (Goertzen, Fritz, 2004).

Korijeni LMX teorije leže u teoriji vertikalnih dvovalentnih (dijadnih) veza (*eng. VDL - Vertical Dyad Linkage*). Sa VDL-om, otkrivene su diferencirane dijadne veze između lidera i podređenih (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). U sociologiji, termin *dijada* se koristi za označavanje grupe od dvoje ljudi, najmanje moguće socijalne grupe. Termin *dijada* se koristi za označavanje interakcije i komunikacije navedenih grupa. VDL se fokusirao na recipročne uticajne procese unutar diferenciranih vertikalnih dijada nadređenog i podređenog. To znači da lideri razvijaju diferencirane odnose sa neposrednim podređenima, za razliku od shvatanja ranijih pristupa liderstvu po kojima lideri koriste prosječni stil liderstva i razvijaju identične odnose sa svim svojim podređenima (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975). Polje interesovanja VDL-a su pretežno bila

individualna ponašanja lidera u kontekstu diferenciranih dijadnih odnosa razmjene.

U narednoj fazi razvoja teorije, fokus se pomjerio sa individualnog ponašanja na odnose i njihove ishode, a sama teorija je dobila svoj današnji naziv, teorija razmjene između lidera i saradnika – LMX. Značajna otkrića iz ove faze su: (a) karakteristike i ponašanje lidera i podređenih utiču na razvoj odnosa razmjene koji se odvija u procesu stvaranja uloga; (b) visokokvalitetni odnosi razmjene imaju značajne pozitivne efekte za lidere, podređene, odjeljenja, grupe, timove i cjelu organizaciju; (c) rezultati razvoja i održavanja visokokvalitetnih odnosa razmjene su veoma efektivni procesi liderstva (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Treća faza razvoja, koja je na znatno višem nivou, donijela je napuštanje tradicionalne distinkcije između lidera i podređenih u korist partnerstava između saradnika. Lideri treba da ponude svakom saradniku razvoj uzajamnog partnerstva između njih, tako da svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za visokokvalitetan odnos sa svojim liderom, čineći cjeli proces liderstva pravednijim. Važno je da lideri budu ohrabreni da daju ove ponude. Odluka saradnika da li će prihvatiti ili ne ovu ponudu je na njima, ali samo jednaka ponuda partnerstva je presudna, jer su zaposleni svjesni ukoliko ih njihov menadžer tretira različito da to utiče na njihovu percepciju pravednosti. Zaposleni koji prihvate ponudu i sa svojim liderima izgrade visokokvalitetne odnose, za rezultat imaju znatno bolje performanse od onih koji ne prihvate ponudu. Zatim, odnosi višeg kvaliteta su povezani i sa nižim nivoom fluktuacije i višim nivoom percepcije podrške lidera.

Najznačajnije karakteristike treće faze razvoja teorije (Graen & Uhl-Bien, 1995):

- (1) LMX teorija je u ovoj fazi evaluirala u koristan model koji pruža recepte i uputstva za izgradnju efektivnog liderstva.
- (2) Model partnerstva između lidera i saradnika koji je razvijen u ovoj fazi pruža mnogo više mogućnosti i potencijala za izgradnju visokokvalitetnih odnosa razmjene, a samim tim rastu i mogućnosti i potencijal za efektivnije liderstvo u cjelini.
- (3) Proces uspostavljanja i razvoja odnosa razmjene između lidera i saradnika je u ovoj fazi znatno pravedniji.

Četvrta, zadnja faza u razvoju LMX-a je okrenuta prema sistemima međuzavisnih dijadnih odnosa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Usvojena je perspektiva na sistemskom nivou da odgovori na pitanje kako se diferencirani dijadni odnosi spajaju zajedno u formiranju većih sistema mrežnih skupova. Glavni problem na kojem se ova faza zasniva je kako se diferencirani dvovalentni odnosi uklapaju u izgradnji većih sistema mrežnih skupova. Ovi mrežni skupovi čine strukturu liderstva organizacije koja nije ograničena na radne ili organizacione jedinice. Odnosi u strukturi liderstva prelaze preko funkcionalnih granica, organizacionih granica i granica radnih jedinica. Ova struktura uključuje kako formalne, tako i neformalne odnose liderstva među zaposlenima. U cilju ispunjavanja obaveza koje proizilaze iz formalnih radnih uloga, zaposleni razvijaju mrežu odnosa zasnovanu na njihovoj uzajamnoj zavisnosti. Kako će se ovi odnosi razvijati zavisi od individualnih karakteristika zaposlenih, kao i od strukture radnih zadataka. U tabeli 3., ilustrativno je prikazan pregled razvojnih faza LMX teorije.

Faza	Fokus	Razvoj	Nivo analize
VDL	Validacija diferencijacije unutar radnih jedinica.	Otkrivanje diferenciranih dijada.	Dijade sa radnim jedinicama.
LMX	Validacija diferenciranih odnosa za ishode organizacije.	Fokus na odnosima i njihovim ishodima, diferenciranje između unutargrupnih i izvangrupnih članova (sljedbenika).	Dijade.
Kreiranje liderstva (uloge)	Teorija i istraživanje razvoja dijadnih odnosa.	Izgradnja dijadnih partnerstava pomoću modela kreiranja liderstva.	Dijade.
Mreža kompetentnosti kreiranja tima (nivo mreža)	Ispitivanje dijada spojenih (agregiranih) u veće kolektive, odnosno sisteme.	Ekspanzija dijadnih partnerstava i njihovog razvoja na nivo grupa i mreža.	Kolektivi kao agregacije dijada.

Tabela 3. Pregled razvojnih faza LMX teorije (Izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995)

Dakle, kvalitet odnosa između supervizora i njegovih podređenih-sljedbenika opisuje LMX teorija (Dansereau i dr. 1975). Ova teorija je široko istražena teorija liderstva (Goertzen, Fritz, 2004). Kvalitet razmjene lidera i sledbenika se mjeri odnosom uzajamnog povjerenja i podrške između nadređenih i njihovih sledbenika. Graen (1976) je definisao LMX kao odnos interpersonalne razmjene između podređenog i njegovog lidera. Prema (Northouse, 2008), LMX teorija definiše liderstvo kao proces u čijem centru se nalazi interakcija između lidera i sljedbenika.

Visok kvalitet LMX obuhvata međusobno podržavanje, razmjenu formalnih i neformalnih nagrada (Dienesch, Liden, 1986), uzajamno povjerenje, poštovanje, uzajamni uticaj, lojalnost, povezivanje i osjećaj obaveze prema svom nadređenom (Graen, Uhl-Bien 1995). Ovakav odnos predstavlja nadgradnju koja prevazilazi potrebe propisane ugovorom o radu. Suprotno tome, nizak kvalitet LMX označava odnos koji je ekonomski, ugovorni, a razmjena na relaciji lider-član ne napreduje više nego što je predviđeno ugovorom o radu (Sparrowe, Liden, 1997).

Teorija razmjene između lidera i sljedbenika (LMX) je relacioni prilaz liderstvu i odnosima između lidera i članova (saradnika, sljedbenika, podređenih) sa perspektivom na entitetima. Polje interesovanja i fokus su na ponašanjima i karakteristikama pojedinaca u međusobnim interakcijama. U centru pažnje je socijalna razmjena koja se dešava između lidera i njegovih članova (Graen & Uhl-Bien, 1995). Prema LMX-u, liderstvo se sastoji iz tri primarne komponente: (1) karakteristika lidera; (2) karakteristika sljedbenika; (3) zrelosti odnosa liderstva (Graen & Uhl-Bien, 1991). Iako LMX ne isključuje karakteristike lidera i saradnika, one se posmatraju u kontekstu odnosa interakcije između lidera i saradnika.

S obzirom da se u jezgru LMX teorije nalaze odnosi između lidera i njegovih saradnika,

prema trodomenskoj perspektivi liderstva, može se klasifikovati kao pristup zasnovan na odnosima. U terminima klasične podjele teorija liderstva, LMX teorija se može posmatrati kao situaciona (kontingentna) teorija liderstva, s obzirom da je zasnovana na odnosima lidera sa njegovim saradnicima, koje su drugačije od situacije do situacije, odnosno u ovom slučaju od saradnika do saradnika. Dalje, LMX može biti transakcioni ili transformacioni, u zavisnosti od nekoliko faktora koji će biti opisani u daljem radu.

Kroz istraživanje i izučavanje koje traje više od četvrtine vijeka, LMX je evoluirao u generalnu procjenu radnog odnosa između lidera i članova, mjereno stepenom uzajamnog povjerenja, lojalnosti, razumijevanja i podrške. Članovi grupe sa visokim LMX-om dijele uzajamno povjerenje, poštovanje, međusobni uticaj, lojalnost, povezivanje, osjećaj obaveze prema lideru (Graen, Uhl-Bien, 1995). Prema (Sparrowe, Liden, 1997), glavni doprinos LMX teorije leži u njenom osnovnom načelu: liderske forme različitih tipova relacija sa podređenima, bazirane na različitom stepenu emotivne podrške i razmjene resursa, imaju ključnu ulogu u određivanju uspjeha podređenih u preduzećima. Prema (Graen, Uhl-Bien, 1991), povjerenje u odnosu leader-member, donosi brojne benefite za organizaciju. Poželjno je da lideri razvijaju visoko kvalitetan odnos sa podređenima, a za to bi trebalo da budu posebno obučeni (Graen, Uhl-Bien 1995). Veliki broj istraživanja ukazuje na pozitivan uticaj visokog kvaliteta LMX-a na različite organizacione performanse (Ferris, Judge, Chachere, Liden, 1991; Pellegrini, Scandura, 2006; Erdogan, Enders, 2007).

### 3.8.2. Životni ciklus kreiranja LMX liderstva (*eng. leadership making*)

U novijoj literaturi, koja se pojavila na osnovama treće faze razvoja LMX teorije i istraživanja, centralni koncept LMX teorije se zasniva na shvatanju da se liderstvo dešava kada su lideri i saradnici u stanju da razviju efektivne odnose koji rezultiraju uzajamnim uticajem, čime oni stižu pristup mnogim benefitima koje takvi odnosi donose (Uhl-Bien, 2006). Ovi efektivni odnosi se nazivaju partnerstva (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen i Uhl-Bien (1991) smatraju da se ova partnerstva grade u tri faze u takozvanom *životnom ciklusu liderstva*, kako je to ilustrativno prikazano u tabeli 4.


	Faza 1 STRANAC	Faza 2 POZNANIK	Faza 3 PARTNER
Uloge	Propisane	Testiraju se	Dogovorene su
Uticaji	Jednosmjerni	Mješovit	Recipročan
Razmjena	Nizak kvalitet	Srednji kvalitet	Visok kvalitet
Interesi	Sopstveni	Sopstveni i tuđi	Grupni
			

Tabela 4. Faze izgradnje partnerstava u životnom ciklusu liderstva (Izvor: Graen&Uhl-Bien, 1995)

Dakle, liderstvo se tokom vremena stvara progresivno, u tri faze: (1) faza nepoznavanja; (2) faza upoznavanja; (3) faza zrelog partnerstva. Tokom prve faze, faze nepoznavanja, interakcija unutar odnosa lider-član, generalno je definisana pravilima i snažno se oslanja na odnose regulisane ugovorom. U ovoj fazi, međusobni odnosi lidera i sljedbenika ne izlaze iz okvira propisanih organizacionih uloga. Razmjena između njih je niskog

kvaliteta, kao i između njih i drugih, podređeni sluša formalnog lidera, te su motivi podređenog usmjereni na lični interes (platu) a ne na grupni interes. Tokom druge faze, faze upoznavanja počinje intenzivnija podjela informacija i resursa između lidera i člana, te se može konstatovati da je to period testiranja i za lidera i za podređenog, u kojem lider procjenjuje da li je podređeni zainteresovan da preuzme nove uloge i odgovornosti, odnosno da li je lider voljan podređenom pružiti šansu za nove izazove. Generalno posmatrano, u ovoj fazi je kvalitet odnosa poboljšán, što svakako utiče na stvaranje većeg povjerenja i međusobnog poštovanja, te u ovoj fazi počinje intenzivnije orijentisanje na grupne interese (ciljeve) a manje na individualne, što je bio slučaj u prethodnoj fazi. Za treću fazu karakterističan je visok kvalitet razmjene lider-član, visok stepen međusobnog povjerenja, poštovanja i uzajamnog osjećaja dužnosti. U ovoj fazi postoji visok stepen recipročnosti između lidera i podređenih, jer svaki utiče na drugog i istovremeno biva pod uticajem tog drugog, što nužno dovodi do veće ravnopravnosti u ukupnim odnosima (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Životni ciklus liderstva je povezan do određene mjere i sa transformacionim i sa transakcionim liderstvom. U prošlosti, autori su često razmatrali da li je LMX transakcionalan ili transformacionalan. Neki autori su zastupali stav da je LMX transakcionalan zbog njegovog fokusa na odnose razmjene (transakcije) između lidera i njegovih saradnika. Međutim, LMX poseduje karakteristike i transakcionog i transformacionog liderstva. Faza u kojoj se nalazi odnos razmjene između lidera i saradnika u datom trenutku određuje da li je odnos više transakcionalan ili transformacionalan. Svaki odnos je u početku ograničen i transakcionalan u stranac fazi, pomjerajući se i evoluirajući prema transformacionalnom i efektivnom odnosu liderstva dostizanjem faze zrelosti. Međutim, većina odnosa uključuje elemente i transakcionog i transformacionog liderstva. Rijetko koji odnos je u potpunosti transakcionalan ili transformacionalan. Prema tome, LMX i životni ciklus liderstva pokrivaju Avolio-ov i Bass-ov (Avolio & Bass, 1991) „model potpunog liderstva“, odnosno potpun opseg razvoja liderstva koji uključuje i transakciono i transformaciono liderstvo.

Lideri imaju zahtjevnu ulogu u izgradnji partnerstava sa njihovim saradnicima u procesu kreiranja liderstva. Da bi izgradili odnose razmjene visokog kvaliteta, lideri moraju da se fokusiraju na njihove saradnike, umjesto na zadatke. Schermerhorn i njegove kolege (Schermerhorn et al., 2010) predlažu nekoliko koraka za formalne lidere u cilju ostvarivanja koristi koje bolji odnosi sa saradnicima pružaju:

- (1) Sastajati se posebno sa saradnicima tokom faze testiranja da bi se za obje strane olakšala procjena motiva, stavova i potencijalnih resursa za razmjenu i uspostavljanje uzajamnih očekivanja od uloge.
- (2) Raditi u pravcu oplemenjivanja izvornog odnosa razmjene i razvoja uzajamnog povjerenja, lojalnosti i poštovanja sa saradnicima koji najviše obećavaju.
- (3) Utvrditi koji od ovih odnosa će napredovati do treće, zrele faze, gdje se razmjena zasnovana na sopstvenim interesima transformiše u zajedničku posvećenost viziji, misiji i ciljevima preduzeća.
- (4) Nagraditi saradnike koji se nalaze u drugoj i trećoj fazi razvoja odnosa sa boljim statusom, jačim uticajem, i drugim benefitima u zamjenu za njihovu dodatnu pažnju; ostati responzivan na njihove potrebe, i oslanjati se na ubjeđivanje i konsultacije sa njima.

- (5) Stalno iznositi svoje opservacije i razmatrati ih.
- (6) Raditi u pravcu povećanja broja partnera (visokokvalitetnih odnosa).

Graen i Uhl-Bien (1995) su dali preporuku da lideri treba da budu obučeni za razvoj visokokvalitetnih odnosa razmjene, te da je potrebno da probaju da izgrade odnose visokog kvaliteta sa svim svojim saradnicima, ne samo sa odabranim. Odluka saradnika da li će prihvatiti da se angažuju u razvoju partnerstva je u potpunosti na njima. Međutim, davanje ponude svim saradnicima utiče na objektivne performanse, zadovoljstvo i motivaciju svih zaposlenih usljed percipirane pravednosti lidera i procesa kreiranja liderstva. Jedna oblast procesa izgradnje liderstva još uvijek nije dovoljno istražena, a to je uloga novih saradnika. Nije poznato da li i u kojoj mjeri novi saradnici mogu direktno da utiču na ovaj proces. Međutim, poznato je da postoje dva tipa novih saradnika: oni koji su aktivni i oni koji su pasivni. Neki novi saradnici se slažu i prihvataju sve što lider odluči da uradi, dok se neki proaktivno angažuju u razvoju visokokvalitetnih odnosa razmjene sa svojim liderom.

U tom kontesktu, definisane su *faze izgradnje odnosa i uloga*, odnosno nalaženje i definisanje odgovarajuće uloge, što počinje pristupanjem saradnika grupi ili timu, nakon čega lider procjenjuje njegove vještine, sposobnosti, talente, znanja i druge karakteristike. Zatim, na osnovu svoje procjene, lider nudi određene mogućnosti sljedbeniku kako bi mogao da dokaže svoje sposobnosti. U ovoj fazi se lider i saradnik ponašaju kao stranci koji imaju međuzavisne radne uloge. Komunikacija, interakcija i odnosi u ovoj fazi su formalni i zasnivaju se u na materijalnoj razmjeni. Lider saradniku obezbjeđuje samo one resurse koji su mu neophodni, a saradnik izvršava samo one poslove koji su mu dodijeljeni i ništa preko toga. Divalentne odnose koji ne napreduju dalje od ove faze karakteriše (Graen & Uhl-Bien, 1995):

- (1) Niskokvalitetan odnos razmjene između lidera i saradnika, koja je zasnovana na podređenoj poziciji saradnika u odnosu na lidera.
- (2) Jednosmjerni vertikalni uticaj lidera na saradnike.
- (3) Odnosi koji su određeni formalnim ulogama u preduzeću i grupi.
- (4) Isključivo ugovorno-ekonomska razmjena između lidera i sljedbenika.
- (5) Zahtjevi lidera zasnovani na formalnom hijerarhijskom statusu.
- (6) Motivacija saradnika zasnovana na zadovoljavanju vlastitih interesa.
- (7) Odsustvo brige saradnika za dobrobit grupe i preduzeća.

Zbog prethodno navedenog, neophodno je kreirati i implementirati faze (Graen & Uhl-Bien, 1995):

- (1) *Izgradnja i razvoj uloge*. Počinje inicijalnom ponudom za izgradnju i razvoj partnerstva. Vremenski je vrlo ograničena i u njoj se vrše razna testiranja vezana za ulogu saradnika. Razmjena između lidera i saradnika se povećava i kreira se uloga koja odgovara saradniku. Sa ovom ulogom saradnik dobija određene beneficije, ovlaštenja i odgovornosti. Protok resursa i informacija se povećava, ali se još uvijek vagaju uzajamne „usluge“ kako bi bile izjednačene. U ovoj fazi jačaju odnosi između lidera i saradnika, proces liderstva kreće da se razvija i postaje efektivniji. Sa druge strane, uzajamni uticaj između lidera i saradnika je još uvijek ograničen i nije u potpunosti izgrađeno uzajamno poštovanje i povjerenje neophodno za potpuno efektivno liderstvo. Ova faza se smatra kritičnom u razvoju odnosa između lidera i saradnika, jer odnosi koji ne prođu testiranje i ne razviju se dovoljno da pređu u treću fazu, na kraju

nazaduju i vraćaju se u prvu fazu gdje ostaju najčešće zauvijek.

(2) *Implementacija uloge.* U ovoj fazi se uspostavljaju obrasci razmjene između lidera i saradnika i odnosi prerastaju u zrela partnerstva. Razmjena je izuzetno razvijena i više se ne vagaju uzajamne „usluge“, a vremenski intervali vraćanja usluga mogu biti neograničeni. Razvija se potpuna uzajamna podrška, posvećenost, emocionalna razmjena, poštovanje, povjerenje, uticaj, i rastu uzajamne obaveze, odgovornosti i dužnosti između lidera i saradnika. Prednosti zrelih i potpuno razvijenih odnosa:

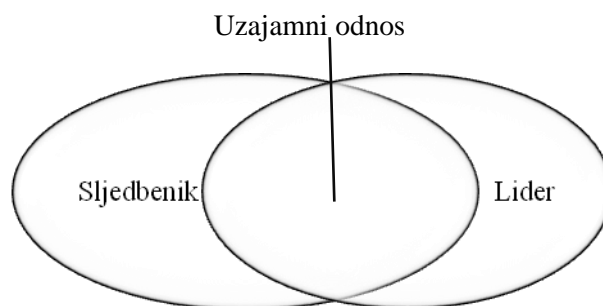
- (a) Doprinosi poslu i procesima razmjene svakim danom rastu.
- (b) Visokokvalitetni odnosi razmjene podstiču saradnike da se angažuju u odgovornijim aktivnostima.
- (c) Fokusiranje na zajedničke interese umjesto na vlastite.
- (d) Saradnici radije preuzimaju inicijativu, praktikuju personalno liderstvo i time pokušavaju da povećaju efektivnost njihove jedinice.
- (e) Saradnici učestvuju u aktivnostima koje nisu izričito propisane od strane preduzeća.
- (f) Saradnici lakše prihvataju rizik.
- (g) Lideri i saradnici mogu da računaju jedni na druge u potpunosti.
- (h) Naglasak na formalizovane hijerarhijske odnose nestaje.

Faze izgradnje odnosa i uloga ne moraju biti iste za sve zaposlene. Odnosi ne moraju da se razvijaju istim tempom, a neki odnosi nikad ni ne napreduju dalje od prve faze.

### 3.8.3. Dimenzije LMX teorije liderstva

Teorija LMX funkcioniše tako da se pažnja usmjerava na posebne i jedinstvene odnose sa drugima koje lideri mogu stvoriti, te činjenicu da, ukoliko su ti uspostavljeni odnosi kvalitetni, ciljevi i lidera i sljedbenika ali i preduzeća, će biti značajno unaprijeđeni. LMX je dugo vremena bio jednodimenzionalni odnos baziran na razmjeni na radnom mjestu.

Iako LMX teorija nije osmišljena da bude pogodna za korištenje u standardnim menadžerskim treninzima i razvojnim programima, ova teorija ipak menadžerima daje mnogo materijala da unaprijede svoje liderske osobine i vještine, odnosno lidersko ponašanje, jer prije svega u ovoj teoriji mogu lako ocijeniti sopstveno liderstvo sa aspekta postojećih odnosa sa svojim saradnicima. Na slici 7, ilustrativno su prikazane dimenzije LMX liderstva bazirane na uzajamnom odnosu između lidera i sljedbenika.



Slika 7. Dimenzije liderstva (Izvor: Grean & Uhl-Bein, 1995)



Da bi se ocijenio kvalitet razmjene na relaciji lider-član, istraživači obično koriste kratak upitnik u kojem se od lidera i sljedbenika traži da opišu efektivnost svojih radnih odnosa. U upitniku koji se naziva LMX 7, ocjenjuje se stepen u kojem ispitanici izražavaju svoje *poštovanje, povjerenje i osjećaj dužnosti* (uzajamne obaveze) koji imaju u razmjeni sa drugima. Ovaj instrument ima sedam ajtema (stavki), a prilikom procjene ispitanici koriste Likertovu skalu u pet tačaka (Graen, Uhl-Bien, 1995). Pitanja (ajtemi) su sljedeća:

- (1) U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan rukovodilac sa Vašim radom?
- (2) U kom stepenu rukovodilac razumije Vaše radne probleme i potrebe?
- (3) U kom stepenu osjećate da rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale?
- (4) U kom stepenu je rukovodilac spreman da stečenu moć koristi kako bi Vam pomogao u rješavanju problema na radnom mjestu?
- (5) U kom stepenu je rukovodilac spreman da Vas “izvlači iz škripca” čak i na sopstvenu štetu, ako je to zaista potrebno?
- (6) U kom stepenu imate povjerenje u odluke rukovodioca da biste ih branili?
- (7) Kako biste okarakterisali efikasnost Vaših radnih relacija sa rukovodiocem?

Da bi obezbijedili bolji uvid u one aspekte LMX odnosa koji su važniji za određeni ishod, Liden i Maslyn (1998) su razvili multidimenzionu skalu, čija se prednost ogleda u tome, što neke dimenzije imaju različite korelacije sa određenim ishodima. Prema (Liden, Maslyn, 1998), dimenzije LMX odnosa su: (a) afektivna dimenzija; (b) lojalnost nadređenog; (c) doprinos zaposlenih; (d) profesionalni respekt prema lideru.

Dimenzija koja je primijenjena u ovom istraživanju je profesionalni respekt. Dimenzija profesionalni respekt predstavlja stepen do kojeg svaki član odnosa gradi reputaciju u ili izvan preduzeća, da bi bolje obavljao svoj posao. Kod interpretacije rezultata istraživanja prilikom korištenja ovog upitnika, važno je znati da veći rezultati (30-35 veoma visok, 25-29 visok rezultat) ukazuju na jaču, visokokvalitetnu razmjenu na relaciji lider-član, dok niži rezultati (20-24 srednji, 15-19 nizak i 7-14 veoma nizak rezultat), ukazuju na razmjenu slabijeg kvaliteta.

#### **3.8.4. Unutrašnja i spoljašnja grupa u LMX teoriji**

Istraživači liderstva su u početku, prije nego što je nastala LMX teorija, liderstvo posmatrali kao aktivnosti koje lideri preduzimaju prema svim svojim sljedbenicima (zaposlenicima). Ovakva pretpostavka nametala je zaključak da su lideri svojim sljedbenicima pristupali kolektivno, kao grupi, koristeći prosječan stil liderstva. LMX teorijom, ta pretpostavka je postala upitna, a pažnja istraživača je usmjerena na razlike koje se javljaju u odnosima između lidera i svakog od njegovih sljedbenika pojedinačno.

Lider ne može uspostavljati iste odnose sa svim zaposlenima. U srednjim, a naročito velikim preduzećima, lider nije ni u mogućnosti da ima intenzivne odnose sa svim zaposlenima. Naprimjer, lider koji ima 30 sljedbenika (zaposlenih), može sa svakim od njih da ostvaruje različit odnos, različitu razmjenu, koja se može razlikovati po visini kvantiteta i kvaliteta razmjene.

Većina lidera sa nekim od podređenih uspostavlja bliskije i kvalitetnije veze. Sa ovim zaposlenima lider ima visok nivo uzajamne saradnje. Ovi saradnici nazivaju se unutrašnja grupa ili bliski saradnici (*eng. in-group members*). Odnosi u unutrašnjoj grupi baziraju se na uzajamnom poštovanju i povjerenju. Unutrašnji članovi imaju podršku lidera, dobijaju nove, interesantne i izazovne zadatke. Takođe, oni dobijaju razne značajne nagrade, koje im lider može dati: novac, bolji status, uticaj i privilegije. Jednostavno, lider procjenjuje da su mu ovi saradnici bliži po razmišljanju i rezultatima rada, ima povjerenja u njih, vjeruje da su sposobni. Unutrašnja grupa je značajna za lidera. On ne bi mogao sve zadatke sam da sprovede, niti da iskomunicira svoju viziju bez podrške unutrašnje grupe. Sa druge strane, članovi unutrašnje grupe su zadovoljni jer uživaju povjerenje lidera, imaju povlastice i bolji status u preduzeću. Osim toga, članovi unutrašnje grupe se bolje poistovjećuju sa organizacionom kulturom preduzeća, imaju viši stepen zadovoljstva poslom, a kao rezultat svega toga, i bolje individualne performanse.

Ostali zaposleni spadaju u spoljašnju grupu (*out-group members*). Članovi spoljašnje grupe imaju niži nivo razmjene sa liderom. Lider manje komunicira sa članovima spoljašnje grupe, a često ih smatra manje kompetentnim, sposobnim i odgovornim. Ovi članovi dobijaju manje izazovne zadatke, nemaju značajnu podršku lidera, nisu toliko inkorporirani u organizacionu kulturu preduzeća, a u nekom trenutku mogu i dati otkaz (Ivancevich, Matteson, 2002).

Takođe, klasifikacija podređenih u unutrašnju i spoljašnju grupu je prilično stabilna tokom vremena. Karakteristike ličnosti i radne sposobnosti sljedbenika kandiduju pojedince za unutrašnju grupu. Takođe, značajno je i to koliko sami sljedbenici imaju želju da uđu u unutrašnju grupu. Ako to jako žele, oni će pokušati da se nametnu lideru, i ako možda nemaju izražene sposobnosti. Neki lideri upravo žele da imaju takve članove u unutrašnjoj grupi. Konačno, izbor članova unutrašnje grupe zavisi i od lidera. Nekada lideri vole da u unutrašnjoj grupi imaju sposobne i vrijedne ljude, koji mogu da izvršavaju složene i važne zadatke. Pored toga, nekada lideri vole da imaju ljude sa kojima su bliski, dok im je u nekim slučajevima važna samo безусловna lojalnost sljedbenika. Možda se može reći da je izbor članova unutrašnje grupe mješavina navedenih kriterijuma, s tim što je značaj pojedinih kriterijuma različit za svakog lidera.

Odnos lidera prema zaposleniku zavisi od toga da li je zaposlenik ocijenjen kao kompetentan i lojalan, ili pak kao nekompetentan i nelojalan (Northouse, 2008). Ako zaposlenik ostvaruje loše performanse, lider reaguje na dva načina. Prvo, lider pokušava da razumije i shvati zbog čega zaposleni ima slabe performanse. U drugoj fazi, lider traga za rješenjem problema slabih performansi zaposlenog. Ukoliko je posmatrani zaposleni i ranije imao slabe performanse, onda je velika vjerovatnoća da problem leži u njemu samom. U tom slučaju, lider se fokusira na zaposlenog. Transformacioni lider će pokušati da podrži i ohrabri zaposlenog, dok će transakcioni lider u takvim situacijama posegnuti za nekim oblikom kazne. Ukoliko se radi o zaposlenom koji je u prethodnom periodu bio uzoran i imao dobre performanse, lider će se fokusirati na traženje problema u eksternim faktorima. Ukoliko se to pokaže kao stvarni uzrok loših performansi, lider će pokušati da, na odgovarajući način, riješi pitanje spoljnih remetilačkih uticaja.

Većina istraživanja u oblasti LMX teorije se fokusirala na zaposlene (podređene) i koristi

koje oni imaju iz razmjene sa liderom. Fokus je bio na zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih, koje proističu iz kvalitetnog odnosa sa liderom. Naravno, visoko zadovoljstvo i motivacija zaposlenih donose brojne benefite preduzeću. Međutim, zapravo je važno i ono što lider dobija. Lider ne može ostvariti svoje vizije i strategijske ciljeve, ako je razmjena sa podređenima slaba.

Istraživanje (Wilson, Sin, Conlon, 2010), pruža sveobuhvatnu sliku o tome šta zapravo razmjenjuju lider i njegovi sljedbenici. Ovi autori ističu šest kategorija resursa koji se razmjenjuju u odnosu lidera i sljedbenika:

- (1) *Pripadnost*. Sljedbenik može da pruži privrženost i lojalnost lideru, kao i uključenje lidera u društvene aktivnosti van posla. Lider može da pruži socijalnu i emocionalnu podršku sljedbeniku, da ga ohrabi i podrži.
- (2) *Status*. Sljedbenik može da pruži divljenje i poštovanje, kao i napredak lidera u karijeri (tako što pozitivno govori o lideru). Lider može da pruži određene statusne simbole, kao naprimjer obezbijedeno parking mesto, posebna kancelarija, viši nivo moći i odlučivanja itd.
- (3) *Usluge*. Sljedbenik može da pruži zalaganje, performanse i odgovorno ponašanja. Lider može da pruži usluge kao što su pismo preporuke, više resursa za obavljanje posla i drugo.
- (4) *Informacije*. Sljedbenik može da pruži bočne i horizontalne informacije (od svojih kolega i drugih službi). Lider može da pruži vertikalne informacije (naprimjer informacije koje dolaze od strane uprave preduzeća), kao i informacije koje pomažu u razvoju sljedbenika.
- (5) *Roba*. Sljedbenik može da pruži poklone za lidera. Lider može da pruži poklone za sljedbenika i određene resurse kao naprimjer novi računar, novi namještaj u kancelariji i druga oprema koja je od značaja za sljedbenika.
- (6) *Novac*. Sljedbenik može da pruži visoke performanse koje indirektno utiču i na platu lidera. Lider može da pruži veću platu i veće bonuse i novčane dodatke.

Ovih šest resursa mogu se svrstati u četiri grupe kojima teže: više posebni resursi, više univerzalni resursi, više konkretni resursi i više apstraktni resursi.

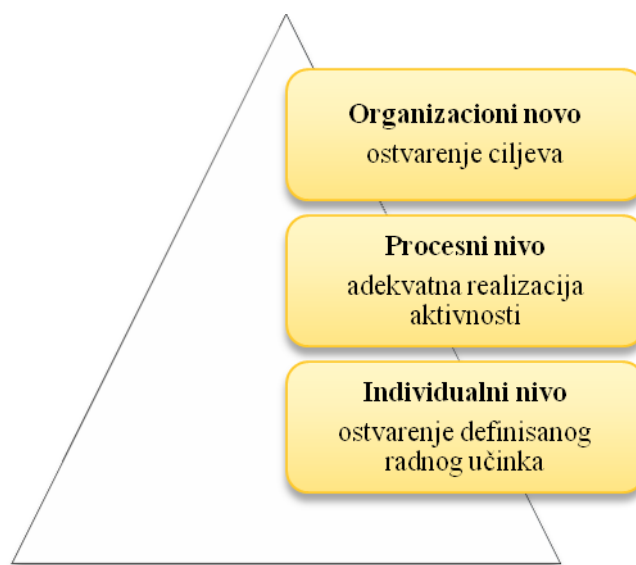
## 4. ORGANIZACIONE PERFORMANSE

*Performanse* se obično definišu u terminima *outputa* (izlaza), odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva (Amstrong, 2006). Međutim, performanse nisu samo ono što se ostvari, nego i način na koji se to ostvari. Visok nivo performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe znanja, vještina i kompetencija. Dakle ukratko, performanse podrazumijevaju i ponašanja i rezultate.

*Mjerenje performansi* je pojam koji obuhvata mjerenje realizacije, bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utiču na ukupno ostvarenje *outputa* (izlaza). Mjerenje treba biti fokusirano i ograničeno na određeni vremenski period, te mora biti usmjereno i na mikro i na makro nivo, što znači da se podaci o performansama mogu analizirati na nivou tima, ali također treba vidjeti njihov uticaj na ukupne organizacione performanse. Ono što je najvažnije kod definisanja seta mjerenja performansi, jeste izabrati ona mjerenja koja će pridonijeti stvaranju određenih unapređenja pojedinih organizacionih ishoda. Mjerenjem performansi daje se odgovor na brojna pitanja, kao što su:

- (1) Koji je postojeći nivo performansi?
- (2) Kako su se performanse mijenjale protokom vremena?
- (3) Jesu li se performanse kretale u okviru definisanih granica?
- (4) Šta izaziva probleme u ostvarenju određenog nivoa performansi i gdje se nalaze ti problemi?

Putem odgovora na ova pitanja, moguće je uočiti nekoliko ključnih dimenzija mjerenja performansi, a to su dijagnostika, trend, kontrola i planiranje, pa je očita integrisanost ove aktivnosti u menadžerskim funkcijama *planiranja* i *kontrole*. Dakle, mjerenje performansi je pretpostavka za upravljanje njima, a upravljanje performansama je sredstvo za ostvarenje boljih individualnih, grupnih i organizacionih rezultata (Amstrong, 2006). Mjerenje performansi na različitim organizacionim nivoima, ilustrativno je prikazano na slici 8.



Slika 8. Organizacioni nivoi mjerenja performansi (Izvor: Amstrong, 2006)

Iz prethodne slike je očito da postoje tri nivoa mjerenja performansi, a to su: (1) individualni; (2) procesni; i (3) i organizacioni nivo. Od individualnog do organizacionog nivoa, obima mjerenja performansi postaje sve veći i složeniji. Na individualnom nivou, performanse se očituju prvenstveno u ostvarenju nekog radnog učinka ili rezultata koji može biti definisan u količinskom ili nekom drugom standardu. Kod procesnog nivoa cilj je izvršiti neke zadatke ili zaokružene aktivnosti, pa se u tom smislu mjerenje performansi odnosi na analizu završetka određenih aktivnosti u okviru zadanih rokova, dok se kod organizacionog nivoa utvrđuje i analizira postizanje planom definisanih ciljeva poslovanja.

Preduslov za mjerenje *individualnih performansi* su detaljno definisani poslovni planovi koji bi trebali biti raščlanjeni sve do nivoa pojedinca, odnosno njegovih radnih zadataka i standarda učinaka koji se od njega očekuju. Zaposlenici moraju tačno znati što se od njih očekuje da bi mogli dati adekvatan doprinos toj realizaciji. Uloga lidera je u pomaganju i ohrabrivanju saradnika da povećaju svoje individualne performanse, razviju svoje sposobnosti, povećaju zadovoljstvo na poslu i ulože sve svoje potencijale u cilju individualne i organizacione koristi. Mjerenje performansi na individualnom nivou mora biti povezano sa podsticajima ili nagradama koje će motivisati postizanje još boljih performansi. Efikasnost čak i visoko obučeni zaposlenici će biti limitirana ako oni nisu motivisani za ostvarenje određenih radnih učinaka. Na motivaciju zaposlenika potrebno je uticati adekvatnim sistemom nagrađivanja i promocije koji svakako moraju biti povezni sa ostvarenim performansama. Osim toga, zaposlenicima je potrebno osigurati autonomiju u izvršavanju radnih obveza, kao i participaciju u donošenju odluka vezanih uz područja njihove aktivnosti. Iz konsultovane literature je evidentno vjerovanje da nivo individualnih performansi ima značajne implikacije na ukupne organizacione performanse prevladava među naučnicima i menadžerima. Interes u objašnjavanju ovog uticaja porastao je posebno usljed spoznaje da su zaposleni (ljudi) unikatan i jedinstven izvor konkurentskih prednosti poduzeća koji je teško kopirati (Amstrong, 2006).

Mjerenje performansi na *procesnom nivou*. Proces je koordinirani skup aktivnosti usmjeren na postizanje određenog cilja. U praksi se pod procesom podrazumijeva skup aktivnosti koji ima početnu i završnu tačku, i koji pridonosi poslovanju poduzeća. Glavni razlozi mjerenja performansi na procesnom nivou su postizanje neometanog izvođenja procesa te otkrivanje područja gdje je potrebno uvesti određena poboljšanja. Kod mjerenja performansi na procesnom nivou potrebno je osigurati informacije o stabilnosti procesa, otkriti eventualne probleme i odrediti prioritete u inicijativama koje se moraju preduzeti. Iako mjerenje performansi na procesnom nivou na prvi pogled ne izgleda kompleksno, ipak za razliku od performansi na organizacionom nivou, koje su vrlo jasne, a često se utvrđuju kroz visinu profita, stopu rasta, tržišni udio, cijenu dionica i slično, performanse na procesnom nivou su manje očite. Podatke o ovim performansama potrebno je sakupljati na nivou odjeljenja ili radnih timova zaduženih za pojedinu aktivnost, pri čemu je važno dobiti podršku svih učesnika, dakle kako menadžera tako i samih zaposlenika. Stoga se kod mjerenja performansi na procesnom nivou koriste brojne tehnike koje olakšavaju utvrđivanje i praćenje tih performansi, kao što su procesne mape, koje predstavljaju tehniku koja se koristi kod upravljanja kvalitetom, a podrazumijeva grafičku deskripciju svih aktivnosti koje se odvijaju u nekom procesu. Procesne mape ukazuju na vrijeme i resurse koji su potrebni za realizaciju pojedine aktivnosti. Analizom procesnih mapa pokušavaju se reducirati troškovi, smanjiti vrijeme realizacije i povećati efektivnost, a sve aktivnosti koje

ne stvaraju dodanu vrijednost za kupca, eliminisati. Osim procesnih mapa, kao tehnike za mjerenje performansi na procesnom nivou, koriste se i dijagrami aktivnosti, koji prikazuju veze između pojedinih aktivnosti koje se događaju unutar procesa, kao i tehnika analize poslova koja podrazumijeva detaljan popis radnih zadataka. U praksi, preduzeća uglavnom koriste procesne mape, a najbolje je kad se one kombinuju s dijagramima aktivnosti (Amstrong, 2006).

Utvrđivanje *organizacionih performansi* je u osnovi utvrđivanje uspješnosti poslovanja preduzeća. Različite grupe kao što su zaposleni, kupci, dobavljači, dioničari, vlada, mediji, konsultanti i eksperti, različito percipiraju pojam organizacione uspješnosti. Naprimjer, zaposlenici uspješnost preduzeća posmatraju kroz visinu svoje plate i benefita koje primaju, vlada uspjeh preduzeća sagledava kroz doprinos tog preduzeća razvoju nacionalne privrede i društva u cjelini itd. Stoga je očito da bi se preduzeće percipiralo kao uspješno, mora zadovoljiti potrebe i zahtjeve niza stakeholdera. Kao posljedica toga, danas se javljaju novi sistemi i modeli mjerenja organizacionih performansi, koji osim onih najčešćih mjerenja, kao što su produktivnost, veličina prodaje, tržišni udio, profit, stopa rasta, cijene dionica, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih, uvode i nove dimenzije performansi, usmjerene na zadovoljavanje interesa pojedinih stakeholdera. Da bi mjerenje performansi bilo sveobuhvatno i uporedivo, brojna preduzeća zahtijevaju hijerarhiju jednog instrumenta, koji mjeri iste aspekte ili dimenzije performansi, ali na različitim organizacionim nivoima (Amstrong, 2006).

Cilj svakog mjerenja performansi, a posebno organizacionog, je njihovo unapređenje. Mjerenje performansi je prvobitno bilo u širokoj primjeni u teoriji i praksi upravljanja ljudskim resursima, i bilo je fokusirano na individualni radni učinak. Međutim, danas se mjerenje performansi prostire u svim područjima rada, od individualnog do ukupnog organizacionog nivoa. Mjerenje performansi na organizacionom nivou postalo je posebno značajno zbog nekoliko ključnih razloga, a prije svega zbog neprekidne potrebe za postizanjem što bolje konkurentске pozicije preduzeća na tržištu.

#### **4.1. Organizaciono ponašanje**

Za kreiranje poželjnog organizacionog ponašanja, liderima je prije svega važno upoznati individualne osobine i stavove zaposlenika. Zapravo, cjelokupno ljudsko ponašanje se sastoji od aktivnosti/ponašanja, mišljenja i emocija. Ljudi se ponašaju prema jedinstvenom i specifičnom obrascu na koji utiču osobine ličnosti. Stavovi, sposobnosti, harizma, integritet, samostalnost, odgovornost, poštenje, upornost i kreativnost, dio su osobina koje čine razliku među ljudima. Poznavanje osobina ličnosti liderima pruža mogućnost predviđanja ponašanja zaposlenika, i kreiranje standarda organizacionog ponašanja, a tako i poboljšanje organizacione efikasnosti.

Radi boljeg shvatanja fenomena organizacionog ponašanja, u nastavku su kao posebno zanimljive, naglašene neke osobine od kojih po ocjeni autora značajno zavisi uspjeh kreiranja željenog organizacionog ponašanja, te stavovi i uvjerenja, koja imaju svi ljudi. *Stav* čini pozitivna ili negativna reakcija prema određenim ljudima, situacijama i predmetima. Na različitost u stavovima utiču različiti faktori, porodične, obrazovne i

društvene prilike u kojima ljudi odrastaju i žive, te su uglavnom trajni i ne mijenjaju se u određenim uslovima i pod uticajem određenih situacija. Za razliku od stavova, *uvjerenja* predstavljaju znanje i mišljenje o određenim stvarima i promjenljiva su kategorija u skladu sa nivoom stečenog znanja.

Nivo uspješnosti u izvršavanju različitih aktivnosti, gdje će određene osobe lakše obavljati zadatke za razliku od drugih sa istim nivoom znanja, nazivaju se *sposobnostima* ili *vještinama*, i dijele se na intelektualne (inteligencija, percepcija, rječitost), mehaničke (psihomotorne), i senzorne (osjetljivost na podražaje putem vida, sluha i dodira). U menadžmentu su posebno značajne intelektualne sposobnosti i njihov uticaj na obavljanje misaonih aktivnosti kao što su ispravno rasuđivanje, razmišljanje i rješavanje problema. *Znanje* se može definisati kao spoj različitih intelektualnih aktivnosti, sposobnost učenja odnosno usvajanja informacija, činjenica i pojmova, te zadržavanje naučenog dugotrajno u svojoj memoriji. *Harizma* je sposobnost privlačenja i prihvaćanja ljudi, pozitivno i motivaciono djelovanje na druge, sposobnost vođenja svojih sljedbenika. Osnovne osobine harizmatične ličnosti su: individualnost, imidž, čvrsti i jasni stavovi, dosljednost, snaga i zaraznost emocija. *Kreativnost* je vještina koja se gubi ukoliko se ne koristi a zasniva se na kreativnom načinu djelovanja, smišljanju novih ideja, originalnom razmišljanju o problemima i pojavama, te radu na nov i neobičan način. Osnovne osobine kreativnih ljudi su želja i sposobnost stvaranja novih vrijednosti, ili pak uvođenje promjena koje će poboljšati kvalitet postojećih proizvoda ili usluga. *Autoritet* predstavlja status osobe ostvaren sposobnostima, znanjima i vlastitom vrijednošću. Autoritet ima pozitivan predznak i pobuđuje poštovanje, za razliku od moći i pokoravanja iz straha ili formalne hijerarhijske neravnoteže. Autoritet se može definisati i kao sposobnost neke osobe da drugima prezentuje svoj stav ili mišljenje na način da mu ti drugi ljudi bezrezervno vjeruju, ocjenjujući bez sumnje da je taj njegov stav ispravan. Autoritet se gradi i prihvata na osnovu zasluga, iskustava, stečenog znanja i vještina. Također, važna ljudska osobina je *integritet*, i označava ljude čije ponašanje je u skladu sa vlastitim moralnim uvjerenjima koje javno iznose, čak onda kada ta uvjerenja nisu popularna, vode računa o drugim ljudima i pomažu im u njihovim potrebama, govore istinu, preuzimaju odgovornost za svoje osjećaje, misli i postupke.

Sa aspekta menadžmenta, postoje još neke osobine zaposlenih ali i samih lidera, koje im mogu olakšati proces kreiranja poželjnog organizacionog ponašanja, kao što su: *altruizam* (razumijevanje interesa drugih, poštenje i etičnost u poslovanju), *hrabrost* (razumno preuzimanje rizika utemeljeno na samopuzdanju i visokom nivou znanja i vještina, spremnost na uspjeh i mogući neuspjeh), *mudrost* (rezultat razumnog ponašanja, iskustva i znanja za uočavanje poslovnih prilika i vještina svojih saradnika), *samostalnost* (osnovni preduzetnički stav u kreiranju poslovnih prilika), *odgovornost* (prema sebi, saradnicima, zakonima, klijentima, dobavljačima...), *svrhovitost* (ciljano ponašanje, primjena različitih aktivnosti i resursa sa ciljem postizanja rezultata), *upornost* (u prevladavanju nepredviđenih problema i prepreka, umjerenost prema novim pokušajima i traženju kvalitetnijih rješenja), *vizionarstvo* (uočavanje poslovnih prilika, predviđanje budućih događaja, tržišnih i poslovnih promjena, radi određivanja smjernica poslovne politike). Poznavanje prethodno nabrojanih osobina ličnosti, liderima omogućava sposobnost predviđanja ponašanja zaposlenika, na osnovu čega se kreiraju standardi, odnosno prihvatljivi oblici ponašanja u organizaciji, što u svojoj suštini podrazumijeva organizaciono ponašanje.

*Organizaciono ponašanje* (eng. Organizational Behavior) je područje istraživanja koje proučava uticaj pojedinaca, grupa i struktura na ponašanje u organizacijama, sa ciljem da se ovako stečena znanja primijene za poboljšanje efektivnosti organizacije (Robbins, Judge, 2009). Dakle, organizaciono ponašanje posebno je istraživačko područje. Ono proučava tri elementa ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu. Stečena znanja se koriste za podizanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kroz: povećanje produktivnosti, smanjenje apsentizma, fluktuacije i devijantnog ponašanja u radnom okruženju, unapređenje organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih i povećanje zadovoljstva poslom. Organizaciono, ili kako ga neki autori još nazivaju poslovno ponašanje, izražava se međusobnim odnosima, načinom postupanja lidera i zaposlenika, fizičkim izgledom, te oblikom komuniciranja sa poslovnim okruženjem, saradnicima, klijentima i poslovnim partnerima. Robbins i Judge (2009) definišu organizaciono ponašanje kao područje proučavanja učinka zaposlenika grupa (timova) i struktura, na ponašanje u organizaciji, istraživanje i primjenu dobijenih rezultata za poboljšanje efikasnosti.

Pojednostavljeno, organizaciono ponašanje se može definisati kao naučna disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja ljudi u organizacijama. Cilj je da se njegovim razumijevanjem, predviđanjem i usmjeravanjem poboljšaju organizacione i poslovne performanse, ali i zadovoljstvo članova organizacije. Ponašanje ljudi u organizacijama odvija se na tri nivoa (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Ponašanje na individualnom nivou (ličnost i lične karakteristike zaposlenih, vrijednosti, stavovi, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, motivacija zaposlenih, organizaciona posvećenost, međusobno povjerenje).
- (2) Ponašanje na grupnom nivou (grupe i timovi, liderstvo, odnos sa nadređenim, donošenje odluka, konflikti, moć).
- (3) Ponašanje na organizacionom nivou (organizaciona kultura, organizaciono učenje, organizacione promjene).

Uspjeh lidera i poboljšanje organizacionih performansi, često i u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti lidera da razumije i predvidi ponašanje ljudi u svom preduzeću. Dakle, organizaciono ponašanje ima veoma veliki uticaj na poslovne rezultate preduzeća. Organizaciono ponašanje postaje sve značajnije. Savremeni način poslovanja donosi brojne nove izazove u organizacijama, a naročito izazove vezane za ponašanje ljudi u organizacijama. Zbog toga lideri i menadžeri moraju da poznaju organizaciono ponašanje, jer im ono može pomoći da shvate određene situacije, da bolje razumiju zaposlene i njihova ponašanja, da znaju kuda i na koji način da usmjere svoje aktivnosti radi povećanja zadovoljstva zaposlenih i ostvarivanja boljih poslovnih rezultata.

Zadaci organizacionog ponašanja, u današnje vrijeme, postaju sve brojniji i izazovniji, a neki od njih su sljedeći (Robbins, Judge, 2009):

- (1) *Odrgovor na globalizaciju*. Poslovanje sve više postaje globalno, a nacionalne granice gube na značaju, bar kada je riječ o poslovanju i funkcionisanju poslovnih organizacija. Globalizacija znači da postoji sve više zadataka koji se obavljaju u inostranstvu, sve više ljudi radi sa ljudima koji su pripadnici različitih kultura. Pojedini poslovi se premještaju u zemlje sa jeftinom radnom snagom.
- (2) *Podizanje kvaliteta i produktivnosti*. Mnoge grane industrije danas imaju prevelike ponude. Zbog viška kapaciteta nastaje pojačana konkurencija. Veća konkurencija



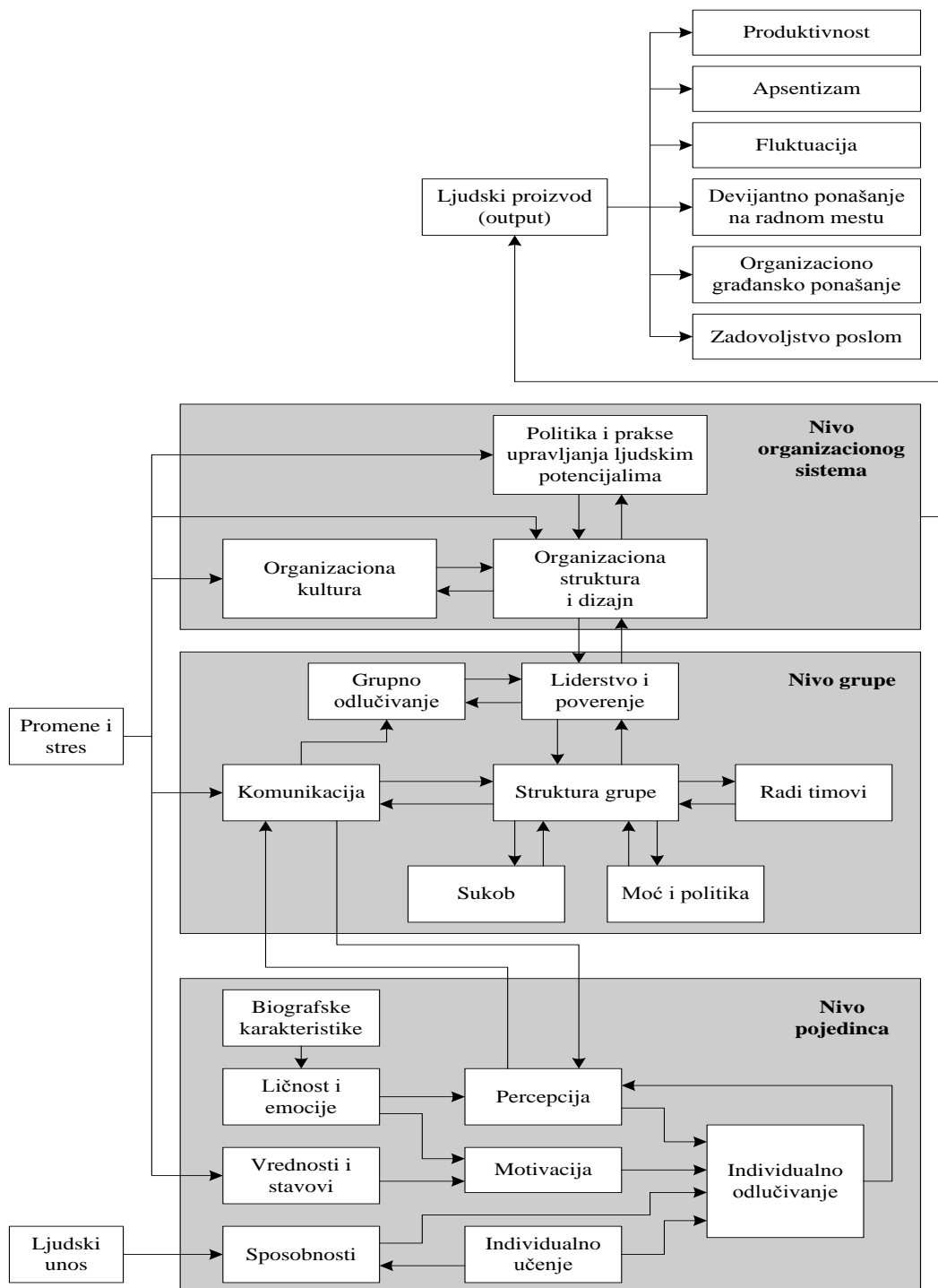
mobiliše organizacije da neprekidno podižu kvalitet svojih proizvoda i usluga. Poboljšanje kvaliteta može se ostvariti samo uz aktivno uključivanje svih zaposlenih u ovakve poduhvate. Ovdje organizaciono ponašanje ulazi u proces odgovaranja na promjene i dobija na značaju.

- (3) *Podsticanje inovacija i promjena.* Organizacije u današnje vrijeme, koje karakterišu stalne promjene, dinamično okruženje, sve veća konkurencija i sve viši zahtjevi korisnika, moraju podsticati inovacije i odgovarati na neprestane promjene. Bez ovoga, organizacije ne mogu da obezbijede dugoročni opstanak na tržištu.
- (4) *Savladavanje teškoće „privremenosti“.* Organizacije moraju da rade brzo i da budu fleksibilne. Usljed toga, mnogi lideri i zaposlenici rade u klimi koja se može opisati kao „privremena“. Zaposleni su stalno angažovani na različitim poslovima, stvaraju se fleksibilni timovi, sve češće se angažuju radnici za privremene poslove. Osim toga, česte su promjene organizacione strukture. Generalno, zaposleni i njihovi menadžeri moraju da se prilagode ovim situacijama.
- (5) *Ravnoteža između posla i privatnog života.* U današnje vrijeme, posao sve više utiče na privatni život. Globalizacija je dovela do toga da uvijek postoje zaposleni koji ne spavaju i imaju potrebu da se čuju sa kolegama iz drugog dijela svijeta. Savremene komunikacijske tehnologije omogućavaju (i što je još gore, obavezuju) da se komunicira u automobilu, od kuće i za vrijeme godišnjeg odmora. Takođe, same organizacije zahtijevaju da se radi duže, da se radi vikendom. Privatni život ljudi značajno trpi zbog posla. Zbog toga mnogi zaposleni preferiraju stabilnost u privatnom životu i često biraju manje zahtjevne poslove. Organizacije moraju da odgovore na ove izazove tako što će izaći zaposlenima u susret i obezbijediti im ravnotežu i granicu između privatnog i poslovnog života.
- (6) *Poboljšanje etičnog ponašanja.* U poslovnom okruženju gdje vlada snažna konkurencija i bespoštedna borba za opstanak na tržištu, često postoji pritisak da se prekrše određena pravila i norme ponašanja. Lideri i menadžeri su posebno suočeni sa brojnim etičkim dilemama. Međutim, i pored svih etičkih izazova, od etičnog ponašanja se ne može i ne smije odustati. Etično ponašanje lidera ima značajan pozitivan uticaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, ali i na poslovne rezultate. Pored toga, eventualno neetično ponašanje, prije ili kasnije, biva otkriveno i kažnjeno i od strane potrošača.
- (7) *Poboljšanje klijentskih usluga.* Danas, u razvijenim zemljama, većina zaposlenih radi u uslužnim djelatnostima. Zajedničko za sve uslužne djelatnosti jeste da podrazumijevaju i zahtijevaju značajnu interakciju sa klijentima organizacije. Zbog toga lideri moraju da usmjere svoje zaposlene da rade tako da klijenti budu zadovoljni. U ovome takođe može da pomogne organizaciono ponašanje, prije svega putem razvoja organizacione kulture koja podrazumijeva ljubazan, prijatan rad sa klijentima, ali i efikasnost, brzinu, raspoloživost i pouzdanost.

#### **4.1.1. Model organizacionog ponašanja**

Robbins i Judge (2009) su definisali model organizacionog ponašanja, kako je to ilustrativno prikazano na slici broj 9. Model ima šest zavisnih varijabli: produktivnost, apsentizam, fluktuacija, devijantno ponašanje na radnom mjestu, organizaciono građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom. Ovo su ključne zavisne varijable, pa su ubačene u model.

Zavisne varijable su pod uticajem brojnih nezavisnih varijabli. Pri tome su nezavisne varijable podijeljene na one koje se nalaze na individualnom nivou, nezavisne varijable koje se nalaze na grupnom nivou i nezavisne varijable koje se nalaze na organizacionom nivou. Između pojedinih nivoa uspostavljene su odgovarajuće veze.



Slika 9. Model organizacionog ponašanja (Izvor: Robbins, Judge, 2009)

Također, na slici se vide mnogobrojni aspekti, pokazatelji i indikatori menadžerskih procesa, koji se nalaze u uzročno-posljedičnim vezama, a neki su spomenuti i elaborirani u ovom radu: promjene i stres, motivacija, zadovoljstvo poslom, produktivnost, organizaciona kultura, organizaciona komunikacija, stavovi zaposlenih prema viziji i misiji preduzeća.

#### **4.1.2. Poželjne osobine i ponašanje lidera u organizaciji**

U poslovnom svijetu, uspješan lider ima predispozicije kao što su znanja i sposobnosti stečena učenjem i praktičnim iskustvom. Među poželjnijim osobinama lidera, najčešće se naglašavaju: snaga i stabilnost, inteligencija, poštenje, pravednost, marljivost, upornost, ambicioznost, energija, optimističnost i hrabrost. Navedene osobine liderima omogućavaju specifično ponašanje u određenim situacijama.

Također, među poželjnim osobinama lidera je adekvatno upravljanje vlastitim emocijama (emocionalna inteligencija), i uočavanje različitih oblika emotivnog stanja kod svojih saradnika i zaposlenika. Najčešće spominjane emocije su ljutnja, tuga, strah i sreća, i upravo one snažno utiču na ponašanje ljudi i na njihovu sposobnost razvijanja odnosa sa drugima, što se u konačnici odražava na lični ali i na organizacioni (poslovni) uspjeh.

Emocije ili osjećaji su zapravo subjektivna iskustva na osnovu kojih su izražene individualne razlike među ljudima. U području upravljanja ljudskim resursima, liderima je vrlo važna njihova emocionalna inteligencija i upravljanje emocijama, jer im pomaže da razviju kod sebe sposobnost prepoznavanja, izražavanja razlikovanja i razumijevanja emocija kod svojih saradnika i zaposlenika, kao i za postizanje zacrtanih poslovnih ciljeva, kako individualnih i timskih, tako i organizacionih u cjelini. Također, emocionalna inteligencija liderima omogućava postizanje visokog kvaliteta međuljudskih odnosa, što se ogleda u visokom intenzitetu međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti.

Dakle, vrhunski lideri svoje rezultate postižu kroz tri ključna faktora: visokim koeficijentom inteligencije, visokom stručnošću (spoj tehničkih znanja, vještina i iskustava), i emocionalnom inteligencijom koja im pomaže da adekvatno vode ljudske resurse kroz poslovne procese „uzimajući“ od njih ono najbolje i tako postižući visok nivo njihove produktivnosti. Naglašena je činjenica, da što su menadžerski procesi složeniji, liderima koji vode te procese je potreban veći koeficijent emocionalne inteligencije.

Robbins i Judge (2009) naglašavaju pet poželjnih dimenzija emocionalne inteligencije kod lidera: (1) samosvijest (svijest i poznavanje vlastitih osjećaja te procjenjivanje vlastitih sposobnosti); (2) samokontrola (upravljanje vlastitim osjećajima, moć izbora vlastitog ponašanja, nošenje sa vlastitim emocijama i odupiranje iskušenjima); (3) samomotivacija (motivacija, preduzimanje inicijative i ostvarivanje ciljeva, upornost uprkos mogućim preprekama); (4) empatija (sposobnost naslućivanja, prepoznavanja i razumijevanja tuđih osjećaja, uz pretpostavku vlastite reakcije u istoj situaciji, jača povezanost i odanost); (5) društvene vještine (sposobnost nošenja sa tuđim osjećajima, emotivna interakcija sa drugima, razvoj društvenih odnosa, snalaženje u društvenim situacijama uz rješavanje sukoba i postizanje saradnje).

Uspješnog lidera, osim stručnosti, znanja i vještina, odlikuje i njegova emocionalna zrelost, sposobnost kontrolisanja vlastitih osjećaja i način na koji se nosi sa izazovima i poteškoćama. Sa druge strane, emocionalna inteligencija tima, predstavlja sposobnost članova tima u prevladavanju potencijalnih izazova, uticaj emocija na rad, te izgradnja odnosa u timu i izvan njega, sa drugim timovima. Svaki zaposlenik vlastitim ponašanjem, raspoloženjem i načinom iskazivanja svojih emocija, kreira otgizacionu klimu koja može biti više ili manje „povoljna“ lideru da kreira organizaciono ponašanje na nivou organizacije. Zbog toga, uspješni lideri u procesu upravljanja emocijama nastoje upoznati zaposlenike i razumjeti njihove stavove, uvjerenja i osjećaje. Razvijanjem svijesti o emocijama i spoznavanjem njihove snage, lider utiče na ponašanje zaposlenih, kreativno usmjeravajući njihovo ponašanje ka postizanju organizacionih ciljeva. Zaštitom i poštovanjem saradnika i zaposlenih, povjerenjem, iskazivanjem brige i podrške, pružanjem pomoći i adekvatnim vrednovanjem doprinosa, lideri kod članova tima stvaraju osjećaj emocionalne stabilnosti i pozitivne atmosfere u timu, dok neadekvatno upravljanje emocijama može rezultirati asocijalnim ponašanjem članova tima.

Ličnim primjerom ponašanja i odnosa prema saradnicima, lideri konstantno utiču na njihovu motivaciju. Poželjni oblici ponašanja lidera ogledaju se u načinu komuniciranja, stepenu razvoja međuljudskih odnosa, iskazivanju pouzdanosti, samopouzdanju, inicijativi i upornosti. U svakodnevnim odnosima sa svojim saradnicima, lideri daju do znanja koliko uvažavaju njihov rad, njihove sposobnosti, ali i njihove probleme. Nezaobilazni oblici poželjnog ponašanja lidera su (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Moralno ponašanje, sa prihvaćenim standardima dobra i zla, a stiče se odgojem i socijalizacijom, posmatranjem i učenjem iz okruženja, primjenom univerzalnih i opšte-prihvaćenih ljudskih principa. Iskazuje se empatijom i uvažavanjem drugih uz naglašavanje odgovornosti za vlastite postupke.
- (2) Tolerancija, podrazumijeva sposobnost podnošenja neugode, stresa i pritiska, a vidljiva je u načinu postupanja sa ljudima i njihovim idejama, zatim kroz priznavanje ravnopravnosti drugih, uvažavanje njihovih stavova i uvjerenja. Konstantno se njeguje i razvija.
- (3) Simpatija, predstavlja osjećanje za druge i sklonost prema drugim ljudima, javlja se spontano i izraženo je pozitivan osjećaj.
- (4) Asertivnost, podrazumijeva sposobnost poštivanja sebe, otvorenog izražavanja vlastitog mišljenja i stavova, osjećaja i vjerovanja, kao i ideja i potreba, ali pod uslovom da se prilikom toga ne naruše slobode i prava drugih. Asertivnim ponašanjem izbjegavaju se negativne posljedice pasivnog i agresivnog stila komunikacije, prihvata se odgovornost za svoje ponašanje, i zadobija poštovanje drugih. Asertivan lider komunicira direktno i iskreno, čvrsto stoji iza svojih uvjerenja, mogućnosti, želja i stavova, uvažava sebe i druge, očekuje od drugih odgovornost za vlastite postupke i samostalno donosi odluke.

Ipak, najpoželjniji oblik ponašanja lidera je onaj u kojem on motiviše saradnike i pronalazi ono najbolje u drugima, ima razumijevanje i spreman je čuti drugačija mišljenja, pošten je, iskren i skroman, otvoren za komunikaciju, taktičan, stabilan, samokritičan, dosljedan i uporan, ali tolerantan i ne nameće svoje mišljenje, preuzima odgovornost za neuspjeh i ne bježi od kriznih situacija, cijeni ljude sa idejama i nikada ne prisvaja tuđe inovacije. Inače, poželjni oblici ponašanja lidera utiču na poslovne rezultate i efikasnost organizacije, ali istovremeno smanjuju negativnu fluktuaciju kadrova.

Nepoželjni oblici ponašanja lidera stvaraju neefikasno liderstvo, a u suštini podrazumijevaju lošu komunikaciju, često otpuštanje zaposlenika, rad pod pritiskom, monoton rad i nemogućnost napredovanja zaposlenih. Svi navedeni razlozi dovode do povećanja nivoa stresa i negativno utiču na radne procese ali i na sve druge aspekte djelovanja zaposlenika, kao naprimjer na međusobno povjerenje, organizacionu posvećenost, organizacionu kulturu, organizaciono ponašanje u cjelini i na organizacione performanse, a prije svega na zadovoljstvo poslom. Nezadovoljni zaposlenici „mlako“ izvršavaju svoje radne zadatke što za posljedicu ima smanjenu efikasnost i produktivnost.

Najčešći nepoželjni oblici ponašanja lidera su (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Uticaj na zaposlene putem moći koja im hijerarhijski pripada.
- (2) Javno kritikovanje.
- (3) Uskraćivanje informacija dok se od zaposlenih istovremeno očekuje predan rad, a kada zaposlenici nemaju jasnu sliku poslovnih procesa i svoje uloge u njima, rezultat je u pravilu nezadovoljstvo i frustracija.
- (4) Nedefinisani poslovni ciljevi organizacije, u kojima zaposleni nemaju jasnu sliku o očekivanim rezultatima ali i o sistemu nagrada i kazni.
- (5) Nemogućnost otvorenog izražavanja mišljenja.
- (6) Pripisivanje sebi zasluga za postignute rezultate svojih saradnika.
- (7) Izbjegavanje pohvala, što ukazuje na jasnu razliku između dobro i loše obavljenih poslova, dok nesavjesnost o rezultatima dovodi u pitanje smisao konkretnog radnog procesa.
- (8) Negativno ponašanje lidera u smislu da podstiču saradnike na preuzimanje rizika dok istovremeno kažnjava neuspjeh.

Kao što poželjni oblici ponašanja lidera utiču na poslovne rezultate i efikasnost organizacije u cjelini, povećavajući individualne performanse zaposlenika ali i organizacione performanse, naročito one koje su u uzročno-posljedičnoj vezi sa organizacionim ponašanjem kao što su organizaciona komunikacija, organizaciona kultura, motivacija, međusobno povjerenje i organizaciona posvećenost, isto tako nepoželjni oblici ponašanja lidera negativno utiču na navedene performanse, zbog čega ih lideri trebaju izbjegavati potpuno li svesti na najmanju moguću mjeru.

## **4.2. Zadovoljstvo poslom**

Poznata je činjenica da uspješno poslovanje u sve dinamičnijem tržišnom i konkurentskom okruženju nije moguće realizovati bez sveobuhvatnog i preciznog poznavanja ljudskih resursa. Da bi organizacija bila uspješna, važno je prepoznati doprinos kojeg zaposleni daju tokom realizacije radnih procesa, kako bi oni bili zadovoljni i lojalni. Zadovoljni zaposleni su u pravilu više motivisani, produktivniji su, razvijaju dobru organizacionu klimu i međuljudske odnose, te su izraženo posvećeni svojoj organizaciji. Dakle, organizacije danas posluju u uslovima izražene neizvjesnosti i vrlo promjenljivog okruženja, te je za njihov opstanak važno da imaju efikasne ljudske resurse sa kojima će steći prednost nad konkurentima, jer je cilj svake organizacije konkurentno, uspješno, dugotrajno i profitabilno poslovanje (Strukan, Đorđević, Sefić, 2014).

Zadovoljstvo poslom je jedan od prediktora brojnih značajnih organizacionih ishoda,

uključujući i performanse posla (Judge i dr. 2001). Zadovoljstvo poslom je jedan od najviše istraživanih fenomena u literaturi organizacionog ponašanja. Pored toga, nema indikacija da se smanjuje interesovanje za istraživanje zadovoljstva poslom u posljednjih 35 godina. Zadovoljstvo poslom je centralna varijabla u mnogim teorijama koje se bave fenomenom organizacije, kao što su priroda posla i radno okruženje. Istraživanja pokazuju korelacije između zadovoljstva poslom i varijabli kao što su posvećenost organizaciji, odsustvovanje sa posla, motivacija za rad, međusobno povjerenje i organizaciona kultura.

Osnovni kvalitet jedne organizacije jesu pouzdani zaposlenici zadovoljni sa svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i organizaciji donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom obliku koji onda kasnije rezultira povećanjem profita, jer zadovoljan radnik je produktivan radnik, a uspješnost organizacije je nemoguće postići nezadovoljnim zaposlenicima. Zadovoljstvo na poslu je usko povezano sa mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika kroz faktore kao što su sadržaj posla, plata, uslovi rada, radno vrijeme, mogućnost unapređenja, odgovarajući status itd. Zadovoljstvo zaposlenika je termin koji opisuje jesu li zaposleni zadovoljni, sretni, i jesu li ispunjene njihove potrebe i želje na poslu. Mnogobrojna istraživanja ukazuju na činjenicu da je zadovoljstvo poslom važan faktor motivacije i postignuća zaposlenih, što se direktno odražava na individualne, organizacione i poslovne performanse organizacije u cjelini. Bitno za napomenuti je da posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju sa kolegama, menadžerima, poštivanje pravila i poslovne politike organizacije, dostizanje definisanih standarda efektivnosti, kao i povremeno funkcionisanje u radnim uslovima koji nisu baš idealni.

Najvažniji od svih stavova zaposlenika, jeste stav prema njihovom poslu, i taj stav se zove zadovoljstvo poslom, a može se definisati kao vrlo složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta), te ocjeni posla (evaluativna komponenta). Dakle, zadovoljstvo poslom zavisi od individualnih stavova zaposlenika o svome poslu, te o tome kako oni percipiraju određene situacije na radnom mjestu, i ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu sa njihovim vrijednostima. Zadovoljstvo poslom definiše se i kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radno okruženje koje obuhvata menadžere, saradnike, organizaciju i način rada (Judge i drugi, 2001).

Postoji još mnogo definicija zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom je zadovoljavajuće ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira iz procjenjivanja posla ili radnog iskustva. Zadovoljstvo poslom se odnosi na opšti stav pojedinca u odnosu na njegov posao. Iako je zadovoljstvo poslom više stav nego ponašanje, mnogi menadžeri očekuju ishod, zato što će zadovoljni radnici redovnije dolaziti na posao i ostajati u organizaciji (Robins, Coulter, 2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenih utiče na njihovo mentalno zdravlje i na emocionalni život u cjelini. Nezadovoljstvo poslom može da se značajno odražava na ponašanje zaposlenih koje rezultuje odsustvovanjem sa posla, žalbe i prestanak radnog odnosa, pri čemu se može zaključiti da zadovoljstvo poslom u izvjesnoj mjeri jeste i indikator percepcije zaposlenih o preduzeću.

Ljudi osjećaju zadovoljstvo poslom kada se osjećaju dobro u vezi sa svojim posla. Taj osećaj se često povezuje sa osjećajem da dobro obavljaju svoj posao, postaju vještiji u

svojoj profesiji ili imaju dobre individualne performanse. Prema Spector-u (1997), zadovoljstvo poslom je procjena posla i različitih aspekata posla, odnosno stav koji reflektuje koliko zaposleni vole ili ne vole svoj posao. Zadovoljstvo poslom se posmatra kao stav prema poslu u cjelosti (globalno zadovoljstvo) ili prema pojedinim aspektima posla. Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla se obično odnosi na nekoliko aspekata, uključujući i sam posao, superviziju, platu, šanse za napredovanje i saradnike. Zbog multidimenzionalnosti zadovoljstva poslom, mnogi autori se opredjeljuju za mjerenje zadovoljstva pojedinačnim dimenzijama posla, umjesto globalnog zadovoljstva poslom. Pojedinačne dimenzije zadovoljstva poslom omogućavaju istraživaču da identifikuje uticaj faktora okruženja (naprimjer, pojedinih varijabli organizacione kulture) na pojedine dimenzije zadovoljstva poslom.

Rezultati nekih istraživanja ukazuju na činjenicu da zaposleni prepoznaju pošten odnos, šanse za lični razvoj, entuzijazam za posao i dobru reputaciju kao pojačivače zadovoljstva poslom, dok agresivnost smanjuje zadovoljstvo poslom. Mnogi autori ističu da zadovoljstvo poslom utiče na jačanje organizacije, što se direktno odražava na njenu konkurentnost na tržištu i poslovne rezultate. Brojni istraživači ukazuju na činjenicu da zadovoljstvo poslom u velikoj mjeri zavisi od organizacione kulture preduzeća, a poznata je stvar da od nivoa zadovoljstva poslom zavise mnogi organizacioni ishodi (Spector, 1997; Meyer, et al., 2002; Sempane, Rieger, Roodt, 2002; Lund, 2003; Fargher et al., 2008; Lee, Chang, 2008; Amos, Weathington, 2008; Bellou, 2010). Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni lideri koji inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, tako pozitivno utičući na stepen njihovog zadovoljstva poslom u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

U okviru poboljšanja efikasnosti organizacije, bitno je vršiti kontinuirano mjerenje performansi zadovoljstva zaposlenih, jer rezultati mjerenja daju menadžmentu dobru osnovu za definisanje koncepcija motivisanja i primjenu drugih strategija na povećanju postojećeg stepena zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao, što ima direktan uticaj na performanse organizacije. Lider zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati (Davis, 1992), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, i slično. Po istom autoru, zadovoljstvo se definiše kao pozitivna emocionalna reakcija i stavovi pojedinca prema svom poslu, te ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i vanjskih faktora. Unutrašnji faktori podrazumijevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, te osjećaj odgovornosti i dostignuća na poslu, a vanjski faktori podrazumijevaju uslove rada, platu, saradnju sa kolegama i menadžerima i slično. Unutrašnji faktori kod zaposlenih unapređuju satisfakciju, a spoljašni preferiraju nezadovoljstvo.

Ipak, najvažnije determinante zadovoljstva poslom su interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla, te sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog

života. Većina autora iz ove oblasti smatra da je zadovoljstvo poslom strukturirano od većeg broja faktora koji se mogu svesti na idućih pet sistematizovanih dimenzija zadovoljstva poslom: (1) zadovoljstvo koje proizilazi iz obavljanja određenih poslova; (2) zadovoljstvo pripadanjem radnoj grupi; (3) zadovoljstvo pripadanjem organizaciji; (4) zadovoljstvo materijalnim položajem; (5) zadovoljstvo statusom posla.

Lokova (*Locke*) teorija navodi da zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj ishod posla (nagrada koju primi pojedinac) odgovara željenim ishodima. Naprimjer, ako ljudi dobiju više ishoda koje cijene, oni će biti zadovoljniji (Greenberg, Baron, 1998). Lokova teorija također ističe da je zadovoljstvo bitan nesklad između onih aspekata posla koje jedna osoba ima i onih koje priželjkuje, a mnogobrojna istraživanja su pokazala da, što je veći nesklad, to je manje zadovoljstvo. Ova teorija je posebno bitna za organizacije jer ukazuje na aspekte poslovanja koje treba organizaciono mijenjati kako bi ljudi bili zadovoljni poslom.

Zadovoljstvo poslom može imati uticaj na radni učinak ali i na zadovoljstvo klijenata i profitabilnost, zbog čega su marketinški stručnjaci razvili lančani model koji povezuje zadovoljstvo poslom zaposlenih sa zadovoljstvom klijenata i sa profitabilnošću (zaposleni-klijenti-profit). Utvrđeno je da povećanje zadovoljstva zaposlenih i lojalnost organizaciji, rezultiraju višom ocjenom vrijednosti od strane klijenata, što utiče na povećanje profitabilnosti organizacije (McShane, 2003). Organizacijama su potrebni pojedinci koji će raditi više nego što predviđaju njihovi uobičajeni radni zadaci, a rezultati istraživanja ukazuju da organizacije koje imaju takve zaposlene postižu više od onih organizacija koje nemaju takve ljude (Robins, Coulter, 2005). Konsultovana literatura iz ove oblasti ukazuje na to da se organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom mogu smatrati ključnim za dugoročan uspjeh i postizanje željenih rezultata preduzeća.

#### **4.2.1. Šta utiče na zadovoljstvo poslom?**

Postoje dva načina definisanja zadovoljstva poslom. Prvi način ima opšti pristup koji zadovoljstvo definiše kao centralni osjećaj koji se dijeli na komponente, a drugi način polazi od pojedinačnog aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla. U ovom drugom slučaju, zadovoljstvo se posmatra kao zbir pojedinih mjerljivih faktora, zbog čega se ovaj pristup naziva faktorskim. U tom kontekstu, poslovi se razlikuju u mjeri u kojoj uključuju pet fundamentalnih dimenzija: vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija, povratna informacija. Ukoliko je posao (radno mjesto) dizajniran tako da povećava prisustvo ovih pet karakteristika, kod zaposlenika se javljaju sljedeća tri ključna psihološka stanja koja utiču na njihovo zadovoljstvo poslom, na organizaciono ponašanje, i na njihove individualne i organizacione performanse (Ivancevich, Matteson, 2002):

- (1) Smislenost posla, što podrazumijeva percepciju zaposlenika šta taj posao znači za njega i na šta se on zapravo odnosi. Smisao posla nije sadržan samo u skupu pokreta koji se ponavljaju, nego posao mora biti motivacioni, što proizilazi iz različitih vještina, radnog identiteta (biti u stanju identifikovati se sa radnim mjestom i time se ponositi), radnog značaja (biti u stanju prepoznati zadatak).
- (2) Odgovornost za rad i ishod, a što proizilazi iz autonomije radnog mjesta. Posao treba da pruža značajnu slobodu, nezavisnost i diskreciju pojedincu.



- (3) Poznavanje rezultata radne aktivnosti i davanje povratne informacije o rezultatima rada pojedinca, čime se zaposleniku podiže svijest o tome kako efikasno i kvalitetno treba izvršavati svoje radne zadatke.

U kontekstu prethodno navedenog, lideri mogu poznajući sve karakteristike i specifičnosti određenog posla (radnog mjesta), izvesti redizajn ključnih komponenti posla, tako što će:

- (a) Omogućiti zaposlenima iskazivanje različitih vještina.
- (b) Radom u timovima povećati sveobuhvatnost radnog procesa i povećati značaj urađenog.
- (c) Delegirati radne zadatke na najniži mogući nivo kako bi stvorili autonomiju a time i odgovornost.
- (d) Povezati ljude pomoću rezultata njihovog rada.

Zadovoljstvo poslom je izraženo u mjeri u kojoj su zaposleni zadovoljni ishodom samog posla i vrstom nagrade koju dobijaju. Prema tome, važno je ono što neki određeni pojedinac cijeni. Neko može imati malu platu, ali ako preferira da radi kreativan posao, uz velike mogućnosti za učenjem i napredovanjem u karijeri, i ima takve uslove na poslu, onda takav zaposleni može biti zadovoljan i pored male plate. Individue svoj posao procjenjuju na osnovu faktora koje smatraju bitnim. Jednostavno, važno je da postoji sklad između realnosti i očekivanja u vezi sa poslom.

Prema Ivancevich, Matteson (2002), brojni faktori utiču na zadovoljstvo poslom, a neki su:

- (a) Plata (visina plate, ali i percepcija o pravednosti visine plate).
- (b) Posao sam po sebi (stepen u kojem su radni zadaci interesantni i stepen u kojem radni zadaci obezbjeđuju šanse za učenje i prihvatljivu odgovornost).
- (c) Šanse za napredovanje (postojanje mogućnosti da zaposleni napreduje u karijeri i hijerarhiji organizacione strukture).
- (d) Saradnici (stepen u kojem su saradnici prijateljski nastrojeni, kompetentni i u kojoj mjeri postoji podrška od strane saradnika).
- (e) Radni uslovi (stepen u kojem je fizičko radno okruženje komforno i podržava produktivnost).

Svi faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih, mogu se podijeliti u dvije kategorije: *organizacioni* faktori zadovoljstva poslom i *lični* faktori zadovoljstva poslom.

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su (Ivancevich, Matteson, 2002),:

1. *Posao sam po sebi*. Veće zadovoljstvo poslom postoji ukoliko je sam posao zanimljiv, kreativan i izazovan. Ovakvi poslovi daju slobodu u radu i obezbjeđuju povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen. Suprotno tome, jednostavni, rutinski poslovi sa ponovljenim operacijama i pokretima, nepovoljno utiču na zadovoljstvo poslom.
2. *Sistem nagrađivanja*. Generalno, veća plata doprinosi povećanom zadovoljstvu poslom. Međutim, visina plate je često varljiv pokazatelj zadovoljstva poslom, jer povećavanje plate kratkoročno doprinese zadovoljstvu platom i zadovoljstvu poslom. Poslije nekog vremena zaposlenici se „naviknu” na činjenicu da imaju veću platu, doživljavaju to kao nešto normalno i nastavljaju da rade kao i prije povećanja plate. Isto tako, pored visine plate, veoma je važno da u organizaciji postoji pravedan sistem nagrađivanja. Radnici razumiju da u nekim situacijama preduzeće ne stoji dobro i da plate ne mogu biti veće,

ali veoma teško razumiju zašto neko ima veću platu a radi jednako ili čak manje i lošije. Zapravo, pravednost u nagrađivanju je značajnija od same visine plate. Osim plate, veoma su značajne i nematerijalne nagrade, kao što su priznanja, javne pohvale, ostvarivanje dodatnih privilegija i slično.

3. *Prijatni radni uslovi.* Poboljšanjem radnih uslova, raste i zadovoljstvo poslom zaposlenih. Poboljšanje radnih uslova doprinosi boljim fizičkim i estetskim uslovima u kojima se posao obavlja. Što je još važnije, dobri radni uslovi pomažu u kvalitetnom izvršenju poslova. Dobri radni uslovi stvaraju mogućnost zaposlenima da budu uspješni i poštovani na svom poslu.
4. *Kolege na poslu.* Socijalni faktori značajno utiču na zadovoljstvo poslom. Zaposleni vole da rade sa kolegama sa kojima imaju dobre odnose. Loši odnosi stvaraju napetu atmosferu i ljudima to često može da smeta. Takođe, značajan je odnos sa šefom. Zadovoljstvo poslom se povećava ukoliko je odnos bolji, ako šef pohvaljuje i podržava zaposlenog. Nacionalna kultura može imati značajnu ulogu u visini uticaja socijalnih aspekata među kolegama na zadovoljstvo poslom. Tako, u kolektivističkim kulturama prijatna socijalna atmosfera i odsustvo konflikata predstavljaju veoma važne predušlove za zadovoljstvo poslom. Često su ovo faktori koji su značajniji od plate.
5. *Organizaciona struktura.* Neka istraživanja pokazuju da su zaposleni zadovoljniji ako je organizacija u većoj meri decentralizovana. U takvim uslovima, zaposleni imaju veću mogućnost da učestvuju u donošenju odluka. Ovakva situacija je prisutna u nacionalnim kulturama sa niskom distancom moći.

Lični faktori zadovoljstva poslom su (Ivancevich, Matteson, 2002):

1. *Sklad između ličnih interesovanja i posla.* Veoma je značajno da zaposleni vole svoj posao, da taj posao odgovara njihovim znanjima, sklonostima i sposobnostima. U takvim uslovima, logično, zaposleni će više biti zadovoljni svojim poslom. Takav posao omogućuje zaposlenom da iskaže svoje pune potencijale i vještine. Dalje, ovo će vjerovatno doprinijeti da uspješnije obavlja svoj posao, pa će dobijati i veća priznanja i nagrade. Tako, postoji i indirektan uticaj ličnih interesovanja na zadovoljstvo poslom.
2. *Radni staž i starost.* Generalno, stariji ljudi i ljudi sa dužim radnim stažom imaju veće šanse da budu zadovoljni svojim poslom. Sa povećanjem godina starosti i godina staža, raste i vjerovatnoća da će zaposleni imati veća znanja, da će bolje obavljati svoj posao, da će imati više priznanja i nagrada. Osim toga, dolaze mlađe kolege i stariji zaposleni se osjećaju sigurnije, opuštenije. Takođe, stariji zaposleni shvataju da više neće mijenjati posao, pa konačno prihvataju neke nedostatke svog posla, koji su im u početku karijere više smetali.
3. *Pozicija i status.* Zadovoljstvo poslom raste sa povećanjem hijerarhijskog nivoa zaposlenog. Viši hijerarhijski položaj i bolja pozicija dovode do veće plate, većeg ugleda, veće moći, većih privilegija. Jednostavno, bolja pozicija i bolji status zaposlenog u organizaciji podižu samopouzdanje i osećaj uspješnosti kod zaposlenog. Konačno, sve to doprinosi većem zadovoljstvu poslom.

Slično prethodnim navodima faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom, Robbins i Judge (2009) ukazuju da na zadovoljstvo poslom utiču sama priroda posla, plata, mogućnosti za napredovanje, nadzor, kolege. Ipak, ovi autori posebno ukazuju na značaj i specifičnost sljedećih faktora: (a) uživanje u samom radu; (b) visina plate; (c) ličnost zaposlenog.

U nekim novijim studijama, termin zadovoljstvo poslom se sve više zamjenjuje

multidimenzionalnim pojmom *predanost* (eng. commitment), obzirom da predanost pokazuje jaču povezanost u odnosu na zadovoljstvo, jer je ono previše lične prirode, i jer zaposlenici mogu biti vrlo zadovoljni poslom ali da to njihovo zadovoljstvo ne utiče na organizacione i poslovne performanse. Dakle, predanost je širi pojam od zadovoljstva, i moglo bi se reći da je zadovoljstvo sastavni dio predanosti. Predanost je stanje (mjera) u kojoj se jedna osoba osjeća odgovornom prema organizaciji, te kako se sa njom može poistovjetiti, a ogleda se u: (a) kompatibilnosti sa vrijednostima organizacije; (b) identifikaciji sa organizacijom; (c) lojalnosti, (d) zadovoljstvu poslom; (e) osjećaju da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno), (Robbins, Judge, 2009).

#### **4.2.2. Mjerenje zadovoljstva poslom**

Upravljanje savremenim organizacijama značajno se razlikuje od onog u prošlosti. Evaluacija uspješnosti poslovanja u tradicionalnom smislu najčešće je podrazumijevala analizu isključivo finansijskih pokazatelja, pri čemu se gotovo u potpunosti zanemarivala ljudska komponenta organizacije. No, sa globalizacijom, tehnološkim napretkom, povećanjem konkurentnosti i mobilnosti radne snage, situacija se uveliko promijenila. U zadnjih se tridesetak i više godina proučavaju i „meki“ pokazatelji poslovanja među kojima je dominantno zastupljeno zadovoljstvo poslom. Ocjena zadovoljstva poslom je subjektivna jer su pojedincima različito važni pojedini aspekti posla koji dovode do zadovoljstva.

Dakle, sa razvojem organizacija i stalnim povećanjem konkurencije na tržištu, moderne organizacije uvode nove modele mjerenja i praćenja poslovne uspješnosti preduzeća. Dobit i rentabilnost su dugo bili najbitniji mjerljivi faktori uspješnosti poslovanja, koja u sadašnjem poslovnom okruženju već ne zadovoljavaju. Danas preovladava mišljenje da je organizacija uspješna onda kad dostiže svoje ciljeve, pa se uspješnost poslovanja pokazuje u potrošenim sredstvima i vremenu koje je potrebno da bi se došlo do cilja.

Za opstanak organizacije je važno da se postave dovoljno visoki i zahtjevni ciljevi, jer bi u suprotnom, organizacija bila od strane konkurencije izgurano sa tržišta. Za dugoročnu uspješnost organizacije, više nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, već zadovoljni kupci i zaposlenici, te drugi koji su na bilo koji način povezani sa organizacijom. U mnogim organizacijama su radi toga prihvatili model uravnoteženih pokazatelja uspješnosti, koji pored finansijskih rezultata mjerenja koriste i rezultate mjerenja zadovoljstvo zaposlenih.

U novije vrijeme, jedan od najvažnijih stavova u istraživanjima organizacionog ponašanja je zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom može se definisati kao pozitivan odnos osobe prema vlastitom poslu koji proizlazi iz procjene karakteristika posla (Robbins i Judge, 2007). Zadovoljstvo poslom može se jednostavno mjeriti ispitivanjem zaposlenika u kojoj mjeri su zadovoljni na radnom mjestu. Međutim, procjena zaposlenika o zadovoljstvu poslom može također uključivati i kompleksnije mjere, kao što je sabiranje zadovoljstva većim brojem različitih karakteristika određenog posla.

Svaki zaposlenik može biti vrlo zadovoljan nekim karakteristikama posla i u isto vrijeme nezadovoljan nekim drugim. Zbog toga se zadovoljstvo poslom obično mjeri na dva načina: (1) jedinstvenom, globalnom ocjenom; i (2) zbirnim rezultatom procjena različitih obilježja

posla. Od raznih obilježja posla, kao što su plata, mogućnosti napredovanja, nadređeni, saradnici na poslu, obično je najvažniji faktor za ukupno zadovoljstvo sam posao (aktivnosti koje se obavljaju u opisu radnog mjesta). Osoba koja radi posao koji voli, ponekad može podnositi druge, manje povoljne aspekte na radnom mjestu.

Zanimljiv posao koji pruža određen stepen autonomnosti, raznovrsnost i nove izazove je zadovoljavajući za većinu zaposlenih. Nivo zadovoljstva poslom ima značajne posljedice za zaposlenika i za njegovu organizaciju. Kad su zaposlenici zadovoljni poslom koji obavljaju, to pozitivno utiče na njihovu produktivnost, što je dobro za organizaciju, ali i za zaposlenike i njihovo samopoštovanje i ukupno zadovoljstvo u životu.

Nezadovoljstvo poslom može i za pojedince i za organizaciju izazvati probleme, koji se u pravilu izražavaju kroz smanjenu produktivnost rada, povećanu odsutnost sa posla i fluktuaciju (odlazak iz organizacije). Obzirom da je stepen zadovoljstva poslom u direktnoj uzročno-posljedičnoj vezi sa motivacijom, uspješne organizacije pored mjerenja zadovoljstva poslom svojih zaposlenih, konstantno vrše i mjerenje njihove motivacije kako bi na osnovu dobijenih rezultata kreirali i primijenili neku od strategija za povećanje stepena motivisanosti, koje su detaljnije obrazložene u poglavlju 4.5. Mjerenje motivacije izrazito je složeno zbog kompleksnosti ljudskog ponašanja, no razvijena su određena pravila koja su rezultirala stvaranjem različitih tehnika mjerenja.

Dakle, procjena zadovoljstva poslom nekog zaposlenog je rezultat složenog sabiranja mnogih različitih elemenata posla (Robbins, Judge, 2009). Prema ovim autorima, postoje dva najčešće korištena pristupa za merenje zadovoljstva poslom:

- (1) Holistički pristup koji se bazira na jednoj, globalnoj ocjeni. Zaposlenima se postavlja jedno pitanje, koje može da glasi: Koliko ste zadovoljni svojim poslom? Ispitanici odgovaraju tako što zaokruže broj na skali od 1 do 5, pri čemu veća ocjena označava veće zadovoljstvo poslom.
- (2) Aditivni pristup koji se bazira na prosječnom rezultatu, izvedenom iz više aspekata posla. Ovaj pristup je detaljniji i sastoji se iz većeg broja pitanja. Pitanja se odnose na različite aspekte posla. Traži se mišljenje ispitanika za svako pitanje i nalazi se prosječna ocjena zadovoljstva poslom. Odrede se ključni elementi posla i zaposleni se pitaju o njihovim osjećajima prema svakom elementu (tipični faktori su: priroda posla, nadgledanje, sadašnja plata, prilike za napredovanje, odnosi sa kolegama). Ovi faktori se procjenjuju na skali (npr. skala semantičkog diferencijala) i zatim se sabiraju kako bi se stvorio ukupni rezultat zadovoljstva poslom. Ovaj pristup je detaljniji od holističkog pristupa, daje više informacija preko kojih se može saznati čime su zaposleni zadovoljni, a čime nisu.

Međutim, oba pristupa su podjednako dobra. To je posljedica činjenice da je zadovoljstvo poslom širok pojam i da se jednim pitanjem zahvata njegova suština. Zapravo se radi o sažimanju rezultata pojedinih aspekata i dobijanju prosječne ocjene koja je slična jednoj, ukupnoj ocjeni. Oba pristupa su korisna. Prvi, kada je potrebno brzo doći do rezultata i posvetiti se drugim problemima, a drugi kada lideri žele utvrditi šta se tačno dešava sa pojedinim aspektima posla, gdje leže problemi i kako ih otkloniti.

Dakle, ljudsko ponašanje je vrlo kompleksno i obuhvata više komponenti koje bi se mogle

mjeriti. Često su i zaposlenici uzdržani od ovakvih mjerenja jer strahuju od neželjenih posljedica ako iskreno iznesu svoje stavove o svojim nadređenim, a često smatraju da takva mjerenja nemaju smisla. Međutim, mjerenje stepena zadovoljstva poslom predstavlja važnu odgovornost svake organizacije koja želi stvoriti i zadržati visokomotivisane zaposlenike. Važno je da se mjerenja sprovedu konstantno kako bi zaposlenici shvatili da organizacija brine o njihovom položaju i da im povratnim informacijama nastoje osigurati saradnju u formiranju efikasnog motivacijskog sistema.

Također, mjerenjem se može utvrditi stanje ili stepen zadovoljstva poslom, što je polazna osnova za razvoj adekvatnih strategija za povećanje trenutnog stepena zadovoljstva poslom na viši poželjniji nivo. Dakle, polazna tačka povećanja zadovoljstva je utvrđivanje u kojem obimu je ono trenutno prisutno, a zatim rad na njegovom povećanju. Sa druge strane, kontinuirana mjerenja doprinose većem razumijevanju važnosti zadovoljstva poslom, što opet olakšava liderima da bolje oblikuju radno okruženje povećavajući tako motivaciju zaposlenika što se pozitivno odražava na njihovu produktivnost i druge individualne performanse, ali i na pojedine organizacione performanse (Robbins, Judge, 2009).

#### **4.2.3. Zadovoljstvo poslom i performanse**

U neka ranija vremena masovne planske proizvodnje i relativno slabe konkurencije, pokazatelji uspješnosti jedne organizacije bili su isključivo finansijske prirode, i koristili su se za upoređivanje planirane i ostvarene uspješnosti u nekom razdoblju. Takav pristup je za to vrijeme nudio vrlo dobru sliku poslovanja koja je u tadašnjim okolnostima bila dovoljna za donošenje poslovnih odluka, što je u današnje vrijeme modernog i vrlo dinamičnog poslovanja, nedovoljno. Modernizacijom poslovanja, organizacije se stalno razvijaju a konkurencija se stalno povećava, zbog čega su organizacije u poziciji da moraju, žele li opstati na tržištu, uvoditi nove metode mjerenja svoje poslovne uspješnosti, jer jednostavno, profit i rentabilnost više nisu dovoljni parametri za mjerenje uspješnosti kako je to nekada ranije bilo.

Danas prevladava uvjerenje da je organizacija uspješna onda kada dostiže svoje ciljeve, pa se uspješnost poslovanja prikazuje kroz količinu potrošenih sredstava i vremenu koje je potrošeno da organizacija dođe do poslovnog cilja, ali i kroz konstantno mjerenje organizacionih i poslovnih performansi, što je zapravo osnovna tema ove disertacije.

Mnoge organizacije prepoznaju značaj potencijalne veze između zadovoljstva poslom i željenih organizacionih ishoda. Sve više dobijaju na značaju teorije prema kojima društvena odgovornost organizacije podrazumijeva i obavezu organizacije prema zaposlenima, u smislu da obezbijedi njihovo zadovoljstvo. Ipak, organizacije, pa i sami istraživači, zapravo polaze od pretpostavke da zadovoljni radnici bolje i više rade. Tako se dolazi do zaključka da zadovoljstvo poslom, samo po sebi, nije cilj, već sredstvo za postizanje veće produktivnosti i efikasnosti.

Zaposlenici su zadovoljni poslom kada se osjećaju dobro u vezi sa svojim poslom. Taj osećaj se često povezuje sa osjećajem da dobro obavljaju svoj posao, postaju vještiji u svojoj profesiji ili imaju dobre individualne performanse. Visok nivo zadovoljstva poslom

utiče na povećanje performansi, posvećenost organizaciji, a istovremeno, smanjuje izostanke i napuštanje organizacije. Utvrđeno je da zadovoljstvo poslom može da doprinese psihološkoj stabilnosti zaposlenih na poslu i izvan njega. Zadovoljstvo poslom više predstavlja stav zaposlenih nego što ukazuje na njihovo ponašanje. Međutim, posljedice tog stava imaju uticaj na ponašanje zaposlenih: zadovoljni radnici redovno dolaze na posao, bolje rade, imaju bolje poslovne rezultate i verni su organizaciji.

Postoje tri generalna pogleda na vezu zadovoljstva poslom i radnih performansi (Ivancevich, Matteson, 2002):

- (1) Zadovoljstvo poslom utiče na radne performanse (zadovoljan radnik je produktivniji).
- (2) Radne performanse utiču na zadovoljstvo poslom (produktivan radnik je zadovoljniji).
- (3) Relacija zadovoljstvo poslom - radne performanse, nalazi se pod moderatornim dejstvom drugih varijabli, naprimjer nagrada.

Prva dva gledišta nailaze na različitu, ali ipak slabu potvrdu u istraživanjima. Praktično, zadovoljan radnik nije nužno i visoko produktivan. Isto tako, ne postoji snažna potvrda pretpostavke da je visoko produktivan radnik ujedno i zadovoljan. Treće gledište ukazuje na to da su zadovoljstvo poslom i radne performanse povezane u nekim određenim uslovima. Pri tome je fokus na moderatornom efektu nagrada. Prema ovom gledištu, dobre radne performanse dovode do nagrađivanja zaposlenih, koji tada postaju zadovoljniji. Pri tome je, za zaposlenog, važan i osećaj pravednosti u nagrađivanju. Ovako zadovoljan radnik zatim ostvaruje bolje radne performanse.

Sa druge strane, nezadovoljstvo poslom može da izazove različite negativne reakcije zaposlenih. Robbins i Judge (2009) ukazuju na specifične ishode (ne)zadovoljstva poslom:

- (1) *Zadovoljstvo poslom i radne performanse.* Autori ukazuju na to da istraživanja daju različite rezultate u vezi sa uticajem zadovoljstva poslom na radne performanse. Ovi rezultati se kreću od veoma slabog do veoma snažnog uticaja. Ipak, organizacije sa više zadovoljnih zaposlenika, generalno imaju bolje performanse.
- (2) *Zadovoljstvo poslom i organizaciono građansko ponašanje zaposlenih.* Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih obuhvata sljedeće: (a) zaposleni pozitivno govore o svojoj organizaciji, (b) pomažu kolegama i rade više nego što su njihova redovna zaduženja. Pretpostavka je bila da zadovoljstvo poslom značajno utiče na organizaciono građansko ponašanje zaposlenih. Međutim, ova veza nije toliko jaka. Ona postoji, ali na nju značajan uticaj ima kontrolna varijabla pravednosti. Ukoliko zaposleni percipiraju organizacione procese i ishode kao pravedne, razvija se povjerenje. Povjerenje zatim dovodi do povećanog angažovanja zaposlenih i pojačanog organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih.
- (3) *Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata.* Ovo pitanje je naročito značajno za organizacije koje pružaju usluge. Ovdje dolazi do kontakta zaposlenih sa klijentima, pa se postavlja pitanje: da li zadovoljstvo zaposlenih dovodi do zadovoljstva klijenata? Ova veza je potvrđena. Razlog je to što u uslužnim organizacijama zadržavanje ili gubljenje klijenata u velikoj mjeri zavisi od toga kako se prema klijentima odnose zaposleni koji su u kontaktu sa njima. Upravo zadovoljni zaposleni će se prema klijentima odnositi prijateljski, vedro i pristupačno. Ovo klijenti naročito cijene i doprinose da oni postaju vjerni organizaciji čije usluge koriste.
- (4) *Zadovoljstvo poslom i apsentizam.* Zadovoljstvo poslom i apsentizam se nalaze u slaboj

do umjereno negativnoj korelaciji. Praktično, smanjeno zadovoljstvo poslom dovodi do povećanog apsentizma, što je i logično. Isto tako, zadovoljni zaposleni rjeđe će odsustvovati sa posla. Apseizizam se može javiti i kod zadovoljnih zaposlenih, ukoliko organizacija ima popustljiv odnos prema odsustvovanju sa posla i ukoliko se takvo ponašanje toleriše.

- (5) *Zadovoljstvo poslom i fluktuacija.* Slično kao i kod apsentizma, između zadovoljstva poslom i fluktuacije postoji negativna korelacija, ali snažnija. Na fluktuaciju utiču i drugi bitni faktori, kao što su: uslovi na tržištu rada, mogućnost nalaženja novog posla, povoljnost raspoloživih alternativa, dužina staža u organizaciji i dr. Radne performanse zaposlenih su moderator odnosa između zadovoljstva poslom i fluktuacije. Zaposleni sa visokim radnim performansama imaju manji uticaj zadovoljstva poslom na fluktuaciju. Razlog je taj što menadžment organizacije obično teži da zadrži radnike sa visokim radnim performansama. Takvi radnici dobijaju veće plate, bonuse, pohvale, pa je i njihovo zadovoljstvo poslom veće. Zaposleni sa slabim performansama ne dobijaju bonuse, nezadovoljni su, zadovoljstvo poslom im je smanjeno, a težnja za promjenom organizacije veća.
- (6) *Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju.* Devijantno ponašanje u radnom okruženju podrazumijeva sljedeće: alkoholizam i krađu na poslu, neprimjereno druženje na poslu, kašnjenje na posao, nemaran odnos prema radnim zadacima. Smanjeno zadovoljstvo poslom, logično dovodi do pojačanog devijantnog ponašanja u organizacijama. Razlike postoje u vrsti i stepenu devijantnog ponašanja, koje, u skladu sa tim, može biti blago i donekle podnošljivo, a može biti i potpuno neprihvatljivo.

Zadovoljstvo poslom nije samo po sebi cilj, nego svrha, jer je zadovoljan radnik i produktivan radnik. Također, zadovoljstvo poslom može uticati na nivo posvećenosti organizaciji, na međusobno povjerenje na poslu, na fluktuaciju kadrova (zadovoljni zaposlenici će manje napuštati organizaciju nego nezadovoljni), na spremnost zaposlenika da se uključi u aktivnosti koje su usmjerene ka rješavanju određenih problema, te na intenzitet napora koje zaposlenik ulaže u obavljanje svog posla. Sa druge strane, nameće se zaključak da visok nivo nezadovoljstva poslom može biti rezultat slabosti u organizacionom sistemu, neusklađenosti zaposlenih sa svojim poslom, ali i slabog menadžmenta. Zbog toga je u uslovima visokog nezadovoljstva poslom, od velikog značaja da lider preduzme odgovarajuće akcije. Konačno, Ivancevich i Matteson (2002) postavljaju pitanje: da li biste, kao lider, radije upravljali grupom ljudi koji su zadovoljni svojim poslom ili grupom ljudi koji su nezadovoljni svojim poslom? Racionalan lider, naravno, želi da bude okružen zadovoljnim ljudima. Zbog toga, intenzitet zadovoljstva poslom zaslužuje dužnu pažnju i analizu menadžera i istraživača.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se vidjeti da je veza zadovoljstva poslom i organizacionih i radnih performansi veoma kompleksna, a istraživanja često daju različite rezultate. Uloga zadovoljstva poslom u ostvarivanju boljih organizacionih performansi još uvek nije istražena u potpunosti. Međutim, izvjesno je da zadovoljstvo poslom, ipak doprinosi poboljšanju brojnih performansi. Inače, povećavanje radnih performansi i produktivnosti zaposlenih će ostati jedan od najvažnijih istraživačkih fokusa u oblasti organizacionog ponašanja i menadžmenta.

#### 4.2.4. Povećanje zadovoljstva poslom

U novije vrijeme, zadovoljstvo poslom i motivacija postaju glavni elementi modernog menadžmenta, jer se jedino izgradnjom dobrog motivacionog sistema može povećati stepen zadovoljstva zaposlenih, a tako doprinijeti organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i bolje tržišno pozicioniranje. U tom kontekstu, uspješne organizacije se sve više fokusiraju na svoje zaposlene kao ključni faktor poslovne uspješnosti, jer sve je prisutnije shvatanje da je zadovoljstvo poslom važno kako za individualnu tako i za organizacionu efikasnost.

Vrhunski lideri znaju da motivacija podstiče pojedinca na ostvarivanje rezultata, a kada se rezultati ostvare, pojedinac se onda osjeća zadovoljno. Dakle, motivacija podrazumijeva težnju za rezultatom, dok se zadovoljstvo javlja kao posljedica tog rezultata. Zadovoljstvo zaposlenih se može povećati tako što će lideri biti „osjetljivi“ na faktore koji utiču na zadovoljstvo poslom. Postoji veliki broj faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom, ali istraživanja su pokazala da se svi faktori mogu svrstati u dvije kategorije: *organizacione* i *lične* faktore zadovoljstva poslom (Robbins, Judge, 2009).

*Organizacioni faktori zadovoljstva poslom* su faktori vanjske prirode, i kada su oni optimalni ne postoji nezadovoljstvo poslom, ali treba znati da oni i ne povećavaju stepen zadovoljstva poslom. Neki od tih faktora su sljedeći (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Posao sam po sebi. Ljudi su zadovoljniji kada obavljaju posao koji je sam po sebi intelektualno zanimljiviji od posla koji je jednostavan i oni ga obavljaju rutinski. Izazovan posao ima tri karakteristike: omogućava zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje zaposlenom slobodu djelovanja, i omogućava zaposlenom povratnu informaciju o tome kako je posao obavio.
- (2) Zadaci i uloge, što podrazumijeva složenost zadataka, stepen fizičkog napora i vrijednost koju zaposlenik daje zadatku. Osjećaj dosade koji proizilazi iz jednostavnih i ponavljajućih poslova bez intelektualnih izazova, može dovesti do nezadovoljstva i frustracije. Slično je i sa fizičkim naporom, dok su vrijednosti koje zaposlenik daje organizaciji, povezane sa ulogom koju svaki zaposlenik dobija uz određeni zadatak.
- (3) Sistem nagrađivanja. Nagrade i priznanja najbolji su način da se zaposleni podrže i da im se ukaže na njihovu efikasnost, čime se podstiču da budu zadovoljni sa sobom i svojim rezultatima rada. Što je plata veća, zaposlenici su zadovoljniji poslom. Neka istraživanja su otkrila da je pravedna raspodjela prihoda često snažniji faktor zadovoljstva poslom nego sami iznos (količina) plate.
- (4) Radni uslovi. Bolji radni uslovi stvaraju veću mogućnost za bolje obavljanje radnih zadataka i uspjeh na poslu. Ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uslovima, jer pored toga što su im nepovoljni, loši radni uslovi ih ometaju da postignu očekivane rezultate.
- (5) Odnosi na poslu. Zaposleni su zadovoljni svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju dobre lične odnose i ukoliko na poslu vlada prijateljska atmosfera. Također, važna je i podrška nadređenog koju pruža zaposlenicima i podsticanje da podržavaju jedni druge.
- (6) Organizaciona struktura, koja obuhvata centraliziranost organizacije, mogućnost participacije u odlučivanju, transparentnost poslovanja, stabilnost i jasnoća.



*Lični faktori zadovoljstva poslom* su unutrašnji faktori zaposlenika, koji, kada su optimalni, povećavaju stepen zadovoljstva poslom, a neki od njih su: (a) sklad između ličnih interesa i posla; (b) radni staž i starost; (c) pozicija i status u organizaciji; (d) raspoloženje i emocije; (e) ukupno zadovoljstvo životom. Robbins i Judge (2009) sumiraju preporuke za lidere u vezi sa tim kako poboljšati zadovoljstvo poslom zaposlenih:

- (1) Lideri treba da vode računa o zadovoljstvu poslom zaposlenih i da djeluju tako da stvore uslove za razvoj pozitivnih stavova prema poslu kod zaposlenih.
- (2) Lideri treba da učine posao izazovnim i zanimljivim.
- (3) Iako je plata veoma značajna, lideri moraju biti svjesni činjenice da visoka plata sama po sebi neće stvoriti zadovoljne radnike i radno okruženje.
- (4) Zaposleni će pokušati da smanje disonancu koja postoji ukoliko je zaposleni prinuđen na ponašanje koje različito od njegovih stavova. Lideri moraju biti svjesni ove težnje, kao i činjenice da se disonancom može upravljati.

### **4.3. Organizaciona posvećenost**

U vremenu globalizacije, sve dinamičnijeg poslovnog okruženja i sve oštrije konkurentnost na tržištu u kojem se danas posluje, te u periodu prelaska sa tradicionalnih na moderne modele poslovanja u kojem centralno mjesto zauzimaju ljudski resursi kao nosioci svih promjena u preduzeću, stalni rad na povećanju intenziteta posvećenosti zaposlenih svojoj organizaciji (organizaciona posvećenost), postao je ključan faktor za razvoj i poboljšanje poslovnih performansi preduzeća. Zbog toga je danas važnije nego ikada ranije da poslovni lideri razumiju i adekvatno primjenjuju različite metode i mehanizme za rast organizacione posvećenosti zaposlenih u svom preduzeću, prije svega imajući na umu da su ljudi njihov najznačajniji resurs, a tek nakon toga nove tehnologije i drugi raspoloživi resursi.

Inače organizaciona posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacionog ponašanja, ali se posmatra i kao grupna, odnosno timska varijabla, kao organizaciona posvećenost grupe ili tima unutar jedinstvene organizacione hijerarhije. Organizaciona posvećenost pokazuje stepen u kojem se pojedinci identifikuju sa organizacijom i do kojeg su uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije. Slično tome, prema (Robbins, Judge, 2009), organizaciona posvećenost se definiše kao stanje u kojem se zaposleni identifikuje sa određenom organizacijom i njenim ciljevima, i želi da ostane član te organizacije. Lideri treba da povećavaju zadovoljstvo poslom zaposlenih i na taj način doprinesu dostizanju višeg nivoa posvećenosti. Zapravo, organizaciona posvećenost može se shvatiti kao prošireni viši stepen zadovoljstva poslom.

Posvećenost je aktivna veza zaposlenog sa organizacijom. U toj vezi, pojedinac je spreman da se odrekne nečega radi dobrobiti organizacije. Samim tim, posvećenost je više od lojalnosti zaposlenog prema organizaciji. Kod organizacione posvećenosti, zaposlenik osjeća pozitivne stavove, ne samo prema svom poslu, već prema organizaciji i/ili nekim njenim članovima. Zaposleni su tada spremni da se „žrtvuju“ za svoju organizaciju. Posvećeni zaposlenici posmatraju probleme organizacije kao svoje vlastite probleme, organizaciju osjećaju kao dio svoje porodice, emotivno su vrlo privrženi organizacionim vrijednostima, i imaju jak osjećaj pripadnosti organizaciji (Allen, Meyer, 1996).

Posvećenost zaposlenih organizaciji može biti velika ili mala, i faktori intenziteta posvećenosti su različiti, a u kontekstu teme rada navode se neke: količina stresa, zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije, zadovoljstvo poslom, stepen autonomije na poslu, mogućnost napredovanja na poslu, stepen formalizacije (što je veći stepen formalnosti, smanjuje se stepen posvećenosti), nagrade zaposlenima za postignute rezultate, odnos organizacije (lidera) prema zaposlenima, i na kraju individualne osobine zaposlenih.

Veća posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji svakako generiše određene pozitivne efekte za organizaciju ali i za same zaposlene, kao naprimjer veću motivisanost, veću produktivnost, manje odsustvovanje s posla, manju fluktuaciju kadrova, itd. Posvećenost je aktivna veza zaposlenog sa organizacijom, u kojoj je pojedinac spreman da se odrekne nečega radi dobrobiti organizacije (Mowday et al., 1979). Organizaciona posvećenost je najčešće sagledava više dimenzija koje opisuju osećanja kao što su osećaj povezanosti, identifikacija i osećaj obaveze pojedinca prema organizaciji (Cook, Wall, 1980; Mowday et al., 1979). Autori Cook i Wall (1980) organizacionu posvećenost posmatraju kroz tri dimenzije:

- (1) Organizaciona identifikacija, koja se odnosi na osjećanje ponosa zaposlenog zato što pripada organizaciji.
- (2) Organizaciona uključenost, koja se ogleda u želji i spremnosti zaposlenog da uloži dodatne napore radi ispunjenja ciljeva organizacije.
- (3) Organizaciona lojalnost, koja obuhvata osjećaj zaposlenog da ima obavezu prema organizaciji i njegovu spremnost da ostane u organizaciji i ako bi mu druga organizacija ponudila više.

Kako je već spomenuto, organizaciona posvećenost je stav koji je povezan sa poslom, a obzirom da stavovi utiču na ponašanje zaposlenih prema objektima, situacijama, procesima, osobama i grupama, može se konstatovati da je organizaciona posvećenost stav koji odražava snagu odnosa između jedne organizacije i zaposlenih u njoj (Johns & Saks, 2005), ili mjeru do koje je jedan zaposlenik lojalan svojoj organizaciji (Schermerhorn i ostali, 2010). Porter i ostali (1974) definišu organizacionu posvećenost kao jaka uvjerenja i prihvatanja ciljeva organizacije, spremnost da se vrši značajan napor u korist organizacije, i definitivna želja da se zadrži članstvo u organizaciji.

Sličnu definiciju daju i autori (Bateman & Strasser, 1984) konstatujući da je organizaciona posvećenost višedimenzionalna po prirodi, da uključuje lojalnost zaposlenih prema organizaciji, spremnost da se vrši napor u korist organizacije, stepen podudarnosti ciljeva i vrijednosti sa organizacijom, i želju da se ostane u organizaciji. Sinteza nekoliko teorijskih pristupa konceptu organizacione posvećenosti ponuđena je od strane Mayera i Allena (Meyer & Allen, 1991,1997) koji su predložili konceptualni model organizacione posvećenosti predstavljen kroz tri komponente, poznati trokomponentni model organizacione posvećenosti: (1) afektivnu; (2) kontinualnu; i (3) normativnu. Ovaj sveobuhvatni model je empirijski potvrđen u različitim kontekstima (Vandenbberghes & Tremblay, 2008).

*Afektivna posvećenost* se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija zaposlenih sa organizacijom i uključenost u organizaciju, što dovodi do snažnog vjerovanja i prihvatanja organizacionih ciljeva i vrijednosti. Smatra se da su zaposleni sa visokim

nivoom organizacione posvećenosti spremni da ulože dodatne napore kako bi se realizovali postavljeni ciljevi i da ostaju u organizaciji jer žele da budu njen dio (Meyer & Allen, 1991). Konsultovana literatura iz ove oblasti ukazuje na činjenicu da je afektivna organizaciona posvećenost od najveće koristi za organizaciju i da je u pozitivnoj vezi sa poželjnim ponašanjem zaposlenih (Meyer i ostali, 2002; Meyer & Allen, 2004), pozitivno utiče na učinak zaposlenih i na relevantne organizacione ishode (Vandenbergh & Tremblay, 2008; Meyer i ostali, 2002; Mathieu & Zajec, 1990; Allen & Meyer, 1996).

*Kontinualna posvećenost* označava kognitivnu povezanost pojedinca sa organizacijom, koja nastaje kao rezultat uočenih troškova vezanih za odlazak iz organizacije. Ona se zapravo vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju ostati u organizaciji jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koji ostvaruju ostankom u organizaciji (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer i ostali, 1998), i često je za njih vrlo teško otići iz organizacije zbog napora koje poslodavac ulaže da im oteža odlazak (Meyer & Allen, 1998).

I na kraju, *normativna posvećenost* se može opisati kao unutrašnji osjećaj obaveze osoba (zaposlenih) da moraju ostati u organizaciji i nastaviti radni odnos, što može biti odraz njihove unutrašnje vrijednosti stečene kroz porodično vaspitavanje i formalno obrazovanje. Zaposleni sa visokim nivoom normativne posvećenosti ostaju u organizaciji jer osjećaju da zbog moralne i etičke obaveze trebaju ostati (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer i ostali 1998). Po istim autorima, iz navednih definicija, očigledno je da je najpoželjnija posvećenost organizaciji afektivna posvećenost, jer se zaposleni sa visokim nivoom ove posvećenosti ponašaju na način za koji misle da je najbolji za organizaciju. U tabeli broj 5, prikazani su preduslovi, posljedice i uticaji afektivne, kontinualne i normativne posvećenosti.

Tip posvećenosti	Preduslovi koji dovode do generisanja određenog tipa posvećenosti	Posljedice/ Uticaj na...
Afektivna	Personalne karakteristike i radna iskustva.	Niži nivo fluktuacije i apsentizma u organizaciji, viši stepen prisustvovanja na poslu, viši stepen organizacionog građanskog ponašanja (OCB), viši stepen radnih performansi, pozitivan uticaj na zdravlje zaposlenih.
Kontinualna	Personalne karakteristike, alternative i lične investicije.	Niži nivo fluktuacije u organizaciji i negativan ili nepostojeći uticaj na prisustvovanje, OCB, radne performanse i zdravlje zaposlenih.
Normativna	Personalne karakteristike, socijalizaciona iskustva i investicije organizacije.	Niži nivo fluktuacije i apsentizma u organizaciji i pozitivan uticaj na prisustvovanje, OCB, radne performanse i zdravlje zaposlenih.

Tabela broj 5. Preduslovi, posljedice i uticaji posvećenosti (Izvor: Meyer & Allen, 1997)

Faktori koji doprinose afektivnoj posvećenosti se u određenoj mjeri dovode u vezu sa

individualnim karakteristikama zaposlenih i organizacionom strukturom u preduzeću, ali se smatra da je ona prvenstveno rezultat odnosa zaposlenih sa njihovim nadređenim (Meyer & Allen, 1991; Meyer i ostali, 2002).

Pored prethodno navedenog trokomponentnog modela organizacione posvećenosti (afektivna, kontinualna i normativna posvećenost), ponekad je u upotrebi i jedna manje zastupljena podjela posvećenosti, koju je popularizovao Savjet korporativnog liderstva (*Corporate Leadership Council*), a koji pravi razliku između dva tipa posvećenosti: (1) racionalne, i (2) emotivne (Schermerhorn i ostali, 2010).

*Racionalna posvećenost* se manifestuje kod zaposlenih kada posao odgovara profesionalnim, finansijskim i razvojnim potrebama pojedinaca. Drugim riječima, ako ima dovoljno finansijskih benefita (plata i ostali bonusi), zatim dovoljno korektne mogućnosti za napredovanje u karijeri unutar organizacije, i ako se posao poklapa sa profesionalnim interesovanjima osobe, rezultat će uvijek biti visok nivo racionalne posvećenosti.

Sa druge strane, *emocionalna posvećenost* je povezana sa percepcijom vrijednosti, uvjerenja, zadovoljstva, sreće i radosti pojedinca, vezanih za njegov posao. Ako osoba vjeruje da je njegov posao važan i da stvara benefit za druge, te ako je zadovoljan i uživa u izvršavanju svojih redovnih radnih zadataka, postojaće visok nivo emocionalne posvećenosti. Inače, mnoga istraživanja su pokazala da emocionalna posvećenost može imati i do četiri puta snažniji pozitivan uticaj na individualne performanse zaposlenih od racionalne posvećenosti (Schermerhorn i ostali, 2010). Inače ova dva tipa posvećenosti mogu koegzistirati i najbolja situacija je kada unutar organizacije postoji visok nivo oba tipa posvećenosti.

Kada su u pitanju ishodi organizacione posvećenosti, utvrđeno je da različiti nivoi posvećenosti mogu imati različite ishode, pa je tako u analizi Meyer i ostali (2002), definisana korelacija između posvećenosti i brojnih drugih radnih ishoda posvećenosti:

- (1) Negativna korelacija između posvećenosti i fluktuacije.
- (2) Negativna korelacija između afektivne posvećenosti i apsentizma.
- (3) Pozitivna korelacija između afektivne i normativne posvećenosti i radnih performansi.
- (4) Negativna korelacija između kontinualne posvećenosti i radnih performansi.
- (5) Pozitivna korelacija između afektivne i normativne posvećenosti sa organizacionim ponašanjem zaposlenih.
- (6) Negativna korelacija između afektivne posvećenosti i stresa.
- (7) Pozitivna korelacija između kontinualne posvećenosti i stresa.

Na osnovu prethodno navedenog može se zaključiti, da iako imaju različite preduslove i uzroke, afektivna i normativna posvećenost imaju slične efekte.

Zadovoljstvo poslom je varijabla koja ima poseban odnos sa organizacionom posvećenošću, pa je nejasno da li je zadovoljstvo poslom uzrok ili ishod organizacione posvećenosti, odnosno da li je *input* ili *output*, ali se većina autora slaže da ove dvije varijable imaju uzajamni uzročno-posljedični uticaj, jer organizaciona posvećenost i zadovoljstvo poslom mogu imati slične ishode kao naprimjer manja stopa fluktuacije, veća motivacija, participacija, bolje performanse i slično. Zbog toga je zadovoljstvu poslom data posebna pažnja, te je posebno obrađena u poglavlju 4.2 ovog rada.

Ipak, organizaciona posvećenost je širi pojam od zadovoljstva poslom, i u tom kontekstu je važno naglasiti da organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni osjećaju ne samo prema svom poslu, nego prema organizaciji kao cjelini, pri čemu sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osjećaju prema organizaciji nego kada je riječ o zadovoljstvu poslom. Dakle, organizaciona posvećenost je znatno šira od običnog zadovoljstva i uključuje spremnost zaposlenih da se „žrtvuju“ za svoju organizaciju. U konačnici, da bismo lakše razumjeli organizacionu posvećenost kao veoma važnu determinantu ponašanja zaposlenih na individualnom nivou, korisno je razumjeti sljedeće pojmove koji se odnose na ovaj fenomen: (a) objekti organizacione posvećenosti; (b) osnova ili izvor organizacione posvećenosti; (c) faktori koji determinišu nivo organizacione posvećenosti; (d) efekti organizacione posvećenosti, o čemu će biti govora u nastavku rada.

### **4.3.1. Objekti organizacione posvećenosti**

Koncept organizacione posvećenosti određuje intenzitet i dugotrajnost zaposlenikove posvećenosti organizaciji, što je rezultat emocionalne povezanosti sa organizacijom. Posvećenost izražava stepen sa kojim se zaposlenik osjeća povezan sa svojom organizacijom. Ona je stav koji se izražava u odnosu afekta (emocionalna posvećenost), kognicije (identifikacija ciljeva, standarda i vrijednosti), i ponašanja (odgovorno ponašanje koje doprinosi poboljšanju poslovnih performansi organizacije). Posvećenost ne može biti jednostrana, već organizacija treba djelovati na takav način da kod svojih zaposlenika „stvara“ povjerenje, što se realizuje kroz omogućavanje zaposlenicima da se osjećaju sigurno i zadovoljno. Dakle, organizaciona posvećenost pokazuje jaku psihološku povezanost između pojedinca i organizacije, identifikaciju zaposlenika sa organizacijom, i snažnu želju da se doprinese ostvarivanju organizacionih ciljeva, zbog čega konstantno treba biti u fokusu interesovanja lidera, koji trebaju razraditi efikasan sistem povećanja organizacione posvećenosti, određujući koji objekti organizacione posvećenosti trebaju biti u fokusu njegovog interesovanja.

Objekti organizacione posvećenosti govore o tome *kome* ili *čemu* su zaposleni posvećeni. Zaposleni mogu biti posvećeni organizaciji ili određenim pojedincima i grupama u okviru organizacije. Objekti posvećenosti mogu biti na tri nivoa (Meyer i ostali, 1996):

- (1) Individualni nivo. To je slučaj kada se zaposleni veže za neku osobu, odnosno pojedinca u organizaciji, a najčešći slučaj je za rukovodioca (menadžera, lidera) koji je prema zaposlenom uspostavio korektne odnose.
- (2) Nivo radne grupe. Ovdje zaposlenik osjeća posvećenost prema određenim formalnim i neformalnim grupama zaposlenih. Često su ljudi posvećeni kolegama sa kojima godinama rade i sa kojima su prošli mnoge značajne, lijepe, ali i teške trenutke tokom karijere. Posvećenost nastaje zbog prijateljskih odnosa koji se razvijaju tokom godina zajedničkog rada. Ovdje spada i posvećenost nadređenom rukovodiocu, do koje dolazi ukoliko je nadređeni stručna osoba, vrijedna osoba, pozitivna osoba, ali prije svega, osoba spremna da pomogne, sasluša i razumije zaposlenog. Dakle, objekat posvećenost na grupnom nivou može biti neka formalna ili neformalna grupa osoba (kolega) sa kojima zaposlenik radi.
- (3) Nivo organizacije. Ukoliko je zaposleni posvećen organizacionom nivou, to znači da je

posvećen organizaciji u cjelini, kao i menadžmentu organizacije. Pri tome postoji snažna veza između posvećenosti organizaciji i posvećenosti menadžmentu, te jedno, praktično podrazumijeva i ono drugo. U manjim organizacijama, u prvom planu je posvećenost menadžmentu, dok je u većim organizacijama menadžment uglavnom nepoznat zaposlenima, pa se oni više posvećuju samoj organizaciji. Dakle, organizaciona posvećenost na nivou organizacije podrazumijeva posvećenost organizaciji kao jedinstvenom poslovnom sistemu, ili menadžmentu organizacije, što je u praksi vrlo često interaktivno, jer, posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti menadžmentu dok istovremeno posvećenost menadžmentu može biti posljedica posvećenosti organizaciji

Pošto je osnova svake moderne organizacije formiranje funkcionalnih timova za različita područja rada i funkcionisanja organizacije, koji međusobno saraduju, a timove posmatramo kao posebno zanimljive objekte organizacione posvećenosti za nivo radne grupe, u nastavku će biti prezentirano šta je to zapravo tim i koje vrste timova postoje, kao i od čega najviše zavisi uspjehnost jednog tima. Iako se ljudi oduvijek sakupljaju u timove ili grupe kada nešto trebaju obaviti, sa aspekta liderstva tim se posmatra kao relativno konstatntna grupa ljudi (zaposlenika) čiji članovi međusobno koordiniraju svoje aktivnosti kako bi postigli zajednički cilj definisan na nivou grupe. Također, tim se može definisati i kao manja grupa ljudi sa komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajedno odgovornim, uz napomenu da jedan funkcionalan radni tim ne može nastati sam od sebe, nego da ga neko treba formirati na nivou organizacije, te ga kasnije održavati i razvijati.

Moderna organizacija ima nekoliko različitih vrsta timova, kao naprimjer: (a) *savjetodavni timovi*, koji se osnivaju kako bi analizirali i predlagali rješenja za tačno određene probleme, imajući rok do kojeg trebaju obaviti posao nakon čega se rasformiraju; (b) *radni timovi*, koji su uglavnom trajnog karaktera sačinjeni od ljudi koji konstantno obavljaju posao, i u pravilu članovi ovakvih timova imaju dugoročno izgrađene međusobne odnose, razrađen sistem rada i organizacionu podršku koja će im osigurati stalnu efikasnu funkcionalnost, zbog čega su ovi timovi posebno bitni liderima kada ih posmatraju kao objekte organizacione posvećenosti; (c) *menadžerski timovi*, sastavljeni od ljudi koji imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih, a njihov je ključni zadatak da utvrde opšti cilj i pravce djelovanja organizacije u budućnosti, što rade top menadžeri, ili da održavaju dostignuti kvalitet rada organizacije, što rade menadžeri srednjeg nivoa; (d) *krosfunkcionalni timovi*, koji su istovremeno i savjetodavni i radni, i formiraju se od hjerarhijski jednako pozicioniranih članova koji dolaze iz različitih dijelova organizacije sa ciljem da zajednički obave neki zadatak (Zaccaro i drugi, 2000).

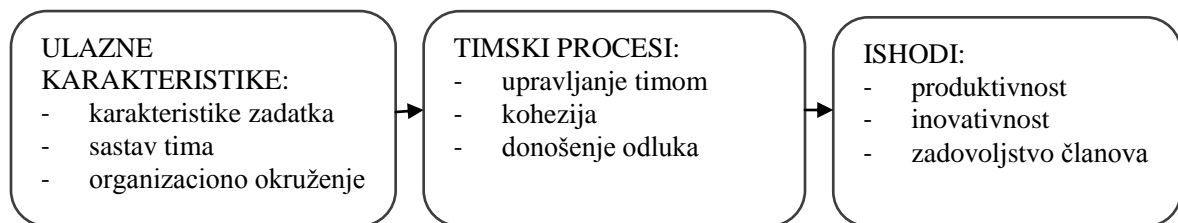
Kod formiranja timova treba voditi računa o tri faktora (Zaccaro i drugi, 2000):

- (1) Veličini tima. Broj članova bi trebao biti između pet i dvanaest, uz napomenu da su najuspješniji timovi sa manjim brojem članova, jer što je veći broj članova tima, to je komuniciranje između njih otežano i teže se postiže dogovor. Osim toga, veći broj ljudi teže postiže osjećaj međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti od manje grupe.
- (2) Potrebim znanjima i vještinama. Tri su vrste znanja i vještina poželjne, te o njima treba voditi računa prilikom formiranja tima: tehnička znanja, vještine rješavanja

problema i donošenja odluka, vještine komuniciranja. Važno je da u timu budu ravnomjerno zastupljene sve vještine jer pretjerana zastupljenost jedne vještine na račun druge, može smanjiti efikasnost tima.

- (3) Timske uloge. Što članovi tima imaju više različitih sposobnosti i karakteristika, to su u stanju suočiti se sa većim brojem različitih problema, a to je moguće samo ako je kombinacija osobina članova tima uravnotežena.

Posmatrajući tim kao objekat organizacione posvećenosti, može se konstatovati da organizaciona posvećenost jednog tima, ali i generalno njegova efikasnost, u određenoj mjeri zavisi od „ulaznih faktora“ koji se uzimaju u obzir prilikom sastavljanja tima, ali i od samog zadatka koji tim treba izvršiti, te vanjskih faktora kao što je naprimjer okruženje u kojem tim funkcioniše. Organizaciona posvećenost i efikasnost tima uopšte, mjeri se ishodom koje određeni tim postiže, ali se ne mjere samo izvršenim zadatkom nego i njegovom inovativnošću i zadovoljstvom članova tima. Faktori koji doprinose povećanju organizacione posvećenosti i efikasnosti tima, ilustrativno su prikazani na slici broj 10.



Slika 10. Faktori koji doprinose uspješnosti i organizacionoj posvećenosti tima  
(Izvor: Zaccaro i drugi, 2000)

Neke od karakteristika neuspješnog tima koje istovremeno negativno utiču i na organizacionu posvećenost su: (a) nizak moral tima, koji se javlja više kao posljedica, a ne uzrok, i javlja se onda kada članovi tima nisu uspješni u svome radu; (b) neadekvatne intelektualne sposobnosti, uz naglasak na „neadekvatne“, a ne na „niske“, čest je slučaj kada u timu postoje ljudi sa visokim intelektualnim sposobnostima, a tim ipak nije efikasan, što znači da su sposobnosti članova tima neadekvatno raspoređene; (c) nepovoljne lične osobine članova tima, jer timski rad podrazumijeva saradnju pa je važno da članovi tima imaju osobine kao što su dobro komuniciranje i izražen osjećaj za saradnju; (d) nejasne uloge, obzirom da je praksa pokazala da je efikasniji tim u kojem svi ljudi jasno znaju koja je njihova uloga i šta se od njih očekuje; (e) neravnoteža uloga, dešava se kada tim ima manje ili više članova od broja uloga pa dolazi do neravnoteže i treba paziti da se uloge adekvatno rasporede.

Neke od karakteristika uspješnog tima koje se pozitivno odražavaju na organizacionu posvećenost su (Zaccaro i drugi, 2000):

- (a) Jasni ciljevi, jer su ciljevi razlog postojanja tima, te iako se oni mogu vremenom mijenjati važno je da uvijek budu potpuno jasni svim članovima tima, jer ako ih članovi ne razumiju, može doći do napetosti i svađa što uzrokuje nisku efikasnost.
- (b) Uspješan vođa (lider) tima, osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno pozitivnog uticaja na druge da je svi žele slušati, a istovremeno je sposoban koordinator rada tima i ima dobre komunikacijske vještine.

- (c) Otvorena komunikacija, jer u dobrom timu nema tajni i svi znaju šta se dešava, svi članovi tima mogu dati svoje ideje, prijedloge i sugestije kako povećati efikasnost tima, i to kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju između sebe, ali i prema lideru tima.
- (d) Konstruktivno rješavanje konflikata koji su normalna pojava, ali ih treba adekvatno i brzo rješavati.
- (e) Pojedinačna i zajednička odgovornost, jer u uspješnom timu svako zna šta je njegova lična odgovornost, a šta odgovornost cijelog tima u odnosu na organizaciju u cjelini.

U kontekstu navedenog, u vezi sa adekvatnim formiranjem timova na nivou organizacije, može se konstatovati da timovi trebaju biti liderima primarni objekti organizacione posvećenosti, jer od efikasnosti radnih timova zavisi efikasnost organizacije u cjelini i nivo poslovnih performansi.

#### **4.3.2. Izvori organizacione posvećenosti**

Činjenica je da zaposleni koji imaju organizacionu podršku, razvijaju kod sebe posvećenost organizaciji i ulažu veći trud u svoj rad, produktivniji su, efikasniji, što dugotrajno olakšava organizaciji ispunjavanje ciljeva poslovanja. Zbog toga se smatra da je ključni izvor organizacione posvećenosti, upravo sama organizacija sa svojim aktivnostima koje realizuje u kontekstu pružanja organizacione podrške svojim zaposlenicima, koji sa druge strane smatraju da organizacija ima legalnu, moralnu i finansijsku odgovornost nad njima (svojim zaposlenicima).

Organizacija određuje uloge na radnom mjestu, definiše radne standarde, pravila i procedure kojih se svi zaposleni pridržavaju, te daje formalnu (hijerarhijsku) moć menadžerima za koordinirajuću ulogu svih aspekata poslovanja. Dobro ili loše postupanje organizacije prema zaposlenima je pokazatelj koliko im je organizacija naklonjena. Organizacije često koriste različite strategije „ulaganja“ u svoje zaposlenike kako bi povećali njihovu organizacionu posvećenost, najčešće poznate elemente koji utiču na povećanje posvećenosti, kao što su nagrade i stimulacije, poboljšanje radnih uslova, podrška i kreiranje proceduralne pravde, vodeći računa o važnosti adekvatnog odabira izvora organizacione posvećenosti.

Izvori organizacione posvećenosti govore o tome *zašto* su zaposleni posvećeni. Izvori organizacione posvećenosti su sljedeći (Meyer i ostali, 2002):

- (1) Orijentacija na siguran ulog. Zaposleni je posvećen zato što je godinama u toj organizaciji i zna da će izgubiti efekte višegodišnjih ulaganja, ako bude otišao iz organizacije. Morat će da uči nove stvari i nove poslove, morat će da se dokazuje iz početka, da stvara nove relacije sa novim kolegama. Osim toga, može doći do gubitaka određenih stečenih pozicija, ugleda, sigurnosti na poslu i drugo. Drugim riječima, tokom vremena raste posvećenost organizaciji, zato što zaposleni sve više toga stavlja na kocku i može da izgubi. Dugogodišnjim radom u jednoj organizaciji stižu se određene dodatne privilegije, visina nagrada, a mogućnosti za zaposlenje u drugoj organizaciji opadaju.
- (2) Saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije. Zaposleni je posvećen zato što se ciljevi organizacije podudaraju sa njegovim ličnim ciljevima. Pojedinac ostaje u organizaciji i



žrtvuje se za njene ciljeve, a pri tome zapravo ostvaruje i svoje lične ciljeve. Isto tako, zaposleni može potpuno da vjeruje strategijskim pravcima kretanja organizacije i da želi da bude dio tih kretanja.

- (3) Normativna posvećenost. Zaposleni je posvećen zato što osjeća obavezu prema organizaciji, on želi da ostane u organizaciji, da pruži svoj maksimalni doprinos daljem razvoju organizacije. On osjeća da mu je to obaveza. Uzrok ovih osjećanja može biti lični, a može biti i nametnut od strane uticajnih pojedinaca iz organizacije.

Stavovi o radu određuju ponašanje neke osobe na radnom mjestu, njenu efikasnost, posvećenost organizaciji, angažovanost i trud koji ulažu u rješavanje postavljenih radnih zadataka. Upravo zbog toga što stavovi imaju veliki uticaj na različite faktore koji određuju ponašanje zaposlenika, ali i organizacije, kao i njihov međusobni odnos, lideri sve više pažnje posvećuju kreiranju stavova svojih saradnika nastojeći ih „kanalisati“ ka povećanju stepena organizacione posvećenosti ali i drugim oblicima „poželjnog“ ponašanja kao što je naprimjer međusobno povjerenje.

### **4.3.3. Faktori organizacione posvećenosti**

Faktori organizacione posvećenosti govore o tome *koliko* su zaposleni posvećeni. Mnogobrojni su faktori organizacione posvećenosti, ali u suštini svi oni uključuju aspekte koji se kreiraju unutar organizacije.

Dosadašnja istraživanja su pokazala da su najvažniji faktori koji utiču na visinu organizacione posvećenosti sljedeći (Meyer i ostali, 1998):

- (1) Karakteristike samog posla. Zaposleni su više posvećeni ukoliko su poslovi zanimljivi, izazovni, kreativni, gdje postoji mogućnost napredovanja i veći stepen autonomije.
- (2) Priroda nagrada. Zaposleni su više posvećeni ako su nagrade veće, kao i u slučaju da su nagrade date u raznim oblicima, a ne samo u novcu. Takođe, važno je da nagrade odgovaraju očekivanjima zaposlenih.
- (3) Mogućnost zapošljavanja na drugom mjestu. Jasno je da veća posvećenost postoji kod zaposlenih koji imaju male šanse da nađu posao u drugoj organizaciji. Oni jednostavno nekada nemaju izbora, osim da se maksimalno zalažu u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.
- (4) Odnos organizacije prema novozaposlenima. Veoma je važno da novozaposleni naiđu na dobar prijem prilikom zapošljavanja. U suprotnom, može doći do značajnog pada posvećenosti.
- (5) Lične karakteristike zaposlenih. Sasvim je sigurno da lične karakteristike utiču na posvećenost zaposlenih. Ljudi koji su vrijedno, požrtvovani, savjesni po prirodi, svakako imaju veće šanse da budu posvećeni organizaciji u kojoj su zaposleni.

Također, važni su i izazovi na poslu, interna komunikacija, međusobno povjerenje, organizaciona pravednost, poštena raspodjela radnih uloga (zadataka) te jednaka odgovornost za ne/izvršavanje radnih zadataka, zadovoljstvo poslom, poslovna etika, stručna kompetentnost nadređenih, emocionalna inteligencija zaposlenih i menadžera, stil koji lideri koriste prilikom vođenja ljudi i procesa u organizaciji.

Dakle, mnogobrojni su faktori koji djeluju na posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji, međutim, četiri su osnovna stanja (faktora) u svijesti ljudi koji značajno utiču na izgradnju i razvoj posvećenosti u organizacijama: (1) jasna vizija o osnovnim vrijednostima i ciljevima; (2) uticaj nad poslom; (3) kompetencije za obavljanje posla; (4) priznanje i uvažavanje iskazanih performansi (Coe, Zehnder, Kinlaw, 2008). Također, moral i etika imaju značajan uticaj na posvećenost, što je izraženiji kod zaposlenih u javnom sektoru.

Karakteristike posla i radna iskustva također imaju jak uticaj na organizacionu posvećenost. Percipirana organizaciona podrška je veoma bitna za izgradnju afektivne posvećenosti, stvaranje osjećaja obaveze koja pomaže u postizanju organizacionih ciljeva, kao i organizaciona pouzdanost i povjerenje na poslu. Posvećenost također može biti značajno pod uticajem organizacionih promjena, specifičnije promjene radnih iskustava koje su povezane sa komforom i kompetencijama utiču na afektivnu posvećenost, promjena budžeta, sigurnosti posla i alternativa utiču na kontinualnu posvećenost, dok promjene percepcije investicija koje organizacija vrši u svoje zaposlene utiče na normativnu posvećenost (Meyer i ostali, 1998).

Također, u kontekstu teme rada, jedan od organizacionih faktora koji u velikoj mjeri utiče na nivo posvećenosti zaposlenih, jeste liderstvo (Meyer & Parfyonova, 2010), zbog čega je neophodno da lideri kroz svoje ponašanje i djelovanje unutar organizacije kreiraju adekvatnu organizacionu klimu (kulturu) koja stimulira mnogobrojne aspekte organizacionog ponašanja, a između ostalog stimulira razvoj organizacione posvećenosti kod zaposlenih (Gardner i ostali, 2005).

Lideri su ti koji svojim stilom vođenja obezbjeđuju spremnost i želju zaposlenih da preuzmu rizike kako bi se ostvarili utvrđeni poslovni ciljevi i misija organizacije, što prije svega mogu uraditi dajući svojim zaposlenim veću količinu konstruktivnih povratnih informacija o svim fazama realizacije aktuelnog poslovnog procesa. Isto tako, lidera karakteriše iskrenost, što njegovim sljedbenicima olakšava da mu vjeruju i da se identifikuju sa njim kao predstavnikom organizacije. Dakle, kroz podsticanje transparentnih odnosa koji grade povjerenje, identifikaciju sa sobom, a samim tim i sa organizacijom, lideri aktivno razvijaju organizacionu posvećenost zaposlenih u svojoj organizaciji (Avolio & Gardner, 2005).

Postoje dokazi da kvalitet razmjene između lidera i sljedbenika (LMX liderstvo) značajno utiče na organizacionu posvećenost (Joo, 2010; Kang i ostali, 2011; Yousaf i ostali, 2011). Na organizacionu posvećenost utiče i način na koji organizacija posmatra zaposlene, koliko ih cijeni i poštuje, kao i sama posvećenost organizacije zaposlenima. Kako bi zaposleni bili posvećeni organizaciji u kojoj rade, oni moraju imati unutrašnji psihološki osjećaj pripadnosti organizaciji, odnosno osjećaj da ih njihova organizacija posmatra kao ravnopravne članove, te da je organizacija posvećena njima i njihovim potrebama, kako na poslu tako i izvan posla. U suprotnom, zaposleni će se osjećati odbačenim i njihova posvećenost organizaciji će biti na niskom nivou.

Posvećenost organizaciji može biti velika i mala. Pored uzroka ili osnova posvećenosti organizaciji, potrebno je ukazati i na još neke faktore koji utiču na visinu (intenzitet) posvećenosti, od kojih su izdvojene neke (Meyer i ostali, 1998):

- (a) Karakteristike samog posla (veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje i napredovanje na poslu, manji stepen formalizacije, karakteristike koje pozitivno utiču na nivo posvećenosti zaposlenih).
- (b) Priroda nagrada koje se nude zaposlenim također utiču na njihov stepen posvećenosti, (naprimjer razni oblici učešća zaposlenih u podjeli profita mogu značajno povećati organizacionu posvećenost).
- (c) Lične karakteristike zaposlenih (naprimjer dužina radnog staža i starost utiču na posvećenost jer tokom proticanja staža i starosti jača i osjećaj posvećenosti organizaciji, obzirom da se alternativa za zapošljavanje na drugom mjestu smanjuje).
- (d) Odnos organizacije prema novozaposlenim, i slično.

Također, jedan od faktora koji značajno utiče na organizacionu posvećenost ali i ostale nijanse organizacionog ponašanja uopšte, jeste *organizaciona pravednost*. Konsultovana literatura iz ove oblasti je potvrdila značajnu pozitivnu povezanost organizacione pravednosti i organizacione posvećenosti. Naime, po svojoj prirodi, ljudi su skloni zapažati pravednost osoba, situacija ili različitih iskustava u svojim ali i životima drugih ljudi. Pravednost je naročito važna u organizacionom okruženju gdje o njenim percepcijama može zavistiti rast i razvoj organizacije. Percepcija pravednosti pozitivno utiče na stavove i ponašanje zaposlenika, kao i na njihovu radnu uspješnost. Pravednost je subjektivan i deskriptivan koncept koji u svojoj osnovi ima vjerovanje pojedinca o tome šta je pravedno, a sa aspekta organizacije pravednost se definiše kao obim u kojem zaposlenici neke organizacije percipiraju pravednim procedure, interakcije i ishode na radnom mjestu, sa njihovim pripadajućim emocionalnim i kognitivnim reakcijama.

Istraživanja organizacione pravednosti kao značajnog faktora organizacione posvećenosti, u početku su bila usmjerena na dva pitanja: kako ljudi percipiraju raspodjelu ishoda te koliko pravednim percipiraju procedure sa kojima su ti ishodi raspodijeljeni u organizaciji. Odnosno, akcenat je bio na distributivnoj i proceduralnoj pravednosti, a kasnije se kao treća dimenzija uvodi interakcijska pravednost. Dakle, riječ je o višedimenzionalnom konstrukt (Coe, Zehnder, Kinlaw, 2008):

- (a) Distributivna pravednost odnosi se na percepcije zaposlenika o tome da li je raspodjela resursa, nagrada i ishoda pravedna ili nije, a zasnovana je na teoriji da svaki pojedinac konstantno vrši poređenje „uloga“ i „ishoda“ sa drugima, te na bazi toga donosi odluku je li neki proces, ishod ili situacija pravedna ili nije. Pri tome, „uloga“ se definiše kao kvalitet i karakteristika koje neka osoba posjeduje kao naprimjer znanje, vještine, socijalni status i slično, dok se „ishod“ posmatra kao privilegija koju pojedinac dobija u socijalnoj razmjeni, kao naprimjer novčana nagrada, javna priznanja, autoritet i slično. Ako zaposlenik procijeni kako su njegovi „uloga“ i „ishodi“ u neskladu, tada može osjetiti krivicu ili bijes, što se naravno može negativno odraziti na njegovo organizaciono ponašanje generalno, a tako i na organizacionu posvećenost. Dakle, različiti konteksti, lični motivi ili organizacioni ciljevi mogu aktivirati različita pravila raspodjele ishoda, a svi standardi i načini raspodjele organizacionih sredstava, trebaju za svoj cilj imati postizanje distributivne pravednosti.
- (b) Proceduralna pravednost se definiše kao pravednost procesa i procedura sa kojima se raspoređuju ishodi, zasnovana na percepciji pravednosti (jednakosti) u učestvovanju donošenja određenih organizacionih odluka. Istraživači su došli do zaključka kako su zaposlenici smatrali pravednijim one odluke u čijem donošenju su mogli aktivno

učestvovati. Dakle, pojedinac procjenjuje procedure najpravednijim u situacijama kada imaju kontrolu nad njima. U kontekstu organizacione pravednosti, postoji šest pravila ili kriterija pravednih procedura: dosljednost, reprezentativnost, tačnost, etičnost, mogućnost ispravljanja i nepristrasnost. Obzirom da su procedure u organizacionom kontekstu od posebnog značaja, razvijena su dva modela koji objašnjavaju faktore koji utiču na percepciju proceduralne pravednosti: (1) instrumentalni model koji se odnosi na značaj procedure za ostvarivane ekonomske dobiti zaposlenika, jer ljudi preferiraju procedure koje maksimiziraju njihov lični profit; (2) relacijski model ili model grupnih vrijednosti, koji pretpostavlja da se pojedinac u timu angažuje kako bi došao do ličnih ekonomskih resursa što je sličnost sa instrumentalnim modelima, ali ovaj model posmatra zaposlenike i kroz druge (nematerijalne) benefite kao naprimjer položaj u timu, autoritet koji ima u timu ili na nivou cijele organizacije.

- (c) Interakcijska pravednost naglašava važnost kvaliteta interpersonalnih odnosa prilikom procesa donošenja i implementacije organizacionih odluka i ciljeva poslovanja. Ova pravednost se također odnosi na aspekte komunikacijskog procesa između članova organizacije i na relaciji lider-zaposlenik, kao što su ljubaznost, iskrenost i poštovanje. Proceduralna i interakcijska pravednost su slične i međusobno povezane, uz napomenu da interakcijsku pravednost ipak čine dva posebna konstrukta: (1) interpersonalna pravednost, koja uključuje način tretiranja ljudi sa poštovanjem i dostojanstvom vodeći računa o njihovim osjećajima i dobrobiti; (2) informacijska pravednost koja se odnosi na davanje jasnih i detaljnih objašnjenja o procedurama korištenim prilikom procesa donošenja organizacionih odluka i raspodjele ishoda.

U svakom slučaju, percepcije pravednosti su povezane sa mnogim, za organizaciju važnim ishodima, a u kontekstu teme rada posebno sa organizacionom posvećenošću, iz čega zapravo proizilazi zainteresovanost za ovaj fenomen. Uopšte, organizaciona pravednost se smatra važnim prediktorom radne uspješnosti, odgovornog organizacionog ponašanja, stavova zaposlenika prema menadžmentu organizacije i organizaciji generalno. Iako je nemoguće u potpunosti odvojeno posmatrati uticaj distributivne od proceduralne pravednosti na različite ishode, neka istraživanja govore kako distributivna pravednost ima veći uticaj na specifične ishode kao naprimjer zadovoljstvo poslom i platom, dok proceduralna pravednost više utiče na ishode povezane sa organizacijom u cjelini, kao što je naprimjer organizaciona posvećenost.

#### **4.3.4. Dimenzije organizacione posvećenosti**

Organizaciona posvećenost najčešće sagledava više dimenzija koje opisuju osjećanja, kao što su osjećaj povezanosti, identifikacija i osjećaj obaveze pojedinca prema organizaciji (Cook, Wall, 1980; Allen, Meyer, 1990; Mowday et al., 1979). Cook i Wall (1980) organizacionu posvećenost sagledavaju kroz tri dimenzije:

- (a) Organizaciona identifikacija, sagledava osjećaj ponosa pojedinca zbog pripadnosti organizaciji.
- (b) Organizaciona uključenost, fokusirana je na želju pojedinca da uloži dodatne napore radi dobrobiti organizacije.
- (c) Organizaciona lojalnost, ogleda se u povezanosti i osjećaju pojedinca da ima obavezu prema organizaciji.

Slično tome, autori trokomponentnog modela organizacione posvećenosti, Meyer i Allen (1991), sagledavaju posvećenost takođe kroz tri dimenzije:

- (1) *Afektivna (emocionalna) posvećenost*, podrazumijeva emocionalnu privrženost organizaciji, identifikaciju zaposlenog sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Ovdje se podrazumijeva i vjerovanje u vrijednosti organizacije.
- (2) *Kontinualna posvećenost*, odnosi se na svjesnost zaposlenog da postoji cijena odlaska iz organizacije pri čemu zaposleni ostaju u organizaciji zbog osjećaja da moraju da ostanu jer nemaju izbora. Drugim riječima, ovo je percipirana ekonomska vrijednost ostanka u organizaciji, u odnosu na odlazak iz organizacije. Zaposleni može imati snažnu kontinualnu posvećenost samo zato što je dobro plaćen i što smatra da bi odlazak iz organizacije ugrozio njegov životni standard.
- (3) *Normativna posvećenost*, odražava osjećaj obligacije zaposlenog da ostane u organizaciji. Razlozi za osjećanja obaveze mogu proisticati iz moralnih ili etičnih razloga. Naprimjer, ako zaposleni započne neki posao, on osjeća obavezu da taj posao i završi. Ili, ako je organizacija, u nekom trenutku, pružila pomoć zaposlenom u rešavanju nekih ličnih pitanja, onda on osjeća obavezu ostanka u organizaciji.

#### **4.3.5. Povećanje organizacione posvećenosti**

Uključenost u posao mjeri stepen do kojeg se zaposleni psihološki poistovjećuju sa svojim poslom i do kojeg smatraju svoj percipirani nivo performansi važnim za svoje samovrednovanje. Prema (Robbins, Judge, 2009), zaposleni sa visokim stepenom uključenosti u posao, snažno se poistovjećuju sa poslom koji rade i veoma im je stalo do tog posla. Veća uključenost u posao istovremeno znači i smanjeno odsustvovanje sa posla, smanjenu fluktuaciju, a povećanje radnih performansi zaposlenih.

Porast posvećenosti povećava produktivnost zaposlenih, istovremeno smanjujući odustajanje od radnih zadataka i napuštanje organizacije. Uz to, zaposlenici koji su odani organizaciji lakše će prihvatiti „dodatne“ aktivnosti koje se od njih traže na nivou organizacije, pokazat će veći stepen inovativnosti i kreativnosti, što naravno dodatno pomaže organizaciji u njenim nastojanjima da ostvari ciljeve svog poslovanja i dostigne viši nivo konkurentnosti na tržištu.

Također, porastom organizacione posvećenosti, zaposlenici sve snažnije preuzimaju identitet organizacije kao svoj lični, što opet doprinosi povećanju stepena zadovoljstva poslom, a zadovoljan će zaposlenik ciljeve i namjere organizacije, preuzimajući ih kao svoje, realizovati na najbolji mogući način ulažući dodatni trud. Iako ima širok spektar načina na koje lideri mogu uticati na povećanje organizacione posvećenosti, u ovom radu će se spomenuti one koji se odnose na stavove zaposlenih prema radu: (1) zaokupljenost poslom; (2) angažovanost zaposlenika; (3) povjerenje.

*Zaokupljenost poslom* je u praksi vrlo prisutan način uticaja na povećanje organizacione posvećenosti, jer sa povećanjem zaokupljenosti povećava se i organizaciona posvećenost. Dva principa određuju veću zaokupljenost a to su: (1) naglašenost pozitivne radne etike koja se manifestuje u osjećaju veće odgovornosti prema poslu; (2) osmišljavanje posla na način da zadovoljava unutrašnje potrebe i želje radnika. Ukoliko su ova dva principa

ispunjena, dolazi do kognitivne i emocionalne identifikacije radnika sa poslom, a kao rezultat toga se javlja povećanje stepena zadovoljstva poslom i zaposlenici imaju intenzivniji osjećaj ponosa, samopoštovanja i samopouzdanja, a takvi zaposlenici ulažu više truda. Aktivno učestvovanje u radnjama koje su povezane sa poslom, smatranje posla najvažnijim dijelom svog života i osjećaj veće vrijednosti nakon dobro obavljenog posla, opisuje radnike koji imaju visok intenzitet zaokupljenosti poslom. Ovaj aspekt, pored toga što povećava organizacionu posvećenost, također povećava motivaciju i zadovoljstvo poslom. Višedimenzionalan model zaokupljenosti poslom opisuje zaokupljenost kao koncept koji se sastoji od tri dimenzije: emocionalne, kognitivne i ponašajne. Emocionalna dimenzija ukazuje na to u kojoj mjeri je zaposlenik zainteresovan za svoj posao i koliko zapravo voli svoj posao, kognitivna dimenzija označava želju zaposlenika da učestvuje u donošenju odluka vezanih za posao te koliki značaj daje poslu u svakodnevnom životu, dok ponašajna dimenzija pokazuje koliko često osoba razmišlja o svome poslu izvan radnog vremena. Značajni su ishodi fenomena zaokupljenosti poslom i uglavnom se odnose na obim u kojem su očekivanja zaposlenika ispunjena, intenzivan osjećaj odgovornosti, izbjegavanje kašnjenja na posao, a takođe obuhvata i osjećaj krivice ako posao nije dobro urađen, pridavanje više pažnje svim detaljima posla (pa i onim najsitnijim), zadubljenost u radnu aktivnost i entuzijazam u radu. Postoji nekoliko faktora koji utiču na intenzitet zaokupljenosti poslom, ali najbitniji su priroda posla, autonomija u radu, raznovrsnost zadataka i vještina, važnost posla, mogućnost supervizije nad vlastitim zadatkom, i učestvovanje u različitim aktivnostima na nivou grupe ali i organizacije u cjelini.

*Angažovanost zaposlenika* je jedan od novijih aspekata stavova koji značajno može povećati organizacionu posvećenost kao najvažniji stav zaposlenika prema svojoj organizaciji. Ovaj aspekt obuhvata zadovoljstvo poslom i zaokupljenost poslom a direktno se manifestuje kroz organizacionu posvećenost. Opisuje se kao emocionalna i intelektualna odanost organizaciji a manifestuje se kroz dvije komponente, pažnju i udubljenost. Pažnja se odnosi na kognitivnu sposobnost i količinu vremena koju pojedinac ulaže razmišljajući o svojoj radnoj ulozi, dok je udubljenost stvarna količina zaokupljenosti radnim zadatkom i intenzitet sa kojim je neko fokusiran na svoju radnu ulogu. Angažovanost zaposlenika se definiše i kao izraženo pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezanog sa radom i poslom te ga karakteriše energičnost, posvećenost i zadubljenost u zadatke. Tri su psihološka stanja zaposlenika koja određuju intenzitet njegove angažovanosti: značajnost posla, sigurnost i raspoloživost. Moderne organizacije u sve većoj mjeri prate nivo angažovanosti svojih zaposlenika jer su istraživanja pokazala da se ulaganje u veću angažovanost radnika višestruko vraća organizaciji kroz veću produktivnost i povećanu organizacionu posvećenost.

*Povjerenje*, koje u organizacionom kontekstu ima više definicija, ali se uglavnom definiše kao psihološko stanje spremnosti zaposlenika da prihvati ranjivost na bazi pozitivnih očekivanja od organizacije, baziranih na funkcionalnosti i integritetu organizacionog menadžmenta. Ukoliko je odnos između datog povjerenja i ishoda poslovanja organizacije uravnotežen, zaposlenici će se osjećati zadovoljno, njihovo povjerenje će rasti a tako će se povećati i organizaciona posvećenost, a u suprotnom, ukoliko dođe do neravnoteže između datog povjerenja i ishoda koje pruža organizacija, zaposlenici će se osjećati nezadovoljno što će uticati na smanjenje povjerenja a tako dolazi i do smanjenja organizacione posvećenosti. Ishodi većeg povjerenja u organizaciju su veće zadovoljstvo poslom, veće

ulaganje truda u izvršavanje radnih zadataka, poboljšana saradnja i timski rad. Zaposlenici koji imaju manje povjerenje u organizaciju, lidere i njihove odluke, često su nezavisniji u svom radu i manje saraduju sa ostalima, zbog čega je važno da lideri znaju koje su to komponente koje prethode razvijanju organizacionog povjerenja i osnaživanje zaposlenika (individualno) i timova, smanjivanje nesigurnosti unutar organizacije i stvaranje kreativnosti na radu.

Generalno posmatrano, povećanjem vrijednosti navedena tri aspekta stavova zaposlenih u odnosu na njihovu organizaciju, povećava se i intenzitet organizacione posvećenosti, što se onda naravno pozitivno odražava i na druge individualne performanse zaposlenika, pojedine organizacione i poslovne performanse organizacije u cjelini.

#### **4.3.6. Organizaciona posvećenost i performanse**

Organizaciona posvećenost značajno utiče na poslovne performanse organizacije. Visoka organizaciona posvećenost označava visoku motivaciju zaposlenih, a to je ključno u postizanju veće produktivnosti na radnom mjestu. Između organizacione posvećenosti i produktivnosti postoji slaba, ali pozitivna povezanost. Istovremeno, povećana organizaciona posvećenost doprinosi smanjenju apsentizma i fluktuacije. Posebno afektivna (emocionalna) posvećenost doprinosi smanjenju fluktuacije i povećanju radnih performansi. Kontinualna posvećenost najslabije utiče na fluktuaciju i radne performanse. Za razliku od vjernosti (emocionalna posvećenost) i obaveze (normativna posvećenost), kontinualna posvećenost je često posljedica toga što zaposleni nema drugog izbora, osim da radi za trenutno preduzeće.

Prema rezultatima nekih istraživanja iz konsultovane literature, organizaciona kultura ima pozitivan uticaj na organizacionu posvećenost. Zbog toga, ako žele veću posvećenost zaposlenih, lideri i menadžeri bi trebali kvalitativno da rade na unapređenju organizacione kulture u svom preduzeću. Tako se stiču uslovi za povećanje stepena organizacione posvećenosti, ali i za poboljšanje brojnih drugih organizacionih i poslovnih performansi. Sličan rezultati ima i referenca (Meyer, Hecht, Gill, Toplonytsky, 2010), gde se navodi da promjene organizacione kulture u smjeru usaglašavanja potreba pojedinca i organizacione kulture preduzeća, mogu doprinijeti povećanju organizacione posvećenosti zaposlenih.

Odsustvo organizacione posvećenosti zaposlenih može redukovati organizacionu efektivnost. Posvećeni zaposlenici teže daju otkaz i teže prihvataju druge poslove. To značajno smanjuje troškove gubljenja kvalitetnih stručnjaka. Također, ovakvi stručnjaci zahtijevaju niži obim supervizije, čime se štedi na vremenu i novcu (Ivancevich, Matteson, 2002).

Efekti posvećenosti su veoma značajni u uslovima krize. Tada samo posvećeni zaposleni mogu pomoći organizaciji koja ima ozbiljne probleme. Posvećenost je značajna i za pojedinca koji je posvećen, jer mu stvara uslove za bolju karijeru, bolja karijera donosi veće prihode i nagrade, a sve to se odražava i na veće zadovoljstvo vlastitim životom. Ima nekih mišljenja (Robbins, Judge, 2009) da, u današnje vrijeme, pojam posvećenosti postepeno gubi na značaju. Naime, tempo života i rada sve više podrazumijeva da zaposleni neće

raditi u jednoj organizaciji do kraja radnog vijeka. Tako posvećenost organizaciji postaje manje značajna nego što je nekad bila. Kao zamjena, pojavljuje se pojam posvećenost zanimanju, koji postaje relevantniji u današnje fluidno i dinamično vrijeme, kada je u pitanju radno okruženje.

Ipak, kao glavna konstatacija, može se reći da efekti organizacione posvećenosti rastu sa porastom same posvećenosti, a neki od bitnijih su veća motivisanost, veća produktivnost, manja odsustvovanja sa posla, manja fluktuacija zaposlenih i veće zadovoljstvo poslom, što sve skupa rezultira većom efektivnošću zaposlenih.

Zaključak koji proizilazi iz ovog poglavlja jeste da teorijske osnove iz konsultovane literature koja posmatra ovaj fenomen posvećenosti zaposlenih svojoj organizaciji, ukazuju na činjenicu da je organizaciona posvećenost kao oblik (indikator) organizacionog ponašanja u uzročno-posljedičnoj vezi (korelaciji) sa liderstvom, organizacionom kulturom i organizacionom komunikacijom, te ima značajan uticaj na ukupne performanse poslovanja preduzeća, a prije svega na produktivnost zaposlenih.

#### **4.4. Organizaciona komunikacija**

Pojam *organizaciona komunikacija* je vrlo širok pojam, ali većina konsultovane literature iz ove oblasti definiše da je to komunikacija koja se realizuje isključivo unutar jedne organizacije. Veoma je teško pronaći bilo koji aspekt posla lidera koji ne uključuje komunikaciju. Komunikacija u organizacijama ima značajne uloge: koordinira sve organizacione aktivnosti, pomaže u primjeni organizacionih promjena, pomaže u ostvarivanju individualnih i organizacionih ciljeva. Praktično, komunikacija u organizacijama je neizbježna. Pitanje je samo da li će ta komunikacija biti dobra ili loša (Strukan, Đorđević, 2014).

Ukupna efektivnost organizacije zavisi od efektivnosti organizacione komunikacije (Ivancevich, Matteson, 2002). Od velikog je značaja da se komunikacija odvija kvalitetno, bez prekida. Ako direktive nisu jasne i potpune, ako poruke lidera nisu prezentovane na pravi način ili ako neformalna komunikacija nailazi na nerazumijevanje, tada postoje preduslovi za nastanak ozbiljnih problema u organizaciji. Zbog toga svaki lider mora biti efikasan komunikator.

Organizaciona komunikacija predstavlja razmjenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. Interna komunikacija ispituje prirodu efektivnosti komunikacijskih sistema u organizaciji, kao i komunikaciju između ljudi u organizaciji. Suština organizacione komunikacije je dvosmjerna komunikacija, kroz koju se stvaraju i održavaju odnosi dobrog razumijevanja između menadžmenta i zaposlenih. Dvosmjerna komunikacija između menadžmenta i zaposlenih, ne samo da jača podršku menadžmentu, već takođe obezbjeđuje zaposlenima povratne informacije, koje poboljšavaju njihove rezultate rada.

Dobra interna komunikacija je osnova dobrih odnosa u svakom preduzeću. Dobri odnosi stvaraju pozitivnu atmosferu iz koje se stvara pozitivna energija, a iz pozitivne energije rađaju se entuzijizam i kreativnost. U takvim uslovima, zaposleni su odani i visoko



motivisani, imaju izgrađen osećaj pripadnosti preduzeću, poistovećuju se sa organizacijom u kojoj rade i spremni su da se bore za ostvarenje njenih ciljeva. U takvoj situaciji, zaposleni organizaciju u kojoj rade doživljavaju kao svoju, a njene uspjehe kao vlastite. Zahvaljujući svemu tome, zaposleni se daleko više angažuju u poslu, čime se stvaraju šanse da poslovni rezultati budu bolji.

Jasni ciljevi organizacije, određena strategija, dobro oblikovana organizaciona struktura, te odgovarajući ljudski resursi, nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposleni svaki radni zadatak izvršiti efikasno i kvalitetno kako se to od njih traži, zbog čega je potrebno dodatno uticati na ponašanje zaposlenih, a što se, između ostalog, realizuje kroz dobru komunikacijsku strategiju. Naime, da bi se svi organizacioni resursi uspješno ukomponovali u jednu kvalitetnu cjelinu koja će imati dobre poslovne rezultate, poželjno je da lideri i zaposlenici budu u intenzivnoj i kvalitetnoj komunikaciji, te zadovoljni i motivisani za rad, jer to podrazumijeva veću efektivnost i efikasnost.

Komunikacijske vještine su važne u poslovnim komunikacijama, jer neadekvatna komunikacija može napraviti brojne probleme, a sa druge strane, pomoću kvalitetnih komunikacijskih vještina od svakog člana organizacije može se izvući ono najbolje i tako značajno povećati poslovne rezultate. Efekti poslovnog komuniciranja u organizaciji su u međuzavisnom odnosu sa tri ključne menadžerske aktivnosti: odlučivanje, izvršavanje i kontrola, te u tom kontekstu komuniciranje u organizaciji predstavlja prenošenje informacija od tačke odlučivanja do tačke izvršenja, i povratno, od tačke izvršenja preko sistema kontrole, nazad do početne tačke odlučivanja (Strukan, Đorđević, 2014a).

U svakoj organizaciji menadžerski tim stvara menadžerski sistem komunikacija, zaposleni međusobno stvaraju svoj komunikacijski sistem, a organizacija stvara svoj komunikacijski sistem prema tržištu. U uslovima sve dinamičnijeg globalnog poslovnog okruženja i sve bržih promjena, komunikacijski procesi trebaju imati posebnu pažnju menadžmenta, kako bi se u tom dinamičnom i složenom okruženju, što brže i uz minimalne troškove došlo do informacija bitnih za donošenje poslovnih odluka. Lider kroz svoj rad koristeći ovu kompetenciju, usmjerava, koordinira i razvija saradnju sa zaposlenim, ali i eksterno sa okruženjem, te razvija timski rad, a sve radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Komunikacija u menadžmentu ima zadatak da integriše sve upravljačke funkcije i obuhvati opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva.

Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), komunikacija u organizacijama se može odvijati u četiri različita pravca:

1. *Komunikacija prema dolje (silazna komunikacija)*. Ova komunikacija se odvija u smjeru od pojedinaca sa viših hijerarhijskih nivoa organizacije ka pojedincima na nižim nivoima. Ova komunikacija obično sadrži određene instrukcije u vezi sa poslom, uputstva, procedure, službene dopise i slično. Veoma je značajno da ova komunikacija bude jasna, precizna i pravovremena. U suprotnom, zaposleni će imati probleme u vezi sa ispunjavanjem svojih radnih zadataka. To zatim dovodi do smanjene efikasnosti u poslu, nepotrebnog stresa i, konačno, slabih poslovnih rezultata organizacije.
2. *Komunikacija prema gore (uzlazna komunikacija)*. Ova komunikacija se odvija u smjeru od pojedinaca sa nižih hijerarhijskih nivoa organizacije ka pojedincima na višim nivoima. Ova komunikacija se odnosi na razne sugestije, apele, molbe, žalbe, grupne

- sastanke, anonimne primjedbe i zapažanja i slično. Komunikacija prema gore je značajna zato što: (a) obezbjeđuje liderima povratne informacije o organizacionim problemima; (b) pruža liderima informacije o efikasnosti komunikacije prema dolje; (c) olakšava zaposlenima sa nižih nivoa da lakše iskažu svoja zapažanja i probleme; (d) ohrabruje učešće i uključenost zaposlenih što je značajno za organizaciono jedinstvo.
3. *Horizontalna komunikacija.* Ova komunikacija se odvija između zaposlenika koji se nalaze na istim hijerarhijskim nivoima. Oni mogu pripadati istim ili različiti organizacionim jedinicama. Kao i vertikalna (prema dolje i prema gore), i horizontalna komunikacija je veoma važna za postojanje efikasne organizacije. Na ovaj način ostvaruje se koordinacija i integracija različitih organizacionih funkcija i jedinica.
  4. *Dijagonalna komunikacija.* Ova komunikacija se koristi manje od prethodnih pravaca komunikacije. Ona je značajna kada zaposleni ne mogu efikasno komunicirati putem ostalih kanala. Međutim, nekada su zaposlenima zaista potrebne informacije iz drugih organizacionih jedinica i sa različitih nivoa.

Značajnu ulogu u organizacijama ima i neformalna komunikacija. Ona se javlja izvan formalnih komunikacijskih kanala i pravaca. Jednostavno, ljudi se druže sa sebi sličnim pojedincima i sa njima neformalno komuniciraju. Ovi pojedinci mogu dolaziti iz različitih organizacionih jedinica i sa različitih hijerarhijskih nivoa. Informacije koje se razmjenjuju na ovakav način, mogu, ali i ne moraju imati veze sa poslom. Pored jasne uloge organizacione komunikacije u ostvarivanju organizacionih ciljeva i radnih zadataka, cilj organizacione komunikacije jeste i socijalna identifikacija zaposlenih sa organizacijom. Konkretno, to se postiže sprovođenjem sljedećih zadataka: (a) razvijanje osjećaja pripadnosti organizaciji; (b) upoznavanje zaposlenih sa organizacijom, njenim funkcijama, poslovnom politikom i strategijom, (c) izgradnja razumijevanja između zaposlenih i rukovodstva.

U najvećem broju slučajeva menadžment komunicira usmenim putem što ima određene prednosti, kao naprimjer diskrecija, veća mogućnost prilagođavanja poruke primaocima, brzina otklanjanja nejasnoća, sigurnost prijema poruke, velika brzina prijenosa poruke, mogućnost postizanja kompromisa (čime se poboljšava organizaciona klima), i slično. Glavni nedostatak ove vrste komunikacije je situacija kada poruka prolazi preko više osoba što otvara mogućnost da bude iskrivljena dok je krajnji primalac dobije.

Drugi najprisutniji oblik poslovnog komuniciranja u organizaciji jeste pisana ili vizuelna komunikacija. Najčešće se pisana vizuelna komunikacija praktikuje u obliku poslovnih pisama, bilješki, izvještaja, zapisnika, uputa, prospekata, i slično. I ovaj oblik poslovne komunikacije ima određene prednosti, kao naprimjer činjenica da je dokaziva, daje jasnoću i preglednost, veća je izražajnost u odnosu na govornu poruku, ali ima i određene nedostatke kao naprimjer trošenje mnogo vremena na pisanje i sporost povratne informacije. Bez obzira koji je oblik komunikacije prisutan u organizacionom komuniciranju, za uspješnu organizacionu komunikaciju neophodno je da ona bude podržana preporučenim pratećim faktorima: sažetost informacije, razumljivost, zanimljivost i primjerenost primaocu.

Dakle, vrlo je aktivna povezanost komunikacijskih radnji i procesa menadžmenta, zbog čega većina autora smatra da je komunikacija „krvotok“ menadžment procesa. Ona je u

menadžmentu posebno potrebna za (Wehrich, Koontz, 1994):

- (1) Uspostavljanje i realizaciju ciljeva organizacije.
- (2) Razvoj planova za njihovo ostvarivanje.
- (3) Organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji način.
- (4) Izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije.
- (5) Vođenje, usmjeravanje, motivaciju i kreiranje pozitivne organizacione atmosfere.
- (6) Kontrolu ostvarenja.

Neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između posjedovanja komunikacijskih vještina kod lidera i rezultata njihovog rada, te u tom kontekstu mnogi teoretičari komunikaciju tretiraju kao jednu od pet najvažnijih menadžerskih funkcija, ali i kao funkciju koja istovremeno ima veliki značaj za uspješnu realizaciju preostale četiri ključne menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, kadroviranje i kontrolu), što do izražaja naročito dolazi u današnjem vremenu globalnih dinamičnih poslovnih procesa.

Menadžeri „prve linije“ (izvršni menadžeri) imaju najveću odgovornost u procesu organizacione komunikacije jer su stalno u kontaktu sa zaposlenicima. Od menadžera prve linije se očekuje da prati rad zaposlenika, te s obzirom na tu veliku odgovornost, on mora održavati komunikaciju sa zaposlenicima što intenzivnije, i najmanje jednom sedmično.

Za menadžere srednjeg nivoa je bitno da dobro komuniciraju sa menadžerima prve linije kako bi od njih dobili pravu informaciju o stanju u sektoru sa kojim rukovode. Njihova uloga je više da kontrolišu komunikacijski tok u sektoru i u tu svrhu sa svojim zaposlenicima moraju imati redovnu komunikaciju najmanje jednom mjesečno. Ukoliko primijete neke negativne elemente u sektoru, dužni su o tome skrenuti pažnju menadžerima prve linije, a nakon toga dužni su preuzeti korektivne mjere.

Za top menadžere je bitno da dobro komuniciraju sa menadžerima srednjeg nivoa kako bi stekli pravu informaciju o stanju u preduzeću, a pored toga neophodno je da sa zaposlenicima imaju sastanke najmanje jednom u tri mjeseca kako bi i iz njihove perspektive čuli kakvo je stanje u preduzeću, te ukoliko uoče određene nepravilnosti, dužni su zatražiti objašnjenje od menadžera srednjeg nivoa, te eventualno preduzeti korektivne mjere za rješavanje problema.

Primarna funkcija komunikacije u organizaciji je (Wehrich, Koontz, 1994):

- (1) Praćenje zadovoljstva/nezadovoljstva.
- (2) Vođenje, motivacija i uticaj.
- (3) Davanje smisla aktivnostima u preduzeću.
- (4) Rješavanje problema i donošenje odluka.
- (5) Upravljanje konfliktima i pregovaranje.

Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne interne komunikacije i poslovnih rezultata i drugih organizacionih ishoda. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales, Matias-Reche, Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Reference (Andersen, Segars, 2001; Yates, 2006) pokazuju da poboljšanje interne komunikacije obezbjeđuje bolje finansijske rezultate organizacije. Slično prethodno navedenom, značajan

broj referenci potvrđuje uticaj interne (kao najvažnije liderske komunikacije) na zadovoljstvo poslom (Kang, 2010; Schweitzer, 1989), što je svakako u uskoj povezanosti sa dimenzijama međusobnog povjerenja i dimenzijama organizacione posvećenosti.

Otvorena komunikacija na radnom mjestu povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih (Irwin, More, 1994). Prema (Beebe, Blaylock & Sweetser, 2009) dobra komunikacija dovodi do porasta zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Referenca (DiFonzo & Bordia, 2000) ukazuje na povratnu vezu, nezadovoljstvo poslom često ima uticaj na internu komunikaciju, pa tako i na sve organizacione performanse uključujući i međusobno povjerenje i organizacionu posvećenost. Na kraju, lider zna da je organizaciona komunikacija direktno povezana sa ciljevima, funkcijama i strukturom organizacije, te da uspjeh organizacije u velikoj mjeri zavisi od efikasnosti organizacione komunikacije.

#### **4.4.1. Zadovoljstvo organizacionom komunikacijom**

Uspješna komunikacija pomaže da se bolje razumiju ljudi i situacije, te stvore uslovi za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema. U današnjem dinamičnom i informatizacijskom vremenu, ljudi primaju, šalju i procesuiraju veliki broj poruka svakog dana, ali uspješna komunikacija je mnogo više od tog razmjenjivanja informacija, i u svojoj suštini ona podrazumijeva razumijevanje osjećaja koji se nalaze u pozadini tih informacija. Lideri na zaposlene gledaju kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni lideri koji inspirišu lojalnost i entuzijizam onih koje vode, pozitivno utiču na stepen njihovog zadovoljstva u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao, što ima direktan uticaj na performanse organizacije kao cjeline. Lider zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati (Davis, 1992), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog efekta, i slično.

Po istom autoru, zadovoljstvo se definiše kao pozitivna emocionalna reakcija i stavovi pojedinca prema svom poslu, te ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i vanjskih faktora. Unutrašnji faktori podrazumijevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, te osjećaj odgovornosti i dostignuća na poslu, a vanjski faktori podrazumijevaju uslove rada, platu, saradnju sa kolegama i menadžerima i slično. Unutrašnji faktori kod zaposlenih unapređuju satisfakciju, a spoljni preferiraju nezadovoljstvo (Sousa-Poza, 2000).

Ipak, najvažnije determinante zadovoljstva zaposlenih uopšte, pa tako i zadovoljstva organizacionom komunikacijom, su interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla, te sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života.

Dakle, organizacijama su potrebni zadovoljni pojedinci koji će raditi više nego što predviđaju njihovi uobičajeni radni zadaci, a rezultati istraživanja ukazuju da organizacije koje imaju takve zaposlene, postižu više od onih organizacija koje nemaju takve ljude (Robins, Coulter, 2005).

Termin zadovoljstvo komunikacijom se koristi kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva koji zaposleni doživljavaju u svom komunikacijskom okruženju. Zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod, koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji.

Zadovoljstvo komunikacijom je multidimenzionalni, a ne jednodimenzionalni konstrukt, zato što zaposleni nisu samo zadovoljni ili nezadovoljni komunikacijom, već izražavaju različite stepene zadovoljstva u odnosu na različite kategorije komunikacije. Downs i Hazen (1977), zadovoljstvo komunikacijom definišu kao stav zaposlenih u vezi sa različitim aspektima komunikacije. Njihov multidimenzioni pristup je omogućio uspješno istraživanje i razumijevanje u oblasti organizacione komunikacije. Zadovoljstvo komunikacijom ima uticaj na brojne organizacione i poslovne performanse.

Zadovoljstvo komunikacijom ima značajne implikacije na brojne organizacione ishode. Mnoge studije su ispitivale vezu između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti zaposlenih (Clampitt, Downs, 1993; Pincus, 1986), performansi posla (Pincus, 1986; Tsai, Chuang, Hsieh, 2009), organizacione efektivnosti (Gray, Laidlaw, 2004), organizacionih performansi (Snyder, Morris, 1984).

Zadovoljstvo komunikacijom takođe utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih, posvećenost i radnu motivaciju (Varona, 1996; Orpen, 1997). Nezadovoljstvo komunikacijom može prouzrokovati stres kod zaposlenih, apsentizam, slabu povratnu informaciju, izgaranje i visok stepen napuštanja organizacije (Ahmad, 2006). Pored toga, zadovoljstvo komunikacijom ima važnu ulogu u razvoju zadovoljstva poslom u organizaciji i značajan je prediktor različitih aspekata organizacionog ponašanja (Nakra, 2006; Carriere, Bourque 2009).

Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne organizacione komunikacije (naročito interne) i poslovnih rezultata. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales, Matias-Reche, Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Referenca (Andersen, 2001), ukazuje na veoma važnu ulogu interne komunikacije u strategijskim aktivnostima preduzeća. Reference (Andersen, Segars, 2001; Yates, 2006) ukazuju da poboljšavanje interne komunikacije obezbjeđuje bolje finansijske rezultate organizacije.

Sušтина organizacione komunikacije jeste dvosmjerna komunikacija između menadžera i zaposlenika, a naročito dolazi do izražaja u uslovima ekonomske krize kada dolazi do dramatičnog pada povjerenja zaposlenih u menadžere i smanjenja lojalnosti zaposlenih prema organizaciji. Zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih može se shvatiti i kao zadovoljstvo internom komunikacijom.

Andersen (2001) ukazuje na to da poboljšavanjem interne komunikacije, dolazi do podizanja nivoa raznih strategijskih aspekata, kao što su strategijsko odlučivanje i bolja koordinacija strategijskih akcija. Slično tome, interne komunikacija ima veoma značajnu ulogu u strategijskim aktivnostima preduzeća, kao što su upravljanje promjenama, reinženjering, promjene organizacione kulture. U referenci (Opiz, Hinner, 2003) dokazano je da interna komunikacija ima uticaj na produktivnost preduzeća, kao i da dobar lider zna da iskoristi prednosti efikasne interne komunikacije.

Prema (Irwin, More, 1994), komunikacija unutar preduzeća povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Takođe, interna komunikacija utiče na motivaciju, produktivnost, timski rad u preduzeću, ali je ukazano na teškoće pri mjerenju efekata koji imaju ulaganja u internu komunikaciju. Prema (Andersen, Segars, 2001), poboljšavanje interne komunikacije dovodi do boljih finansijskih performansi. Slično tome, Ehling, White i Grunig (1992), ukazuju na to da je efektivna interna komunikacija glavni indikator finansijskih performansi organizacije. Slično tome, Yates (2006) ukazuje na značaj interne komunikacije i njen uticaj na finansijske rezultate i organizacionu stabilnost.

Na osnovu prethodno navedenih referenci, jasno je da zadovoljstvo komunikacijom i interna komunikacija imaju uticaj na gotovo sve aspekte poslovanja, pa tako i na odabrane koje su tretirane u ovom radu: zadovoljstvo i motivacija zaposlenih, strategijske aktivnosti preduzeća, produktivnost, organizaciona posvećenost, međusobno povjerenje, finansijske performanse, itd.

#### **4.4.2. Važnost razvoja komunikacijskih vještina**

Liderstvo je posao za one koji imaju dovoljno poželjnih kompetencija za rad sa ljudima, jer putem tog resursa mogu ostvariti sve radne procese. Pored toga, razumijevanje osnovnih veza između poslovanja, okruženja i društva, postalo je veoma bitno u današnjem dinamičnom globalnom tržištu u kojem uloga poslovanja postaje sve složenija. U takvom rasporedu stanja, za izvršavanje sve kompleksnijih radnih zadataka, organizacijama trebaju integrativni upravljački alati i lideri sa izraženim komunikacijskim vještinama.

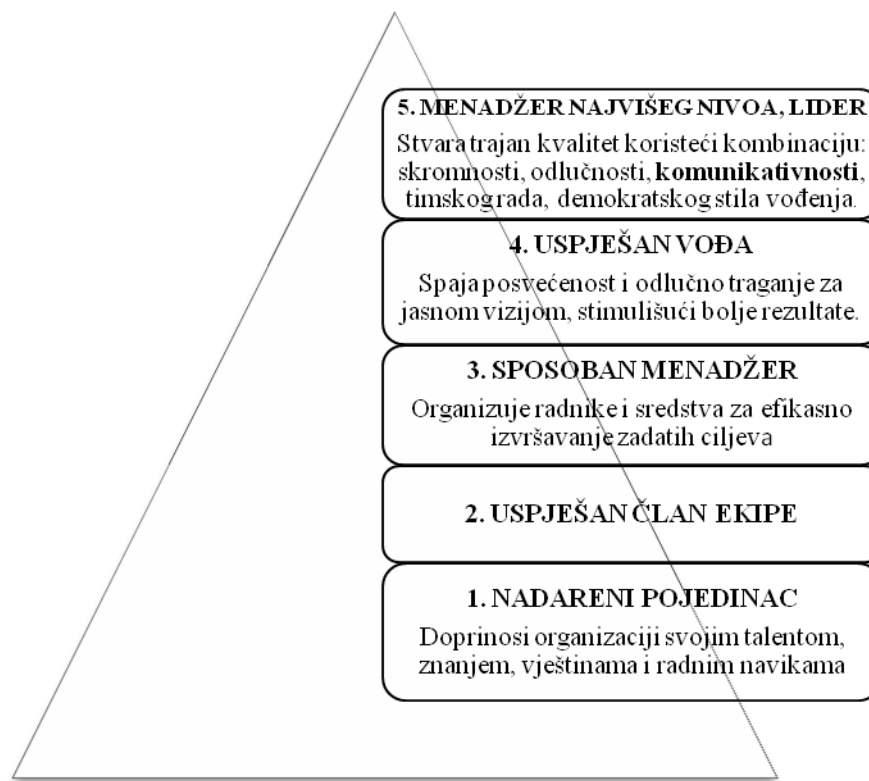
Treba napomenuti da u kontekstu razvoja liderskih kompetencija, i lideri individualno, i organizacije kao poslovni sistem, trebaju pratiti rezultate i efikasnost radnih procesa, te na osnovu prikupljenih informacija povremeno uraditi procjenu potencijala svakog zaposlenika za dalje napredovanje i razvoj njegovih kompetencija. U tom kontekstu uloga lidera sa više ili manje kvalitativnih kompetencija ogleda se u (Collins, 2007):

- 1) Planiranju i razvoju ljudskih potencijala, jer je poznato da kadrove unutar organizacije nije moguće stvoriti u kratkom roku, niti ih u kratkom roku angažovati izvana, a oni su neophodni za ostvarivanje poslovnih ciljeva, zbog čega je potrebno uraditi kvalitetan plan kadrova.
- 2) Uspješnoj selekciji i usmjeravanju kadrova, što podrazumijeva izbor onih kandidata čije znanje i vještine zajedno sa motivacijom odgovaraju zahtjevima određenog radnog mjesta. Za utvrđivanje ovih kompetencija neophodno je kroz intenzivnu komunikaciju koristiti odgovarajuće alate, kao naprimjer psihološke testove, upitnike, intervjuje i slično.

- 3) Uvođenju odabranih kadrova u posao, jer prva iskustva svakog zaposlenika (pogotovo početnika), bitno određuju njegov odnos prema organizaciji i rezultatima rada.

Menadžeri najvišeg nivoa su po pravilu menadžeri koji imaju snažnu profesionalnu volju, ambiciozni su, ali su istovremeno i pojedinci koji su krajnje jednostavni i skromni, oni su prije svega, odvojeni od vlastitog ega i stavljaju ga u službu važnijeg cilja, dostići i zadržati lidersku poziciju za sebe, svoj sektor djelovanja i preduzeće u cjelini. To ne znači da oni nemaju veliki ego i vlastite interese. Oni su zapravo izuzetno ambiciozni, ali je ta njihova ambicija prije svega usmjerena na instituciju (organizacije), a ne na njih same.

U teoriji prihvaćeni naziv „peti nivo“ označava najviši nivo na skali menadžerskih sposobnosti, koji u suštini objedinjuje sve kompetencije prethodna četiri nivoa i još nešto više, liderske kompetencije (Collins, 2007), što je ilustrativno prikazano na slici 11.



Slika 11. Pet nivoa menadžera (Izvor: Collins, 2007)

Neke od osobina menadžera petog nivoa su: motivacija, komunikativnost, preferiranje timskog rada, demokratski stil vođenja, primjena principa „vlastitim primjerom“. Komunikacija u kontekstu teme rada treba biti posmatrana kao dobar alat menadžeru koji mu pomaže da zaposlenicima saopšti svoje ideje, motiviše ih, prihvata ideje drugih, a sve u pravcu ostvarenja svog poslovnog cilja. Lideri znaju da je komunikacija veoma osjetljiv ljudski odnos u kojem često nastaju sukobi, ali je isto tako i vrlo djelotvorno sredstvo za njihovo rješavanje. Zbog toga, jedna od ključnih kompetencija lidera ali i menadžera svih nivoa jeste komunikacija, ali na takav način da izgrađuje pozitivnu atmosferu u kojoj se može realizovati postavljeni poslovni cilj, a najčešće komunikativne greške koje lidera

udaljavaju od tog cilja jesu: površnost (nemarnost) u odnosima, nedostatak pozitivne klime, izbjegavanje kontakta sa zaposlenim, nedostatak prisnosti u komunikaciji, onemogućavanje zaposlenim da učestvuju u odlučivanju, nepraktikovanje pohvaljivanja za dobar rad, i slično.

Tradicionalne teorije menadžmenta identifikovale su menadžerske funkcije, ali ne i načine na koje menadžment ostvaruje te funkcije, kao ni potrebne kompetencije menadžera neophodne za efikasno izvršavanje menadžerskih funkcija. Novije teorije menadžmenta, pored programskih i izvršnih aktivnosti, identifikuju i treće, komunikacijske aktivnosti koje podrazumijevaju izgradnju mreža poslovnih i drugih kontakata na svim nivoima i u svim fazama poslovanja jedne organizacije, u okviru koje menadžeri motivišu i savjetuju zaposlene, prate njihove radne aktivnosti, kroz izvještaje distribuiraju informacije i pokazatelje poslovanja, te sprovode niz drugih aktivnosti za koje su im potrebne komunikacijske vještine.

Dakle, obzirom da je komunikacija „krvotok“ organizacije, komunikacijske vještine predstavljaju važnu kompetenciju menadžera svih nivoa a naročito „petog nivoa, lidera“, zbog čega je poželjno da stalno razvijaju svoje komunikacijske vještine u formalnoj i neformalnoj komunikaciji, što predstavlja mreže koje čine kompletan sistem pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja (Fox, 2006).

Menadžer i lider koji uspije razviti svoje komunikacijske vještine, između ostalog lakše brine o svojim zaposlenicima i pomaže im u obavljanju radnih zadataka prateći njihovu uspješnost, ali im kroz kvalitetno komuniciranje pomaže da se lično i profesionalno razvijaju. Sa druge strane, zbog velikog uticaja menadžera i lidera na efikasnost svih procesa u organizaciji, a naročito na kreiranje većeg zadovoljstva poslom, veće motivacije, višeg nivoa organizacione posvećenosti i međusobnog povjerenja, što oni postižu primjenom svojih komunikacijskih vještina, važno je da svaka organizacija ulaže u razvoj ovih vještina kod svojih menadžera i lidera.

#### **4.4.3. Preporuke za razvoj komunikacijskih vještina**

Svaka osoba posjeduje komunikacijske kompetencije određenog nivoa, u određenim situacijama (odnosima), i uz postojeće učesnike komunikacije. Ljudi često djeluju a da nisu dobro razmislili o posljedicama svojih akcija i u svojim su interakcijama više ili manje kompetentni, a interpersonalna komunikacijska kompetencija, koja je liderima najkorisnija, uključuje (Strukan, Đorđević, 2014a):

- (1) Primjerenost, koja podrazumijeva ispravno ponašanje u uporedbi sa društvenim pravilima koja su relevantna za tu interakciju.
- (2) Uspješnost, koja podrazumijeva namjeru u kojoj komunikatorovo ponašanje pomaže ostvarivanju individualnih i relacijskih ciljeva.
- (3) Komunikacijske vještine, koje su vrlo važne u međuljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom mogu se napraviti brojni nesporazumi i problemi zbog čega menadžeri trebaju razvijati i svjesno koristiti komunikacijske tehnike.

Jedan od uslova za unapređenje komunikacijskih vještina jeste da lider bude motivisan za



uspješnu komunikaciju, jer motivisane osobe mnogo bolje aktiviraju svoje postojeće komunikacijske ali i druge sposobnosti. Pomoću kvalitetnih komunikacijskih vještina lider može od svakog zaposlenika izvući ono najbolje i tako povećati njegovu individualnu efikasnost čime se povećava i efikasnost cijele organizacije, a za to je potrebno (Strukan, Đorđević, 2014a):

- (1) Kristalno jasno izraziti svoje ideje te dobro isplanirati svoju poslovnu komunikaciju kroz primjenu usvojenih vještina.
- (2) Upornost i prodornost su dobri alati za uspješnu komunikaciju, ali je vrlo važno dobro ocijeniti situaciju kada ih primjenjivati.
- (3) Suština svake kvalitetne poslovne komunikacije je u davanju i primanju povratnih informacija.

Komunikacijske kompetencije podrazumijevaju vještine verbalne (jezičke) i neverbalne komunikacije koja se sastoji od mnoštva znakova kojima se podsvjesno može potvrditi, negirati ili naglasiti izrečeno. Upravo je neverbalna komunikacija područje gdje lideri najčešće prave greške. Postoje brojni savjeti za produktivniju neverbalnu komunikaciju, ali nekoliko bitnijih su (Strukan, Đorđević, 2014a):

- (a) Primjena tehnike aktivnog slušanja.
- (b) Parafraziranjem i potpitanjima uključiti se u komunikaciju sa sagovornikom te mu tako pokazati određenu dozu poštovanja.
- (c) Poželjno je osobu sa kojom se komunicira gledati u lice, i eventualno se (zavisno od situacije) osmijehnuti.
- (d) Lagano klimanje glavom u znak afirmacije dok osoba govori.
- (e) Izbjegavati radnje kao što su gledanje na sat, trljanje oka, nosa ili ušiju, ali je dobro povremeno lupkati prstima po bradi kao znak interesovanja.

Neke česte pogreške u komunikaciji koje menadžeri trebaju izbjegavati (Strukan, Đorđević, 2014a):

- (a) Prekrižene noge i ruke tumače se kao odbrambeni pa čak i neprijateljski stav prema sagovorniku.
- (b) Izbjegavanje gledanja u oči povezuje se sa nesigurnošću što upućuje na određenu dozu rezervisanosti u komunikaciji.
- (c) Rasistički bazirani komentari u poslovnoj komunikaciji koji u prvi plan izbacuju izuzetno nisku emocionalnu inteligenciju pojedinca.
- (d) Neprimjerene šale su jedna od većih komunikacijskih grešaka jer se drugi učesnici u komunikaciji zbog toga osjećaju neugodno, a zapravo otkrivaju da osoba koja ih saopštava ne zna na pravi način „pročitati“ okruženje i slušati.
- (e) Psovanje se generalno smatra neprofesionalnim i ne priliči jednom menadžeru.
- (f) Buljenje kod sagovornika može izazvati osjećaj nelagode, zbog čega treba voditi računa da se između poželjnog gledanja sagovornika u oči (što podrazumijeva da smo zainteresovani), i neprekidnog gledanja sagovornika, treba pronaći adekvatan balans.
- (g) Isprekidani govor, odnosno nejasna i nekoherentna poruka, može izgledati kao da njen pošaljilac nema kontrolu.

Obzirom na, u ovom ali i drugim radovima iz poslovnog liderstva, naglašenu važnost ispravnog motivisanja ljudskih resursa ukoliko se žele postići bolje individualne i organizacione performanse, u idućem poglavlju će biti elaborirana upravo motivacija.

## 4.5. Motivacija

U kontekstu teme rada, možda najznačajnija tehnika vršenja uticaja na ljudske resurse tokom procesa liderstva, jeste motivacijski proces. Motivacija je unutrašnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj. Motivisanje članova organizacije je ključ postizanja organizacionih ciljeva, obzirom da je produktivnost rezultat ponašanja članova organizacije (DeLuca, 1995). Što lider bolje razumije ponašanje članova organizacije, to će lakše i efektivnije uticati na njihovo ponašanje kako bi željenom dinamikom ostvarili organizacione ciljeve.

Postoji nekoliko teorija motivacije, ali se većina može svrstati u dvije kategorije:

- (1) *Procesne teorije motivacije*, objašnjavaju motivaciju stavljajući akcenat na to kako motivisati ljude i uglavnom govore o koracima motivisanja.
- (2) *Sadržajne teorije motivacije*, stavljaju akcenat na unutrašnje osobine ljudi, te na potrebe i načine zadovoljavanja tih potreba kod ljudskih potencijala, kako bi oni bili motivisani za postizanje boljih rezultata rada.

Lideri moraju poznavati potrebe zaposlenika i nuditi im nagrade koje zadovoljavaju te potrebe. Postoje dokazi da određeni ljudi imaju snažnu potrebu za samopoštovanjem, poštovanjem drugih, napredovanjem i psihološkim razvojem. U principu, ljudi su motivisani za oblike ponašanja koji rezultiraju zadovoljavanjem njihovih potreba. Zato je sa liderske tačke posmatranja motivacija proces kojim se članovima organizacije daje prilika da zadovolje svoje potrebe kroz proaktivno ponašanje unutar organizacije, pa bi se moglo reći, da lideri zapravo ne motivišu ljude, nego stvaraju radno okruženje u kojem članovi organizacije motivišu sami sebe.

Nezadovoljene potrebe mogu navesti članove organizacije na neadekvatne oblike ponašanja, što direktno i negativno utiče na liderski proces unutar kojeg lider, utičući na sljedbenike, nastoji postići veći stepen međusobnog povjerenja i organizacione posvećenosti, a tako bolje individualne i organizacione performanse, odnosno bolje rezultate rada.

Svrha ovog poglavlja je da se navedu neke motivacione tehnike i faktori motivacije za rad, te se ukaže na poželjnost njihovog usvajanja i primjene u praksi, a naveden je i krajnji mogući efekat te primjene na rezultate poslovnih procesa u organizaciji u kontekstu nastojanja da se kvalitet poslovanja podigne na viši nivo. Dakle, cilj je da se pokaže na koji način lideri sa dobrim motivacionim vještinama, uz adekvatnu primjenu motivacionih tehnika i faktora motivacije, mogu doprinijeti efikasijem izvršavanju radnih zadataka.

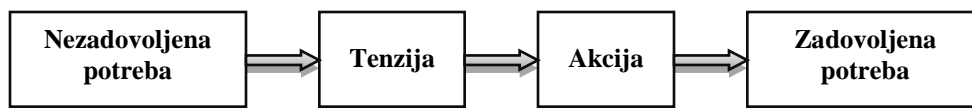
Uspješnost jedne organizacije proizilazi iz mnoštva faktora, ali prije svega iz njene veličine, raspoloživih resursa, sposobnosti da kreira i na tržište konstantno plasira novi proizvod ili uslugu, i slično. Ključne resurse organizacije čine kapital, fizički resursi, radna snaga, menadžment i intelektualni potencijal zaposlenih. Da bi se ovi resursi uspješno ukomponovali u jednu kvalitetnu organizacionu cjelinu koja će imati dobre poslovne rezultate, poželjno je da lideri i zaposlenici budu zadovoljni i motivisani za rad jer to podrazumijeva veću efektivnost i efikasnost.

Obzirom da izgradnja kvalitetnog motivacionog sistema značajno pospješuje sve poslovne funkcije u jednoj organizaciji, motivacija zaposlenih se sve više smatra temeljem savremenog menadžmenta ljudskih resursa, kako za zaposlene tako i za lidere. U tom kontekstu, uzrok određenog ponašanja čovjeka, jeste unutrašnji psihološki pokretač koji ga podstiče na određenu aktivnost, zbog čega učinak pojedinca ne zavisi samo od njegovog znanja i vještina, nego i od njegove motivacije, koja podrazumijeva proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti individue ka ostvarivanju određenog poslovnog cilja (Strukan, Sajfert, 2014).

Jasni ciljevi organizacije, određena strategija, dobro oblikovana organizaciona struktura, te odgovarajući ljudski resursi, nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposleni svaki radni zadatak izvršiti efikasno i kvalitetno kako se to od njih traži, zbog čega je potrebno dodatno uticati na ponašanje zaposlenih, a što je realizuje kroz dobru motivacionu strategiju. Motivacioni ciklus počinje javljanjem određene potrebe, a završava se njenim ostvarenjem.

Pitanje motivacije zaposlenih je jedno od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem, i zadnjih nekoliko godina se češće pojavljuje i sve više dobija na značenju. Da bi organizacija uspješno poslovala, njeni lideri trebaju pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlenike, a optimalna kombinacija zavisi od mnogo faktora, naprimjer od strukture zaposlenih, sektora u kojem organizacija posluje itd. Sam izraz *motivacija* potiče od latinske riječi *moves* što znači *kretati se*.

Brojni su se teoretičari bavili istraživanjem pojma motivacije i njegovim definisanjem, te otkrivanjem faktora koji motivišu ljude. U kontekstu teme rada, u najužem smislu, motivacija se može definisati kao podsticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva organizacije i ličnih ciljeva, dok se ti ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih indirektno zavisi od realizacije drugih. Na slici broj 12, ilustrativno je prikazan osnovni proces motivacije baziran na tri osnovna elementa: potreba, pokret, nagrada.



Slika 12. Osnovni proces motivacije (Izvor: Wihrich, Koontz, 1998)

Wehrich i Koontz shvataju motivaciju kao pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila (Wihrich, Koontz, 1998). Oni posmatraju motivaciju kao lančanu reakciju u kojoj potrebe koje ljudi imaju vode do ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Važno je razlikovati manipulaciju od motivacije, i prema jednostavnom shvatanju manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi.

Motivacija za rad predstavlja sistem metoda, postupaka i radnji kojima se podstiče, usmjerava i pojačava određeno ponašanje zaposlenika u procesu rada, sa ciljem ostvarivanja boljih efekata njegovog rada. U osnovi svake motivacije je *motiv*, koji se može definisati kao pokretačka sila koja čovjeka podstiče i usmjerava njegovo ponašanje. Motivi

se često poistovjećuju sa potrebama, stavovima, interesima, ciljevima, i u tom kontekstu u osnovi svakog motivisanog ponašanja stoji potreba koje čovjek postaje svjestan i čijem zadovoljenju teži.

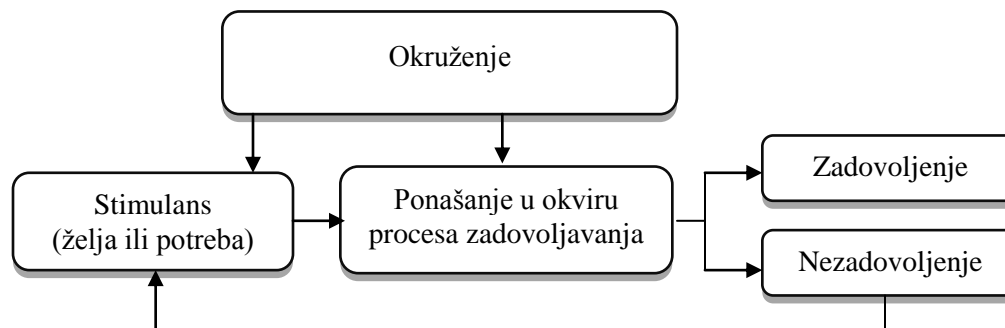
Drever u svom Rječniku psihologije, vrlo kratko definiše motivaciju kao pojam koji se uglavnom upotrebljava za pojave vezane uz podsticaj, porive i motive. Motiv se definiše kao afektivno-konativni faktor koji učestvuje u usmjeravanju ponašanja pojedinca prema nekom cilju, bilo svjesno bilo nesvjesno (Drever, 1977).

Za razliku od Drevera, Petz u psihologijskom rječniku daje opširnije pojašnjenje, i kaže da je motivacija takvo stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji izvana djeluje kao podsticaj na ponašanje (Petz, 1992).

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow koji u svojoj knjizi „Motivacija i ličnost“ razvija teoriju motivacije zasnovanu na teoriji potreba, pa tako prema njemu, individualno ponašanje zavisi od želje da čovjek zadovolji jednu ili više od pet opštih potreba: fiziološke, sigurnosne, socijalne, poštovanje samog sebe, realizacija sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti).

Motivacija je psihološka kategorija i može se definisati kao podsticanje zaposlenih na aktivnost. Sva zbivanja u poslovnom sistemu kao institucionalizovanoj organizaciji manifestacija su radnog ponašanja pojedinca, koja se dalje kroz interakciju reflektuju u obliku grupnog ponašanja, i konačno na nivou poslovnog sistema sumiraju u obliku organizacionog ponašanja.

Sve motivacione aktivnosti se realizuju kroz motivacioni proces, čija je glavna karakteristika da je on većim dijelom nevidljiv sa strane i odvija se kroz psiho-fiziološko proživljavanje svakog pojedinca, kao štoje to ilustrativno prikazano na slici broj 13.



Slika 13. Model procesa radne motivacije (Izvor: Bulat, 2008)

Od mnogobrojnih motivacionih teorija, pored Maslowljeve koja je već spomenuta, u kontekstu rada je zanimljiva i McClellandova postavka teorije motivacije, koja naglašava tri ljudske potrebe kako slijedi (Certo, 2008):

- (1) Potreba za postignućem, želja da se nešto napravi bolje i efikasnije nego ikada prije.

- (2) Potreba za moći, želja za kontrolom, uticajem i odgovornosti za druge.
- (3) Potreba za pripadanjem, želja za održavanjem bliskih, prijateljskih i ličnih odnosa.

Motivacija nije jedini regulator smjera ponašanja, jer ga i učenje također usmjerava, ali sigurno je da motivacija pojačava to ponašanje. Iz navedenih definicija, vidljivo je da dio autora, motivaciju posmatra kao stajalište unutrašnjih podsticajnih faktora koje svaki pojedinac ima. Ipak, zajedničko svim definicijama radne motivacije, a što je suština motivacijskog procesa, jeste skup podsticaja koji utiču na smjer, intenzitet i upornost radnih napora pojedinca, kako bi ciljevi i rezultati rada organizacije bili dobri.

Potrebe individua i faktori za koje se smatra da ih motivišu, postali su objekat intenzivnog istraživanja i analiza iz kojih su pored navedenih proizišle i mnoge druge motivacione teorije. Poželjno je da svaki lider kod sebe razvija motivacijske tehnike koje podrazumijevaju znanja i vještine praktične primjene motivacijskih teorija u svojoj poslovnoj organizaciji, kako bi kreirali visok stepen zadovoljstva i motivacije radnika u organizaciji, koji su onda efikasni na način da kontinuirano ostvaruju ciljeve poslovanja. U tom kontekstu, lideri trebaju, kao prioritetan zadatak, definisati ciljeve politike i sistem nagrađivanja kao sastavni dio poslovne i razvojne politike, te definisati pravila i norme koji iz toga proizilaze.

Motivacioni sistem mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje i razvoj organizacije (Bulat, 2008):

- (a) Privući ljude u sistem i zadržati ih unutar njega.
- (b) Razvijati kreativne aktivnosti kod ljudi (zaposlenika).
- (c) Stimulisati izvršavanje radnih zadataka na zadovoljavajući način.

Za ostvarenje navedenih tipova ponašanja zaposlenih, liderima stoje na raspolaganju brojni motivacioni alati, a dva u praksi najviše korištena su materijalna i nematerijalna kompenzacija.

*Materijalna kompenzacija* predstavlja dobru osnovu na koju treba dograđivati motivacione uticaje da bi došlo do povećanja ukupnog motivacionog potencijala. Kao bitan faktor ove kompenzacije može se navesti plata i drugi oblici ovog benefita, kao naprimjer dodatak na platu za rad u smjenama ili tokom praznika, i slično.

*Nematerijalna kompenzacija* obuhvata zadovoljavanje socioloških i psiholoških potreba zaposlenika, a što lideri najjednostavnije mogu postići na način da svim zaposlenicima omoguće participaciju u postavljanju ciljeva organizacije, u odlučivanju prilikom oblikovanja poslova, i slično. O motivacionim tehnikama faktorima motivacije, više u sljedećem poglavlju.

#### **4.5.1. Motivacione tehnike i faktori motivacije**

Većina autora iz ove oblasti navodi da zapravo nema univerzalnog rješenja izgradnje motivacionog sistema u organizaciji, već on zavisi od poslovne politike i specifičnih rješenja svake organizacije, ali u suštini, taj sistem treba osigurati. U prethodnom poglavlju su navedena tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje i razvoj organizacije, privući ljude u

organizaciju i zadržati ih, razvijati kreativne aktivnosti kod ljudi, i stimulisati izvršavanje radnih zadataka na zadovoljavajući način. Za osiguranje ova tri tipa ponašanja zaposlenika putem motivacionog sistema kao alata, poželjna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije. Bitno je znati da motivacija nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, dok je cilj ponašanja zadovoljenje tih potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutrašnji psihološki pokretači koji ga podstiču na neku aktivnost, što pokazuje da rezultat rada jednog pojedinca ne zavisi samo od njegovih sposobnosti (znanja i vještina), nego i od motivacije.

Zadatak lidera je da shvati ljudsku složenost, da zna motivacione tehnike i faktore motivacije, te da u zavisnosti od specifičnosti organizacije, izabere i primjenjuje kombinaciju materijalnih i nematerijalnih motivacionih tehnika, obima i intenziteta kako to on procijeni. U suštini, cilj lidera treba biti da motivisanjem podstakne zaposlene da pojačaju svoje napore u izvršavanju dodijeljenih radnih zadataka, jer poznato je da visoko motivisani pojedinci ostvaruju visoke performanse, a organizacija visoku efikasnost kojom jačaju svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Zato lideri trebaju kontinuirano vršiti procjene ostvarenih performansi, baziranih na određenim kriterijima koji trebaju biti relevantni za pojedinca i organizaciju, realni i primjenljivi za date uslove, i razumljivi.

Faktori koji utiču na motivisanost za rad, mogu se nazvati *motivatorima*, a oni su zapravo aktivnosti koje pojedinca podstiču na djelovanje. Motivatori su također sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe, ili naglasiti jedna potreba, na način da se odredi kao prioritet nad drugim potrebama (Wehrich, Koontz, 1998).

Potrebe su najznačajniji motivacioni faktor koji lider treba imati na umu u radu sa članovima organizacije, i sa stanovišta menadžmenta od značaja je činjenica koliko pojedinac ima potreba i kakvog su intenziteta u određenom vremenskom intervalu, od čega zapravo zavisi izbor koncepta motivisanja. Važno je naglasiti da motivacioni sistemi imaju i određene probleme tokom funkcionisanja, a jedan od najvećih je *otpor zaposlenih* koji često ne vjeruju u sistem stimulativnog nagrađivanja, odnosno u njegovu objektivnost i pravednost, zbog čega je veoma bitno steći povjerenje zaposlenih u sistem.

Pored potreba kao ključnog faktora motivacije, u izvorima literature iz ove oblasti, pronalazi se sistematizacija faktora koji utiču na radnu motivaciju, a zapravo se radi o šest najvažnijih „situacija“ koje značajno utiču na motivaciju ljudi u radu: pohvale, ukori, konfliktne situacije, takmičenje i saradnja, plata i stav prema poslu. U novijoj literaturi se navode i drugi faktori motivacije: poznavanje vlastitih rezultata rada, mogućnost odlučivanja o zajedničkim problemima, stil liderstva, međuljudski odnosi, sigurnost posla, uslovi rada, zanimljivost posla, mogućnost napredovanja, identifikacija sa organizacijom itd. U kontekstu prethodno navedenog, ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo, treba da postanu središte aktivnosti lidera. Postoje brojne motivacijske tehnike koje liderima stoje na raspolaganju, a u nastavku će biti spomenute neke, u praksi vrlo zastupljene.

Dakle, motivacija se može definisati kao pokretačka sila, stanje snažne potrebe, poriva i želja za zadovoljenjem stanja, podsticaj na aktivnosti i djelovanje, što rezultuje određenim

oblikom ljudskog ponašanja. Navedeno liderima omogućava da uz primjenu različitih motivacionih tehnika postignu povećan nivo produktivnosti svojih saradnika.

Međutim, važno je naglasiti da teorije motivacije nisu sinonim za teorije ponašanja, jer se ponašanje ljudi oblikuje pod uticajima motivacionih faktora, ali i pod biološkim, kulturnim i različitim situacionim faktorima, zbog čega se ponašanje smatra širim pojmom od motivacije.

U procesu vođenja ljudskih resursa, motivacija je sastavni dio i najefikasniji „alat“ liderima za kreiranje poželjnog ponašanja svojih saradnika i zaposlenika, te se u tom kontekstu navodi da je osnovni cilj motivacije učiniti produktivnim snage, vještine i znanja svakog pojedinca u organizaciji. U upravljanju motivacionim procesom, lideri otkrivaju šta zaposlenike motiviše, šta ih pokreće i šta utiče na njihovo ponašanje, te šta izaziva kod njih osjećaj zadovoljstva.

Zadatak lidera je stvaranje ugodnog poslovnog okruženja za ostvarivanje maksimalnog radnog potencijala zaposlenika, zbog čega se smatra da motivacija ima višestruku korist jer organizacija ostvaruje poslovni rezultat, dok zaposlenici postižu lično zadovoljstvo koje utiče na sve aspekte njihovog djelovanja unutar organizacije. Zadovoljni zaposlenici vole svoj posao, optimistični su, inovativni, zalažu se i fokusirani su na izvršavanje radnih zadataka, pa se može konstatovati da je efikasnost zaposlenika u međudodnosu sa motivacionim faktorima.

Najšeće, kroz praksu potvrđene, ključne motivacione strategije u modernim organizacijama, poznate su pod zajedničkim nazivom *uslovi rada*, što podrazumijeva finansijsku stimulaciju, fleksibilno radno vrijeme, sigurnost na poslu, organizacionu komunikaciju, pravednu podjelu odgovornosti, raznolikost i izazov u radnim zadacima, mogućnost napredovanja i razvoja, status, priznanje i javne pohvale.

Motivacioni faktori se razlikuju među zaposlenicima, pa je tako mogućnost napredovanja važna ambicioznim osobama, fleksibilno i predvidivo radno vrijeme odgovara porodičnim ljudima, dok je nekim zaposlenicima jedini pokretač njihove produktivnosti finansijska stimulacija. Trend u modernim organizacijama je zapravo razvijanje fleksibilnog paketa beneficija prilagođenog karakteristikama i zahtjevima zaposlenika, prilikom čega sam zaposlenik ima mogućnost da kreira paket prema vlastitim zahtjevima.

Redizajniranje radnog mjesta putem proširenja ili rotiranja značajan je motivacioni faktor u smislu razvoja karijere. Inače, lideri znaju da svaki pojedinac, od svoje najranije dobi, pa onda tokom školovanja i odabira zanimanja, organizacije i procesa zapošljavanja, oblikuje svoju sliku idealnog i poželjnog radnog mjesta koje zadovoljava njeovu viziju uspješnosti.

Značajan faktor koji utiče na stepen motivisanosti zaposlenih, jeste ravnoteža ljudskih odnosa koja naglašava povjerenje i poštovanje, jer povjerenje je temelj međusobnih odnosa i saradnje obzirom da zaposlenicima pruža osjećaj sigurnosti i pravedno tretiranje njihovih rezultata rada (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Na ukazano povjerenje zaposlenici pozitivno reaguju, naročito ako ih lider tretira sa

dostojanstvom kao partnere i saradnike. Iskazivanje poštovanja i naklonosti prema zaposlenicima, kreiranje kvalitetnih međuljudskih odnosa i postavljanje razumnih očekivanja prema njihovom radu, u pravilu uvijek rezultira boljim radom, većom produktivnošću i predanošću.

Najveći uspjeh u izgradnji međuljudskih odnosa ostvaruje se putem otvorenih razgovora, jer sloboda izražavanja stvara saradnju, zbližava saradnike i razvija trajne odnose. Mogućnost jasnog izražavanja ideja i stavova rezultira najkreativnijim idejama i zaposlenicima daje osjećaj važnosti.

Kolektivno znanje razmijenjeno otvorenom komunikacijom, predstavlja dodatnu vrijednost organizacije, jednako značajnu kao i neku drugu vrijednost, naprimjer finansijsku, jer u organizacijama gdje zaposlenici imaju osjećaj barem prividne kontrole nad svojom sudbinom, stvara se izvanredna pozitivna energija, osjećaj doprinosa organizaciji i osjećaj lične identifikacije sa vlastitim radnim mjestom. Motivisani zaposlenici se identifikuju i vezuju za organizaciju, zainteresovani su za pronalaženje rješenja za eventualne organizacione probleme, ali i za razvoj i uspješnost organizacije u cjelini (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Cilj kvalitetnog motivacionog sistema je oblikovanje organizacionog ponašanja sa zadovoljnim zaposlenicima koji ostvaruju svoj puni radni potencijal, razvijaju se i poistovjećuju sa uspjehom organizacije. Praćenje uspješnosti zaposlenika u poslovnim procesima, lideri dobijaju opštu sliku o nivou motivacije i radne efikasnosti organizacije.

Efikasnost se nagrađuje materijalnim nagradama i drugim benefitima u skladu sa organizacionim sistemom ocjenjivanja radne efikasnosti zaposlenika. Uspješne organizacije pažljivo razrađuju i konstantno analiziraju sistem ocjenjivanja, radi uvida u efekte nagrađivanja. Zavisno od motivacionih faktora određenog zaposlenika, nagrada se prilagođava njegovim interesima i može biti različitog oblika.

#### **4.5.2. Materijalne kompenzacije**

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini osnovu na kojoj treba dograđivati široku strukturu motivacionih podsticaja, da bi se povećao ukupni motivacioni potencijal. Treba znati da je ovaj oblik motivacije važan, ali nikako dovoljan uslov za razvoj široke motivacione osnove.

Kada se radi o korelaciji materijalnih, odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj organizaciji, može se govoriti o dvije osnovne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- (1) Direktnim materijalnim (finansijskim) dobitcima koje pojedinac dobija „u novcu na ruke“.
- (2) Indirektnim materijalnim dobitcima koji doprinose individualnom materijalnom standardu.

Ova klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika, ilustrativno je prikazana u tabeli broj 6.



		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NIVO	Organizacija	a) Plata. b) Bonusi i podsticaji. c) Naknade za inovacije. d) Naknade za širenje znanja i fleksibilnost.	a) Stipendije i školarine. b) Studijska putovanja. c) Specijalizacije. d) Plaćeno odsustvo i slobodni dani. e) Automobil organizacije. f) Menadžerski benefiti.
	Pojedinac	a) Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacione jedinice ili preduzeća. b) Udio u profitu. c) Udio u vlasništvu (distribucija dionica).	a) Penziono osiguranje. b) Zdravstvena zaštita. c) Životno i druga osiguranja. d) Naknada za nezaposlenost. e) Obrazovanje. f) Godišnji odmor.

Tabela 6. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999)

Postoje određena pravila kojih bi se lideri trebali pridržavati prilikom izrade koncepcije u području materijalnih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- (a) Naglašenost treba biti na timskom izvršavanju i nagrađivanju, te na ukupnoj organizacionoj uspješnosti.
- (b) Raspodjela bonusa treba biti jednostavna i pravedna.
- (c) Plate lidera mogu biti visoke, ali i prve na udaru smanjenja ako se poslovni rezultati smanje.

Posebno treba voditi računa o činjenici da zaposlenici trebaju imati povjerenje u cjelokupni sistem kompenzacije i njegovu pravednost, te razvijati dobre međuljudske odnose naročito nastojeći da se dio koji se dodaje na platu raspoređuje pravedno, u svrhu podsticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja. Pored plate koju zaposlenici dobijaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajni su i ostali benefiti koji motivišu zaposlenika stimulišući mu osjećaj zadovoljstva, kao naprimjer korištenje službenog automobila, pomoć organizacije u rješavanju stambenog problema, dodjela stipendije za djecu zaposlenih u organizaciji i slično. Sistem nagrađivanja može biti individualni (prema složenosti radnog mjesta, uslovima rada, prema uspješnosti, i slično), i na nivou organizacije (udjel zaposlenika u dobiti organizacije, timski i grupni bonusi, dioničarstvo zaposlenih i slično) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### 4.5.3. Nematerijalne kompenzacije

Svijest o potrebi uvođenja ove vrste motivisanja zaposlenih ima sve veći značaj, zbog čega se u zadnje vrijeme u organizacijama sve više vodi briga o konstantnom razvoju karijere zaposlenih, kao jedne od motivacionih tehnika, prilikom čega se primjenjuje sistem praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljavanja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacione potrebe i obrnuto, što se radi od uvođenja zaposlenika u organizaciju pa sve do odlaska iz organizacije, odnosno penzije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Neki od primjera ove vrste motivacije kroz praćenje i razvoj karijere zaposlenih, može biti i

redizajniranje njegovog radnog mjesta, proširenje radnog mjesta ili rotacija na novo radno mjesto. Kao izdvojeni primjer često korištene i savremene vrste motivacije, u tabeli broj 7, prikazani su prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena.

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšanje stavova i morala zaposlenih.	Nedostatak nadzora tokom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima.	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme.
3.	Povećava efikasnost.	Problem je usklađivanje ljudi čiji <i>output</i> je <i>input</i> za druge.
4.	Povećava produktivnost.	Problem dogovaranja vremena sastanka.
5.	Rješava zakašnjenja.	Zaposleni mogu zloupotrebljavati program fleksibilnog radnog vremena.
6.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja.	Teško je planirati radno vrijeme.
7.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata.
8.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih.	Zaboravljanje na poslovne obaveze u organizaciji.

Tabela 7. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena (Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999)

Sistem motivacije zaposlenih koji obuhvata nematerijalni karakter, također treba da zadovolji različite ljudske potrebe koje nisu materijalnog tipa, nego obuhvataju socijalne i psihološke potrebe, kao naprimjer potreba razvoja i rasta pojedinca, priznavanje sposobnosti, sigurnost radnog mjesta i slično. Rezultat dobrog sistema motivacije jeste uspjeh, a uspješno realizovan posao znači zadovoljenje unaprijed definisanih ciljeva organizacije, dok je uspjeh pojedinca često definisan unutar same organizacije.

Uspjeh zaposlenika se najčešće ogleda u napredovanju, odnosno premještanju sa postojećeg na bolje radno mjesto koje se nalazi na višem hijerarhijskom nivou. Uspješno obavljen posao može biti nagrađen i javnim priznanjem. Dakle, uspjeh kao krajnji ishod dobrog motivacionog sistema jedne organizacije, javlja se i kod organizacije kao cjeline, ali i kod zaposlenika kao pojedinca.

Važno za napomenuti je da su za potrebe ovog rada izdvojene samo kratke odrednice nekih motivacionih tehnika koje su u praksi najzastupljenije, ali postoji još cijeli niz teorija, motivatora i motivacionih tehnika, kao i više različitih pristupa, te je poželjno da se lideri koji žele postići vrhunske rezultate, upoznaju sa svim teorijama i strategijama, kako bi ih uspješno implementirali u svom radu i tako povećali produktivnost svojih zaposlenika individualno i organizacije kao cjeline.

Na kraju poglavlja o motivaciji, važno za napomenuti je i uticaj motivacije na lidere. Visokomotivisani lideri su dobri pokretači svih poslovnih procesa u organizaciji, zbog čega se smatra da je motivacija lidera jedan od važnijih faktora njihovog uspjeha, i koji svoje znanje i sposobnosti usmjeravaju na poslovne aktivnosti vezane uz strategiju poslovanja i stvaranje vrijednosti organizacije. Organizacija je mjesto ličnog rasta i razvoja lidera.

Poslovni uspjeh lideri doživljavaju kao svoj lični uspjeh i obrnuto, nesuspjeh organizacije kao svoj lični neuspjeh. Za ostvarenje poslovnog uspjeha naglašena je potreba usklađivanja nivoa motivacije lidera sa njegovim mogućnostima, znanjima, vještinama i kompetencijama, jer zbog prevelike motivisanosti lidera, može doći do smanjenja motivacije saradnika koji će napore lidera prihvatati samo ako ih smatraju ispravnim i realnim a u suprotnom neće bez obzira koliko lider bio motivisan da ostvari ciljeve poslovanja. Motiv postignuća je važan faktor ponašanja u organizaciji.

Što se tiče odnosa motivacije i poslovnog uspjeha, poznato je da se poslovni uspjeh veže uz postignuće, realizaciju utvrđenog plana i obim ostvarenih ciljeva poslovanja organizacije u cjelini ali i timova, odnosno zaposlenika individualno. U tom kontekstu, motivaciju u najužem smislu definišemo kao podsticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva organizacije i ličnih ciljeva, koji se isprepliću i indirektno utiču na pojedinačnu realizaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Uspjeh organizacije, između ostalog, leži na idejama, kvalitetnoj strukturi i poslovnom modelu u čijem centru se nalaze ljudski potencijali. Poslovni uspjeh zaposlenika ili lidera, ogleda se u napredovanju u hijerarhiji organizacije ili rasporedu na bolje radno mjesto, te finansijskim benefitima koje zaposlenik ostvaruje u organizaciji. Poslovni uspjeh motiviše zaposlenike i podstiče ih na realizaciju postavljenog cilja.

U svakom slučaju, praksa je pokazala snažnu korelaciju između motivacije i poslovnog uspjeha organizacije, na način da visok intenzitet motivisanosti zaposlenika i lidera, značajno doprinosi ostvarivanju definisanih planova i ciljeva poslovanja, te na ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata, odnosno visokih organizacionih i poslovnih performansi preduzeća.

#### **4.6. Međusobno povjerenje zaposlenih**

Uspješnim kreiranjem i razvojem međusobnog povjerenja kod zaposlenih, lideri istovremeno kreiraju zadovoljstvo zaposlenika i poslovnu efikasnost. Ugodno poslovno okruženje sa visokim stepenom međusobnog povjerenja odražava se na lično zadovoljstvo zaposlenika, te razvija osjećaj pripadnosti i posvećenosti organizaciji. Razvojem međusobnog povjerenja i međusobnog poštovanja među članovima organizacije, doprinosi se optimalnoj radnoj klimi u kojoj zaposlenici mogu ostvariti svoj maksimalni potencijal.

Iako organizaciona struktura određuje način iskazivanja autoriteta, prenošenje ovlasti i realizaciju poslovnih aktivnosti, savremene organizacije su uglavnom maksimalno decentralizovane i podijeljene na više nezavisnih ali međusobno povezanih radnih timova. U praksi, uz međusobnu saradnju, timovi se pojedinačno bave specifičnim poslovima, predvođeni su svojim liderom, samostalno donose odluke i stvaraju nove proizvode (usluge).

Osnovni zadatak lidera je formiranje dobrog i odanog tima od ljudi sa sličnim stavovima i mišljenjima, poznavanje članova tima, razumijevanje njihovih interesa i strasti, te pronalaženje adekvatnog načina njihove motivacije. U tom kontekstu, sposobnost lidera, uz

emocionalnu inteligenciju, osnovni je preduslov za uspješnost i razvoj ljudskih potencijala, naročito sa aspekta izgradnje međusobnog povjerenja između članova unutar jednog tima, ali i između različitih timova unutar organizacije.

Proučavanjem osobina ličnosti i poželjnih oblika ponašanja, lideri dobijaju korisna saznanja za otkrivanje slabih tačaka u međuljudskim odnosima, postaju sposobni predvidjeti ponašanje zaposlenika u određenim situacijama, te podstaknuti promjene u njihovom ponašanju usmjeravajući ih u željeni pravac. Poželjnim oblicima ponašanja lideri motivišu zaposlenike, podižući tako opštu radnu efikasnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Ukoliko lideri ne prepoznaju snagu i slabost kod svojih zaposlenika, organizacija se neće razvijati i osuđena je na neuspjeh.

Posljedica neadekvatnog ponašanja lidera u pravilu je porast nezadovoljstva poslom, pojava konflikata koji se manifestuju smanjenjem međusobnog povjerenja, pad motivacije, i generalno stvaranje loše organizacione klime sa dugotrajnim štetnim uticajem na poslovanje. Indirektna šteta je i odlazak sposobnih zaposlenika iz organizacije i njihov angažman u drugim organizacijama čime postaju direktna konkurencija i prijetnja organizaciji jer poznaju snage i slabosti organizacije iz koje su otišli. Upravo zbog toga, lideri trebaju značajan dio svoje energije ulagati u kreiranje i razvoj međusobnog povjerenja svih zaposlenih.

Lideri znaju da povjerenje ima značajan uticaj na realizaciju ciljeva svake organizacije, i da je naročito bitno za ključne aspekte poslovanja, postizanje većeg nivoa individualnih, organizacionih i poslovnih performansi. U ranijim istraživanjima preovladavalo je mišljenje da su sinonimi za povjerenje pouzdanost i zavisnost, ali iako su oni sinonimi povjerenju i čine njegove sastavne dijelove, novija istraživanja ukazuju na to da je povjerenje multidimenzionalno (Mayer, i ostali, 1995).

Također, neka od ranijih istraživanja na povjerenje gledaju kao na *osobine pojedinaca*, te se povjerenje posmatra kao vjerovanje, očekivanje i osjećanje koje je duboko ukorišteno u nečijoj ličnosti. U tom kontekstu, po tim prvim shvatanjima fenomena povjerenja, ono je uglavnom definisano kao očekivanje nekog pojedinca ili grupe da se može osloniti na datu riječ, te na obećanje i verbalnu ili pismenu izjavu nekog pojedinca. Također, u tim prvim definisanjima, povjerenje je posmatrano kao afektivna sfera osobina ličnosti, kao što su osjećanja ili emocije, a ne kao kognitivna osobina ličnosti. Smatra se da su afektivni i kognitivni pristup definisanju povjerenja kompatibilni a ne suprotstavljeni. Povjerenje koje je zasnovano na kognitivnom aspektu, zavisi od racionalnog razmišljanja pojedinca zasnovanog na činjenicama, dok se povjerenje zasnovano na afektivnom aspektu, zasniva na emocionalnoj uključenosti u odnos.

Organizaciono međusobno povjerenje se može definisati i kao spremnost neke osobe, bazirana na njenoj organizacionoj kulturi i organizacionoj komunikaciji, da vjeruje da je neka druga osoba iskrena, pouzdana i da se u određenoj mjeri može identifikovati sa zajedničkim ciljevima, standardima i vrijednostima. Dakle, povjerenje je spremnost jedne strane iskazana kroz namjeru i ponašanje, da bude ranjiva za drugu stranu na osnovu afektivno i kognitivno razvijenog povjerenja, a da je druga strana: (a) dobronamjerna; (b) kompetentna; (c) iskrena; (d) pouzdana; (e) otvorena (Mayer, i ostali, 1995).

Isto tako, povjerenje je ključno za bilo kakvu interakciju, odnosno ono je nužan preduslov za uspješnu interakciju između dvije osobe, i u tom kontekstu interaktivnih odnosa na relaciji članova jedne grupe između sebe, i sa liderom grupe, međusobno povjerenje se posmatra kao višedimenzionalni proces koji utvrđuje (Mayer, i ostali, 1995):

- (a) Do koje mjere jedna strana ima naviku da zavisi od druge strane u širokom spektru situacija.
- (b) Vjerovanja vezana za povjerenje, tačnije koliko neka osoba vjeruje da strana kojoj poklanja svoje povjerenje ima tri osnovna preduslova: kompetentnost, dobronamjernost i integritet.
- (c) Namjere vezane za povjerenje, tačnije do koje mjere je jedna strana spremna da zavisi od strane kojoj poklanja povjerenje.
- (d) Ponašanje vezano za povjerenje, tačnije demonstrirana zavisnost od strane kojoj se poklanja povjerenje.

#### **4.6.1. Značaj povjerenja na poslu**

U praksi je utvrđeno da timovi sa visokim stepenom međusobnog povjerenja unutar svojih članova rade efikasnije i produktivnije od timova sa niskim stepenom povjerenja. Tri su osnovne karakteristike lidera koje konsultvana literatura identifikuje kao ključne za rast povjerenja od zaposlenih: (a) sposobnost; (b) dobronamjernost; (c) integritet. Sposobnost je odraz vještine, kompetentnosti ili drugih osobina, koje omogućavaju osobama kojima je ukazano povjerenje da uspostave uticaj u određenom području, i sličan je konceptima kompetencije i stručnosti. Dobronamjernost oslikava vjerovanje do koje mjere određena osoba radi za dobrobit drugih, a integritet oslikava koliko osoba koja poklanja povjerenje smatra da se određeno lice pridržava poželjnih principa (Robbins, Judge, 2009).

Iz perspektive organizacije, povjerenje se može definisati kao kolektivna procjena određene grupe da će neka druga grupa biti poštena, ispunjavati obaveze i neće iskorištavati druge. Međutim, organizaciono povjerenje se posmatra i kao interakcija između pojedinaca unutar jedne grupe (tima). U stvarnosti, povjerenje predstavlja kombinaciju interpersonalnih i grupnih interakcija, te u kontekstu organizacije, individue su te koje poklanjaju povjerenje koje može biti usmjereno ka većem identitetu kao što je lider grupe ili cjelokupni menadžment organizacije. Za organizaciju povjerenje predstavlja osnovu za produktivan odnos, dok sa druge strane nepovjerenje sprečava komunikaciju sa kojom bi se ono moglo prevazići, tako da se povjerenje konstantno povećava i značajno utiče na produktivnost.

Povjerenje je česta riječ u uobičajenom govoru, ali ima posebno značenje u smislu organizacionog ponašanja. Prema (Cook, Wall, 1980), poverenje na poslu označava stepen u kojem su zaposleni spremni da vjeruju u dobre namjere drugih ljudi i da imaju povjerenje u riječi i akcije drugih ljudi. Isti autori ističu da je opšteprihvaćeno mišljenje da je povjerenje između individua i grupa u organizaciji veoma važno za dugoročnu stabilnost organizacije i dobrobit njenih članova. Povjerenje je pozitivno očekivanje da druga osoba neće svojim riječima, djelima ili odlukama, djelovati oportunistički. Ova definicija uključuje familijarnost i rizik (Robbins, Judge, 2009). Prema ovim autorima postoje tri povezana koncepta povjerenja (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Vjerodostojna uvjerenja (*eng. Trusting beliefs*), podrazumijeva sigurna uvjerenja da

druga strana posjeduje poželjne atribute, kao što je dobronamjernost, integritet i kompetentnost, u dovoljnoj mjeri da stvore namjere koje su posljedica povjerenja.

- (2) Pouzdane namjere (*eng. Trusting intentions*), podrazumijeva sigurnu, posvećenu spremnost da se zavisu ili pokaže ranjivost drugoj strani na specifičan način, dovoljno jak da stvori ponašanje u skladu sa povjerenjem.
- (3) Pouzdano ponašanje (*eng. Trusting behaviors*), podrazumijeva uvjerenje u akcije koje pokazuju da pojedinac zavisu ili se oslanja na drugog umjesto na sebe.

Pod uticajem globalizacije i ubrzanog povećanja značaja i upotrebe komunikacionih tehnologija, kada sve više ljudi radi u kros-funkcionalnim i geografski distribuiranim timovima, povjerenje ima veliki značaj. Interpersonalno povjerenje se može definisati kao psihološko stanje koje obuhvata namjeru da se prihvati ranjivost na osnovu pozitivnih očekivanja prema namjerama ili ponašanju nekog drugog, bez obzira na mogućnost praćenja ili kontrole druge strane (Robbins, Judge, 2009).

Identifikovane su četiri faze povjerenja među individuama unutar neke organizacije. Prva faza uključuje međusobno ostavljanje prvog utiska, u drugoj fazi nastupa dodatno ispitivanje i saznavanje o drugima. U trećoj fazi pojedinci testiraju granice povjerenja i razvijaju set međusobnih očekivanja. Na kraju, u četvrtoj fazi razvijena su realna očekivanja, kao i međusobni uticaj i povjerenje neophodno za stabilan interpersonalni odnos (Robbins, Judge, 2009). Kada se jednom dostigne željeni nivo međusobnog povjerenja unutar radnih timova jedne organizacije, odnosno unutar organizacije kao cjeline, kako između zaposlenika tako i između lidera i zaposlenika, onda to za organizaciju znači da će njeni zaposlenici biti produktivni i tokom izvršavanja radnih zadataka davati svoj maksimalni potencijal, a da će lideri kroz realizaciju kreativnih ideja uspješno ostvariti zacrtane ciljeve poslovanja organizacije.

Također, visok stepen međusobnog povjerenja znači da će unutar organizacije biti poboljšane pojedine individualne performanse zaposlenika i lidera, kao naprimjer efikasnost i produktivnost, da će se poboljšati neke organizacione performanse kao naprimjer zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciona posvećenost, te da će u konačnici biti poboljšane i poslovne performanse preduzeća, a naročito one ključne, finansijske.

#### **4.6.2. Izgradnja povjerenja na poslu**

Poboljšanje odnosa između menadžmenta i zaposlenih, naročito u sferi međusobnog povjerenja, te usvajanja zajedničkih vrijednosti i stvaranja zajedničkih stavova koji vode ka povjerenju, može se ostvariti kroz pružanje podrške zaposlenima u smislu osiguranja određenog stepena njihove autonomije i davanja podređenima konstruktivnih povratnih informacija. To zaposlenima pruža osjećaj sposobnosti i samostalnosti, te percepciju o liderima kao dobronamjernim i poštovanim osobama sa integritetom.

S obzirom na značaj povjerenja na poslu, lideri sebi stalno postavljaju pitanje: kako mogu izgraditi bolje povjerenje na poslu. Povjerenje je funkcija sljedećih pet dimenzija: (Robbins, Judge, 2009).

- (1) Integritet, obuhvata poštenje i davanje istinitih iskaza. Od svih pet dimenzija, ova dimenzija može se prihvatiti kao ključna.
- (2) Kompetentnost (sposobnost), obuhvata tehnička i stručna znanja i vještine, kao i znanje upravljanja međuljudskim odnosima. Teško je imati povjerenje u nekoga čije sposobnosti i znanje ne poštujete. Samo osoba koja posjeduje odgovarajuće kompetencije, može ispuniti svoja obećanja.
- (3) Konzistentnost (dosljednost), odnosi se na pouzdanost, predvidljivost i dobre procjene u rešavanju problema. Nedosljednost između riječi i djela, ozbiljno narušava povjerenje.
- (4) Lojalnost, podrazumijeva spremnost da se zaštiti druga osoba ili njen ponos i integritet, zahtjeva vjernost drugoj osobi, bez obzira na eventualne koristi od nanošenja štete toj osobi.
- (5) Otvorenost, podrazumijeva da će osoba u svim situacijama reći cijelu istinu.

Slično tome, Kinicki i Kreitner (2006), ukazuju na sljedeće elemente (preporuke) za lidere kako mogu izgraditi visok nivo povjerenja i dugoročno ga zadržati.

- (1) Komunikacija. Važno je da svi zaposleni budu informisani, uz dobro objašnjavanje poslovnih strategija i odluka. Takođe, značajno je obezbjediti efektivne povratne veze. Podrazumijeva se da se uvijek govori istina.
- (2) Podrška. Lideri treba da saslušaju zaposlene, da im obezbjede pomoć, savjet, obuku i podršku.
- (3) Poštovanje. Ovde je značajno delegiranje na bazi autoriteta, kao i aktivno slušanje ideja zaposlenih.
- (4) Fer odnos. Objektivno ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih je od velikog značaja za sticanje i održavanje povjerenja.
- (5) Predvidljivost. Lideri treba da imaju konzistentno i predvidljivo ponašanje u svakodnevnim aktivnostima.
- (6) Kompetencije. Lideri treba da pojačavaju svoj kredibilitet kroz razvoj svojih tehničkih znanja i vještina, kroz profesionalizam i dobar osjećaj za poslovne odluke i rezultate.

#### **4.6.3. Dimenzije povjerenja na poslu**

Na osnovu istraživanja o povjerenju, čini se da postoji nekoliko elemenata (dimenzija) koji objašnjavaju ovu kompleksnu ljudsku pojavu. *Prvo*, ljudi unose različite količine povjerenja u odnos, i neki ljudi su u tom kontekstu povjerljiviji od drugih. *Drugo*, međusobna zavisnost i rizik od ranjivosti su veoma bitni za povjerenje u interpersonalnim odnosima. Kod izgradnje odnosa zasnovanog na povjerenju, potrebno je preuzimati i određene rizike. Tipičan proces izgradnje povjerenja počinje kada ljudi shvate da bi mogli imati koristi od dobre interakcije te odluče da malo rizikuju kako bi testirali prednost te interakcije. Kada se prednost potvrdi, rizikuju malo više, i tako sve dok ne izgrade odnos uspostavljen na povjerenju. Kako bi se prevazišle sumnje i strah kada se ljudi nađu u ranjivom položaju, oni kognitivno i afektivno procjenjuju koje kvalitete ima strana kojoj poklanjaju povjerenje, a to predstavlja *treću dimenziju* povjerenja, karakteristike pouzdane individue, grupe ili entiteta. Neke od karakteristika pouzdanosti su: dobronamjernost, kompetentnost, iskrenost, integritet, dobro rasuđivanje i otvorenost. *Četvrta* dimenzija je rezultat povjerenja što podrazumijeva kognitivno i afektivno stanje (Robbins, Judge, 2009).

Instrument za mjerenje interpersonalnog povjerenja na poslu (Interpersonal trust at work, Cook, Wall, 1980) ima 12 stavki i mjeri vjeru u namjere i povjerenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije. Cook i Wall (1980) ukazuju na mogućnost direktnog mjerenja povjerenja putem iskustvene procjene ili afektivne reakcije ispitanika. Ovi autori su razvili instrument za mjerenje međusobnog povjerenja na radnom mjestu, sa kojim je moguće izmjeriti povjerenje u namjere i povjerenje u sposobnost, kako saradnika tako i menadžmenta. Cook i Wall (1980) definišu sljedeće dimenzije povjerenja na poslu:

- (1) Povjerenje u namjere saradnika. Ova dimenzija označava stepen u kojem zaposleni vjeruju namjerama svojih saradnika, povjerenje da će im saradnici pomoći ukoliko je potrebno, povjerenje da će saradnici zaista uraditi ono što kažu da će uraditi.
- (2) Povjerenje u namjere menadžmenta. Ova dimenzija označava stepen u kojem zaposleni vjeruju namjerama menadžmenta, povjerenje da menadžment uvažava mišljenje zaposlenih, povjerenje da menadžment ima fer odnos prema zaposlenima, povjerenje da menadžment ne obmanjuje zaposlene.
- (3) Povjerenje u akcije saradnika. Ova dimenzija označava stepen u kojem zaposleni vjeruju u akcije i sposobnosti saradnika, povjerenje u sposobnost i vještine saradnika, povjerenje da će saradnici savjesno raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini.
- (4) Povjerenje u akcije menadžmenta. Ova dimenzija označava stepen u kojem zaposleni vjeruju u akcije i sposobnosti menadžmenta, povjerenje da preduzeće ima sjajnu budućnost i da ne mora mijenjati menadžere, povjerenje da menadžeri donose dobre odluke za budućnost preduzeća, povjerenje da menadžeri efikasno rade svoj posao.

Ovaj instrument je korišten i prilikom istraživanja sprovedenog za potrebe pisanja ovog rada.

Kako bi se izmjerio odnos između individua i grupa u organizacionom okruženju, razvijen je popis organizacionog povjerenja kojim se utvrđuje da li pojedinci imaju povjerenje u lidere i veće entitete, kao naprimjer organizaciju u cjelini, tako što se utvrđuje da li se ljudi u organizacijama ponašaju u skladu sa obavezama. Svaki od razvijenih instrumenata za mjerenje povjerenja zapravo pouzdano mjeri ključne karakteristike članova organizacije koji značajno utiču na intenzitet međusobnog povjerenja, kao naprimjer: pristupačnost, kompetentnost, dosljednost, poštenje, integritet, odanost, dobronamjernost, otvorenost i ispunjavanje datih obećanja.

#### **4.6.4. Povjerenje na poslu i liderstvo**

Povjerenje je jedna od primarnih osobina, koja je povezana sa liderstvom (Robbins, Judge, 2009). Povjerenje u lidera je značajna višedecenijska tema istraživača i ključni koncept nekoliko teorija liderstva. Gubitak povjerenja ozbiljno utiče na performanse grupe. Lideri moraju da se angažuju na izgradnji i održavanju povjerenja među zaposlenima, kao i povjerenja između zaposlenih i menadžmenta.

Kada zaposleni vjeruju lideru, oni sa voljom izvršavaju zadatke koje im lider daje, pri čemu vjeruju da njihova prava i interesi neće biti zloupotrijebljeni. Ljudi najčešće neće birati i slijediti osobu koju doživljavaju kao nepoštenu ili koja će ih najverovatnije iskoristiti (Robbins, Judge, 2009). Poštenje je jedna od najvažnijih osobina lidera.



Prema (Robbins, Judge, 2009), postoji nekoliko temeljnih principa za bolje razumijevanje povjerenja i nepovjerenja:

- (a) Nepovjerenje uništava povjerenje. Ljudi koji vjeruju drugima su otvoreni, pružaju potrebne informacije, iskazuju svoje stvarne namjere. Sa druge strane, nepovjerljivi ljudi se ponašaju drugačije. Samo nekoliko nepovjerljivih ljudi može „zatrovati“ čitavu organizaciju.
- (b) Povjerenje rađa povjerenje. Iskazivanje povjerenja obično izaziva povjerenje u suprotnom smjeru.
- (c) Rast i razvoj preduzeća često pojačava povjerenje. Rast i dobri poslovni rezultati daju liderima mogućnost da rješavaju probleme, nagrađuju, unapređuju, a sve to doprinosi jačanju povjerenja.
- (d) Opadanje poslovnih rezultata često slabi povjerenje. Suprotno prethodnom, slabi poslovni rezultati onemogućavaju mnoge aktivnosti i unapređenja u organizaciji, čak može doći i do otpuštanja radnika. U takvim uslovima svakako je povjerenje na ozbiljnom ispitu.
- (e) Povjerenje povećava jedinstvo. Povjerenje povezuje ljude, oni se mogu osloniti na svoje kolege i menadžment. U uslovima poslovanja kada ima problema i kriznim situacijama, zaposleni zajedno ulažu više truda za ostvarivanje ciljeva organizacije.
- (f) Nepovjerljive grupe same sebe uništavaju. Suprotno prethodnom, u nepovjerljivim grupama često dolazi do pobune, razdvajanja i prestanka rada grupe. Članovi grupe više slijede lične interese, nego interese grupe.
- (g) Nepovjerenje u opštem slučaju smanjuje produktivnost. Možda se ne može sa sigurnošću reći da povjerenje povećava produktivnost, ali nepovjerenje gotovo uvijek smanjuje produktivnost. Nepovjerenje skreće pažnju i energiju ljudi na druge stvari, umjesto na efektivan rad.

Postoje tri tipa povjerenja u organizacijama (Robbins, Judge, 2009):

- (1) Povjerenje zasnovano na strahu. Ovaj tip povjerenja bazira se na strahu od kazne koja slijedi ako se povjerenje naruši. Ljudi se boje posljedica ukoliko ne ispunjavaju svoje obaveze. Naprimjer, kada novi zaposleni dođe u organizaciju, on jednostavno mora da vjeruje svom šefu, iako ima malo iskustva u radu sa njim. U ovom slučaju povjerenje se bazira na autoritetu šefa. Istovremeno, iskazivanje nepovjerenja novog zaposlenog prema šefu, može da izazove nezadovoljstvo i uvrijeđenost šefa, a vrlo vjerovatno i neki oblik kažnjavanja.
- (2) Povjerenje zasnovano na znanju. Ovaj tip povjerenja se bazira na informacijama, odnosno, onome što znamo o drugoj osobi. Tada lakše možemo da predvidimo ponašanje druge osobe i u skladu sa tim, lakše formiramo povjerenje ili nepovjerenje. Predvidljivost rađa povjerenje, čak i kada je druga osoba predvidljivo nekonzistentna, mogu se predvidjeti načini na koje će ta osoba narušiti povjerenje. Ovaj tip povjerenja zahtijeva određeno vrijeme, koje će pomoći u upoznavanju druge osobe. Povjerenje zasnovano na znanju je najčešći tip povjerenja u organizacijama.
- (3) Povjerenje zasnovano na poistovećivanju. Ovaj tip povjerenja se bazira na razumijevanju druge osobe, poštovanju i prihvatanju želja i potreba druge osobe. Uzajamno razumijevanje može dostići stepen u kojem jedna osoba može uspješno djelovati u ime druge. Lojalnost je potpuna i nadzor nije potreban. Ovo je najviši tip povjerenja u organizacijama. Vrhunski lideri teže da u svojim timovima dostignu ovaj tip povjerenja.

Možda i najinteresantniji zaključak svih istraživanja međusobnog povjerenja pronađenih u konsultovanoj literaturi, sumiran u jednoj rečenici, bio bi da je međusobno povjerenje nešto što je neophodno svakoj organizaciji i da je nešto što se ne smije izgubiti, ali i da se stalno treba nadograđivati. Međutim, u praksi povjerenje nije baš stabilno, odnosno kada se stekne, može se i izgubiti, ali isto tako ako se izgubi ili smanji, ono se uvijek može i povratiti.

Dakle, nema sumnje da je povjerenje neophodno svakoj organizaciji kako bi ona mogla efikasnije poslovati, jer bez povjerenja organizacija je izložena raznim sumnjama što naravno može usporiti njen razvoja i dovesti do smanjenja organizacionih i poslovnih performansi.

Zbog toga je važno da lideri stalno sprovode aktivnosti sa kojima zadržavaju i eventualno povećavaju dostignuti nivo međusobnog povjerenja u svojoj organizaciji, kao naprimjer: (a) preuzimanje odgovornosti; (b) jasno pokazivanje da brine o svojim zaposlenicima; (c) pridržavanje kodeksa poslovne etike pod bilo kakvim uslovima; (d) otvorenu i svakodnevnu komunikaciju sa zaposlenicima; (e) rješavanje eventualnih problema kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju sa zaposlenima; (f) stavljanjem povjerenja ispred profita kada se donose poslovne odluke. Također, sve je više dokaza da istinitost tvrdnji lidera i njihova transparentnost, značajno povećavaju stepen međusobnog povjerenja (Robbins, Judge, 2009).

Zaposlenicima je također bitno da su njihove organizacije, a ne samo lideri individualno, transparentni prema njima. To se postiže tako što se menadžment organizacije pridržava nekoliko ključnih principa u vezi sa transparentnošću: autentična komunikacija, stil komuniciranja koji dozvoljava otvorenu i transparentnu raspravu o određenim temama, pružanje mogućnosti svima da iznesu svoja mišljenja i prijedloge koji mogu uticati na rezultate poslovanja organizacije.

Na kraju, da bi se steklo povjerenje, mora se vjerovati drugima, jer je povjerenje recipročno. Isto tako, bitno je biti pouzdan, a čini se da je najbolje mjerilo pouzdanosti prije svega kompetentnost neke organizacije, zatim njen integritet, dobra volja i otvorenost, te briga o potrebama drugih i iskrenost. Pokazalo se da pokušaj uspostavljanja uticaja na druge u svrhu postizanja vlastitih interesa šteti povjerenju, odnosno da ga smanjuje.

Lideri znaju da je međusobno povjerenje glavni indikator stanja u organizaciji i da se adekvatnim pristupom može popravljati, što u praksi znači da lideri koji kreiraju i osnažuju međusobno povjerenje u svojim organizacijama, tako značajno utiču na poboljšanje drugih organizacionih performansi, kao naprimjer zadovoljstvo poslom, motivaciju, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom i organizacionu posvećenost, ali i poslovnih performansi cijele organizacije.

Poslovne performanse, kao ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja jednog preduzeća, bit će detaljno elaborisane u sljedećem poglavlju.

## 5. POSLOVNE PERFORMANSE

Termin *performansa* (*eng. performance*) je engleskog porijekla, i uglavnom se prevodi kao učinak ili uspjeh. Prema tome, pojednostavljeno gledano, performansa procesa ili performansa organizacije može se definisati kao učinak ili uspjeh nekog procesa ili organizacije, koji mora biti izražen nekom veličinom. Mjerenje predstavlja skup radnji sa ciljem utvrđivanja vrijednosti neke veličine. Tako bi se na osnovu prethodno navedenog, mjerenje performansi moglo definisati kao utvrđivanje vrijednosti performanse, odnosno mjerenje vrijednosti njenog uspjeha ili učinka. Međutim, važno je istaći da i najbolji sistemi i metode mjerenja performansi liderima pružaju samo informacije i pokazatelje stanja u određenoj oblasti, na osnovu kojih lideri donose odluke o daljim pravcima kretanja nekog procesa ili organizacije.

Radi sveobuhvatnijeg pogleda i shvatanja važnosti konstantnog mjerenja organizacionih i poslovnih performansi svakog preduzeća koje želi dostići i zadržati visoku konkurentnost na globalnom tržištu, ali i korisnost mjerenja individualnih performansi zaposlenih kao i određenih organizacionih procesa, u sljedećem poglavlju će biti elaborisana važnost mjerenja navedenih performansi za ukupan kvalitet poslovanja i tržišnu poziciju jednog preduzeća.

### 5.1. Važnost konstantnog mjerenja performansi

Performanse označavaju količinu postignuća koje je ostvario pojedinac, tim, organizacija ili neki proces, zbog čega je poželjno da lideri konstantno vrše mjerenja performansi preduzeća kako bi pratili ključne ishode u poslovanju. Takva mjerenja liderima, između ostalog, osiguravaju najrelevantnije informacije o rezultatima poslovanja. Upravljanje performansama je postupak definisanja standarda, praćenje realizacije i stepena ostvarenja postavljenih standarda, te utvrđivanje razloga zbog kojih je eventualno došlo do odstupanja, pri čemu standardi predstavljaju kriterij efikanosti, ciljane veličine sa kojima će se porediti očekivani rezultat, a mogu se grupisati u kvantitativne (mjerljive) i kvalitativne (one koji se procjenjuju).

Također, lideri znaju da postupak mjerenja performansi nekog procesa ili aktivnosti nije zamišljen isključivo kao jednostavno prikupljanje podataka kako bi se oni kroz analizu uporedili sa unaprijed definisanim ciljem, planom ili postavljenim standardom. Zapravo, mjerenje performansi je ispravno posmatrati isključivo kao sveobuhvatan sistem menadžmenta, sa osnovnom svrhom usaglašavanja određenog proizvoda ili usluge sa zahtjevima zainteresovanih strana, pri čemu „zainteresovana strana“ podrazumijeva osobe ili grupe koje imaju interes u efektivnosti i efikasnosti organizacije, njenih procesa, i u konačnici proizvoda ili usluga.

Mjerenjem performansi, lider treba dati odgovore na mnoga važna pitanja o tome: (a) koliko organizacija dobro radi; (b) da li ispunjava planirane ciljeve; (c) da li su korisnici proizvoda ili usluga organizacije zadovoljni; (d) da li su procesi upravljanja zadovoljavajući ili ih pak u nekim dijelovima treba mijenjati odnosno unaprijediti? U

svakom slučaju, osnovna svrha mjerenja performansi je upoređivanje sa željenom vrijednošću performansi, a zatim preduzimanje odgovarajućih radnji u skladu sa dobijenim pokazateljima. Dakle, može se konstatovati da mjerenje performansi pokazuje stepen ispunjenosti zacrtanog cilja, a cilj performanse ili zacrtani standard predstavlja željeno stanje, odnosno željenu vrijednost (Lebas, 1995).

Mjerenja performansi sastavni su dio organizacionog sistema evaluacije i kontrole, te kao takvi predstavljaju napore organizacije u pravcu ostvarivanja svoje misije i cilja poslovanja, jer dobijeni pokazatelji koriste liderima za izražavanje uspješnosti ostvarenja odabrane strategije i generalno uspješnosti poslovanja organizacije.

Razvojem tržišta, raste broj i važnost performansi koje treba pratiti kako bi organizacija opstala i poslovala u novim okolnostima, pa se tako još ranije razvio niz novih kvantitativnih i kvalitativnih metoda mjerenja individualnih i organizacionih performansi. Također, novije vrijeme karakteriše čitav niz novih momenata u pooštrenoj tržišnoj utakmici, jer je nastupilo razdoblje „nove ekonomije“ u kojoj poslovi nevjerovatno brzo rastu i razvijaju se, i to na globalnom nivou, zbog čega se dio poslova seli u virtualnu sferu a konkurencija u tradicionalnim sektorima se dodatno povećava i zaoštrava. Kako bi u takvom razvoju događaja uopšte bile u stanju ovladati sa velikim brojem informacija, i to na dnevnom nivou, mnoge organizacije uvode ERP (*eng. Enterprize Resource planning*), efektivne sisteme mjerenja performansi. Tako menadžerima od ključne važnosti postaje razvoj mjerenja performansi, koja reflektuju organizacione poslovne procese sa posebnim naglaskom na „tačku dodira sa klijentima“.

U tom kontekstu, složenost postupka određivanja najadekvatnijih mjerenja performansi za pojedine organizacije, kao i važnost multidisciplinarnosti ove aktivnosti, predstavlja pitanje mjerenja organizacionih performansi kao posebne menadžerske discipline. Dakle, efektivni sistemi mjerenja individualnih, organizacionih i poslovnih performansi, neminovno postaju uslov opstanka organizacije u uslovima savremenog poslovanja koje karakteriše sve dinamičnije poslovno okruženje. Efektivni sistem mjerenja performansi omogućava menadžmentu organizacije da mjeri i kontroliše odabrane performanse u skladu sa definisanom strategijom rasta i razvoja. Sa druge strane, efektivni sistemi mjerenja omogućavaju organizaciji da procijeni da li su ciljevi ostvareni i da li je došlo do napretka organizacije u cjelini, identifikujući poziciju, pojašnjavajući ciljeve i područja koja treba poboljšati, istovremeno omogućavajući pouzdana predviđanja (Lebas, 1995).

Prilikom dizajniranja sistema za mjerenje performansi u savremenom okruženju, uvažavaju se kako finansijski tako i nefinansijski indikatori koji odražavaju efekte ključnih aktivnosti koje dodaju vrijednost organizaciji. Uvođenje indikatora u skladu sa definisanom strategijom, olakšava strategijsko odlučivanje, a što se u konačnici odražava na ukupne finansijske rezultate poslovanja organizacije.

Organizacioni faktori, kao naprimjer podrška top menadžmenta, obuka, učešće zaposlenih, povezanost performansi sa nagradama, značajno utiču na efektivnost primjene sistema mjerenja performansi. Mjerenje performansi ima višestruki značaj. Na osnovu zaključaka studija jednodimenzionalnih, tipično finansijskih mjerenja performansi, generisano je shvatanje da informacije o mjerenju performansi utiču na liderske akcije kroz uključivanje

istih u mehanizme evaluacije. Iako su savremeni sistemi mjerenja performansi dizajnirani i usvojeni primarno sa ciljem olakšavanja donošenja strategijskih odluka a ne za evaluaciju, neosporno je da su informacije o mjerenju performansi od izuzetnog značaja i u procesima evaluacije.

Efektivan sistem mjerenja performansi pospješuje realizaciju ciljeva zaposlenih individualno, ali i organizacionih ciljeva generalno, omogućavajući tako liderima da svoje ali i performanse zaposlenih ocjenjuju na jedan efektivan i efikasan način. Ono što je zajedničko svim savremenim sistemima i instrumentima za mjerenje individualnih, organizacionih i poslovnih performansi, jeste povezivanje strategija, zadataka i instrumenata za mjerenje u jednu cjelinu, ali posmatrano iz različitih perspektiva.

Franco-Santos i ostali (2012) detaljno su analizirali posljedice primjene savremenih sistema mjerenja performansi u tri kategorije: (1) ponašanje zaposlenih; (2) organizacione sposobnosti; (3) performanse. U kategoriji posljedica na ponašanje zaposlenih ističu: strategijski fokus, kooperaciju, koordinaciju i participaciju, motivaciju, razumijevanje uloge i zadovoljstvo poslom, odlučivanje, učenje i samokontrolu, liderstvo i organizacionu kulturu, konflikte i tenzije. U kategoriju posljedica na organizacione sposobnosti ističu strategijske procese, komunikaciju i korporativnu kontrolu, dok u kategoriji posljedica na ukupne performanse ističu performanse na nivou poslovnih jedinica, timova, menadžera i čitavom lancu ponude. Mjerenje performansi može stimulisati inicijative zaposlenih da poboljšaju operativne performanse, posebno kada zaposleni učestvuju u tom procesu (Franco-Santos i ostali, 2012).

Kao ključni organizacioni faktori koji utiču na efektivnost sistema mjerenja performansi, najčešće su isticani podrška top menadžmenta, obuka, učešće zaposlenih i veza performansi sa nagradama. Podrška top menadžmenta značajan je faktor koji podržava različite inovacije. Sva mjerenja performansi treba da se jasno saopštavaju, da su relevantna i pouzdana, tako da lideri mogu dobiti korisne informacije za odlučivanje, a zaposleni bolje razumijevanje, što će se odraziti na njihovu veću organizacionu posvećenost i efikasnost.

Veće učešće zaposlenih u procesu dizajniranja i implementacije sistema mjerenja performansi direktno doprinosi njihovoj efektivnosti, zbog kongitivnih mehanizama (bolja komunikacija), primjena znanja, razumijevanje posla i motivacionih mehanizama (manji otpor prema promjenama), posvećenost organizaciji, prihvatanje povratne sprege i ciljeva (Hall, 2011). Inače, efektivnost sistema mjerenja performansi može se posmatrati kroz dvije dimenzije, i to preko ishoda povezanih sa performansama organizacije i ishoda povezanih sa performansama zaposlenima.

## **5.2. Finansijske performanse**

Performansa je važno obilježje prema kojem se mjeri količina ili stanje pa se može reći da je performansa postignuće ranije utvrđenog cilja i načina na koji se taj cilj postiže. Finansijski ciljevi predmet su finansijskih performansi, pa se s obzirom na to, finansijske performanse poistovjećuje sa finansijskom sposobnošću, odnosno sposobnošću ostvarenja odgovarajućeg nivoa poslovne sigurnosti i uspješnosti. Analizom finansijskih performansi

preduzeća, mogu se utvrditi njegove prednosti i nedostaci u ostvarivanju ciljeva poslovanja, te stvoriti kvalitetna podloga za donošenje poslovnih odluka, kako lidera tako i svih ostalih stakeholdera. U suštini, analizom se nastoji utvrditi likvidnost, zaduženost, aktivnost, ekonomičnost i profitabilnost preduzeća čijim se sumiranjem donosi ocjena o njegovoj ukupnoj finansijskoj stabilnosti.

Međutim, analizom finansijskih performansi dobijaju se samo finansijske informacije koje su osnova za donošenje odluka, ali nisu sveobuhvatne jer treba uzeti u obzir i neke nefinansijske informacije. To predstavlja najveće ograničenje takve analize koja se temelji isključivo na podacima iz finansijskih izvještaja. Zbog toga se javila potreba za stvaranjem sistema kojim se na osnovu finansijskih i nefinansijskih pokazatelja ocjenjuje finansijska stabilnost i uspješnost poslovanja te kojim se omogućuje bolje predviđanje budućih događaja. Jedan od takvih sistema je model uravnoteženih ciljeva koji je usmjeren na uravnoteženo raspoređivanje i mjerenje svih učinaka, a ne samo finansijskih, tako da se svi dovedu u sklad sa vizijom, ciljevima i strategijom povezujući pritom naizgled odvojena, a zapravo zavisna područja poslovanja preduzeća.

Finansijske performanse su odabrane kao ključne za ovaj rad jer su predmet brojnih istraživanja, naročito u smislu određivanja zavisnosti finansijskih pokazatelja od raznih organizacionih aspekata (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen, Firth, & Rui, 2006; Bonfiglioli, 2008; Masakure, Cranfield, & Henson, 2008; Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Tan & Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003). Parcijalno posmatrano, neka istraživanja su usmjerena na izučavanje uticaja na rentabilnost i njenog značaja (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen et al., 2006; Den Hartog, & Verburg, 2004), neka na izučavanje produktivnost (Bonfiglioli, 2008; Masakure et al., 2008; Bridgman, Gomes, & Teixeira, 2011), neka na izučavanje plate (Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Chandler, Chony, Mtei, Reyburn, & Whitty, 2009).

U ovom radu istraživane su sljedeće finansijske performanse: profitabilnost, tržišno učešće, rast osnovnih sredstava, rast prodaje i rast konkurentnosti. Grupi od navedenih pet finansijskih performansi pridružene su još dvije: produktivnost i plate. Za ove performanse postoji značajno interesovanje u literaturi, naprimjer: za produktivnost (Bonfiglioli, 2008; Masakure, Cranfield & Henson, 2008; Bridgman, Gomes & Teixeira, 2011; Pantazi, & Străoanu, 2011), za plate (Chandler, 2009). Inače, iz navedenih referenci, može se zapaziti da je problematika vezana za plate veoma aktuelna i značajna u slabije razvijenim zemljama. Zbog toga je i ova performansa uključena u istraživanje u Bosni i Hercegovini. Na bazi prethodnih analiza, formiran je set od sedam finansijskih performansi koje su istraživane u ovom radu: produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, rast konkurentnosti, rast osnovnih sredstava preduzeća i plate zaposlenih.

Važna stavka u poboljšanju poslovanja savremenih preduzeća jeste *produktivnost* koja se definiše kao odnos ukupne proizvedene količine roba i usluga (rezultata), i organizacionih resursa potrebnih za njihovu proizvodnju (ulazne stavke). Produktivnost predstavlja efikasnost korištenja ljudskog rada. Produktivnost rada kao ekonomski princip poslovanja predstavlja težnju da se u poslovanju ostvari što više proizvoda i usluga, uz što manje ulaganje rada, odnosno utrošaka radne snage. Šira definicija produktivnosti smatra da je produktivnost mjera ekonomske efikasnosti koja predstavlja količnik *outputa* (proizvodi ili

usluge) i *inputa*, kao raspoloživih resurasa (zemljište, rad, kapital, materijal, građevinski objekti). Posmatrana u užem smislu, produktivnost je usmjerena na produktivnost rada, odnosno prikazuje efikasnost tekućeg rada, na način da se sa što manje uloženog rada ostvare što bolji rezultati. Produktivnost se definiše kao kvantitativni izraz između obima proizvodnje, usluga ili prometa i količine utrošene radne snage. Ova definicija produktivnosti je izvedena iz osnovnog ekonomskog principa: ostvariti maksimalni rezultat sa minimalnim ulaganjima, koji je moguće postići na dva načina: a) povećanjem ukupne mase proizvoda; b) povećanjem radnog učinka. U faktore produktivnosti spadaju sve one činjenice koje na bilo koji način mogu da utiču na radni učinak, tj. na odnos između ostvarenog rezultata proizvodnje i utroška radne snage u proizvodnji. Proizvodnju obavlja čovjek određenim sredstvima za proizvodnju, koja su tehnička kategorija.

Iz ovoga proizilazi da se faktori koji uslovljavaju produktivnost mogu grupisati u dvije osnovne kategorije i to: a) objektivne faktore; b) subjektivne faktori. Objektivni faktori su oni faktori na koje organizacija ne može da utiče i da ih mijenja u toku procesa poslovanja. To su tehnički i društveni faktori. Tehničke faktore čine sva materijalna i tehnička sredstva koja služe proizvodnji, kao i određena naučna i tehnička dostignuća koja se ne primjenjuju, ali za koje postoji ekonomska mogućnost korištenja. Najznačajniji tehnički faktori su: a) tehničke karakteristike proizvoda na osnovu kojih se izrađuju normativi rada izrade proizvoda; b) karakteristike proizvodnog procesa koji zahtijeva određen utrošak radne snage pri njegovom izvođenju; c) karakteristike sredstava za rad, čija savremenost i tehnička usavršenost uslovljavaju u velikoj mjeri i produktivnost rada; d) tehničke karakteristike materijala koji se koristi u proizvodnji; e) radna sredina i uslovi rada u njoj, nezavisno da li se radi o prirodno uslovljenim ili vještački stvorenim uslovima rada; f) ostvareni obim proizvodnje; g) vid organizacije svojim nivoom direktno utiče na produktivnost; h) nivo organizacije koji se ogleda u tehničkoj opremljenosti i dr. Produktivnost je zahtjev za ostvarenje određene vrijednosti proizvodnje uz minimalne utroške resursa. Dakle, produktivnost pokazuje uspješnost u obavljanju određenog posla u odnosu na utrošene resurse (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Profitabilnost* je skup pokazatelja uspješnosti, upoređuje finansijski rezultat sa investiranim novcem, prodajom i dividendnim pokrićem. Osnovni je princip efikasnosti poslovanja preduzeća. Traži se maksimalizacija finansijskog rezultata (dobitka) u odnosu na angažovana sredstva ili kapital. Profitabilnost je skup pokazatelja uspješnosti, upoređuje finansijski rezultat sa investiranim novcem, prodajom i dividendnim pokrićem. Porastom profitabilnosti traži se maksimalizacija finansijskog rezultata (dobitka) u odnosu na angažovana sredstva ili kapital. Drugim riječima, uz što manja angažovanja ostvariti što veći finansijski rezultat. Kod nas se često koristi termin rentabilnost za označavanje ovoga principa, a i za označavanje pokazatelja kojima se iskazuje ostvarivanje ovoga principa. Ekonomska profitabilnost je odličan pokazatelj koji nadopunjava uobičajenu analizu poslovanja i koji može poslužiti kao jedna od mjera ostvarivanja strateških ciljeva preduzeća. Profitabilnost je ključni princip efikasnosti preduzeća, predstavlja maksimalizaciju finansijskog rezultata u odnosu na angažirana sredstva ili kapital (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Tržišno učešće* predstavlja mjerilo relativne veličine nekog preduzeća na nekom tržištu (sektoru, industriji) koje se izračunava stavljanjem u odnos obima njegove proizvodnje

(prodaje) i ukupnoga obima proizvodnje (prodaje) na tom mjerodavnom tržištu. Povećanje i održavanje tržišnog učešća jeste jedan od najbitnijih ciljeva svakog preduzeća, pored cilja stvaranja prihoda i ostvarenja dobiti. Kako osvojiti tržišno učešće, kako održavati tržišno učešće i na kraju povećati tržišno učešće, jedan je od glavnih zadataka strategije poslovanja a posebno marketing funkcije organizacije. Preduzeće kreira strategije kako da ostvari svoje ciljeve odžavanja i povećanja tržišnog učešća. Strategijama za povećanje tržišnog učešća preduzeće nastoji da postojeće tržišno učešće proširi, da svoje proizvode i usluge ponudi većem broju potrošača, da na taj način bolje od konkurencije zadovolji potrebe potrošača i na kraju da ostvari veće prihode. Strategijama za održavanje tržišnog učešća preduzeće pokušava da već osvojeni tržišni segment zadrži, da zadrži postojeće rentabilne potrošače i da na taj način sebi obezbijedi dugoročne prihode. Da bi preduzeće bilo sposobno da kreira odgovarajuću strategiju koja će na najbolji mogući način uspjeti da odgovori zahtjevima tržišta, neophodno je da bude upoznato sa kretanjima i prilikama u okruženju odnosno na tržištu, kao i da bude svjesno svojih izvora i mogućnosti prilikom stvaranja strategije. Povećanje tržišnog učešća je jedan od najbitnijih ciljeva marketing aktivnosti pored povećanja prihoda od prodaje i povećanja dobiti. Tržišno učešće jeste procentualno učešće proizvoda preduzeća u prodaji, odnosno to je procenat sa kojim preduzeće učestvuje u podmiranju određene potrebe potrošača. Da bi preduzeće precizno definisalo ciljno tržište i sagledalo konkurente, mora se precizno definisati ono što se mjeri. Strategija održavanja tržišnog učešća je defanzivna strategija da se očuva ono što je osvojeno u prethodnom periodu, odnosno prethodnim poslovnim poduhvatima. Ova strategija odgovara preduzećima sa dominantnom pozicijom u grani. Strategija povećanja tržišnog učešća je atraktivna za preduzeća zato što vodi ka većem obimu proizvodnje, nižim troškovima poslovanja, većem prihodu i većoj rentabilnosti. Za preduzeće je lakše da se razvija sa rastom tržišta nego da povećava svoje učešće na postojećem tržištu. Prema istraživanjima odnos između marketing napora i tržišnog učešća preduzeća nije linearan, što znači da veće ulaganje u marketing ne podrazumijeva i veće tržišno učešće. Potrebno je znati koji je marketing napor potreban da se osvoji dodatni procenat tržišnog učešća u datim uslovima. Preduzeća koja su se opredijelila za investiranje u budući razvoj nastoje da agresivno stvaraju tržišno učešće na ciljnim tržišnim segmentima i u tom smislu prilagođavaju marketing miks. Ide se na penetracione (niže) cijene, više se ulaže u promotivnu aktivnost, proširuju se linije proizvoda da se upotpuni ponuda. U ovom slučaju preduzeće koristi sva tri metoda rasta: interni, eksterni i kombinovani, da dođe do novih proizvoda i usluga (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Rast prodaje* kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspjeha. Da bi se realizovala uspješna prodaja, zadatak menadžmenta je da kreira situaciju u kojoj je istovremeno klijent (kupac) zadovoljan i ostvarena je zadovoljavajuća zarada za preduzeće. Uspješna prodaja obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savjete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumijevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnja osnovnih vještina prezentacije, pregovaranja i timskog rada. Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije preduzeća na tržištu. U tradicionalnom smislu, pod prodajom se podrazumijevaju skup poslova i zadataka koje preduzeća preduzimaju u cilju realizacije roba i usluga. Ekonomski



posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha. Da bi se realizovala uspješna prodaja i rast prodaje, zadatak preduzeća je da kreira uspješnu situaciju koja se sastoji od: (a) kreiranja zadovoljnog klijenta, (b) ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za preduzeće. Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbjeđuje preduzećima njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. Rast konkurencije pojačao je uticaj globalizacije tržišta, kraći životni ciklus proizvoda i nejasne granice koje podrazumijevaju razvoj u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, porast u indirektnoj konkurenciji u svim sferama biznisa. Sve ove promjene uticale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju sa manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i povećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacioni koncept prodaje, upravljanje odnosa sa kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaju unutar preduzeća, fokus na produktivnost. Tradicionalna prodaja je težište stavljala na transakciju i sam čin zatvaranja prodaje bez uvažavanja očekivanja potrošača u procesu prodaje. Kako je tržište postalo konkurentnije, transakcioni pristup prodaji zamijenjen je konceptom relacione prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupovine i interakciju prodavac-kupac. Izgradnja odnosa može biti predstavljena kroz tri osnovne kategorije: (a) orijentacija na kupca, (b) adaptacija procesa prodaje, (c) orijentacija na usluge. Uspješan odnos prodavca sa kupcima stavlja naglasak na razumijevanje potreba i želja različitih tipova kupaca, te njihovih sofisticiranih zahtjeva (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Rast konkurentnosti* u svim sferama poslovanja, stalno pojačava uticaj globalizacije tržišta i sve kraći životni ciklus proizvoda. Konkurentnost preduzeća je mjera sposobnosti preduzeća da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test domaćeg i međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje uspješnog poslovanja i vrijednosti preduzeća. Konkurencija je osnovni regulator tržišta. Iako neki teoretičari smatraju da konkurentnost nije ništa drugo do mjerenje bogatstva društva na drugi način, vrlo je važno da ona doprinosi inovativnosti, unapređenju poslovanja i ukupnom ekonomskom rastu. Jačanje produktivnosti i konkurentnosti mora biti osnovna ideja u provođenju poslovne politike svakog preduzeća. Jedino hitne i dobro usmjerene politike unapređenja konkurentnosti mogu osigurati željeni put ka rastu i razvoju preduzeća. Te politike moraju biti sveobuhvatne i usmjerene prema podizanju konkurentnosti. Na konkurentnost nekog preduzeća utiču mnogi direktni i indirektni faktori: visoki troškovi poslovanja, veliko porezno opterećenje, slaba ukupna konkurencija koja ne podstiče preduzeća na inovacije i konkurentnost. Pojednostavljeno kazano, konkurencija je rivalstvo u kojem svako preduzeće nastoji ostvariti u isto vrijeme ono što žele i druga preduzeća a to je: prodaja, dobit i tržišni udio nudeći najbolju moguću kombinaciju cijene, kvalitete i usluge. Konkurenti su svi oni koji proizvode ili trguju iste ili slične proizvode. Njihov cilj je profit a konkurentsko takmičenje je nemilosrdno i samo najbolji ostaju na tržištu. Preduzeće traži da se na neki način izdvoji od konkurenata, a za to mora pratiti razne trendove i primjenjivati inovacije, kao naprimjer adekvatan razvoj novog proizvoda i njegovo plasiranje na tržište. Rastom konkurentnosti, rastu i sve druge finansijske ali i organizacione performanse poslovanja (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Osnovna sredstva preduzeća* predstavljaju one ekonomske vrijednosti sa kojima ono

raspolaze radi ostvarivanja svojih ciljeva i zadataka. Glavne karakteristike osnovnih sredstava su: koriste se u poslovnim aktivnostima preduzeća u dužem vremenskom razdoblju, u vijeku upotrebe ne mijenjaju svoj fizički oblik, postepeno se troše tako što dio svoje vrijednosti prenose na gotove proizvode ili usluge. U kontekstu navedenog, jasno je da je rast osnovnih sredstava važna finansijska performansa za rast i razvoj preduzeća u cjelini (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

*Plate zaposlenih* se sastoje od zarade za obavljene rad i vremena provedenog na radu, zarade po osnovu doprinosa zaposlenog poslovnom uspjehu poslodavca (nagrade i bonusi), kao i drugih primanja po osnovu radnog odnosa u skladu sa ugovorom o radu. Iako postoji čitav niz nematerijalnih motivacijskih tehnika sa kojima lideri nastoje poboljšati motivaciju za rad svojih zaposlenika a tako i njihovu produktivnost (naprimjer rotacija posla i fleksibilno radno vrijeme), ipak se u zemljama tranzicije, što je slučaj Bosne i Hercegovine, kao najdominantniji oblik uticaja na motivaciju i produktivnost zaposlenih još uvijek preferira plata kao osnovni oblik finansijskog primanja (Strukan, Nikolić, Sefić, 2017).

Finansijske performanse su predmet brojnih istraživanja, naročito u smislu određivanja zavisnosti finansijskih pokazatelja od raznih organizacionih aspekata (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen, Firth & Rui, 2006; Bonfiglioli, 2008; Masakure, Cranfield & Henson, 2008; Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Tan & Litsschert, 1994). Parcijalno posmatrano, neka istraživanja su usmjerena na izučavanje uticaja na profitabilnost i njenog značaja (Eriksen & Knudsen, 2003; Chen, Firth & Rui, 2006; Den Hartog & Verburg, 2004). Neka na izučavanje produktivnost (Bridgman, Gomes & Teixeira, 2011; Bonfiglioli, 2008; Masakure, Cranfield & Henson, 2008), a neka na izučavanje plate (Chandler, i ostali, 2009; Pantazi, & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997). Neke reference ispituju određene setove finansijskih performansi. Naprimjer, u radovima (Tan & Litsschert, 1994; Wang, i ostali, 2003; Wang, Tsui & Xin, 2011), istraživane su sljedeće finansijske performanse: profitabilnost, plate, rast konkurentnosti i tržišno učešće.

### **5.3. Razvoj novog proizvoda (NPD, *New Product Development*)**

U ovom radu, pored uticaja liderstva na finansijske performanse, istražen je i uticaj liderstva na razvoj novog proizvoda (NPD). Dok finansijske performanse predstavljaju aktuelno stanje poslovnih rezultata u nekom preduzeću, NPD predstavlja strategijski aspekt i najbolji je reprezent stanja preduzeća u budućnosti. Na ovaj način se upotpunjava slika aktuelne situacije u preduzećima u Bosni i Hercegovini, što je između ostalog jedan od ciljeva ovog rada.

Proizvod je danas osnova u strateškom planiranju poslovanja preduzeća. Nesrazmjer globalne ponude i potražnje ostavlja skromne mogućnosti u upravljanju ostalim elementima poslovanja, kao naprimjer distribuciji i promociji u kontekstu tržišnog uspjeha, ukoliko proizvod ili usluga nisu osmišljeni i razvijeni u skladu sa potrebama i očekivanjima ciljanih kupaca. Zbog te činjenice, ukoliko neko preduzeće želi uspješno poslovati i biti konkurentno na tržištu, mora u centar svoje pažnje staviti upravo postupak razvoja novog proizvoda.

Proizvod je konačni rezultat proizvodnog procesa koji postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje, a svojim predmetnim oblikom i karakteristikama zadovoljava određenu potrebu. Preduzeća stalno nastoje napredovati i biti bolja od konkurencije, što mogu postići uvođenjem novog proizvoda na tržište. Razvojem novih proizvoda ujedno i udovoljavaju željama i potrebama kupaca što se odražava na bolju prodaju i bolji profit.

Termin *novi proizvod* podrazumijeva nove proizvode, ali i poboljšanja postojećih proizvoda, modifikacije proizvoda i nove marke proizvoda, koje neko preduzeće razvija za određeno tržište. Jedan od najvećih izazova marketinškog planiranja je razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje. Kupci žele nove proizvode a konkurencija će učiniti sve da ih što prije ima (Kotler, 1994).

Razvoj proizvoda može se odvijati u dva osnovna oblika: (1) preduzeće može provoditi vlastiti razvoj novog proizvoda, djelovanjem vlastitog tima za istraživanje i razvoj; (2) ili može kroz ugovor unajmiti institute, samostalne istraživače ili agencije. Preduzeća pod uticajem promjena u okruženju moraju graditi aktivan odnos prema stvaranju, i kasnije prodaji proizvoda i usluga.

Kako bi opstala na tržištu i razvijala se, preduzeća moraju modifikovati svoje poslovanje konstantnim inoviranjem. Pod inoviranjem se pritom podrazumijeva svaka primjena nove ili primjetno poboljšane ideje, proizvoda, usluge ili procesa, koji imaju korisnu primjenu. Proizvod je rezultat ljudskog rada ostvaren zbog direktnog ili indirektnog podmirjenja neke potrebe. Pod uslugom se podrazumijeva samo rad koji podmiruje neku potrebu.

U pravilu proizvod i usluga se poistovjećuju, jer su obje kategorije rada društveno neophodne i motivisane istim motivom, potrebom. Svaki proizvod nema isti vijek upotrebe, pa tako postoje proizvodi koji se troše jednokratno ili tokom nekoliko upotreba, a najbolji primjer za to je hrana ili naprimjer sredstva za čišćenje, ali isto tako postoje proizvodi kojima je vijek trajanja malo duži, i po nekoliko godina, naprimjer namještaj, kućanski aparati, prevozna sredstva.

Svaki proizvod ima neku osnovnu karakteristiku (funkciju), npr. automobil služi za prevoz sa jednog mjesta na drugo, olovka služi za pisanje i crtanje, sat služi za prikazivanje tačnog vremena i slično. Osim osnovne karakteristike, proizvodi imaju i neke druge karakteristike koje ih obilježavaju i ističu između ostalih i koje krajnji korisnici prepoznaju, a to su tržišne karakteristike.

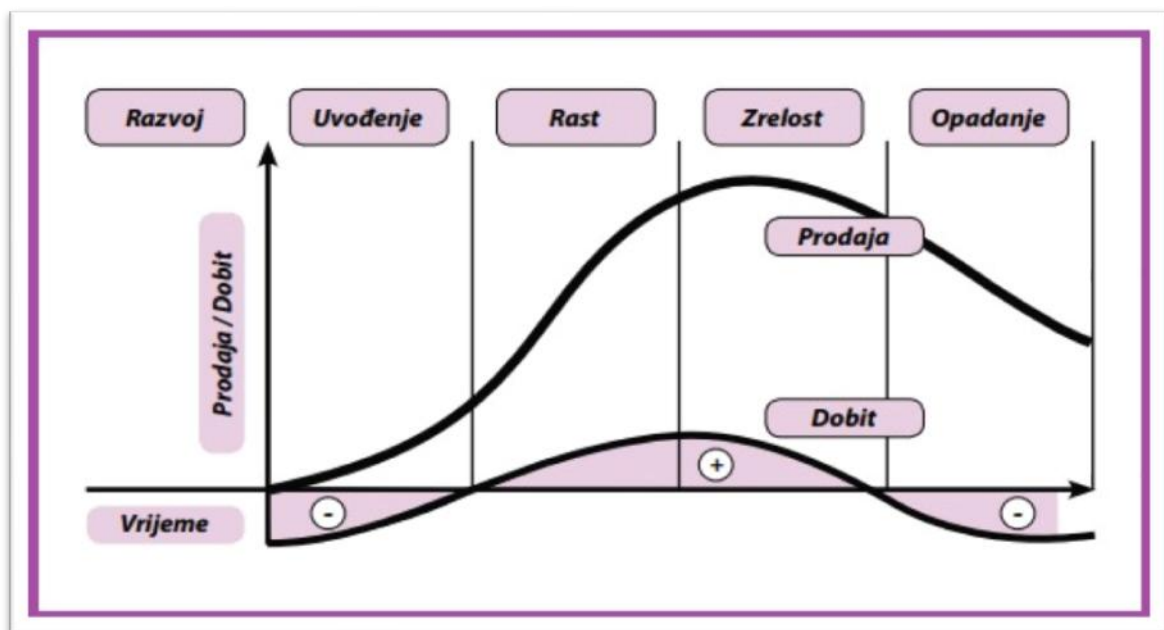
Glavne *tržišne karakteristike* proizvoda su kvalitet proizvoda, proizvodni mix ili asortiman, prodajna cijena, estetika proizvoda, pakiranje i ambalaža, obilježavanje i opremanje proizvoda, savremenost proizvoda, usluge potrošačima, garancija i servis. *Kvalitet proizvoda* je ustanovljeni nivo osobina nekog proizvoda i sa njim se opisuje upotrebna vrijednost ili korisnost proizvoda. Vrlo je bitan kvalitet materijala, dizajn, sastav, funkcionalnost, konstrukcija, oblik, boja, trajnost i slično, jer sve te osobine daju neku posebnost proizvodu, no konačni sud o kvalitetu donosi potrošač. *Proizvodni mix* ili *asortiman* je raznovrsnost ponude koju proizvođač nudi, odnosno to je skup različitih proizvoda istog proizvođača. *Raznovrsnost asortimana* gleda se u širini, dubini i konzistentnosti. Širina se očituje u broju različitih proizvoda, dubina u broju različitih proizvoda u proizvodnoj liniji, dok konzistentnost pokazuje koliko su ti proizvodi različitih

proizvodnih linija povezani. *Prodajna cijena* je osjetljiv tržišni element. Nju preduzeće mora odrediti s obzirom na svoje troškove i s obzirom na konkurenciju. Za *estetiku proizvoda* bitna je kreativnost dizajnera. Bitno je da je proizvod funkcionalan, da služi svrsi, no isto tako mora imati i dozu privlačnosti kako bi privukao više potrošača i ostvario konkurentsku prednost. Kako bi se proizvod zaštitio tokom transporta potrebno ga je upakovati kako ne bi došlo do njegovog oštećenja, no isto tako, ako je ambalaža privlačna, podrazumijeva se da će privući više porošača. *Savremenost proizvoda* mnogi kupci izrazito cijene jer je to proizvod proizveden savremenim tehnološkim procesom, od savremenih materijala, u skladu s modernim trendovima. *Usluge potrošačima* su kreditiranje kupovine, informisanje i savjetovanje o kupovini, održavanje proizvoda, uvažavanje reklamacija i slično. *Garancijom* se proizvođač obvezuje izvršiti preuzete obaveze prema kupcu vezano uz prodani proizvod, a *servisiranjem* proizvoda se obavezuje na zadatak održavanja i popravljivanja proizvoda (Rocco, 1979).

Kako bi proizvod odgovarao kupcima, potrebno je da ima neke karakteristike prilagođene potrebama kupaca, a kako bi se najbolje upoznali sa željama i potrebama kupaca, mora se istražiti tržište. Osim toga potrebno je uskladiti tehnološke procese, troškove i želje kupaca kako bi taj proizvod ipak bio proizvod koji je moguće lako prodati. Cijeli taj proces oko proizvoda potrebno je dobro isplanirati zbog toga što je to dugotrajni proces koji počinje onog trenutka kada nastane ideja o novom proizvodu a traje sve dok je proizvod prisutan na tržištu, te završava tek onog trenutka kada se proizvod povuče iz prodaje. No uprkos svemu nema svaki proizvod isti vijek trajanja, jer njegova egzistencija zavisi od niza faktora. Svaki proizvod ima svoj životni put u pogledu brzine ekspanzije, dužine egzistencije na tržištu i trenutka njegove zamjene sa novim proizvodom, ipak je svim proizvodima zajednička slična životna sudbina. Dakle, proizvod je sve što može biti ponuđeno na tržištu, te svojim oblikom i svojim karakteristikama zadovoljava određenu potrebu. On prolazi određeni životni ciklus i put na tržištu.

*Životni ciklus proizvoda* je veoma važan koncept, pogotovo u današnje vrijeme kad je konkurencija nemilosrdna. Upravo taj ciklus nam omogućava da imamo uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda. Iz navedenog proizilazi da svaki proizvod ima ograničen vijek trajanja. Ukratko, faze životnog ciklusa proizvoda su: (1) uvođenje, period sporog rasta prodaje proizvoda, uz napomenu da u ovoj fazi nema profita zbog velikih troškova uvođenja proizvoda na tržište; (2) rast, period osvajanja tržišta i znatnog povećanja profita; (3) zrelost, period laganog opadanja prodaje, kada je proizvod već prihvatila većina potencijalnih potrošača a profit se stabilizuje ili opada, što se dešava iz razloga jer se povećavaju marketing aktivnosti neophodne za odbranu od konkurencije; (4) opadanje, period u kojem dolazi do pada prodaje i profita, a do pada prodaje dolazi iz niza razloga: tehnološki napredak, promjene u ukusima potrošača, povećana domaća i inostrana konkurencija (Grbac, Meler, 2007).

Životni ciklus proizvoda omogućava uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda. Krivulja životnog ciklusa proizvoda se uglavnom prikazuje u obliku zvona. Ova krivulja je obično podijeljena na 4 faze kako je već spomenuto: uvođenje (uvođenje proizvoda na tržište), rast (osvajanje tržišta i povećanje profita), zrelost (lagano opadanje prodaje, profit se stabilizuje ili opada), opadanje (pad prodaje i profita), što je ilustrativno prikazano na slici 14.



Slika 14: Životni ciklus proizvoda (Izvor: Grbac, Meler, 2007)

Koncept životnog ciklusa proizvoda može se upotrijebiti za analizu kategorije proizvoda, oblika proizvoda, proizvoda ili marke proizvoda. Kategorija proizvoda ima najduži životni ciklus. Mnoge kategorije proizvoda ostaju u fazi zrelosti neograničeno dugo. Prodaja im raste kako se povećava stopa rasta stanovništva (tržišta). Neke glavne kategorije proizvoda (npr. novine), čini se da su ušle u fazu opadanja životnog ciklusa proizvoda. Sa druge strane, neke druge kategorije kao što su mobilni telefoni, ostaju u fazi rasta. Oblik proizvoda slijedi standard životnog ciklusa proizvoda dosljednije od kategorije proizvoda. Proizvodi slijede ili standardnu krivulju životnog ciklusa proizvoda ili jednu od nekoliko varijanti. Marke proizvoda mogu imati kratak ili dug životni ciklus. Iako mnoge nove marke proizvoda nestanu u ranoj fazi, neke marke imaju veoma dug životni ciklus i koriste svoje ime za lansiranje novih proizvoda.

Proizvođač najprije razvija ideju o novom proizvodu, zatim investira u proizvod sa namjerom da ga osposobi za tržište, odlučuje o njegovom plasmanu na tržište u svrhu zadovoljavanja potreba kupaca, te ga brine da li će prodaja bit uspješna. Proizvođač uvodi proizvod na tržište, no proizvod još u toj fazi ne donosi nikakav dobitak, zbog prijašnjih nastalih troškova proizvodnje i troškova plasiranja proizvoda na tržište, no dobrom organizacijom distribucije, dobrom propagandom i drugim načinima promocije za pospešivanje plasmana, prodaja se postepeno ubrzava.

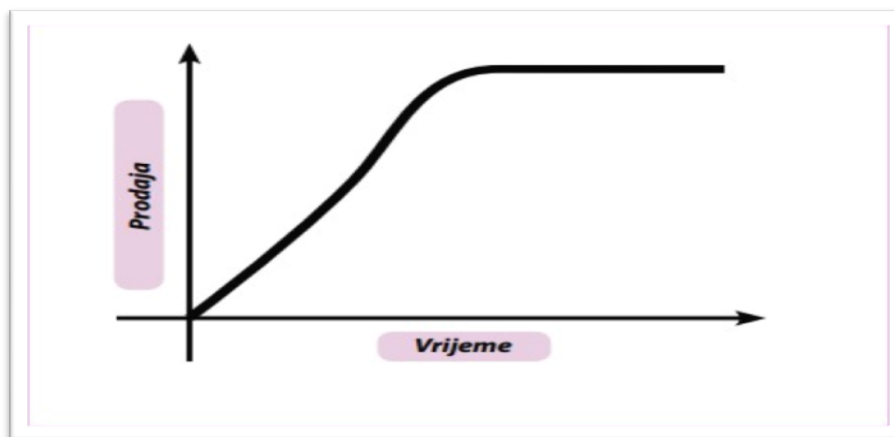
Prilikom uvođenja proizvoda na tržište mogu se razlikovati četiri strategije kojima se može nastupiti na tržištu, a to su (Grbac, Meler, 2007):

- (1) Strategija brzog ubiranja, podrazumijeva lansiranje novog proizvoda po visokim cijenama i sa visokim nivoom promocije. Ima smisao ako se radi o velikom potencijalnom tržištu koje nije upoznato sa proizvodom i žele ga posjedovati, ili se preduzeće suočava sa konkurencijom i želi izgraditi preferenciju za svoju marku.
- (2) Strategija sporog ubiranja, podrazumijeva lansiranje novog proizvoda po visokim

- cijenama i uz nizak nivo promocije. Ima smisao ako je tržište ograničeno, potrošači spremni platiti, te ne prijeti konkurencija.
- (3) Strategija brzog prodiranja, podrazumijeva lansiranje novog proizvoda po niskim cijenama i sa visokim nivoom promocije. Ima smisao ako je tržište veliko, nije poznato sa proizvodom, većina potrošača je osjetljiva na cijenu, postoji jaka konkurencija, troškovi proizvodnje opadaju kako preduzeće povećava proizvodnju i stiče iskustva u proizvodnji.
  - (4) Strategija sporog prodiranja, podrazumijeva lansiranje novog proizvoda po niskim cijenama i sa niskim nivoom promocije. Ima smisla ako je tržište veliko, svjesno proizvoda, osjetljivo na cijene i postoji konkurencija.

U fazi rasta, distribucija se mjesecima usavršava, te proizvod uz pomoć promocije postaje sve poznatiji i sve traženiji. Konkurenti također pokušavaju plasirati slične proizvode na tržište, pa je potrebno promocijom naglasiti dobre karakteristike proizvoda i zašto je on baš bolji od konkurentskih proizvoda. Proizvođač u tom vremenu poboljšava kvalitet i dodaje nove (bolje) karakteristike proizvodu, uvodi nove modele i prateće proizvode, ulazi na nove tržišne segmente, uspostavlja nove kanale distribucije, od oglašavanja za poznatost proizvoda ide se ka oglašavanju za stvaranje preferencije proizvoda, cijena se snižava kako bi se privukle grupe kupaca koje su osjetljive na cijenu. Kako prodaja i dalje raste, tako nakon nekog vremena dolazi do svoje najveće tačke. Nakon toga proizvod lagano stagnira, što zbog zasićenja tržišta, što zbog konkurenata koji nude slične proizvode. Proizvođač u toj fazi mora napraviti neke promjene na proizvodu. On se s obzirom na pad prodaje mora odlučiti da li će proizvod povući sa tržišta i zamijeniti ga sa drugim ili će se odlučiti na njegovo ponovno oživljavanje. U takvoj situaciji proizvođač najčešće povlači proizvod sa tržišta i lansira novi.

Svaki proizvod ima drugačiji životni ciklus, odnosno životni vijek. Neki proizvodi dođu na tržište ali dožive brzi rast i brzi pad, neki pak ni to ne uspiju. A najidealnije trajanje životnog ciklusa, ilustrativno je prikazano na slici broj 15, gdje krivulja raste te i nakon nekog dužeg vremena uspijeva zadržati svoju poziciju, što znači da je proizvod na tržištu uspio pronaći svoje kupce i da zadovoljava njihove potrebe tokom dužeg vremenskog perioda, što je odlično za proizvođače jer tako ostvaruju profit.



Slika 15. Idealna krivulja životnog ciklusa proizvoda (Izvor: Grbac, Meler, 2007)

Posmatrajući cijeli taj proces, nameću se brojna pitanja, kao naprimjer kako prepoznati u kojoj se životnoj fazi proizvod nalazi, kada je potrebno preduzimati određene akcije, kada je potrebno donijeti odluku o proizvodnji novog proizvoda, ali i odluku o kojem će proizvodu biti riječ, kao i koji će se proizvod povući sa tržišta i kada. No kako bi se došlo do takvih odgovora, potrebno je stalno *istraživanje tržišta i planiranje proizvoda*, o čemu će biti govora u nastavku ovog poglavlja.

Pojam *tržište* prema najkraćoj mogućoj definiciji predstavlja mjesto ponude i potražnje. Kako bi se određeni proizvod našao na pravom tržištu, u pravo vrijeme i kako bi došao do pravih kupaca kojima je potreban, treba sve pažljivo isplanirati. Kako bi pravi proizvod došao na tačno određeno tržište gdje postoji potražnja za njim i gdje ima mnoštvo potencijalnih kupaca, potreban je plan kako sve to izvesti. Koje su potrebe kupaca, koji proizvod proizvesti, na koje ga tržište ili koji dio tržišta plasirati, da li će proizvod zadovoljiti potrebe kupaca, da li će biti cjenovno pristupan za njih i slično? Zbog svih tih, a i raznih drugih postavljenih pitanja proizvođači kreću od istraživanja tržišta kako bi dobili odgovore na pitanja, i kako bi proizveli odgovarajući proizvod za odgovarajuće tržište (Rocco, 1979).

*Istraživanje tržišta* je proces koji započinje nekim zadanim problemom, ili pitanjem, za koji se traži odgovarajuće rješenje, a nastavlja se prikupljanjem, analiziranjem i obradom podataka, dok svi ti podaci ne donesu krajnje rezultate. Istraživanje tržišta olakšava izbor akcija koje će se preduzeti, te ujedno smanjuje tržišni rizik i povećava mogućnost uspjeha. Tržišne informacije koje najčešće zanimaju menadžere su (Grbac, Meler, 2007a):

- a) Informacije koje se odnose na kupce, odnosno potrošače (potrebe, želje, očekivanja, namjere, stavovi, preferencije, ostvareni nivo zadovoljstva, kupovne navike i slično).
- b) Informacije o tržišnim kretanjima (opštim kretanjima i kretanjima na vlastitom tržištu), a naročito kretanju tržišne potražnje i kretanju cijena.
- c) Informacije o konkurenciji i svim njihovim tržišnim aktivnostima, naročito o pojedinim elementima marketinškog miksa i predvidivoj strategiji nastupa na tržištu, te o njihovim jakim i slabim stranama.
- d) Informacije o tržišnom udjelu i predvidivom rastu prodaje po pojedinim tržišnim segmentima.
- e) Informacije o kanalima distribucije.
- f) Informacije o promocijskim medijima.

Danas se nalazimo u dobu „nove“ i vrlo dinamične konkurencije koja se bazira na konkurentnosti u stvaranju potpuno novih specifičnosti ponude, za razliku od „stare“ konkurencije koja se bazirala uglavnom na cjenovnoj konkurentnosti. U uslovima „nove“ konkurencije prednost se ostvaruje na bazi znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti sa potrošačima i traženju puteva za povećanje njihove vjernosti. U traženju tih puteva preduzeća se na tržištu usmjeravaju prema specijalizovanim tržištima, fragmentiranim tržištima i tržištima orijentisanim na količine. Svako preduzeće nastoji razvijati nove proizvode, kako zbog zadovoljavanja želja i potreba kupaca, tako i zbog takmičenja sa konkurencijom ili zbog povećanja prodaje.

Jedan od najvećih izazova preduzeća je razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje. Očito je kako je pojam novi proizvod dosta širok, iako se to u prvi tren

ne čini baš tako. Uobičajeno je mišljenje da je novi proizvod samo proizvod koji predstavlja nešto revolucionarno, nešto što još ne postoji na tržištu. Međutim, postoji više tipova novih proizvoda.

Razlikujemo šest vrsta novih proizvoda, s obzirom na to koliko je on nov za tržište, ali i za preduzeće (Grbac, Meler, 2007a):

- (1) Potpuno novi proizvod, proizvod koji se razvija prema tržištu, nov je za tržište, ali i za preduzeće.
- (2) Linija novih proizvoda, novi proizvodi koji omogućavaju nekom preduzeću da po prvi puta uđe na jedno već uspostavljeno tržište.
- (3) Dopuna postojećih linija proizvoda, novi proizvodi što nadopunjavaju postojeće linije proizvoda.
- (4) Poboljšanja proizvoda, novi proizvodi sa poboljšanom izvedbom ili većom primjetnom vrijednošću.
- (5) Repozicionirani proizvod, proizvod s minimalnim promjenama, ali usmjeren na potpuno novi ciljni segment.
- (6) Proizvod proizveden sa manjim troškovima, novi proizvod slične izvedbe uz niže troškove.

Razvijanje i uvođenje novih proizvoda često je rizično i skupo. Razlozi neuspjeha novih proizvoda mogu biti loš dizajn proizvoda, loše pozicioniranje na tržištu, možda previsoka cijena, loše oglašavanje ili pak loša promocija. Proizvod može uspjeti na tržištu ukoliko kupcima nudi bolji kvalitet i neke nove karakteristike koje se ne ističu kod konkurenata, ukoliko je dobra procjena ciljnog tržišta i ukoliko se cilja na manje tržišne segmente.

Definisani su postupci sa kojima se utvrđuje usvajanje novih proizvoda: (a) stvaranje novih zamisli i ideja; (b) selekcije ideja; (c) razvoj i testiranje koncepcije proizvoda, (d) razvoj marketinške strategije; (e) poslovna analiza; (f) razvoj novog proizvoda; (g) lansiranje novog proizvoda na tržište (Grbac, Meler, 2007a). Stvaranje novih zamisli i ideja, započinje prikupljanjem velikog broja ideja iz različitih eksternih i internih izvora, a to znači početak stvaranja novog proizvoda. Svaka prikupljena ideja mora biti dobra i mora imati mogućnost ostvarenja i primjenjivosti. Slijedi selekcija prikupljenih ideja. Zbog velikog broja ideja, potrebno ih je smanjiti, odnosno uraditi njihovu selekciju, moraju se izabrati one najbolje. Razvoj i testiranje koncepcija proizvoda je faza tokom koje se ideja o mogućem novom proizvodu u ponudi preduzeća pretvara u koncepciju proizvoda, za koje se razvija i marketinški plan koji će predstavljati osnovu za uvođenje proizvoda na tržište. Nakon razvoja marketinške strategije slijedi poslovna analiza, koja je zapravo finansijska analiza kojom se utvrđuje da li odabrana koncepcija proizvoda sa pripadajućom marketinškom strategijom rezultira profitabilnim proizvodom. Izrađuju se izvještaji o prihodima i troškovima, te simulira i analizira moguća finansijska konstrukcija.

Razvoj proizvoda je faza koja nastupa kada je odlučeno da će se usvojena koncepcija novog proizvoda pretvoriti u stvarni ili materijalni proizvod koji se može isporučiti potrošaču. Karakteristika razvojne faze proizvoda je da tu nastaju velika finansijska ulaganja, razvija se prototip proizvoda, i proizvod se testira. Ukoliko su rezultati testiranja zadovoljavajući, proizvod se testira i u realnim okolnostima, te se prate reakcije potrošača, a i trgovaca, a time se smanjuje rizik mogućeg neuspjeha kod lansiranja proizvoda na tržište.



Prilikom razvoja novog proizvoda naročito treba paziti na tržišne rizike, što znači da ulaganja moraju rezultirati uspješnom i trajnom realizacijom. Pritom treba paziti na tehnološke rizike, kako tehnološko rješenje ne bi bilo zastarjelo i nedovoljno racionalno. Uz to pojavljuju se i finansijski rizici, treba obratiti pažnju na troškove proizvodnje, na prodajne cijene i visine dobiti, kao i na to da ukupna cijena proizvoda u prodaji ne bude previsoka za potencijalne potrošače. Kod razvoja novog proizvoda uvijek je važno biti bolji, biti drugačiji, biti jeftiniji i biti brži, prije drugih. Za uspjeh novog proizvoda vrlo je važno kako ga potencijalni potrošači prihvate, a na uspjeh utiče vrlo često i marka proizvoda koja kupcu već po samom imenu govori sama za sebe, te kupac zna tačno kakve osobine ima taj proizvod i što može očekivati od njega, a korisna je i dobra ambalaža, jer proizvod i estetski privlači kupca.

Na kraju, važno je tržišno pozicioniranje novog proizvoda, što podrazumijeva postizanje dojma u svijesti potrošača o karakteristikama proizvoda u poređenju sa njihovim dojmom o proizvodima konkurenata. Osnova za postupak pozicioniranja je dobra segmentacija tržišta, jer se na taj način tačno procjenjuje sastav tržišta i proizvođač se može orijentisati tačno na ono tržište koje mu odgovara i koje je izabrao kao ciljno tržište. Četiri osnovne vrste strategija pozicioniranja su (Grbac, Meler, 2007a):

- (1) Tržišni lideri, vodeći na tržištu, predvode u većini poslovnih aktivnosti (politika proizvoda, politika cijena, politika distribucije).
- (2) Izazivači, nastoje zamijeniti lidera na čelnoj poziciji, služe se boljom i bržom inovacijom proizvoda, snažnom promocijom i cjenovnim prednostima.
- (3) Sljedbenici, kopiraju strategije tržišnog lidera, takva pozicija je održiva pod uslovom da tržišni lider to dopušta.
- (4) Tamponeri, usmjereni na pozicioniranje svojih proizvoda za ona tržišta koja su veća preduzeća odbacila.

Nakon što se utvrdi koji je segment tržišta dovoljno atraktivan za buduće poslovanje, potrebno je odrediti poziciju koja se želi ostvariti na odabranom segmentu. Pozicija se stvara sa ponudom koja se nudi odabranoj (ciljnoj) grupi potrošača. Ponuda preduzeća sastoji se od konkretne kombinacije elemenata marketinškog miksa kojom treba zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Pozicioniranje je način na koji potrošači prihvataju ponudu prema njenim ključnim karakteristikama i svrstavaju je u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata. Pozicioniranje se veže za proizvod/uslugu ili marku proizvoda, iako potrošači poziciju proizvoda (usluge) stvaraju na osnovi ukupne „slike“ o ponudi koju dožive, uključujući ne samo proizvod/uslugu već i kanale distribucije, cijene i promocijske aktivnosti. Pri tome potrošači ponudu uvijek upoređuju sa ponudom konkurenata i uporedbom sa konkurentima stvaraju „konačnu sliku“ o ponudi. U odnosu na konkurenciju proizvodi (usluge) određenog preduzeća mogu se pozicionirati slično kao konkurencija, različito od konkurencije i izvan dometa konkurencije.

Za uspješno pozicioniranje proizvoda ili marke proizvoda ključno je kako potrošači doživljavaju i prihvataju ponudu, a svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju. Najuspješnije pozicioniranje ostvaruju ona preduzeća koja su otkrila kako konstantno imati jedinstvenu ponudu na tržištu koju konkurencija ne može kopirati. Međutim, ni jedno pozicioniranje ne djeluje zauvijek. Iz dana u dan dolazi do promjena u navikama potrošača, napretku tehnologije, konkurentskim strategijama i tržišta uopšte. Poslovne organizacije

imaju zadatak konstantno i pažljivo procjenjivati svoje najvažnije marke i prilagođavati se novim uvjetima na tržištu.

Na kraju, može se zaključiti da je cijeli proces razvoja novog proizvoda, kao i njegovo uvođenje na tržište vrlo dugotrajan i zahtjevan proces. Ukoliko se želi proizvesti novi proizvod treba početi od prikupljanja ideja iz svih mogućih izvora, kako bi se tačno formirao izgled i poželjne karakteristike proizvoda, treba utvrditi koliki su njegovi troškovi proizvodnje i da li se uopšte isplati proizvoditi ga.

No, nije to jedini problem, jer proizvođaču možda taj proizvod izgleda super i njime je super zadovoljan, ali bitno je da li se ima taj proizvod kome prodati, kako bi proizvođač mogao ostvariti profit i kako njegova uložena sredstva u proizvodnju i osmišljavanje proizvoda ne bi otišla u nepovrat. Prije nego što se proizvođač uopšte upusti u proizvodnju, mora se najprije posvetiti istraživanju tržišta, jer tržište je jedno ogromno područje na kojem se nalaze različiti potrošači sa različitim željama i potrebama koje moraju biti zadovoljene. Tržište se tada dijeli na segmente koji su različiti jedni od drugih, no unutar sebe moraju imati neke zajedničke karakteristike koje ih vežu. Nakon što se izvrši segmentacija, mora se odrediti ciljno tržište na koje će proizvođač plasirati svoj proizvod.

Za proizvod je bitno da je kvalitetan, da ima karakteristike koje privlače kupce, da nije preskup i u konačnici da zadovoljava potrebe potrošača. Proizvod osim svojom kvalitetom, potrošače može privući i svojom ambalažom, ili markom proizvoda koja samim imenom kupcu govori što može očekivati od njega. Bitno je da se stalno ulaže u proizvode i da se proizvodi inoviraju, da se stalno osmišljava nešto novo, da se bude bolji od konkurenata i da se prije njih izbaci neki novitet koji će zavladati tržištem.

Na tržištu se dešavaju brojne promjene, tržište postaje zasićeno, mijenjaju se potrebe potrošača, tehnološki napreduje i slično, zbog čega je za proizvođače uvijek potrebno istraživati tržište i pratiti razne promjene, te djelovati u skladu sa promjenama jer jedino na taj način novi proizvod na tržištu može uspjeti. Ukoliko se ne istražuje i ne reaguje navrijeme, konkurencija će se naći u boljoj poziciji i pružiti dio tržišta i dio profita. Zato treba istraživati i adekvatno reagovati jer bez toga nema uspjeha.

Dakle, razvoj novog proizvoda pretpostavlja splet raznovrsnih aktivnosti koje u konačnici imaju jedinstvene ciljeve: dostići tehnički uspjeh novog proizvoda (funkcionalnost u tehničkom smislu), dostići zadovoljstvo korisnika novim proizvodom (kvalitetom, dizajnom i slično), i uspješno tržišno pozicioniranje odnosno komercijalizaciju novog proizvoda (uspješna prodaja velikog obima na tržištu), čime preduzeće vraća usvoja uložena sredstva u razvoj i plasiranje novog proizvoda na tržište, i naravno ostvaruje profit svoga poslovanja.

Konsultovana literatura iz ove oblasti naglašava da razvoj novog proizvoda (*eng. New product development - NPD*) može predstavljati ključni faktor u postizanju konkurentske prednosti, a ponekad i opstanka preduzeća (Gresham, Hafer & Markowski, 2006). Postojanje sve veće konkurencije, kako na lokalnom, tako i na globalnom tržištu, kontinuirani razvoj novih tehnologija, veoma česte promjene navika i potreba potrošača, sve kraći životni vijek proizvoda, dovode do stalnog pritiska na preduzeća da neprekidno

rade na razvoju novih proizvoda. Neuspjeh u procesu razvoja novog proizvoda, može se veoma nepovoljno odraziti na poslovanje i budućnost preduzeća.

Česta tema u istraživanjima procesa NPD jeste određivanje faktora koji utiču na NPD performanse i uspješnost NPD (Griffin & Page, 1996; Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Henard and Szymanski (2001), na osnovu obimnog istraživanja, identifikuju 24 parametra koji utiču na performanse NPD. Ova 24 parametra oni su podijelili u četiri osnovne grupe: karakteristike proizvoda, karakteristike strategijskog značaja proizvoda, karakteristike procesa i karakteristike tržišta.

Kada je u pitanju veza liderstva i NPD, brojna istraživanja su pokazala da liderstvo značajno utiče na NPD (Kodama, 2005; Hirunyawipada, Beyerlein, & Blankson, 2010; Song & Noh, 2006). U procesu NPD veoma je važna brzina, a neka istraživanja upravo naglašavaju značajnu ulogu lidera u povećanju brzine NPD (McDonough III & Barczak, 2002; Swink, 2003). Jedna grupa istraživanja ukazuje na značaj iskustva i stručnosti lidera za proces NPD, ali i potrebu da tržišno usmjerava NPD i da vodi računa o ekonomskim aspektima NPD (Barczak & Wilemon, 2002; McDonough III & Leifer, 1986; Deeds, Decarolis, & Coombs, 2000).

## 6. ORGANIZACIONA KULTURA

Organizaciona kultura kao zasebna naučna disciplina (iako novije generacije), sve izraženije utiče na dobru organizaciju poslovnog sistema kao cjeline, zbog čega joj se u zadnje vrijeme posvećuje sve veća pažnja, naročito u poslovnim sistemima koji imaju ambiciju da na tržištu budu prepoznatljivi po svojoj specifičnoj i unikatnoj kulturi organizacije.

*Organizaciona kultura* ili *kultura preduzeća* je način ponašanja i stil života organizacije, te zaposlenima ukazuje na to kakvo se ponašanje od njih očekuje i vrednuje u preduzeću, a kakvo je neprihvatljivo. Razvoj koncepta organizacione kulture je započeo početkom 20. vijeka. Henry Fayol (Fayol, 1916) je razradio princip organizovanja i istakao menadžment kao jednu od značajnijih aktivnosti u organizaciji. Stvarni prodor organizacione kulture u svijet nauke počeo je 1982. godine sa objavljivanjem poznate knjige bestselera Petersa i Watermana „U potrazi za izvrsnošću“ (Peters, Waterman, 1982). Ova dva autora su među prvima ukazali na organizacionu kulturu kao jedan od najvažnijih faktora poslovnog uspjeha organizacije.

Nakon toga, interesovanje za fenomen organizacione kulture naglo je poraslo, skoro u svim razvijenim zemljama Zapada i Japana. Još je jedan razlog inicirao širok interes za izučavanje organizacione kulture, a radi se o problemu sa kojim se suočavaju mnoge organizacije, nakon spajanja ili fuzija. Naime, ponekad baš zbog jake kulture, onemogućava se reorganizacija i ostvarivanje željenih rezultata svake od članica te integracije.

Prije detaljnijeg definisanja organizacione kulture, a uvažavajući činjenicu da *nacionalna kultura* ima snažan uticaj na organizacionu kulturu jer može da predstavlja ograničenje organizacionoj kulturi i praksi menadžmenta, ukratko će biti definisana veza između nacionalne i organizacione kulture. Naime, usljed sve veće trgovinske liberalizacije i privatizacije preduzeća u državnom vlasništvu (što je slučaj i u Bosni i Hercegovini), obezbijedeni su ključni elementi u platformi ekonomske globalizacije koja podrazumijeva mobilnost transnacionalnog kapitala, a time i značajan uticaj na individualne nacionalne sisteme, što se može definisati kao ekonomska zavisnost među nacijama, usljed čega sve više raste interes za razumijevanje nacionalnih i organizacionih kultura. Pored toga, nacionalna kultura je važan faktor koji određuje profil individualnih vrijednosti, ali i vrijednosti organizacione kulture preduzeća (Hofstede, 2001).

Aдекватna i jaka kultura dobra je pretpostavka za ostvarenje planiranih poslovnih strategija, te je istovremeno dobra zamjena za niz pravila, propisa i drugih organizacionih mehanizama koji regulišu odnose i ponašanje članova organizacije. Organizacionu kulturu, koja je puna specifičnosti, preduzeću u pravilu daju lideri, i oni su ti koji je dalje kreativno razvijaju.

Organizaciona kultura je jedan od značajnijih faktora zadovoljstva zaposlenih. Uspješni lideri treba da utiču na zaposlene u brojnim aspektima njihove aktivnosti (naprimjer motivacija za rad), u formiranju stavova o organizaciji (naprimjer zadovoljstvo poslom) a

također i na organizacionu kulturu koja objedinjuje vrijednosti i stavove zaposlenih u preduzeću (Wehrich, Koontz, 1998). O značaju organizacione kulture postoje mnogobrojna istraživanja koja ukazuju na njenu važnost, kako ona djeluje, kako evaluira, te kako utiče na zaposlene kao i na poslovne performanse (Hofstede, 1984, 1991, 1998; Ogbonna, 1993; Brown, 1995; Cameron, Quinn, 1999; Ogbonna, Haris, 2000; Black, 2003; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004).

Što se tiče Bosne i Hercegovine, kao posljedica globalizacije, ulaza stranog kapitala i izražene potrebe za postizanjem veće konkurentnosti preduzeća, interes za razumijevanje organizacione kulture je zadnjih godina sve izraženiji. U vremenu koje karakteriše brzo prilagođavanje promjenama koje nameće tržišno okruženje, organizaciona kultura i ekonomske performanse postaju neizostavan faktor uspjeha. Lideri koji žele postizati vrhunske poslovne rezultate, moraju poznavati nacionalnu i kreirati organizacionu kulturu u svojim preduzećima jer tako mogu značajno uticati na poboljšanje finansijskih performansi ali i na mnoge druge organizacione ishode (Strukan, i ostali, 2017).

Smith (1992) istražuje stepen do kojeg organizaciono ponašanje varira među različitim nacionalnim kulturama i zaključuje da je značajno pripremiti lidere za multikulturalno iskustvo. Nacionalna kultura može da predstavlja značajnu varijablu koja utiče na razvoj kognitivnog stila i razmišljanje lidera. To može da utiče na odnos između lidera različitih nacionalnosti i kultura kada rade zajedno u istoj organizaciji. Tako naprimjer, u jednoj kulturi je poželjno da se njeguje pravo na slobodu govora, dok se u drugoj kulturi preferira da to pravo treba biti podređeno interesu društva kao cjeline. Također, religija može bitno imati uticaj na nacionalnu i na organizacionu kulturu, što je posebno izraženo u državama u kojima su religijski i politički sistemi blisko povezani.

Da bi bili uspješni u radu sa ljudima iz drugih kultura, lideri se moraju dobro upoznati sa kulturnim razlikama i sličnostima između zemlje iz koje potiču i zemlje u kojoj će poslovati. Oni također trebaju razumjeti implikacije različitosti i posjedovati potrebne komunikacijske vještine da bi mogli da odlučuju u skladu sa kulturnim specifičnostima okruženja (Javidan, House, 2001). Izvedeno je više definicija organizacione kulture sa ciljem što obuhvatnijeg pojmovnog određenja konstrukta organizacione kulture, a u ovom radu će biti spomenute samo neke. Među brojnih definicija organizacione kulture, po ocjeni autora, najinteresantnija je ona koja kaže da je organizaciona kultura sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja u okviru neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći određene norme ponašanja (Gordon et al., 2007).

Lideri bi trebali razumjeti implikacije različitosti i potrebnih vještina kako bi bili uspješni u svome radu i kako bi mogli da odlučuju na prihvatljivom i osjetljivom kulturnom nivou (Javidan, House, 2001). Organizacije sa zadovoljnim radnicima pokazuju tendenciju da budu efektivnije nego organizacije sa malim brojem zadovoljnih radnika. Jedno od najznačajnijih istraživanja iz ove oblasti (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001), pokazuje da najveći uticaj imaju faktori koji se odnose na organizacionu kulturu i lične determinante. Jedna od brojnih karakteristika organizacione kulture je i ta da u mnogim preduzećima većina zaposlenih, pa čak i dobar dio srednjeg i nižeg menadžmenta, nisu svjesni toga šta je kultura organizacije i koji tip imidža je ta kultura stvorila organizaciji u njenom poslovnom okruženju.

Organizaciona kultura je duboko ukorijenjena u svakoj organizaciji. Svaka organizacija posjeduje i nevidljive kvalitete, određeni stil, karakter ili određeni način poslovanja. I kada je loša, organizaciona kultura postoji. Najčešća definicija organizacione kulture je da je to način na koji mi radimo ovdje. Takvo shvatanje je mnogo moćnije od propisa neke osobe ili formalnog sistema. Organizaciona kultura postoji na kognitivnom i emocionalnom nivou, predstavlja set bazičnih pretpostavki, vrijednosti, stavova, i normi ponašanja zajedničkih za organizaciju i manifestuju se kroz percepciju članova organizacije, način razmišljanja, osjećanja i ponašanja (Kotter, 1990; House et. all., 1997). Spajanje individualnih sa zajedničkim ciljevima i oslanjanje na odgovornost zaposlenih, jeste faktor uspješnosti organizacione kulture. Organizaciona kultura je skup interakcije zaposlenih, njihovih shvatanja osjećaja i ponašanja, funkcionisanja preduzeća, načina donošenja odluka i uticaja odluka na poslovne procese.

Postoji sedam dimenzija organizacione kulture i oni su ilustrativno predstavljeni na slici 15. Tih sedam dimenzija zapravo predstavlja suštinu organizacione kulture. Svaka dimenzija varira od niske do visoke, što je samo način iskazivanja nečega što nije karakteristično za kulturu (niska dimenzija), ili je veoma karakteristično za kulturu (visoka dimenzija). Ocjena jedne organizacije na osnovu ovih sedam dimenzija daje složenu sliku organizacione kulture.



Slika 15. Dimenzije organizacione kulture (Izvor: Robins et all., 2005)

Važno je napomenuti da, kada se organizaciona kultura uspostavi, određena organizaciona praksa pomaže da se ona održi. Naprimjer, tokom procesa odabira zaposlenika, lideri procjenjuju kandidate po potrebama posla, ali i po tome koliko bi se oni uklopili u organizaciju. Također, organizacija treba da pomogne zaposlenicima da se prilagode procesu koji se zove socijalizacija, tokom kojeg novi zaposlenici dolaze do saznanja o organizacionoj kulturi u preduzeću u kojem su počeli raditi.

## **6.1. Značaj organizacione kulture za poslovanje preduzeća**

Razvoj organizacione kulture posebno je značajan kod preduzeća iz zemalja u procesu tranzicije, što je slučaj i sa preduzećima u Bosni i Hercegovini. Uticaj organizacione kulture naročito dolazi do izražaja u preduzećima koja su završila proces vlasničke transformacije. Sa zaokruživanjem procesa ekonomske tranzicije i sa ulaskom inostranog kapitala na tržište, organizaciona kultura dobija sve značajniju ulogu u procesu globalizacije procesa poslovanja. U ovom slučaju, strani kapital se suočava sa dvjema barijerama, onom vidljivom, koju predstavljaju pravna, administrativna, institucionalna i infrastrukturna pitanja, i nevidljivom, a to je organizaciona kultura.

Na srednjoročnom i dugoročnom planu, nevidljive barijere su mnogo jače nego vidljive jer strani investitori ulažu u preduzeća čije su organizacione kulture često značajno različite od onih u kojima su do tada poslovali. Organizaciona kultura važna je jer (Catana, Catana, 1999):

- (1) Obezbjeduje konzistenciju organizacije i zaposlenih.
- (2) Obezbjeduje red i strukturu aktivnosti unutar organizacije.
- (3) Obezbjeduje način na koji se ponašaju zaposleni unutar organizacije:
  - (a) utvrđuje granice i osnovna pravila,
  - (b) utvrđuje komunikacione obrasce,
  - (c) utvrđuje kriterije članova organizacije.
- (4) Određuje uslove efektivnosti unutar organizacije:
  - (a) predstavlja uslove za nagrade i kazne,
  - (b) predstavlja očekivanja i prioritete,
  - (c) utvrđuje prirodu i primjenu moći.
- (5) Ima snažan uticaj na strukturu organizacije.
- (6) Postavlja obrasce odnosa među zaposlenicima u organizaciji.
- (7) Definiše efikasan i neefikasan rad.
- (8) Utiče na bolji organizacioni pristup menadžmentu.
- (9) Ograničava strategiju.
- (10) Predstavlja osnov produktivnosti organizacije.
- (11) Paralelna je sa individualnim karakteristikama.

Organizaciona kultura je značajna za *poslovanje organizacije* kao determinante njene sposobnosti da se prilagođava promjenama u okruženju. Vrlo je česta pretpostavka da su organizacije uspješne upravo zato što imaju kulturu koja naglašava fleksibilnost i otvorenost prema dešavanjima na tržištu. Uspješne organizacije imaju takav sistem vrijednosti i vjerovanja koji u prvi plan stavljaju potrebu stalnog prilagođavanja promjenama u okruženju. Međutim, organizaciona kultura može da djeluje i negativno na

sposobnost prilagođavanja organizacije. Ako je kultura snažna, ona može da blokira promjene. Ona čak može i da onemogući top menadžment organizacije da uoči potrebu za promjenama. Oslanjajući se na prevaziđene kulturne pretpostavke i vjerovanja, lideri mogu da ne uoče važne promjene u tehnologiji, ukusu potrošača ili poteze konkurencije (Catana, Catana, 1999).

Organizaciona kultura predstavlja *mehanizam koordinacije* u organizaciji. Primijećeno je da snažna i jedinstvena organizaciona kultura značajno olakšava i ubrzava proces koordinacije zaposlenih. Naime, jedinstvena i snažna kultura podrazumijeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sistem pretpostavki i vjerovanja, kojih se u svakodnevnom radu i ponašanju u organizaciji pridržava većina zaposlenih. Kada polaze od istih pretpostavki i vrijednosti, ljudi u organizaciji se lakše razumiju i koordinacija je efikasnija. Zato organizaciona kultura u velikoj mjeri može da zamjeni formalne mehanizme koordinacije kao što su naprimjer planovi ili pisane procedure (Catana, Catana, 1999).

Organizaciona kultura može biti efikasan *mehanizam kontrole* ponašanja zaposlenih. Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja zaposlenicima. Kada većina zaposlenih prihvati te vrijednosti i norme, i usvoji ih kao svoja lična pravila, mišljenja i ponašanja, onda će kontrola njihovog ponašanja biti vrlo jednostavna. Nekada je organizaciona kultura čak snažniji mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na formalne propise ili direktan nadzor od strane lidera. U jakoj kulturi kontrola ponašanja pojedinca dolazi iznutra, iz njega samog, i nije potrebna vanjska kontrola koja je uvijek skupa i neefikasna (Catana, Catana, 1999).

Organizaciona kultura značajno *smanjuje konflikte* u organizaciji. Jedan od vrlo čestih uzroka konflikata u organizacijama jesu različiti referentni okviri od kojih ljudi polaze u razumijevanju svijeta oko sebe. Kada dva ili više lica koja imaju sasvim različite pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja o svijetu oko sebe, dođu u situaciju da zajedno rade ili donose odluke, konflikt između njih je neminovan. Snažna kultura eliminiše tu mogućnost (Catana, Catana, 1999).

Organizaciona kultura je *dobar motivator*. Snažna kultura podstiče poistovjećivanje članova organizacije sa njom. Time ljudi dobivaju mogućnost da zadovolje svoje potrebe za pripadanjem. Potrebu pripadanja članovi organizacije mogu zadovoljiti samo ako se poistovijete sa svojom organizacijom, a poistovjećivanje sa organizacijom će biti moguće samo ako ona ima snažnu kulturu (Catana, Catana, 1999).

## **6.2. GLOBE projekat i dimenzije organizacione kulture**

Da bi istraživači razumjeli kulturu, potrebno je da procijene širu kulturnu paradigmu društva u okviru koje funkcioniše organizacija. Prije svega, treba utvrditi na kojem se nivou nalaze dimenzije nacionalne i organizacione kulture u preduzećima koja se istražuju, prema GLOBE projektu (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project). Osnovni cilj GLOBE projekta je razvijanje nacionalnih i organizacionih mjera kulture i liderstva koje je moguće koristiti u svim kulturama i on je multi-fazni multimetod projekat iniciran od strane Roberta House-a 1993. godine. Kada se pojavio



GLOBE projekat (House i dr., 2004), označio je značajnu tačku u daljem razvoju i proširenju Hofstedeove doktrine. U projektu je učestvovalo više od 170 istraživača iz oblasti menadžmenta iz 62 zemlje iz svih većih regiona svijeta (podatak je prema House i dr., 2004., od tada, broj učesnika se povećao, ali za sada nema zvaničnih podataka o njihovom broju).

GLOBE projekat obezbjeđuje relevantne podatke za kreiranje kros-kulturne komunikacije, pa lekcije projekta mogu da služe kao početna tačka za izgradnju interpersonalnih i kulturnih relacija za globalne lidere. Dimenzije GLOBE projekta obuhvataju sadržaj i proces kulture, jer se kultura manifestuje na dva načina: vrijednostima, vjerovanjima, šemama i implicitnim teorijama uobičajnim za članove grupe (društva ili organizacije) i uobičajnom praksom koja se uočava u porodicama, školama, radnim organizacijama, ekonomskom i pravnom sistemu, političkim institucijama i slično. Društvo i organizacije unutar društva se smatraju posebnim dijelovima analize GLOBE projekta. Hofstedova studija je veoma značajna za GLOBE projekat i između ostalog, autori su značajno unaprijedili Hofstedov model. Istraživači GLOBE projekta u značajnom mjeri prihvataju Hofstedovu paradigmu konstrukta dimenzija nacionalne kulture od varijabli koje su zajedničke za sve nacije, ipak, ukazuju da nekim dimenzijama nedostaje opravdanost i da ne mjere ono što se podrazumijeva. GLOBE projekat nema doprinos samo u boljem razumijevanju i shvatanju Hofstedeovog rada, već i u pojašnjenju nekih nejasnih tačaka u kroskulturnim istraživanjima. Detaljna analiza veze između Hofstedeovog i GLOBE pristupa kulturnim dimenzijama je data u radu Minkov i Hofstede (2011). Dimenzije kulture GLOBE projekta pokazuju da karakterizacija nacionalne kulture može da bude kompleksna i da uključuje praksu i ponašanje koji su u toku (stanje kako jeste) i vrijednosti ili čvrsta uvjerenja kakva kultura treba da bude (stanje kako bi trebalo).

Dimenzije kulture (nacionalne i organizacione) GLOBE projekta su (Javidan, House, Dorfman, 2001; House i dr. 1999):

- (1) *Izbjegavanje neizvjesnosti* je stepen do kojeg članovi organizacije ili društva teže da izbjegnju neizvjesnost oslanjajući se na utvrđene socijalne norme, rituale i birokratsku praksu.
- (2) *Orijentacija ka budućnosti* je stepen do kojeg su pojedinci u organizacijama ili društvu uključeni u ponašanje orijentisano ka budućnosti kao što je planiranje, investiranje u budućnost i odlaganje individualnih ili kolektivnih gratifikacija.
- (3) *Distanca moći* je stepen do kojeg članovi organizacije ili društva očekuju i slažu se da moć treba da bude stratifikovana i koncentrisana na višim nivoima organizacije ili države.
- (4) *Kolektivizam I* (institucionalni kolektivizam) je stepen do kojeg organizaciona i društvena institucionalna praksa ohrabruju i nagrađuju kolektivni doprinos resursa i kolektivne akcije.
- (5) *Orijentacija ka ljudima* je stepen do kojeg pojedinci u organizacijama ili društvu ohrabruju i nagrađuju pojedince zato što su fer, prijateljski, darežljivi, brižni i ljubazni prema drugima.
- (6) *Orijentacija ka performansama* je stepen do kojeg organizacija ili društvo ohrabruje i nagrađuje članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost.
- (7) *Kolektivizam II* (kolektivizam grupe) je stepen do kojeg pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i koheziju unutar organizacije.

- (8) *Rodna ravnopravnost* je stepen do kojeg organizacija ili društvo umanjuje razlike polova dok promovira rodnu ravnopravnost.
- (9) *Asertivnost* je stepen do kojeg su pojedinci u organizacijama ili društvu asertivni, konfrontivni i agresivni u društvenim odnosima.

GLOBE je do danas najsveobuhvatnija studija koja empirijski istražuje odnos kulture i liderstva u mnogim društvima, sa brojnim različitim kvantitativnim i kvalitativnim mjerama i metodama i u brojnim organizacijama različitih zemalja.

### **6.3. Važnost organizacione kulture za performanse poslovanja**

Organizacionu kulturu oblikuje top menadžment organizacije, odnosno lideri. Pojačana akumuliranim znanjem članova organizacije, predstavlja moćan i razumljiv alat za određivanje ljudskog ponašanja. Organizaciona kultura doseže dublje od riječi koje se koriste za izjavu o misiji preduzeća. Kultura preduzeća označava prećutno razumijevanje, granice, zajednički jezik i zajednička očekivanja uspostavljena od strane članova organizacije. Kako je već navedeno, iako postoji mnogo definicija organizacione kulture, možemo reći da je u određenoj mjeri svima njima zajedničko da se pod organizacionom kulturom podrazumijeva stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Ona je važan segment na nivou grupa (timova) i na individualnom nivou jer razvoj kulture pojedinca i kulture grupe je ključni faktor, kako u kreiranju imidža preduzeća kroz identifikaciju zaposlenika sa preduzećem, tako je i bitan faktor organizacionog ponašanja.

Iz istorije mnogih preduzeća je poznato da je jedan od važnijih zadataka menadžmenta razvoj i prilagođavanje organizacione kulture dinamičnim promjenama u društvu i da organizaciona kultura postaje najvažnija komponenta efikasnosti organizacije.

Postoji uska povezanost između organizacione strukture i organizacione kulture. U tom kontekstu, razlikuju se četiri kulture (House i drugi, 1999):

- (1) *Kultura moći*, orijentisana je ka lideru i širi se od centra poput paukove mreže. Ova kultura zastupa autokratsko vođenje ili paternalizam. Odlikuje se malim brojem pravila ili odsustvom čvrstih pravila i personalnom kontrolom lidera, ličnim nadzorom. Izvor moći predstavlja harizma vođe ili kontrola resursa. Zastupljena je intenzivna i neformalna komunikacija. Prednosti kulture moći se ogledaju u brzom reagovanju i fleksibilnosti. Nedostatak je rizik nekompetentnosti lidera a kao čest problem, javlja se nekompetentnost srednje linije menadžmenta.
- (2) *Kultura uloga*, predstavlja delegirani autoritet u okviru hijerarhijske strukture. Uloge su jasno definisane, procesi i procedure su jasno definisani, standardi su utvrđeni i hijerarhija je naglašena. Vladaju logika, razum, racionalnost i depersonalizacija, a izvor moći je pozicija u hijerarhiji. Sigurnost, stabilnost i formalizacija su prepoznatljivi, kultura je birokratska a prednost ove kulture se ogleda upravo u efikasnosti i pouzdanosti zbog načina poslovanja, dok iz istog razloga, najveći nedostatak predstavlja zatvorenost, inercija.
- (3) *Kultura zadatka*, daje visoke rezultate pri rješavanju praktičnih zadataka i konstruisana je kao takva. Orijentisana je ka poslu i zadatku, izvor moći je stručnost. To je kultura

uspješnosti i karakterišu je timski rad i konkurencija. Prednosti ove kulture su inicijativa, fleksibilnost, kreativnost i efikasnost, a nedostaci koji se mogu javiti su površnost i konkurencija koja može da preraste u nezdravu.

- (4) *Kultura podrške* predstavlja kulturu u kojoj individualni ciljevi dominiraju nad ciljevima organizacije. Opstanak takvih organizacija je otežan jer je ideal individualna autonomija, a ciljevi se postižu i ostvaruju timskim radom. Postoji malo pravila i procedura, a izvor moći je stručnost.

Pojedinci procjenjuju organizacionu kulturu na osnovu onoga što vide, čuju, i dožive unutar organizacije. Iako pojedinci mogu da imaju različito porijeklo ili su radili na različitim organizacionim nivoima, skloni su da organizacionu kulturu opisuju na sličan način. To je zajednički aspekt kulture. Takođe, organizaciona kultura je deskriptivan termin. On se odnosi na način vođenja organizacije od strane njenih članova, a ne da li im se ona dopada ili ne. Taj termin obuhvata opis, a ne procjenu. Dakle, organizaciona kultura ima sve značajniju ulogu za uspjeh organizacije. U nekim preduzećima koja su razvila jaku organizacionu kulturu, ona predstavlja glavni faktor efikasnosti.

Pod uticajem različitih faktora okruženja formira se odgovarajuća organizaciona kultura, koja snažno utiče na djelotvornost organizacije, koja opet sa svoje strane povratno djeluje na obim i intenzitet organizacione kulture, i tako se uzajamno pomažu, odnosno nalaze se u uzročno-posljedičnoj vezi. Upravo zbog toga, mnoga uspješna preduzeća sistemski i kontinuirano razvijaju, održavaju i njeguju organizacionu kulturu, koja je između ostalog važna jer ima ulogu da preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan imidž preduzeća na sve konkurentnijem i dinamičnijem globalnom tržištu.

Ipak, organizaciona kultura preduzeća često ima i neku određenu, konkretnu ulogu od značaja za povećanje organizacionih i poslovnih performansi, što se manifestuje putem određenih kulturnih obrazaca, i u tom kontekstu je poželjno da organizacionu kulturu karakterišu četiri osnovne funkcije, odnosno uloge (House i drugi, 1999):

- (1) Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti svom preduzeću.
- (2) Postizanje višeg nivoa odanosti i organizacione posvećenosti zaposlenih u preduzeću.
- (3) Stvaranje pozitivnog osjećaja emocionalne stabilnosti svih zaposlenih u preduzeću, uključujući i menadžere.
- (4) Strukturisanje zaposlenih na način da spoznaju u kakvom se poslovnom okruženju nalaze.

Organizaciona kultura koja u značajnoj mjeri razvije osjećaj pripadnosti organizaciji, omogućava menadžmentu da dođe do najkvalitetnijih ljudi kojima onda daje priliku da se razvijaju. U tom kontekstu, menadžment treba biti krajnje tolerantan prema eventualnim greškama zaposlenih, koje može iskoristiti za učenje, a zauzvrat, zaposleni će biti krajnje odani preduzeću sa visokim intenzitetom organizacione posvećenosti.

Dakle, evidentna je važnost organizacione kulture za performanse poslovanja preduzeća, jer ona sve više postaje jednom od najvažnijih komponenti efikasnosti, zbog čega je neophodno kontinuirano raditi na njenom razvoju, održavanju i njegovanju, što je zadatak menadžera i lidera.

## 7. REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA

### 7.1. Instrumenti korišteni u istraživanju

*Transformaciono liderstvo.* Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI), instrument korišten u ovom radu je razvijen od strane Podsakoff i saradnika (Podsakoff et al., 1990). Isti upitnik korišten je i u referenci (MacKenzie et al., 2001), a njegova konzistentnost, pouzdanost i validnost potvrđene su u radovima (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff et al., 1990). Skala u ovom upitniku mjeri šest dimenzija ponašanja transformacionog liderstva: artikulisanje vizije, pružanje odgovarajućeg modela, njegovanje prihvatanja grupnih ciljeva, očekivanje visokih performansi, pružanje individualizirane podrške i pružanje intelektualnih stimulacija (Podsakoff et al., 1990). Prve tri dimenzije: artikulisanje vizije, pružanje odgovarajućeg modela, njegovanje prihvatanja grupnih ciljeva, imaju visoke interkorelacije, usljed čega su spojene u jedan konstrukt, nazvan bazno ponašanje transformacionog liderstva (Podsakoff et al., 1990; MacKenzie et al., 2001). Ovaj upitnik je korišten za istraživanje 334 menadžera srednjeg nivoa u 103 B&H preduzeća.

Također, upitnik korišten u dodatnom istraživanju 127 top menadžera je dizajniran tako da pruži sve informacije o osobinama, vještinama i strategijama transformacionih lidera u preduzećima koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem. Ovako dizajniran upitnik je imao svrhu omogućiti mjerenje transformacionog liderstva, finansijskih performansi i performansi razvoja novog proizvoda, te njihovo stavljanje u međusobnu korelaciju, kako bi se utvrdio obim i intenzitet uticaja transformacionog liderstva top menadžera na pojedine organizacione ishode. U ovom dodatnom istraživanju, transformaciono liderstvo je mjereno sa preko 15 pitanja (ajtema). Prvih pet ajtema predstavljaju odabrane stavke iz višefaktorskog upitnika o liderstvu MLQ, tip 5x kratki (Bass & Avolio, 1995). Ispitanici su ocjenjivali ajteme preko Likertove skale od 5 tačaka, ocjenama od 0 do 4, pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 0 (ne uopšte), 1 (s vremena na vrijeme), 2 (ponekad), 3 (prilično često), 4 (često ako ne i uvijek). Ostalih deset pitanja vezanih za transformaciono liderstvo, odnose se na stepen i intenzitet organizacione i personalne efektivnosti menadžera. Ova pitanja su definisana po ugledu na upitnik Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI), koji je razvijen od strane Podsakoff i saradnika (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, 1990). Ovaj upitnik je modifikovan za potrebe istraživanja predstavljenog u ovom radu. Modifikacije su izvršene i zbog prilagođavanja pitanja uslovima u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ocjenu ovih deset ajtema, ispitanici su vršili preko Likertove skale od sedam tačaka, rangirajući od 1 (veoma se ne slažem) do 7 (veoma se slažem).

Mjerenje *transakcionog liderstva* u ovom radu izvršeno je preko dvije dimenzije: dio podsticajnog ponašanja odnosno nagrađivanje (podsticaj), i dio kaznenog ponašanja, odnosno kazne. Za mjerenje ponašanja uslovljenog nagrađivanjem korištena je skala od četiri tačke uslovnih nagrada (Podsakoff et al., 1984; Podsakoff & Organ, 1986; MacKenzie et al., 2001). Za mjerenje ponašanja uslovljenog kažnjavanjem korištena je skala od tri tačke (Podsakoff et al., 1984; MacKenzie et al., 2001). Konzistentnost, pouzdanost i validnost ovih konstrukata potvrđene su u radovima (Podsakoff et al., 1984; Podsakoff, MacKenzie, & Fetter, 1993). U ovom radu, ocjenu svih ajtema (stavki) vezanih

za transakciono liderstvo, ispitanici su vršili preko Likertove skale od sedam tačaka, rangirajući od 1 (veoma se ne slažem) do 7 (veoma se slažem). Ovo je urađeno po ugledu na referencu (MacKenzie et al., 2001).

*LMX liderstvo mjerenja kvaliteta odnosa na relaciji lider-član* (Leader-member exchange - LMX). U ovom radu, za mjerenje kvaliteta LMX, primijenjen je upitnik LMX-7. Ovaj instrument se koristi za mjerenje stepena poštovanja, povjerenja i obaveza na relaciji lider - član. Upitnik LMX-7 ima sedam stavki, a prilikom procjene ispitanici koriste Likertovu skalu sa pet tačaka (Graen & Uhl-Bien, 1995).

*Finansijske performanse*. U ovom radu, za izbor finansijskih performansi, koje su stavljene u relaciju sa liderstvom, kao polazna tačka bile su uzete reference (Tan & Litschert, 1994; Wang et al., 2003; Wang et al., 2011), te su istraživane sljedeće finansijske performanse: profitabilnost, tržišno učešće, rast osnovnih sredstava, rast prodaje i rast konkurentnosti. Grupi od navedenih pet finansijskih performansi pridružene su još dvije: produktivnost i plate. Za ove performanse postoji značajno interesovanje u literaturi, naprimjer: za produktivnost (Bonfiglioli, 2008; Masakure et al., 2008; Bridgman, Gomes, & Teixeira, 2011), za plate (Pantazi & Străoanu, 2011; Bachmann & Makan, 1997; Chandler et al., 2009). Na bazi prethodnih analiza, formiran je set od sedam finansijskih performansi koje su istraživane u ovom radu: profitabilnost, produktivnost, tržišno učešće, rast osnovnih sredstava, rast prodaje, rast konkurentnosti i plate zaposlenih. U ovom radu, ocjenu svih ajtema vezanih za finansijske performanse, ispitanici su vršili preko Likertove skale od 5 tačaka, rangirajući od 1 (veoma nisko) do 5 (veoma visoko). Ovo je urađeno po ugledu na reference (Tan & Litschert, 1994; Wang et al., 2003; Wang et al., 2011; Den Hartog & Verburg, 2004).

*Organizaciona kultura* mjerena je pomoću GLOBE upitnika (House et al. 1999, 2002, 2004). Ovaj instrument mjeri 9 dimenzija organizacione kulture preko 34 ajtema i putem Likertove skale od sedam tačaka. Istraživanje predstavljeno u ovom radu, obuhvatilo je tri GLOBE dimenzije organizacione kulture:

- (1) Distanca moći, predstavlja stepen do kojeg članovi organizacije očekuju i slažu se da moć treba da bude stratifikovana i koncentrisana na višim nivoima organizacije.
- (2) Kolektivizam 1 (institucionalni kolektivizam) je stepen do kojeg organizaciona i društvena institucionalna praksa ohrabruju i nagrađuju kolektivni doprinos resursa i kolektivne akcije.
- (3) Kolektivizam 2 (kolektivizam u grupi) je kolektivizam grupe, odnosno, stepen do kojeg pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i koheziju unutar organizacije.

*Organizaciona posvećenost*. Cook and Wall (1980) su razvili instrument kojim je mjerena organizaciona posvećenost. Instrument ima 9 ajtema i tri dimenzije kojima se procjenjuje organizaciona identifikacija, organizaciona uključenost i organizaciona lojalnost zaposlenih. Odgovori su vrednovani ocjenama 1 do 5, pri čemu je 1 (uopšte se ne slažem), a 5 (potpuno se slažem).

*Razvoj novog proizvoda* (NPD - New product development). U ovom radu, za mjerenje uspješnosti NPD, primijenjen je instrument po ugledu na Griffin and Page (1996), koji se sastoji od tri stavke: uspjeh zasnovan na potrošačima, finansijski uspjeh i tehnički

uspjeh. Validnost ovakvog pristupa potvrđena je u referencama: Song, Souder, & Dyer (1997); Souder, Buisson, & Garrett (1997). U referenci Belassi i ostali (2007), primijenjen je isti instrument, sa tom razlikom što je umjesto stavke uspjeh zasnovan na potrošačima, korištena stavka zadovoljstvo potrošača. Smatramo da je ovo mala razlika i da je opravdana. Tako su, u ovom radu, korišteni sljedeći ajtemi za procjenu uspješnosti NPD: finansijski i tehnički uspjeh, te zadovoljstvo potrošača. U referenci Belassi i ostali (2007) ovi ajtemi su posmatrani nezavisno, kao posebne dimenzije. Tako je učinjeno i u ovom radu. Takođe, u ovom radu, ocjenu svih ajtema vezanih za NPD, ispitanici su vršili preko Likertove skale od 6 tačaka, rangirajući od 1 (veoma nisko) do 6 (veoma visoko).

*Međusobno povjerenje na poslu.* Instrument interpersonalno povjerenje na poslu ima 12 stavki i mjeri vjeru u namjere i povjerenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije (Cook, Wall, 1980).

Kao instrument za mjerenje *zadovoljstva komunikacijom* korištena je skraćena verzija The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs & Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije, i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije, upitnik od 10 pitanja. The Communication Satisfaction Questionnaire je uspješno korišten u više radova (Akkirman & Harris, 2005; Carriere & Bourque 2009; Zwijze Koning & de Jong, 2007; Gray & Laidlaw, 2004).

Kao instrument za mjerenje *zadovoljstva poslom* korišten je upitnik koji je razvio Spector (1985), koji ima 36 ajtema grupisanih u 9 dimenzija zadovoljstva poslom. Ispitanici su vršili odgovore koji su mjereni preko Likertove skale, rangirajući od 1 (vrlo nisko) do 6 (vrlo visoko).

## **7.2. Informacije o načinu i uzorku istraživanja**

Prvo, osnovno istraživanje o uticaju liderstva na pojedine organizacione ishode i na poslovne performanse preduzeća, realizovano je tako što su ispitanici bili menadžeri srednjeg nivoa. Srednji menadžeri su uzeti za ispitanike pošto imaju kontakte kako sa višim (top) menadžmentom tako i sa ostalim zaposlenima. Pri tome, srednji menadžeri imaju bolji uvid i saznanja o poslovanju, rezultatima i perspektivama preduzeća od ostalih zaposlenih.

Od 103 obuhvaćena preduzeća, 55 preduzeća (53,40%) ima državnu vlasničku strukturu, a 48 preduzeća (46,60%) ima privatnu vlasničku strukturu. Od ukupnog broja ispitanika (N = 334), 185 ispitanika (55,39%) je zaposleno u preduzećima iz državnog sektora, a 149 (44,61%) u preduzećima iz privatnog sektora. Od 103 obuhvaćena preduzeća, 86 preduzeća (83,50%) ima bosanskohercegovačko nacionalno porijeklo, 17 preduzeća (16,50%) ima drugo (uglavnom EU porijeklo). Od ukupnog broja ispitanika (N=334), 296 ispitanika (88,62%) je zaposleno u preduzećima bosanskohercegovačkog nacionalnog porijekla, a 38 ispitanika (11,38%) u preduzećima evropskog (EU) nacionalnog porijekla.

Drugo, dodatno istraživanje uticaja transformacionog liderstva na finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda, sprovedeno je kod menadžera najvišeg top nivoa,

obavljeno je u 127 preduzeća (uglavnom proizvodnih) iz privatnog i državnog sektora na području Bosne i Hercegovine, i obuhvatilo je N=127 top menadžera po principu jedno preduzeće - jedan menadžer. Proces prikupljanja uzoraka je realizovan na način da je e-mailom ili telefonom kontaktirana uprava preduzeća u kojem je sprovedeno anketiranje, zatim je sa predstavnikom uprave dogovoren termin za razgovor na kojem su potom detaljno obrazloženi cilj i svrha istraživanja. Nakon što bi uprava preduzeća odobrila realizaciju istraživanja, autor je kontaktirao top menadžere ili više menadžere u preduzeću (po preporukama uprave) i vršio anketiranje.

Uzorak je reprezentativan i biran je tako što su zastupljena preduzeća bez obzira na vlasničku strukturu, dakle i državna i privatna, ali sa 50 i više zaposlenih. Kod odabira preduzeća u kojima je vršeno anketiranje menadžera, vodilo se računa da bude obuhvaćeno što više sektora poslovanja. Također, kod odabira preduzeća je vođeno računa o geografskoj zastupljenosti, na način da su obuhvaćena preduzeća sa cijelog prostora Bosne i Hercegovine, kako bi se ispoštovao princip regionalne zastupljenosti.

Istraživanje top menadžera je sprovedeno na uzorku N=127 ispitanika. 87 (68,50%) su bili muškarci a 40 (31,50%) žene. Prema starosnoj dobi, ispitanici su podijeljeni u tri starosne grupe: mlađi menadžeri (do 35 godina starosti) kojih je bilo 38 (29,92%), menadžeri srednje starosne dobi (35 do 50 godina) kojih je bilo 45 (35,43%), menadžeri veće starosne dobi (preko 50 godina) kojih je bilo 44 (34,65%). Školska sprema ispitanika je različita ali većina je menadžera sa visokom stručnom spremom, univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa. Sa srednjom školom je bio samo 1 ispitanik (0,79%), sa višom školom 7 (5,51%), sa visokom školom (univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa) 89 (70,08%), magistara (univerzitetsko obrazovanje drugog ciklusa) 23 (18,11%), i 7 (5,51%) doktora nauka. Kada je u pitanju oblast obrazovanja, 36 (28,35%) ispitanika se školovalo u oblasti prirodnih nauka, 63 (49,61%) u oblasti društvenih nauka, a 28 (22,05%) u nekim drugim oblastima obrazovanja. Struktura preduzeća u kojima su ispitanici angažovani je također različita, i od 127 preduzeća, 105 (82,68%) preduzeća ima bosanskohercegovačko nacionalno porijeklo, 22 (17,32%) ima drugo (uglavnom EU porijeklo). 68 (53,54%) organizacija ima privatnu vlasničku strukturu, a 59 (46,46%) ima državnu vlasničku strukturu.

### **7.3. Statističke metode za analizu podataka**

Rezultati istraživanja dobijeni su primjenom odgovarajućih statističkih postupaka i metoda, te upotrebom namjenskog softverskog paketa IBM SPSS Statistics, a konkretno su primijenjene sljedeće metode:

- (1) Deskriptivna statistika, za utvrđivanje stanja (prosječnih ocjena) dimenzija (ajtema) poslovnog liderstva i odabranih organizacionih i poslovnih performansi.
- (2) Korelaciona analiza, za utvrđivanje međusobnih korelacija analiziranih dimenzija (ajtema) poslovnog liderstva sa dimenzijama (ajtemima) odabranih organizacionih i poslovnih performansi.
- (3) Regresiona analiza, za utvrđivanje predikativnog dejstva ajtema poslovnog liderstva (nezavisne varijable) na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable).
- (4) Hijerarhijska regresiona analiza, za utvrđivanje moderatornih efekata.

## 8. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### 8.1. Rezultati istraživanja efekata liderstva, LMX i organizacione kulture na finansijske performanse i organizacionu posvećenost

Za obradu podataka, primijenjena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza sa ciljem da se istraži moderatorni efekat vlasničke strukture i nacionalnog porijekla preduzeća na odnos dimenzija liderstva, dimenzije LMX i tri dimenzije organizacione kulture, sa jedne strane, te dimenzije finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, sa druge strane.

#### 8.1.1. Deskriptivna statistika (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)

U tabeli 8 predstavljena je deskriptivna statistika istraživanja 334 menadžera srednjeg nivoa za dimenzije liderstva, dimenziju LMX, tri dimenzije organizacione kulture, ajteme (stavke) finansijskih performansi, i dimenzije organizacione posvećenosti. U tabeli su dati kratko ime za svaku dimenziju, nazivi dimenzija, srednje vrijednosti, standardna devijacija, kao i Cronbach's alpha za svaku dimenziju. Vrijednosti Cronbach's alpha se kreću u intervalu od  $\alpha = 0.709$  do  $\alpha = 0.893$ .

Skraćeni naziv	Dimenzija	N	Min	Max	Srednja vrijednost	Standardno odstupanje	Crombach alpha
L1	Bazno ponašanje transformacionog lidera	334	1,00	7,00	4,6916	1,49798	0,873
L2	Očekivanja visokih performansi	334	1,00	7,00	4,9311	1,38064	0,852
L3	Podržavajuće ponašanje lidera	334	1,00	7,00	3,8845	1,57671	0,893
L4	Intelektualna stimulacija	334	1,00	7,00	4,1400	1,36521	0,882
L5	Dio podsticajnog ponašanja, nagrade	334	1,00	7,00	3,8630	1,60451	0,869
L6	Dio kaznenog ponašanja, kazne	334	1,00	7,00	4,5070	1,42892	0,860
LMX	Razmjena na relaciji lider-član	334	1,00	5,00	3,2442	,89823	0,879
PD	Distanca moći	334	1,00	7,00	4,4232	1,32300	0,747
C1	Kolektivizam 1 (Institucionalni kolektivizam)	334	1,00	6,67	3,9421	,85247	0,709
C2	Kolektivizam 2 (kolektivizam u grupi)	334	1,00	7,00	4,1898	1,39360	0,881
FP1	Produktivnost	334	1	5	3,73	,924	
FP2	Profitabilnost	334	1	5	3,46	,973	
FP3	Tržišni udio	334	1	5	3,49	1,001	
FP4	Rast prodaje	334	1	5	3,41	1,041	
FP5	Konkurentni status	334	1	5	3,57	1,054	
FP6	Rast osnovnih sredstava	334	1	5	3,28	1,061	
FP7	Plate	334	1	5	2,78	1,249	
OC1	Organizaciona identifikacija	334	1,00	7,00	4,4990	1,60554	0,887
OC2	Organizaciona uključenost	334	2,33	7,00	5,3782	1,32340	0,824
OC3	Organizaciona lojalnost	334	1,00	7,00	3,6477	1,80995	0,859

Tabela 8. Deskriptivna statistika (N=334 menadžera srednjeg nivoa)



### 8.1.2. Korelaciona analiza (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)

U tabeli 9 prikazani su rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i tri dimenzije organizacione kulture, sa jedne strane, ajtema finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, sa druge strane. Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak N = 334 ispitanika (menadžera srednjeg nivoa). Korištena je Pirsonova korelacija. Statistički značajne korelacije označene su na sljedeći način: \*p<0.05; \*\*p<0.01. Može se primijetiti da je većina korelacija statistički signifikantna, i to \*\*p<0.01.

	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	OC1	OC2	OC3
L1	,353**	,313**	,292**	,304**	,244**	,240**	,339**	,476**	,360**	,396**
L2	,017	,026	-,024	-,026	-,031	-,065	,077	,100	,105	,110*
L3	,298**	,209**	,165**	,208**	,136*	,191**	,391**	,574**	,417**	,510**
L4	,333**	,253**	,230**	,270**	,215**	,205**	,404**	,532**	,389**	,443**
L5	,328**	,219**	,167**	,211**	,183**	,174**	,485**	,643**	,461**	,584**
L6	,009	,004	,005	,019	,012	-,044	,091	,047	,111*	,071
LMX	,480**	,312**	,280**	,292**	,242**	,274**	,463**	,652**	,495**	,581**
PD	-,386**	-,308**	-,252**	-,261**	-,287**	-,248**	-,316**	-,439**	-,387**	-,396**
C1	,254**	,231**	,252**	,229**	,150**	,258**	,309**	,335**	,271**	,245**
C2	,537**	,416**	,367**	,369**	,336**	,367**	,587**	,771**	,668**	,681**

Tabela 9. Korelacija dimenzija liderstva, dimenzije LMX, tri dimenzije organizacione kulture, ajtema finansijskih performansi, i dimenzija organizacione posvećenosti

### 8.1.3. Regresiona analiza (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)

Analiza višestruke regresije je primijenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija liderstva, dimenzije LMX i tri dimenzije organizacione kulture (nezavisne varijable) na ajteme finansijskih performansi i dimenzije organizacione posvećenosti (zavisne varijable). Rezultati regresione analize prikazani su u tabeli 10.

Dep.	Nezavisan										R <sup>2</sup>	F	Sig
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	LMX	PD	C1	C2			
	β												
FP1	-0,006	-0,039	<b>-0,227</b>	0,035	-0,107	0,011	<b>0,399</b>	<b>-0,154</b>	0,077	<b>0,341</b>	0,359	18,124	0,000
FP2	0,14	-0,004	-0,166	0,041	-0,089	-0,011	0,089	<b>-0,145</b>	<b>0,115</b>	<b>0,287</b>	0,219	9,031	0,000
FP3	<b>0,166</b>	-0,106	<b>-0,201</b>	0,079	-0,15	0,052	0,129	-0,097	<b>0,158</b>	<b>0,248</b>	0,203	8,205	0,000
FP4	<b>0,156</b>	-0,13	-0,142	0,119	-0,096	0,068	0,063	-0,092	<b>0,121</b>	<b>0,229</b>	0,189	7,543	0,000
FP5	0,117	-0,112	<b>-0,246</b>	0,082	-0,001	0,046	0,059	<b>-0,16</b>	0,06	<b>0,233</b>	0,164	6,333	0,000
FP6	0,071	-0,107	-0,125	0,048	-0,124	0,018	0,132	-0,09	<b>0,157</b>	<b>0,259</b>	0,182	7,17	0,000
FP7	-0,051	-0,041	-0,076	0,029	<b>0,232</b>	0,063	0,014	-0,046	0,09	<b>0,437</b>	0,385	20,213	0,000
OC1	-0,07	0,035	0,003	0,017	<b>0,239</b>	-0,038	0,097	-0,053	0,018	<b>0,554</b>	0,653	60,779	0,000
OC2	-0,077	0,012	-0,002	-0,04	0,076	0,09	0,077	-0,081	0,023	<b>0,58</b>	0,466	28,134	0,000
OC3	<b>-0,114</b>	0,052	0,028	-0,066	<b>0,26</b>	-0,004	0,123	-0,061	-0,039	<b>0,504</b>	0,526	35,868	0,000

Tabela 10. Regresiona analiza (Zavisna varijabla: FP ajtemi, dimenzije OK, prediktori: L dimenzije, LMX, PD, C1, C2 dimenzije)

### 8.1.4. Vlasnička struktura kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)

Rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, dimenzije LMX, tri dimenzije organizacione kulture, ajtema finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, posebno za državna i privatna preduzeća, prikazani su u tabeli 11.

Vlasnička struktura	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	OC1	OC2	OC3	
Državna	L1	,306**	,299**	,261**	,233**	,193**	,198**	,357**	,454**	,377**	,388**
	L2	-,023	-,019	-,094	-,123	-,081	-,136	,041	,071	,071	,147*
	L3	,277**	,216**	,183*	,139	,072	,142	,365**	,544**	,452**	,442**
	L4	,292**	,213**	,224**	,222**	,140	,178*	,447**	,489**	,411**	,404**
	L5	,255**	,191**	,139	,148*	,118	,137	,498**	,630**	,523**	,563**
	L6	,020	,017	,001	,027	-,016	-,066	,143	,093	,172*	,158*
	LMX	,423**	,303**	,269**	,238**	,175*	,283**	,478**	,626**	,520**	,538**
	PD	-,352**	-,259**	-,232**	-,183*	-,178*	-,174*	-,297**	-,351**	-,343**	-,296**
	C1	,236**	,133	,229**	,191**	,188*	,234**	,267**	,330**	,246**	,192**
	C2	,477**	,348**	,334**	,313**	,294**	,290**	,522**	,763**	,685**	,656**
Privatna	L1	,384**	,298**	,311**	,362**	,268**	,250**	,278**	,503**	,337**	,406**
	L2	-,001	,025	,030	,031	-,045	-,056	,059	,120	,144	,041
	L3	,335**	,202*	,137	,322**	,231**	,260**	,435**	,617**	,371**	,612**
	L4	,375**	,290**	,221**	,320**	,296**	,215**	,330**	,586**	,359**	,496**
	L5	,393**	,223**	,180*	,254**	,224**	,178*	,448**	,659**	,387**	,614**
	L6	-,057	-,058	-,026	-,055	-,002	-,073	-,025	-,027	,020	-,065
	LMX	,541**	,300**	,273**	,338**	,301**	,229**	,421**	,688**	,462**	,645**
	PD	-,396**	-,331**	-,253**	-,309**	-,368**	-,282**	-,302**	-,529**	-,437**	-,515**
	C1	,266**	,357**	,277**	,268**	,073	,276**	,357**	,339**	,304**	,322**
	C2	,589**	,469**	,391**	,401**	,345**	,419**	,644**	,791**	,659**	,727**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Tabela 11. Korelacija dimenzija liderstva, dimenzije LMX, dimenzija organizacione kulture, ajtema finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, za državna i privatna preduzeća

Za ispitivanje moderatornog dejstva vlasničke strukture, korištena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je značajnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promjenljive: L dimenzija, LMX, PD, C1, C2 dimenzija i zavisno promjenljive: FP ajtemi i dimenzije organizacijske kulture, i umjereno varijabilne vlasničke strukture. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R kvadranta i F-promjena) predstavljeni su u tabeli 12, i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatorno dejstvo vlasničke strukture.

Vlasnička struktura			
Državna: 185			
Privatna: 149			
Nezavisan	Zavisan	R kvadrant	F-promjena
L3	OC3	,271	4,158
L6	OC3	,017	3,990
C1	FP2	,082	5,461

Tabela 12. Hijerarhijska regresiona analiza (R kvadrant i F-promjena) sa vlasničkom strukturom kao moderatorom (samo parovi u kojima se potvrđuje uticaj moderiranja vlasničke strukture)

### 8.1.5. Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)

Rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, dimenzije LMX, tri dimenzije organizacione kulture, ajtema finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, posebno za domaća a posebno za strana preduzeća, prikazani su u tabeli 13.

Nacionalno porijeklo preduzeća		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	OC1	OC2	OC3
BiH	L1	,333**	,300**	,278**	,273**	,227**	,216**	,346**	,464**	,346**	,410**
	L2	,018	,003	-,060	-,049	-,052	-,096	,067	,077	,080	,105
	L3	,278**	,211**	,162**	,169**	,105	,176**	,392**	,578**	,430**	,521**
	L4	,323**	,232**	,210**	,236**	,187**	,168**	,407**	,522**	,380**	,449**
	L5	,307**	,214**	,154**	,166**	,154**	,144*	,505**	,655**	,468**	,611**
	L6	,027	,020	,010	,021	,013	-,039	,090	,042	,109	,067
	LMX	,471**	,316**	,275**	,262**	,220**	,259**	,483**	,659**	,504**	,596**
	PD	-,369**	-,297**	-,222**	-,225**	-,238**	-,225**	-,295**	-,422**	-,387**	-,383**
	C1	,245**	,200**	,252**	,224**	,150**	,232**	,320**	,346**	,276**	,262**
	C2	,548**	,416**	,356**	,362**	,323**	,357**	,585**	,778**	,674**	,690**
Ostali	L1	,491**	,401*	,382*	,521**	,360*	,440**	,260	,576**	,490**	,285
	L2	-,018	,199	,273	,144	,128	,220	,140	,305	,331*	,162
	L3	,465**	,203	,191	,523**	,396*	,320*	,391*	,544**	,326*	,419**
	L4	,404*	,397*	,376*	,508**	,420**	,503**	,375*	,608**	,469**	,402*
	L5	,469**	,246	,251	,515**	,379*	,408*	,321*	,569**	,433**	,375*
	L6	-,189	-,136	-,071	-,029	-,041	-,119	,054	,109	,152	,126
	LMX	,536**	,288	,295	,513**	,392*	,399*	,264	,612**	,455**	,462**
	PD	-,467**	-,376*	-,405*	-,433**	-,536**	-,398*	-,380*	-,605**	-,458**	-,551**
	C1	,336*	,488**	,247	,265	,145	,505**	,206	,247	,237	,089
	C2	,431**	,424**	,450**	,414**	,428**	,458**	,589**	,742**	,662**	,618**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Tabela 13. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva, dimenzije LMX, dimenzija organizacione kulture, ajtema finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti, za domaća i strana preduzeća

Za ispitivanje moderatornog dejstva nacionalno porijeklo preduzeća korištena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promjenljive: L dimenzije, LMX, PD, C1, C2 dimenzije i zavisno promjenljive: FP ajtemi i dimenzije OK, i umjerene varijable nacionalnog porijekla preduzeća. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R kvadrant i F-promjena) predstavljeni su u tabeli 14, i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća.

Nacionalno porijeklo			
Domaća: 296			
Strana: 38			
Neovisan	Zavisan	R kvadrant	F-promjena
L3	FP4	,064	5,528
L5	FP4	,062	4,861
L5	OC3	,350	3,950
C1	FP2	,069	5,319

Tabela 14. Hijerarhijska regresiona analiza (R kvadrant i F-promjena) sa vlasničkom strukturom kao moderatorom (samo parovi u kojima se potvrđuje uticaj moderiranja vlasničke strukture)

## 8.2. Rezultati istraživanja efekata liderstva i LMX na zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom i međusobno povjerenje

### 8.2.1. Deskriptivna statistika (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)

Deskriptivna statistika istraživanja 334 menadžera za dimenzije liderstva, LMX, zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom i međusobnog povjerenje na poslu, prikazano je u tabeli 15.

Dimenzija	Skrać.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.	Cronbach alpha
Osnovno transformaciono ponašanje lidera	L1	334	1,0000	7,0000	4,692615	1,4989682	0,913
Očekivanje visokog učinka	L2	334	1,0000	7,0000	4,931138	1,3806356	0,872
Podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja)	L3	334	1,0000	7,0000	3,883982	1,5758517	0,963
Intelektualna stimulacija	L4	334	1,0000	7,0000	4,139970	1,3652090	0,912
Dio podsticajnog ponašanja, nagrade	L5	334	1,0000	7,0000	3,863024	1,6045130	0,909
Dio kaznenog ponašanja, kazne	L6	334	1,0000	7,0000	4,506986	1,4289249	0,912
Razmjena lider - član	LMX	334	1,0000	5,0000	3,244226	,8982298	0,919
Plata	JS1	334	1,0000	6,0000	2,836078	1,1578985	0,841
Napredovanje	JS2	334	1,0000	6,0000	3,282186	1,2004022	0,866
Nadzor	JS3	334	1,0000	6,0000	3,902695	1,1873489	0,851
Dodatne privilegije	JS4	334	1,0000	6,0000	3,252994	1,1799399	0,841
Moguće nagrade	JS5	334	1,0000	6,0000	3,010479	1,2656982	0,887
Operativne procedure	JS6	334	1,0000	5,7500	3,122006	,9935464	0,705
Saradnici	JS7	334	1,0000	6,0000	4,077096	,9351371	0,719
Priroda posla	JS8	334	2,0000	6,0000	4,400449	1,0731537	0,863
Komunikacija	JS9	334	1,2500	6,0000	4,410180	,9836202	0,758
Organizaciona perspektiva	CS1	334	1,0000	10,0000	5,346707	2,1058273	0,888
Komunikacija sa nadređenim	CS2	334	1,0000	10,0000	6,888024	2,3657796	0,949
Komunikaciona klima	CS3	334	1,0000	10,0000	6,057485	1,9199727	0,923
Lične povratne informacije	CS4	334	1,0000	10,0000	5,941916	1,9862237	0,891
Horizontalna i neformalna komunikacija	CS5	334	1,5000	10,0000	5,566866	1,8966067	0,829
Kvalitet medija	CS6	334	1,0000	10,0000	6,277246	1,7876176	0,810
Organizaciona integracija	CS7	334	1,0000	10,0000	5,951497	1,9475204	0,862
Vjera u namjere kolega	ITW1	334	1,0000	7,0000	4,704591	1,4170039	0,922
Vjera u namjere menadžmenta	ITW2	334	1,0000	7,0000	3,972056	1,7129366	0,901
Povjerenje u akcije kolega	ITW3	334	1,0000	7,0000	4,643713	1,4548500	0,931
Povjerenje u akcije menadžmenta	ITW4	334	1,0000	7,0000	4,186627	1,7938744	0,961
Valid N		334					

Tabela 15. Deskriptivna statistika (N = 334 menadžera)

### 8.2.2. Korelaciona analiza (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)

Rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, LMX i zadovoljstva poslom, prikazani su u tabeli 16.

	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
L1	,460**	,509**	,667**	,440**	,506**	,291**	,274**	,343**	,445**
L2	,108*	,024	-,017	,001	,122*	,125*	,081	,047	-,023
L3	,579**	,610**	,712**	,535**	,623**	,486**	,372**	,470**	,480**
L4	,575**	,557**	,589**	,472**	,593**	,427**	,325**	,434**	,415**
L5	,715**	,613**	,698**	,549**	,745**	,590**	,402**	,504**	,506**
L6	,085	-,020	-,042	-,100	,079	,130*	,020	,030	-,033
LMX	,685**	,694**	,824**	,626**	,746**	,530**	,399**	,508**	,545**

Tabela 16. Korelaciona analiza (liderstvo, LMX i zadovoljstvo poslom)

Rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, LMX i zadovoljstva komunikacijom, prikazani su u tabeli 17.

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
L1	,462**	,634**	,453**	,555**	,515**	,506**	,519**
L2	,113*	,030	,108*	,134*	,131*	,081	,069
L3	,574**	,666**	,540**	,623**	,593**	,502**	,562**
L4	,586**	,548**	,522**	,611**	,576**	,510**	,545**
L5	,639**	,678**	,583**	,721**	,682**	,580**	,631**
L6	,132*	-,014	,063	,103	,096	,056	,066
LMX	,667**	,796**	,643**	,750**	,711**	,629**	,689**

Tabela 17. Korelaciona analiza (liderstvo, LMX i zadovoljstvo komunikacijom)

Rezultati korelacione analize između dimenzija liderstva, LMX i međusobnog povjerenja na poslu, prikazani su u tabeli 18.

	ITW1	ITW2	ITW3	ITW4
L1	,354**	,578**	,225**	,605**
L2	,196**	,134*	,219**	,149**
L3	,435**	,694**	,319**	,618**
L4	,390**	,646**	,332**	,663**
L5	,452**	,735**	,406**	,664**
L6	,165**	,110*	,193**	,132*
LMX	,511**	,786**	,360**	,741**

Tabela 18. Korelaciona analiza (liderstvo, LMX i međusobno povjerenje na poslu)

### 8.2.3. Regresiona analiza (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)

Analiza višestruke regresije je primijenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija liderstva i dimenzije LMX (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom (zavisne varijable). Rezultati ove regresione analize prikazani su u tabeli 19.

Zav.	L1	L2	L3	Nezav. L4 β	L5	L6	LMX	R <sup>2</sup>	F	Sig.
JS1	-,075	-,041	-,030	,097	<b>,446</b>	-,015	<b>,356</b>	0,561	59,513	,000
JS2	,005	-,060	,089	<b>,143</b>	,129	-,073	<b>,441</b>	0,522	50,878	,000
JS3	<b>,182</b>	<b>-,133</b>	,089	,001	<b>,154</b>	-,043	<b>,531</b>	0,735	129,078	,000
JS4	-,015	,006	,025	,101	<b>,164</b>	<b>-,191</b>	<b>,436</b>	0,437	36,105	,000
JS5	-,060	-,012	-,012	,054	<b>,413</b>	-,031	<b>,446</b>	0,630	79,257	,000
JS6	-,202	-,008	,118	-,012	<b>,402</b>	,071	<b>,276</b>	0,385	29,148	,000
JS7	-,047	,056	,097	,031	<b>,191</b>	-,066	,188	0,188	10,804	,000
JS8	-,072	-,041	,103	,111	<b>,208</b>	-,017	<b>,251</b>	0,302	20,159	,000
JS9	,126	-,113	,023	,026	<b>,222</b>	-,040	<b>,268</b>	0,341	24,084	,000

Tabela 19. Regresiona analiza (NV: dimenzije liderstva i LMX; ZV: dimenzije zadovoljstva poslom)

Analiza višestruke regresije je primijenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija liderstva i dimenzije LMX (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom (zavisne varijable). Rezultati ove regresione analize prikazani su u tabeli 20.

Zav.	L1	L2	L3	Nezav. L4 β	L5	L6	LMX	R <sup>2</sup>	F	Sig.
CS1	-,074	-,077	,064	<b>,180</b>	<b>,200</b>	,080	<b>,399</b>	0,504	47,247	,000
CS2	<b>,165</b>	-,073	,054	-,057	<b>,183</b>	-,046	<b>,550</b>	0,670	94,502	,000
CS3	-,039	,006	,050	,114	<b>,151</b>	-,026	<b>,440</b>	0,439	36,405	,000
CS4	,023	-,027	-,004	,086	<b>,316</b>	,004	<b>,438</b>	0,616	74,623	,000
CS5	-,004	-,011	,010	,079	<b>,291</b>	-,004	<b>,429</b>	0,552	57,316	,000
CS6	,117	-,056	-,072	,090	<b>,231</b>	-,018	<b>,317</b>	0,430	35,109	,000
CS7	,053	-,089	-,022	,081	<b>,227</b>	,020	<b>,449</b>	0,507	47,880	,000

Tabela 20. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije liderstva i LMX; Zavisne varijable: dimenzije zadovoljstva komunikacijom)

Analiza višestruke regresije je primijenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija liderstva i dimenzije LMX (nezavisne varijable) na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu (zavisne varijable). Rezultati ove regresione analize prikazani su u tabeli 21.

Zav.	L1	L2	L3	Nezav. L4 β	L5	L6	LMX	R <sup>2</sup>	F	Sig.
ITW1	-,057	,089	,153	-,015	,047	,083	<b>,391</b>	0,292	19,242	,000
ITW2	-,006	-,029	<b>,139</b>	,106	<b>,213</b>	,034	<b>,451</b>	0,672	95,440	,000
ITW3	-,114	,111	,086	,030	<b>,229</b>	,074	,155	0,199	11,606	,000
ITW4	<b>,103</b>	-,041	,024	<b>,232</b>	,104	,037	<b>,415</b>	0,606	71,692	,000

Tabela 21. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije liderstva i LMX; Zavisne varijable: dimenzije međusobnog povjerenja na poslu)

### 8.2.4. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)

Rezultati korelacione analize u kontekstu vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstva poslom, posebno za državna i privatna preduzeća, prikazani su u tabeli 22.

Rezultati korelacione analize u kontekstu vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstvo organizacionom komunikacijom, posebno za državna i privatna preduzeća, prikazani su u tabeli 23.

Rezultati korelacione analize u kontekstu vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, posebno za javna i privatnapreduzeća, prikazani su u tabeli 24.

Rezultati ispitivanja moderatornih efekata vlasničke strukture preduzeća (slučajevi u kojima postoji moderatorno dejstvo), odnosno rezultati hijerarhijske regresione analize (R kvadranta i F-promjena) predstavljeni su u tabeli 25.

	VLS	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
1 Državna N <sub>dr</sub> = 185	L1	,461**	,474**	,656**	,401**	,521**	,316**	,294**	,323**	,464**
	L2	,091	,011	,005	-,030	,108	,103	-,013	-,005	-,083
	L3	,561**	,545**	,691**	,460**	,582**	,440**	,338**	,462**	,511**
	L4	,559**	,511**	,582**	,403**	,570**	,434**	,246**	,357**	,418**
	L5	,657**	,529**	,703**	,438**	,682**	,584**	,352**	,446**	,475**
	L6	,133	,032	,073	-,058	,091	,146*	-,052	-,024	-,062
	LMX	,681**	,634**	,811**	,552**	,730**	,581**	,385**	,492**	,558**
2 Privatna N <sub>pr</sub> = 149	L1	,429**	,525**	,675**	,456**	,450**	,213**	,245**	,409**	,425**
	L2	,051	-,049	-,102	-,047	,046	,089	,212**	,168*	,058
	L3	,628**	,724**	,749**	,664**	,710**	,566**	,420**	,487**	,436**
	L4	,593**	,612**	,591**	,558**	,618**	,400**	,432**	,572**	,411**
	L5	,764**	,701**	,687**	,670**	,809**	,582**	,465**	,616**	,550**
	L6	-,024	-,157	-,240**	-,228**	-,003	,061	,113	,135	,003
	LMX	,687**	,769**	,839**	,717**	,762**	,435**	,421**	,562**	,531**

Tabela 22. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstva poslom

	VLS	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
1 Državna N <sub>dr</sub> = 185	L1	,569**	,684**	,443**	,587**	,564**	,474**	,524**
	L2	,136	,022	,057	,144	,106	,077	,059
	L3	,564**	,684**	,488**	,624**	,553**	,430**	,508**
	L4	,592**	,552**	,456**	,603**	,548**	,462**	,519**
	L5	,592**	,675**	,496**	,694**	,634**	,494**	,560**
	L6	,205**	,050	,096	,184*	,158*	,126	,129
LMX	,691**	,824**	,599**	,743**	,711**	,553**	,651**	

2 Privatna N <sub>pr</sub> = 149	L1	,360**	,557**	,450**	,496**	,439**	,531**	,506**
	L2	,105	,003	,140	,071	,124	,035	,051
	L3	,593**	,643**	,618**	,631**	,655**	,607**	,639**
	L4	,594**	,534**	,602**	,616**	,607**	,565**	,573**
	L5	,709**	,679**	,677**	,743**	,726**	,667**	,703**
	L6	,054	-,133	-,011	-,039	-,012	-,071	-,035
	LMX	,665**	,751**	,696**	,755**	,710**	,722**	,739**

Tabela 23. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, LMX dimenzije i dimenzija zadovoljstva komunikacijom

VLS		ITW1	ITW2	ITW3	ITW4
1 Državna N <sub>dr</sub> = 185	L1	,328**	,584**	,211**	,598**
	L2	,116	,129	,145*	,100
	L3	,438**	,696**	,296**	,630**
	L4	,349**	,648**	,308**	,688**
	L5	,448**	,737**	,369**	,689**
	L6	,129	,190**	,148*	,208**
	LMX	,537**	,789**	,376**	,756**
2 Privatna N <sub>pr</sub> = 149	L1	,393**	,566**	,236**	,595**
	L2	,317**	,111	,317**	,158
	L3	,430**	,697**	,351**	,615**
	L4	,447**	,640**	,360**	,624**
	L5	,461**	,730**	,446**	,621**
	L6	,212**	-,019	,245**	-,010
	LMX	,478**	,783**	,333**	,711**

Tabela 24. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, LMX dimenzije i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu

Nezavisna	Zavisna	R square change	F-change
L2	JS7	0,013	4,536
L3	JS2	0,011	6,273
L3	JS4	0,012	5,930
L3	JS5	0,009	5,295
L4	JS7	0,010	3,748
L4	JS8	0,009	3,535
L5	JS1	0,006	4,444
L5	JS4	0,007	3,289
L6	JS2	0,009	2,990
L6	JS3	0,024	8,216
LMX	JS4	0,008	4,538
L3	CS3	0,008	3,980
L3	CS6	0,014	6,409
L3	CS7	0,013	6,554



L4	CS3	0,008	3,796
L5	CS1	0,006	3,059
L5	CS7	0,006	3,310
L6	CS4	0,011	3,833
L6	CS6	0,009	3,051
LMX	CS6	0,014	7,951
L2	ITW1	0,012	4,192
L2	ITW3	0,010	3,640
L6	ITW2	0,010	3,329
L6	ITW4	0,010	3,598

Tabela 25. Rezultati ispitivanja moderatornih efekata vlasničke strukture preduzeća

### 8.2.5. Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje)

Rezultati korelacione analize u kontekstu nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstva poslom, posebno za domaća a posebno za strana preduzeća, prikazani su u tabeli 26.

	NACP	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
1 BIH N <sub>BIH</sub> = 296	L1	,461**	,501**	,653**	,434**	,503**	,289**	,269**	,328**	,434**
	L2	,109	,019	-,033	-,011	,114	,131*	,068	,016	-,046
	L3	,586**	,615**	,720**	,555**	,616**	,486**	,380**	,479**	,495**
	L4	,595**	,566**	,587**	,488**	,590**	,434**	,310**	,431**	,434**
	L5	,736**	,624**	,690**	,564**	,749**	,612**	,411**	,507**	,516**
	L6	,102	-,014	-,037	-,093	,072	,133*	,019	,029	-,029
	LMX	,696**	,696**	,817**	,635**	,749**	,536**	,415**	,522**	,563**
2 Strana N <sub>str</sub> = 38	L1	,437**	,572**	,771**	,485**	,526**	,308	,359*	,548**	,557**
	L2	,083	,057	,099	,103	,182	,073	,225	,415**	,201
	L3	,521**	,565**	,659**	,351*	,700**	,488**	,325*	,414**	,368*
	L4	,402*	,483**	,603**	,342*	,613**	,373*	,476**	,518**	,282
	L5	,534**	,525**	,756**	,424**	,711**	,416**	,390*	,548**	,457**
	L6	-,133	-,127	-,125	-,185	,122	,102	,071	,088	-,046
	LMX	,570**	,667**	,880**	,531**	,709**	,485**	,342*	,447**	,436**

Tabela 26. Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, LMX dimenzije i dimenzija zadovoljstva poslom

Rezultati korelacione analize u kontekstu nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstva organizacionom komunikacijom, posebno za domaća a posebno za strana preduzeća, prikazani su u tabeli 27.

NACP		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
1 BIH N <sub>BIH</sub> = 296	L1	,486**	,632**	,430**	,543**	,515**	,495**	,508**
	L2	,111	,022	,103	,139*	,139*	,093	,073
	L3	,565**	,665**	,530**	,617**	,574**	,503**	,549**
	L4	,611**	,551**	,518**	,617**	,586**	,527**	,554**
	L5	,653**	,670**	,583**	,731**	,687**	,585**	,631**
	L6	,124*	-,008	,077	,118*	,107	,096	,076
	LMX	,695**	,803**	,645**	,752**	,722**	,630**	,702**
2 Strana N <sub>str</sub> = 38	L1	,353*	,658**	,701**	,663**	,554**	,606**	,645**
	L2	,179	,092	,189	,102	,089	,001	,066
	L3	,696**	,681**	,655**	,675**	,762**	,504**	,688**
	L4	,458**	,526**	,594**	,576**	,534**	,410*	,516**
	L5	,616**	,744**	,644**	,659**	,687**	,566**	,675**
	L6	,280	-,074	-,023	-,022	,026	-,258	,022
	LMX	,551**	,752**	,707**	,761**	,683**	,655**	,669**

Tabela 27. Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija zadovoljstva komunikacijom

Rezultati korelacione analize u kontekstu nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa između dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, posebno za domaća a posebno za strana preduzeća, prikazani su u tabeli 28.

NACP		ITW1	ITW2	ITW3	ITW4
1 BIH N <sub>BIH</sub> = 296	L1	,347**	,572**	,231**	,604**
	L2	,198**	,128*	,226**	,125*
	L3	,417**	,694**	,313**	,637**
	L4	,377**	,655**	,335**	,668**
	L5	,441**	,737**	,407**	,670**
	L6	,161**	,117*	,190**	,134*
	LMX	,531**	,792**	,389**	,754**
2 Strana N <sub>str</sub> = 38	L1	,440**	,630**	,177	,608**
	L2	,201	,178	,163	,345*
	L3	,598**	,695**	,371*	,468**
	L4	,517**	,577**	,310	,621**
	L5	,578**	,720**	,404*	,611**
	L6	,241	,018	,221	,082
	LMX	,376*	,731**	,103	,618**

Tabela 28. Nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator odnosa dimenzija liderstva, dimenzije LMX i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu

Za ispitivanje moderatnog dejstva nacionalno porijeklo preduzeća korištena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promjenljive: L dimenzije, LMX dimenzija i zavisno promjenljive: JS, CS i ITW dimenzije, i umjerene varijable nacionalnog porijekla preduzeća. Rezultati hijerarhijske

regresione analize (R kvadrant i F-promjena) predstavljeni su u tabeli 29, i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća.

Nezavisna	Zavisna	R square change	F-change
L2	JS8	0,011	3,772
L4	JS1	0,006	3,118
L5	JS1	0,008	5,328
L5	JS6	0,006	3,111
L3	CS5	0,006	2,874
L6	CS6	0,014	4,816
LMX	ITW3	0,007	2,818

Tabela 29. Rezultati ispitivanja moderatornih efekata nacionalnog porijekla preduzeća (slučajevi u kojima postoji moderatorno dejstvo)

### 8.3. Rezultati istraživanja efekata transformacionog liderstva na finansijske performanse i na razvoj novog proizvoda

#### 8.3.1. Deskriptivna statistika (transformaciono liderstvo, finansijske performanse i razvoj novog proizvoda)

Deskriptivna statistika istraživanja 127 top menadžera za transformaciono liderstvo, finansijske performanse i razvoja novog proizvoda, prikazani su u tabeli 30, u kojoj su između ostalog, dati nazivi ajtema, kratko ime za svaki ajtem, srednja vrijednost ajtema i standardna devijacija. Želeći utvrditi pojedinačni uticaj svakog ajtema (stavke) posebno, kao i njihovu međusobnu korelaciju, sa namjerom dobijanja preciznih rezultata o intenzitetu, obimu i uticaju svake stavke transformacionog liderstva na svaku stavku finansijskih performansi i performansi razvoja novog proizvoda, u rezultatima ovog istraživanja, prikazan je upravo ovaj oblik i srodne stavke nisu grupisane u dimenzije kako se to inače radi prilikom istraživanja ovakvog tipa.

Ajtemi	Kratki naziv	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Idealizovan uticaj (obilježja), prelazak preko sopstvenog interesa radi dobiti grupe	L1(MLQ)	0	4	2,2283	1,31045
Idealizovan uticaj (ponašanje), sagledavanje moralnih i etičkih posljedica odluka	L2(MLQ)	0	4	2,4488	1,30754
Inspiraciona motivacija, optimističan nastup u pogledu budućnosti	L3(MLQ)	0	4	2,6614	1,28001
Intelektualni podsticaj, preispitivanje ključnih pretpostavki radi provjere njihove adekvatnosti	L4(MLQ)	0	4	2,2913	1,27311
Individualno razmatranje, pomaganje drugima da razviju svoje snage	L5(MLQ)	0	4	2,3622	1,27035
Vizionar, okrenut ka budućnosti	L6	1	7	4,3465	1,72920
Spreman na kreiranje i uvođenje promjena	L7	1	7	4,5591	1,71665
Povećanje produktivnosti drugih ljudi	L8	1	7	4,5591	1,64584
Navođenje ljudi da se osjećaju kao da imaju ovlaštenja i da nisu kontrolisani za svaki detalj	L9	1	7	4,4646	1,89735
Izazivanje najboljeg u ljudima	L10	1	7	4,0394	1,58064
Naglašavanje dugoročnog učinka	L11	1	7	4,9055	1,67348

Unapređenje organizacione prilagodljivosti	L12	1	7	4,1181	1,47796
Opuštenost i smirenost	L13	1	7	4,2362	1,65930
Prihvatanje povratne informacije staloženo i smireno	L14	1	7	4,2362	1,59093
Zainteresovanost za sopstveno usavršavanje	L15	1	7	4,2913	1,70485
Produktivnost	FP1	1	5	3,0866	1,22813
Profitabilnost	FP2	1	5	3,0079	1,08009
Tržišno učešće	FP3	1	5	2,9606	1,13670
Rast prodaje	FP4	1	5	2,9291	1,14213
Konkurentnost	FP5	1	5	2,8504	1,11326
Rast osnovnih sredstava.	FP6	1	5	2,7087	1,01661
Plate zaposlenih	FP7	1	5	2,2756	1,03646
Komercijalni (finansijski) uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu	FP8 (NPD)	1	6	3,1969	1,33951
Tehnički uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu	FP9 (NPD)	1	6	3,3622	1,33136
Zadovoljstvo korisnika novih proizvoda u prethodnom periodu	FP10 (NPD)	1	6	3,4094	1,50319
Valid N = 127					

Tabela 30. Deskriptivna statistika (N=127 top menadžera)

### 8.3.2. Korelaciona analiza (transformaciono liderstvo, finansijske performanse, razvoj novog proizvoda)

U tabeli 31 prikazani su rezultati korelacione analize između ajtema transformacionog liderstva i ajtema finansijskih i performansi razvoja novog proizvoda. Rezultati se odnose na ukupan uzorak N=127 ispitanika (top menadžera), a korištena je Pearsonova korelacija. Statistički značajne korelacije su označene na sljedeći način: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ . Iako postoje neke korelacije statistički značajne i na nivou \* $p < 0,05$ , ipak se može konstatovati da je većina korelacija statistički značajna na nivou \*\* $p < 0,01$ .

	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	FP8	FP9	FP10
L1	.145	.268**	.187*	.260**	.252**	.068	.281**	.196*	.257**	.363**
L2	.272**	.357**	.247**	.378**	.303**	.254**	.312**	.226*	.289**	.386**
L3	.312**	.346**	.225*	.331**	.332**	.290**	.256**	.164	.282**	.390**
L4	.207*	.258**	.332**	.375**	.272**	.195*	.300**	.301**	.265**	.244**
L5	.229**	.351**	.290**	.302**	.235**	.236**	.285**	.177*	.330**	.304**
L6	.397**	.449**	.431**	.434**	.444**	.293**	.323**	.292**	.266**	.253**
L7	.451**	.417**	.345**	.453**	.339**	.308**	.296**	.218*	.237**	.360**
L8	.376**	.399**	.381**	.418**	.336**	.316**	.277**	.266**	.182*	.292**
L9	.289**	.273**	.185*	.250**	.300**	.108	.035	.229**	.310**	.231**
L10	.227*	.269**	.266**	.349**	.436**	.244**	.260**	.285**	.231**	.274**
L11	.355**	.413**	.374**	.403**	.384**	.418**	.244**	.295**	.325**	.325**
L12	.331**	.377**	.315**	.353**	.334**	.303**	.289**	.161	.143	.228**
L13	.087	.057	.203*	.135	.247**	.116	.322**	.222*	.137	.200*
L14	.148	.133	.203*	.184*	.271**	.146	.384**	.187*	.177*	.225*
L15	.386**	.413**	.362**	.329**	.307**	.320**	.219*	.131	.240**	.297**

Tabela 31. Koeficijent korelacije između ajtema transformacionog liderstva i ajtema finansijskih i performansi razvoja novog proizvoda

## **9. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

### **9.1. Diskusija rezultata efekata liderstva, LMX liderstva i organizacione kulture na finansijske performanse i organizacionu posvećenost**

#### **9.1.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost)**

Rezultati deskriptivne statistike osnovnog istraživanja menadžera srednjeg nivoa N=334 (tabela 8), pokazuju da od dimenzija liderstva, najviše prosječne ocjene imaju dimenzije L2 - očekivanja visokih performansi, a zatim L1 - ponašanje baznog transformacionog lidera i L6 - ponašanje uslovljenog kažnjavanja. Najniže prosječne ocjene imaju L5 - ponašanje uslovljenog nagrađivanja i L3 - podržavajuće ponašanje lidera. Može se primijetiti da rukovodioci očekuju visoke performanse, ali da njihovo podržavajuće djelovanje ka zaposlenima nije na tom nivou. Također, od dimenzija transakcionog liderstva, princip kažnjavanja je prisutniji od principa nagrađivanja. Ovakav rezultat je posljedica tranzicionih uslova u privredi Bosne i Hercegovine, koje između ostalog, karakterišu loše stanje u privredi i visok stepen nezaposlenosti. Sve to je praćeno težnjom lidera za većim profitom, bez potrebnog razumijevanja za zaposlene i bez mnogo mogućnosti (vjerovatno i želje) da se zaposleni nagrade. Konačno, ovo rezultuje prosječnom ocjenom za LMX - Leader-member exchange, koja je oko prosjeka, kao i prilično visokom prosječnom ocjenom za PD – distanca moći.

Od finansijskih pokazatelja, najvišu prosječnu vrijednost ima ajtem FP1 - produktivnost. Ovo je karakteristično za zemlje bivše Jugoslavije gdje se uvijek težilo ispunjavanju proizvodnih planova (obima proizvodnje) ali bez realnih mogućnosti (i plana) za prodaju svega onog što je proizvedeno. Najnižu prosječnu vrijednost, među finansijskim pokazateljima ima FP7 - plate, što je takođe posljedica loših uslova u B&H privredi, visoke stope nezaposlenosti i niskog životnog standarda građana.

Prosječne ocjene dimenzija organizacione posvećenosti konzistentne su sa prethodnim konstatacijama. Tako najvišu prosječnu ocjenu ima dimenzija OC - organizaciona uključenost. Zaposleni su praktično primorani da budu uključeni, jer u suprotnom mogu lako da pretrpe neki oblik kazne, čak i da ostanu bez posla. Zbog toga nije čudno što dimenzija OC3 - organizaciona lojalnost ima prosječnu ocjenu koja je ispod prosjeka.

#### **9.1.2. Diskusija rezultata korelacione analize (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost)**

Korelaciona analiza rezultata osnovnog istraživanja menadžera srednjeg nivoa N=334 (tabela 9) pokazuje da najsnažnije korelacije sa ajtemima finansijskih rezultata i dimenzijama organizacione posvećenosti ostvaruju sljedeće dimenzije: C2 - kolektivizam 2 (kolektivizam u grupi) i LMX - razmjena na relaciji lider-član. Očigledno je da zaposleni u Bosni i Hercegovini preferiraju dobre međuljudske odnose, kako sa nadređenim, tako i sa kolegama. To je ono što ih najviše pokreće i što im najviše znači, naročito u pogledu

dimenzija organizacione posvećenosti. Tome u prilog ide i izraženo negativno, statistički značajno dejstvo PD – distanca moći (Power Distance). Pored toga, značajan pozitivan uticaj imaju i dimenzije L5 - ponašanje uslovljenog nagrađivanja i L1 - ponašanje baznog transformacionog lidera. Zaposlenima znači da dobiju neku nagradu, naročito u uslovima kada one nisu česte (niska srednja vrijednost za ovu dimenziju prema tabeli 8). Također, zaposleni znaju da cijene kada lider posjeduje dobru viziju, kada dobro vodi preduzeće. Na taj način, preduzeće ima dobre izgleda u budućnosti, a samim tim i zaposleni imaju dugoročno obezbijeđenu egzistenciju.

Najslabije korelacije sa ajtemima finansijskih rezultata i dimenzija organizacione posvećenosti ostvaruju sljedeće dimenzije: L2 - očekivanja visokih performansi i L6 – dio kaznenog ponašanja. Očigledno je da insistiranje na postizanju najboljih rezultata, kao i primjena principa kažnjavanja zaposlenih ne doprinosi poboljšanju finansijskih performansi i dimenzija organizacione posvećenosti. Čak se može primjetiti i blag negativan uticaj ovih dimenzija.

Sa druge strane, dimenzije liderstva, dimenzija LMX i tri dimenzije organizacione kulture, imaju veći uticaj na dimenzije organizacione posvećenosti nego na ajteme finansijskih performansi. Ovo je logično s obzirom na to da dimenzije organizacione posvećenosti spadaju u elemente organizacionog ponašanja na individualnom nivou, koji su pod značajnim uticajem elemenata organizacionog ponašanja na grupnom i organizacionom nivou, kakvi su liderstvo, LMX i organizaciona kultura. Finansijske performanse se često nalaze pod uticajem spoljnih faktora, kao što su tržište, konkurencija, potrebe potrošača, njihova kupovna moć i slično.

Zanimljivo je primijetiti da od finansijskih performansi, najsnažnije korelacije ostvaruje FP7 - plate. Ovdje je moguće da postoje dva razloga za ovu situaciju. Prvo, visok nivo posmatranih (ujedno i značajnih) elemenata organizacionog ponašanja sasvim izvjesno obezbjeđuje uspješnost preduzeća, a to se odražava i na povećanje plata zaposlenih. Drugo, sasvim je moguće da u uslovima kvalitetnog liderstva, LMX-a i povoljne organizacione kulture, dolazi do subjektivnog osećaja da je plata dobra, čak i ako to realno nije tako. Snažne korelacije postoje i kod FP1 - produktivnost. Kvalitetno liderstvo, LMX i povoljna organizaciona kultura motivišu zaposlene da daju svoj maksimum, a to se direktno odražava na produktivnost. Suprotno tome, najslabije korelacije ima FP5 - konkurentnost. Konkurentnost značajno zavisi od uslova i situacije na tržištu, i najmanje je pod uticajem liderstva i organizacione kulture.

Diskusija rezultata korelacione analize može se zaključiti konstatacijom da su korelacije dimenzija liderstva, dimenzija LMX i tri dimenzije organizacione kulture sa ajtemima finansijskih performansi i dimenzijama organizacione posvećenosti, statistički značajne i pozitivne, uz sljedeće izuzetke: dimenzija PD – distanca moći ostvaruje statistički značajne, ali negativne korelacije, dok dimenzije L2 - očekivanja visokih performansi i L6 – kazneno ponašanje ne ostvaruju statistički značajne korelacije.

### 9.1.3. Diskusija rezultata regresione analize (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost)

Tabela 10 prikazuje rezultate regresione analize osnovnog istraživanja menadžera srednjeg nivoa N=334. Dimenzije liderstva, dimenzije LMX - razmjena na relaciji lider/član, PD – distanca moći, C1 - kolektivizam 1 (institucionalni kolektivizam) i C2 - kolektivizam 2 (kolektivizam u grupi) su nezavisne varijable, dok su ajeti finansijskih performansi i dimenzije organizacione posvećenosti zavisne varijable. Regresiona analiza jasno pokazuje da najsnažnije statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo, od svih nezavisnih varijabli, ima dimenzija C2 - kolektivizam 2 (kolektivizam u grupi). Takođe, C1 - kolektivizam 1 (institucionalni kolektivizam) ima prediktivno dejstvo na pojedine finansijske performanse. U skladu sa rezultatima korelacione analize, PD – distanca moći ima negativno prediktivno dejstvo na zavisne varijable.

Dimenzija L5 – dio podsticajnog ponašanja (nagrada) ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na FP7 - plate, kao i na OC1 - organizaciona identifikacija i OC3 - organizaciona lojalnost. Očigledno je da nagrade direktno utiču na zarade zaposlenih, ali i na osjećanje ponosa zaposlenog zato što pripada organizaciji, ali i njegovu spremnost da ostane u organizaciji. Isto tako, dimenzija L1 - ponašanje baznog transformacionog lidera, ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na FP3 - tržišni udio i FP4 - rast prodaje. Dakle, ako lider posjeduje jasnu viziju, postavlja visoke ali realne i dostižne ciljeve, razmišlja strateški i zna da motiviše zaposlene, to se, sasvim logično, pozitivno odražava na položaj preduzeća na tržištu, izraženo kroz tržišni udio i rast prodaje.

Zanimljivo je da LMX - Leader-member exchange ima pozitivno prediktivno dejstvo na FP1 - produktivnost, dok L3 - podržavajuće ponašanje lidera ima negativno prediktivno dejstvo na FP1 - produktivnost. Zaposleni visoko cijene dobar odnos sa liderom i to ih motiviše da rade više i bolje, odnosno produktivnije. Međutim, ako lider pokaže određeni stepen razumijevanja za lična osjećanja zaposlenih, može doći do opuštanja zaposlenih. Oni podršku lidera lako prepoznaju kao prostor za sebe da rade manje i da ne moraju da daju svoj maksimum, što onda nepovoljno utiče na produktivnost. U društvima sa visokom distancom moći (visoka prosiječna ocjena za PD – distanca moći) ukazuje na to da je to slučaj i u B&H preduzećima, pokazivanje osjećanja od strane lidera je uglavnom neobična pojava, koja se često tumači kao slabost lidera. Zato su lideri u ovakvim društvima u delikatnom položaju: moraju istovremeno da ostvaruju dobar odnos sa zaposlenima, ali uz značajan stepen autoriteta.

Korigovani indeksi određivanja  $R^2$  imaju vrijednosti u opsegu od 0.164 do 0.653. Statistički značajne vrijednosti indeksa određivanja  $R^2$  javljaju se kod svih posmatranih zavisne varijable. Može se konstatovati da postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo posmatranih nezavisnih varijabli na posmatrane zavisne varijable. Najveće vrijednosti  $R^2$  imaju sve tri dimenzije organizacione posvećenosti (respektivno 0.653; 0.466; 0.526), a zatim FP7 - plate (0.385) i FP1 - produktivnost (0.359). Kod ovih zavisnih varijabli postoji najizraženije prediktivno dejstvo nezavisnih varijabli. Najmanje vrijednosti  $R^2$  ima FP5 - konkurentni status (0.164). Rezultati regresione analize su konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je prethodno diskutovano.

#### **9.1.4. Diskusija, vlasnička struktura kao moderator (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse i organizaciona posvećenost)**

Tabele 11 i 12 pokazuju da se moderatorno dejstvo vlasnička struktura, na odnos dimenzija liderstva, dimenzije LMX, tri dimenzije organizacione kulture, finansijske performanse i dimenzija organizacione posvećenosti, javlja samo u tri od 100 posmatranih parova. Na osnovu toga, može se reći da ne postoji moderatorno dejstvo vlasnička struktura na posmatrane odnose.

Parovi u kojima se javlja moderatorno dejstvo vlasničke strukture su:

- (1) C1 - kolektivizam 1 (institucionalni kolektivizam) i FP2 - profitabilnost. Ovaj odnos je statistički značajan i pozitivan kod privatnih preduzeća, dok kod državnih preduzeća nema statistički značaj.
- (2) L3 - podržavajuće ponašanje lidera i OC3 - organizaciona lojalnost. Ovaj odnos je statistički značajan i pozitivan i kod državnih i kod privatnih preduzeća, ali je snažniji kod privatnih preduzeća.
- (3) L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) i OC3 - organizaciona lojalnost. Ovaj odnos je statistički značajan i pozitivan kod državnih preduzeća, dok kod privatnih preduzeća nema statistički značaj, čak je blago negativan.

Zajedničko objašnjenje moderatornog dejstva vlasničke strukture kod ova tri odnosa, može biti sljedeće: u privatnim preduzećima kolektivni odnosi, podrška lidera i kažnjavanje su dinamičniji, izraženiji i ekstremniji ka jednoj ili drugoj krajnosti, dok je situacija u državnim preduzećima umjerenija. Takve, ekstremnije vrijednosti u privatnim preduzećima više se odražavaju na profitabilnost preduzeća i lojalnost zaposlenih. Taj uticaj je kod C1 - kolektivizam 1 i L3 - podržavajuće ponašanje lidera srazmjern, a kod L6 – dio kaznenog ponašanja (kazne) obrnuto srazmjern.

#### **9.1.5. Diskusija, nacionalno porijeklo preduzeća kao moderator (liderstvo, LMX, organizaciona kultura, finansijske performanse, organizaciona posvećenost)**

Tabele 13 i 14 pokazuju da se moderatorno dejstvo nacionalno porijeklo preduzeća, na odnos dimenzija liderstva, dimenzije LMX, tri dimenzije organizacione kulture i ajteme finansijskih performansi, te dimenzije organizacione posvećenosti, javlja samo u četiri od 100 posmatranih parova. Na osnovu toga, može se reći da ne postoji moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća na posmatrane odnose.

Parovi u kojima se javlja moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća su:

- (1) C1 - kolektivizam 1 (institucionalni kolektivizam) i FP2 - profitabilnost.
- (2) L3 - podržavajuće ponašanje lidera i FP4 - rast prodaje.
- (3) L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) i FP4 - rast prodaje.
- (4) L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) i OC3 - organizaciona lojalnost.

Kod prva tri para, odnosi su statistički značajni i pozitivni i kod domaćih i kod stranih preduzeća, ali su snažniji kod stranih preduzeća. U stranim preduzećima se više nagrađuje kolektivni doprinos, izraženija je podrška lidera, kao i nagrađivanje zaposlenih. Primjećuje se sličnost sa privatnim preduzećima, kod prethodnog moderatora. Bitna razlika je u tome



što privatna preduzeća više nameću sistem kažnjavanja, a strana preduzeća sistem nagrađivanja. Kažnjavanje (kod privatnih preduzeća) je imalo obrnuto srazmjern efekat, dok sistem nagrađivanja (kod stranih preduzeća) ima srazmjern efekat. Kod četvrtog para, dešava se suprotno u odnosu na prva tri para: ovaj odnos je statistički značajan i pozitivan i kod domaćih i kod stranih preduzeća, ali je snažniji kod domaćih preduzeća. Nagrade su veoma značajne za lojalnost zaposlenih u domaćim preduzećima. Razlog je vjerovatno taj što su plate u domaćim preduzećima niže kao i standard zaposlenih, pa se nagrade veoma cijene i vrlo snažno podstiču lojalnost zaposlenih.

## **9.2. Diskusija rezultata istraživanja efekata liderstva na zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu**

### **9.2.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)**

Na osnovu rezultata deskriptivne statistike (tabela 15), vidi se da od dimenzija zadovoljstva poslom najveće prosječne ocjene imaju dimenzije JS9 - komunikacija i JS8 - priroda posla. Očigledno je u preduzećima u Bosni i Hercegovini prisutna situacija u kojoj su zaposleni generalno zadovoljni načinom na koji se odvija komunikacija u preduzećima. Radni zadaci i ciljevi su dobro objašnjeni, te postoji dobra informisanost o tome šta se dešava u preduzeću. Također, zaposleni su zadovoljni prirodom posla koji obavljaju, a to podrazumijeva da smatraju da njihov posao ima značaj i smisao, da vole da obavljaju poslove na svom radnom mjestu, ponosni su na posao koji obavljaju, i uživaju u svom poslu. Treba istaći da nešto višu prosječnu ocjenu imaju i dimenzije JS7 - saradnici i JS3 - nadzor. Sa druge strane, najniže prosječne ocjene imaju dimenzije JS1 - plata i JS5 - moguće nagrade. Očigledno je da se nizak životni standard zaposlenih i slaba finansijska moć preduzeća u Bosni i Hercegovini najbolje oslikavaju kroz vrlo nisko zadovoljstvo zaposlenih primanjima, kao i mogućim nagradama. Na osnovu prethodnih izlaganja, može se zaključiti da su zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini više zadovoljni aspektima posla koji su vezani za socijalne odnose u preduzeću, nego postojećim i potencijalnim nadoknadama i mogućnostima za napredovanje na poslu. Takvo stanje, i pored trenutno ne baš zavidne situacije, pruža realnu nadu za poboljšanje opšte situacije.

Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom, najvišu prosječnu ocjenu ima dimenzija CS2 - komunikacija sa nadređenim, dok najnižu prosječnu ocjenu ima dimenzija CS1 - organizaciona perspektiva. Ovakav rezultat u skladu je sa rezultatom za prosječne ocjene dimenzija zadovoljstva poslom. Postoji, dakle, razumijevanje između zaposlenih i neposredno nadređenih, što se uklapa u ukupnu sliku dobrih međuljudskih odnosa koji postoje u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Situacija je drugačija kada je u pitanju organizaciona perspektiva, odnosno, ukupan strategijski položaj preduzeća. Naime, informacije o poslovnim ciljevima, uspjesima i padovima preduzeća, profitu preduzeća i njegovom položaju na tržištu i u okviru privredne grane, ostaju relativno nepoznate za zaposlene. Takve informacije rezervisane su, uglavnom, samo za najuže rukovodstvo preduzeća. Vjerovatno menadžment pogrešno zaključuje da takve informacije nisu važne za većinu zaposlenih i da zbog toga ne treba da budu dostupne većini zaposlenih. Međutim, takvo stanje prouzrokuje nezadovoljstvo zaposlenih u pojedinim aspektima komunikacije.

Kod dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, situacija je podijeljena: osjetno više prosječne ocjene imaju dvije dimenzije koje se odnose na povjerenje u namjere i akcije kolega, u odnosu na dvije dimenzije koje se odnose na povjerenje u namjere i akcije menadžmenta. Zaposleni, dakle, više vjeruju svojim kolegama nego menadžmentu. Treba razlikovati dimenzije povjerenja u namjere i akcije menadžmenta i dimenziju zadovoljstva komunikacijom CS2 - komunikacija sa nadređenim. Upitnik za mjerenje međusobnog povjerenja na poslu odnosi se na povjerenje u rukovodstvo (top menadžment) preduzeća, dok se dimenzija CS2 - komunikacija sa nadređenim odnosi na prvog nadređenog. Očigledno je veza mnogo kvalitetnija na nižim hijerarhijskim nivoima, sa neposredno nadređenim. Može se smatrati i logičnim što zaposleni više vjeruju kolegama sa kojima rade, nego menadžmentu preduzeća, koji uglavnom rijetko viđaju.

### **9.2.2. Diskusija rezultata korelacione analize (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)**

U tabeli 16 dati su rezultati korelacione analize, koji pokazuju uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije zadovoljstva poslom. Većina korelacija je statistički značajna i pozitivna, pa se može konstatovati da je potvrđena hipoteza H1. Dakle, dimenzije liderstva i LMX dimenzija pozitivno utiču na dimenzije zadovoljstva poslom, samo treba razmotriti uticaje pojedinačnih dimenzija.

Od dimenzija liderstva, najsnažniji uticaj na dimenzije zadovoljstva poslom ima dimenzija LMX, a zatim L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade). Zatim slijede uticaji dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja), L4 - intelektualna stimulacija, L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera. Konačno, najslabije uticaje imaju dimenzije L2 - očekivanje visokog učinka i L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne). Ovakvi uticaji ukazuju da na zadovoljstvo poslom u najvećoj mjeri utiču dimenzije koje su vezane za odnose lidera i sljedbenika, te razumijevanje među njima. Također, izdvaja se vrlo snažan uticaj nagrađivanja na zadovoljstvo poslom. Očigledno je da u uslovima dominirajućeg nezadovoljstva platom i niskog životnog standarda, podsticajno ponašanje u vidu nagrada, značajno može da popravi zadovoljstvo poslom. Isto tako, kao neka vrsta nadoknade za nisko zadovoljstvo platom pojavljuju se dobri odnosi sa nadređenim. Najsnažnija korelacija se javlja između LMX dimenzije i JS3 - nadzor, a zatim (po intenzitetu) slijede korelacije koje ostvaruje dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) sa dimenzijama JS5 - moguće nagrade i JS1 - plata. Ove korelacije i njihove jačine su sasvim logične.

Suprotno prethodnom, od dimenzija liderstva, najslabije korelacije ostvaruju L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) i L2 - očekivanje visokog učinka. Očigledno je kazneno ponašanje vrlo nepopularno i nema poseban uticaj na zadovoljstvo poslom. Zaposleni vjerovatno takvo ponašanje posmatraju kao nepopularno, ucenjivačko i kao nesposobnost lidera da pronade adekvatnije, korektnije i maštovitije načine da motivišu zaposlene. Takođe, vrlo mali uticaj ima i dimenzija L2 - očekivanje visokog učinka. Kada lider stalno očekuje maksimalne rezultate i visoke performanse, to smanjuje zadovoljstvo zaposlenih. Oni jednostavno rade pod pritiskom, koji je vjerovatno često i nepotreban, pa je jasno da takvo ponašanje lidera nije baš popularno. Prema ovim rezultatima, zaposleni prije svega

očekuju od svog lidera razumijevanje i nagrade, to je ono što najviše podiže zadovoljstvo poslom zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, pod najvećim uticajem dimenzija liderstva nalaze se JS3 - nadzor, JS5 - moguće nagrade i JS1 - plata. Jasno je da liderstvo utiče na nadzor zato što su u direktnoj vezi. Takođe, pod uticajem liderstva su plata i nagrade. Ovi uticaji su direktni, u smislu da lider odlučuje o visini plate i nagrade. Osim toga, ovi uticaji su vjerovatno i indirektni, i to na dva načina: prvo, kvalitetno liderstvo obezbjeđuje dobre poslovne rezultate, što zatim stvara uslove za veće plate i nagrade, i drugo, kvalitetno liderstvo može da nadomjesti realno niske plate i nagrade, u smislu stvaranja subjektivnog osećaja zadovoljstva platama i nagradama iako možda i nisu tako visoke. Sa druge strane, dimenzije liderstva najmanji uticaj imaju na sljedeće dimenzije zadovoljstva poslom: JS7 - saradnici, JS9 - komunikacija i JS8 - priroda posla. Treba imati u vidu da ove korelacije nisu slabe, one su pretežno statistički značajne i snažne, samo su nešto niže u odnosu na korelacije koje ostvaruju ostale dimenzije zadovoljstva poslom. Jednostavno, lideri najmanje mogu da utiču na odnose među zaposlenima i zadovoljstvo saradnicima, komunikaciju koja postoji u preduzeću, informisanost zaposlenih o tome što se dešava u preduzeću (značajnim dijelom zavisi od samih zaposlenih), objašnjenje radnih zadataka (dužnosti nižih menadžera), kao i samu prirodu posla, koja nekim zaposlenima odgovara, a nekima ne odgovara.

U tabeli 17 prikazani su rezultati korelacione analize, koji pokazuju uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Slično kao i u prethodnom slučaju, većina korelacija je statistički značajna i pozitivna, pa se može konstatovati da je potvrđena hipoteza H3. Dakle, dimenzije liderstva i LMX dimenzija pozitivno utiču na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, samo treba razmotriti uticaje pojedinačnih dimenzija.

Jačina uticaja pojedinih dimenzija liderstva na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, identična je jačinama uticaja dimenzija liderstva na dimenzije zadovoljstva poslom. Tako, naj snažniji uticaj na dimenzije zadovoljstva komunikacijom ima dimenzija LMX, a zatim L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade), L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja), L4 - intelektualna stimulacija, L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera, L2 - očekivanje visokog učinka i, na kraju, L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne). Zadovoljstvo komunikacijom (kao i zadovoljstvo poslom) u najvećoj mjeri zavisi od neposrednog odnosa lidera i sljedbenika, kao i spremnosti lidera da nagradi zaposlene. U uslovima visokog LMX odnosa i adekvatnih nagrada, zaposleni su, ukupno posmatrano, zadovoljniji, pa to generiše pojačano zadovoljstvo, kako poslom, tako i samom komunikacijom. U organizaciji tada vlada dobra atmosfera, razumijevanje, prisutne su nagrade, pa sve to doprinosi da su zaposleni zadovoljniji, a kada su zaposleni zadovoljniji, onda je i komunikacija kvalitetnija. Posebno se izdvaja nekoliko vrlo snažnih korelacija. Prije svega, to su korelacije između LMX dimenzije i dimenzija CS2 - komunikacija sa nadređenim i CS4 - lične povratne informacije. Ove korelacije su sasvim jasne i logične: dobar LMX odnos svakako će dovesti do dobre komunikacije sa nadređenim i kvalitetnih ličnih povratnih informacija. Posebno je zanimljiva vrlo snažna korelacija između dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) i CS4 - lične povratne informacije. Iz ovoga se može zaključiti da zaposleni veoma vrednuju visinu nagrade u smislu lične

povratne informacije. Dakle, zaposleni smatraju da je visina nagrade zapravo najbolja potvrda za njihov rad i rezultate.

Kao što je rečeno, od dimenzija liderstva, ubjedljivo najslabije korelacije ostvaruju dimenzije L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) i L2 - očekivanje visokog učinka. Kazneno ponašanje ne može da poboljša zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji. Veza nije ni negativna, ali jednostavno, kazne nisu način za poboljšanje i unapređenje komunikacije u organizaciji. Slično je i sa očekivanjem visokih performansi: kontinuirano insistiranje na visokim i najboljim performansama iscrpljuje zaposlene i fizički i psihički, a to svakako nije put za postizanje bolje komunikacije u organizaciji. Zanimljiva je i blago negativna korelacija između dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) i CS2 - komunikacija sa nadređenim, koja ukazuje da kažnjavanje negativno utiče na komunikaciju sa nadređenim.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, pod najvećim uticajem dimenzija liderstva nalaze se dimenzije CS4 - Lične povratne informacije i CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija. Liderstvo u najvećoj mjeri utiče na povratne informacije koje pojedinci dobijaju o poslu koji su obavili, lider je taj ko treba da zapazi ako se neko angažuje u poslu, informiše o pojedinačnim radnim dostignućima i tome kako se posao nekog pojedinca vrednuje u odnosu na druge zaposlene. Prema (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012), feedback je žila kucavica organizacije, a način na koji ljudi primaju feedback je od suštinske važnosti za nastavak njihovog rada. Kada je u pitanju uticaj na dimenziju CS5 - horizontalna i neformalna komunikacija, rezultati govore da od lidera u značajnoj mjeri zavisi dostupnost informacija svim članovima organizacije, odsustvo glasina u organizaciji, spremnost da se pomogne u rješavanju problema sa kojima se zaposleni susreću, kao i dobro formiranje radnih grupa i odnosi u njima. Sa druge strane, dimenzije liderstva najmanje utiču na sljedeće dimenzije zadovoljstva komunikacijom: CS6 - kvalitet medija i CS3 - komunikaciona klima. Slično kao i kod uticaja dimenzija liderstva na dimenzije zadovoljstva poslom, i ovdje treba naglasiti da korelacije koje ostvaruju dimenzije CS6 - kvalitet medija i CS3 - komunikaciona klima uopšte nisu slabe, naprotiv, one su uglavnom statistički značajne, pozitivne i snažne, samo su nešto niže u odnosu na korelacije koje ostvaruju ostale dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Tako, liderstvo najmanje utiče na kvalitet medija, a to konkretno znači: kvalitet i jasnoću pisanih uputstava i izveštaja, brzo prenošenje informacija u slučaju hitnosti, korisnost i zanimljivost publikacija organizacije, količinu informacija u organizaciji. Dalje, liderstvo manje utiče na komunikacionu klimu, a to između ostalog podrazumijeva: značaj koji se pridaje razmjeni informacija u organizaciji, smisao zaposlenih u organizaciji za komunikaciju, rješavanje konflikata među zaposlenima putem komunikacije.

U tabeli 18 dati su rezultati korelacione analize, koji pokazuju uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu. Sve korelacije su statistički značajne i pozitivne, pa se može konstatovati da je potvrđena hipoteza H4. Dakle, dimenzije liderstva i LMX dimenzija pozitivno utiču na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu, samo treba razmotriti jačine uticaja pojedinačnih dimenzija.

Jačina uticaja pojedinih dimenzija liderstva na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu, identična je jačinama uticaja dimenzija liderstva na dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Kao i u prethodne dvije korelacione analize,

najsnažniji uticaj na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu, ponovo ima dimenzija LMX, a zatim slijede jačine uticaja sljedećih dimenzija: L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade), L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja), L4 - intelektualna stimulacija, L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera, L2 - očekivanje visokog učinka i, na kraju, L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne). Tako, međusobno povjerenje na poslu (kao i zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo komunikacijom) u najvećoj mjeri zavisi od neposrednog odnosa lidera i sljedbenika, kao i spremnosti lidera da nagradi zaposlene. Jednostavno, dobri odnosi na relaciji lider-član svakako doprinose međusobnom povjerenju u organizaciji. Isto tako, izgleda da se povjerenje, u velikoj mjeri, može graditi na postojanju odgovarajućih nagrada, odnosno, putem podsticajnog ponašanja lidera u vidu nagrada za zaposlene. U skladu sa tim, najsnažnije korelacije javljaju se između dimenzija LMX i ITW2 - vjera u namjere menadžmenta, kao i dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) i ITW2 - vjera u namjere menadžmenta. Dakle, povjerenje u namjere rukovodstva najbolje se gradi kroz kvalitet LMX odnosa, ali i adekvatno nagrađivanje.

Kao što je rečeno, od dimenzija liderstva, ubjedljivo najslabije korelacije sa dimenzijama međusobnog povjerenja na poslu, ostvaruju dimenzije L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) i L2 - očekivanje visokog učinka. Kazne, očigledno, ne mogu da dovedu do visokog povjerenja u organizaciji, a naročito se to odnosi na povjerenje u namjere i akcije menadžmenta. Zaista, teško je očekivati visoko povjerenje u nekoga ko sprovodi sistem kažnjavanja i ne nalazi druge načine da motiviše zaposlene. Isto tako, očekivanje visokog učinka nešto slabije doprinosi razvoju povjerenja. Zaposleni često mogu zahtjeve za visokim performansama da protumače kao atak na kvalitet njihovog prethodnog rada, njihovo slobodno vrijeme, opuštene odnose i atmosferu na poslu i slično, a to zatim dovodi do nešto slabijeg uticaja na povjerenje, naročito povjerenje u namjere i akcije menadžmenta.

Kada su u pitanju korelacije koje ostvaruju pojedine dimenzija međusobnog povjerenja na poslu sa dimenzijama liderstva, jasno se pokazuje da dimenzije ITW2 - vjera u namjere menadžmenta i ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta imaju znatno snažnije korelacije u odnosu na dimenzije ITW1 - vjera u namjere kolega i ITW3 - povjerenje u akcije kolega. Kao što se moglo i očekivati, liderstvo znatno više utiče na povjerenje u menadžment, nego u kolege. Ovakav rezultat je logičan: kvalitetan LMX odnos i kvalitetno liderstvo, svakako će u velikoj mjeri dovesti do visokog povjerenja u menadžment organizacije. Isto važi i za povjerenje u kolege, ali liderstvo mnogo više ima veze sa menadžmentom nego sa kolegama, pa su uticaji liderstva na povjerenje u kolege nešto slabiji.

Korelaciona analiza, generalno, pokazala je da ubjedljivo najveći uticaj na posmatrane elemente organizacionog ponašanja imaju LMX dimenzija i dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade), a zatim dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja). Ovakvi odnosi sugerišu da, u preduzećima u Bosni i Hercegovini, značaj i uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i uspješnost poslovanja imaju transformaciono liderstvo (naročito dio koji se odnosi na međuljudske odnose i razumijevanje), ali i transakciono liderstvo u dijelu koji se odnosi na nagrađivanje. Zaposleni u B&H preduzećima očekuju od lidera istovremeno i razumijevanje i nagrađivanje. To je razumljivo, samo ovakva očekivanja često će naići na razočaranje, zato što su rijetki lideri koji hoće da se ponašaju na ovakav, najpoželjniji mogući način.

Većina postojećih istraživanja značajno favorizuje transformaciono u odnosu na transakciono liderstvo, naprimjer (Howell, Neufeld, Avolio, 2005; Ensley, Pearce, Hmieleski, 2006; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004; Ling, Simsek, Lubatkin, Veiga, 2008; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, Barrick, 2008). Ova istraživanja pokazuju pozitivne uticaje transformacionog liderstva na brojne organizacione i poslovne performanse. Međutim, pojedina istraživanja ukazuju i na značaj transakcionog liderstva, naročito u dijelu koji se odnosi na nagrađivanje (Hofmann, Jones, 2005; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Elenkov, 2002). Tako se, ovdje dobijeni rezultati mogu smatrati usklađenim sa obje grupe istraživanja. Razloge za ovakvu situaciju treba tražiti u specifičnim tranzicionim uslovima poslovanja koji trenutno postoje u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Životni standard zaposlenih je nizak, a strah od gubitka posla opšteprisutan i realan. U takvim uslovima, zaposleni očekuju podršku i razumijevanje, prije svega od lidera. Zatim, očekuju i nagrade, koje im mnogo znače u materijalnom, ali i psihološkom smislu.

### **9.2.3. Diskusija rezultata regresione analize (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)**

Rezultati regresione analize u kojoj su dimenzije liderstva i LMX dimenzija nezavisne varijable, a dimenzije zadovoljstva poslom zavisne varijable, prikazani su u tabeli 19. Sve vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  su statistički značajne. U skladu sa tim, može se zaključiti da dimenzije liderstva i LMX dimenzija ostvaruju prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva poslom. Na taj način potvrđena je hipoteza H6. Najveće vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  postoje kod dimenzija JS3 - nadzor, zatim JS5 - moguće nagrade i JS1 - plata. Ovakvi rezultati potpuno su konzistentni sa rezultatima korelacione analize (uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije zadovoljstva poslom).

Pojedinačno posmatrano, od dimenzija liderstva, najснаžnije prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva poslom, ostvaruje upravo dimenzija LMX, a zatim dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade). Ove dvije dimenzije imaju ubjedljivo najснаžnije prediktivno dejstvo. Ovakvi rezultati, takođe, potpuno su konzistentni sa rezultatima korelacione analize. Ove relacije prethodno su diskutovane.

U ovom dijelu, dodatno treba obratiti pažnju na nekoliko statistički značajnih vrijednosti koeficijenta  $\beta$  (pored vrijednosti koje ostvaruju dimenzija LMX i dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade). Tako naprimjer, dimenzija L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju JS3 - nadzor. Transformaciono ponašanje lidera očigledno doprinosi zadovoljstvu nadzorom. Dalje, dimenzija L2 - očekivanje visokog učinka ima statistički značajno negativno prediktivno dejstvo na dimenziju JS3 - nadzor. Dakle, očekivanje visokih performansi dovodi do nezadovoljstva nadzorom. Dimenzija L4 - intelektualna stimulacija, ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju JS2 - napredovanje. Očigledno je da se napredovanje nalazi u vezi sa intelektualnom stimulacijom lidera. U takvim uslovima, zaposleni su podstaknuti na napredovanje i dobijaju stručnu pomoć i/ili nadahnuće od strane lidera, što se pozitivno odražava na znanje

i napredovanje zaposlenih. Konačno, dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) ima statistički značajno negativno prediktivno dejstvo na dimenziju JS4 - dodatne privilegije. Naravno, što je veća primjena kazni kao oblika ponašanja lidera, to se smanjuju dodatne privilegije zaposlenih. Ovi rezultati su, takođe, u skladu sa rezultatima korelacione analize, a ujedno su i logični.

Rezultati regresione analize u kojoj su dimenzije liderstva i LMX dimenzija nezavisne varijable, a dimenzije zadovoljstva komunikacijom zavisne varijable, prikazani su u tabeli 20. Sve vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  su statistički značajne. U skladu sa tim, može se zaključiti da dimenzije liderstva i LMX dimenzija ostvaruju prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Na taj način potvrđena je hipoteza H6. Najveće vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  postoje kod dimenzija CS2 - komunikacija sa nadređenim, zatim CS4 - lične povratne informacije i CS5 - horizontalna i neformalna komunikacija. Ovakvi rezultati uglavnom su konzistentni sa rezultatima korelacione analize (uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije zadovoljstva komunikacijom). Razlika je to što je regresiona analiza pokazala nešto veće prediktivno dejstvo dimenzija liderstva na dimenziju CS2 - komunikacija sa nadređenim.

Pojedinačno posmatrano, od dimenzija liderstva, najsnažnije prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, ostvaruju ponovo dimenzija LMX, a zatim i dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade). Ove dvije dimenzije imaju ubjedljivo najsnažnije prediktivno dejstvo. Ovakvi rezultati potpuno su konzistentni sa rezultatima korelacione analize. Ove relacije prethodno su diskutovane.

U ovom dijelu (osim prediktivnog dejstva koje ostvaruju dimenzije LMX i L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade), javljaju se još dvije statistički značajne i pozitivne vrijednosti koeficijenta  $\beta$ . U prvom slučaju, dimenzija L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju CS2 - komunikacija sa nadređenim. Transformaciono ponašanje lidera, očigledno, osim što doprinosi zadovoljstvu nadzorom, doprinosi i kvalitetnoj komunikaciji sa nadređenim. U drugom slučaju, dimenzija L4 - intelektualna stimulacija ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju CS1 - organizaciona perspektiva. Intelektualna stimulacija od strane lidera doprinosi generalno boljoj informisanosti zaposlenih o poslovnim ciljevima, poslovanju i profitu preduzeća, kao i promjenama u preduzeću.

Rezultati regresione analize u kojoj su dimenzije liderstva i LMX dimenzija nezavisne varijable, a dimenzije međusobnog povjerenja na poslu zavisne varijable, prikazani su u tabeli 21. Sve vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  su statistički značajne. U skladu sa tim, može se zaključiti da dimenzije liderstva i LMX dimenzija ostvaruju prediktivno dejstvo na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu. Na taj način potvrđena je hipoteza H6. Najveće vrijednosti korigovanog indeksa determinacije  $R^2$  postoje kod dimenzija ITW2 - vjera u namjere menadžmenta i ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta. Ovakvi rezultati potpuno su konzistentni sa rezultatima korelacione analize (uticaj dimenzija liderstva i LMX dimenzije na dimenzije međusobnog povjerenja na poslu).

Pojedinačno posmatrano, od dimenzija liderstva, najsnažnije prediktivno dejstvo na

dimenzije međusobnog povjerenja na poslu, ostvaruju, kao i u prethodna dva slučaja, dimenzija LMX i dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade). Ove dvije dimenzije imaju ubjedljivo najsnažnije prediktivno dejstvo. Ovakvi rezultati, takođe, potpuno su konzistentni sa rezultatima korelacione analize. Ove relacije prethodno su diskutovane.

U ovom dijelu (osim prediktivnog dejstva koje ostvaruju dimenzije LMX i L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade), javljaju se još tri statistički značajne i pozitivne vrijednosti koeficijenta  $\beta$ . Prvo, dimenzija L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta. Drugo, dimenzija L4 - intelektualna stimulacija ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta. Iz ovoga proističe da se povjerenje u akcije menadžmenta stiče kroz transformaciono ponašanje lidera i intelektualnu stimulaciju, kao i uz kvalitetan LMX odnos (dimenzija LMX takođe ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta). Treće, dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja) ima statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju ITW2 - vjera u namjere menadžmenta. Dakle, dok se poverenje u akcije menadžmenta gradi kroz kvalitetno poslovno djelovanje lidera, jasnu viziju, komuniciranje vizije, intelektualnu stimulaciju i dobar LMX odnos, povjerenje u namjere menadžmenta se gradi kroz razumijevanje osjećanja zaposlenih od strane lidera, adekvatno nagrađivanje i ponovo kroz kvalitetan LMX odnos. Povjerenje u akcije menadžmenta više je u vezi sa stručnim aspektima liderstva, a poverenje u namjere menadžmenta više je u vezi sa međuljudskim i socijalnim aspektima liderstva.

#### **9.2.4. Diskusija, vlasnička struktura preduzeća kao moderatora posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje na poslu)**

Tabele 22 i 25 pokazuju da je moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, na odnos dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom, izraženo u pojedinim relacijama. Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, generalno, ispoljava se tako što su korelacije osjetno snažnije kod privatnih preduzeća. Tako se može izvesti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na zadovoljstvo poslom u privatnim nego u državnim preduzećima. U nastavku se razmatraju pojedini parovi dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom, u kojima se javlja moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća.

Treba istaći da su korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom snažne i kod državnih i kod privatnih preduzeća, samo su snažnije kod privatnih preduzeća. Posmatrano po pojedinim relacijama, to se dešava u sljedećim slučajevima:

- (1) Dimenzija L2 - očekivanje visokog učinka pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju JS7 - saradnici, u privatnim, nego u državnim preduzećima. U privatnim preduzećima se više podrazumijeva visok učinak i veća odgovornost za ostvarene rezultate. U državnim preduzećima očekivanje visokog učinka može izazvati neku vrstu nezadovoljstva saradnicima upravo zato što se u većoj mjeri pretpostavlja da mnogi od njih neće dati svoj maksimum na poslu, pa će krivica pasti na ostale kolege.



- (2) Dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja) pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije JS2 - napredovanje, JS4 - dodatne privilegije i JS5 - moguće nagrade, u privatnim, nego u državnim preduzećima. U privatnim preduzećima razumijevanje i podrška lidera ima veću vezu sa napredovanjem, dodatnim privilegijama i nagradama. U državnim preduzećima razumijevanje i podrška lidera nemaju toliki uticaj na ove dimenzije, vjerovatno i zbog toga što su mogućnosti lidera u državnim preduzećima ograničene, u smislu pružanja mogućnosti za napredovanjem i nagradama. Naprimjer, možda neki lider u državnom preduzeću saosjeća sa zaposlenima, ali je zakonskim regulativama ograničen da ta saosjećanja materijalizuje kroz promociju ili nagradu za zaposlene.
- (3) Dimenzija L4 - intelektualna stimulacija pozitivno i snažnije deluje na dimenzije JS7 - saradnici i JS8 - priroda posla, u privatnim, nego u državnim preduzećima. U privatnim preduzećima intelektualna stimulacija se snažnije ispoljava zato što zaposleni znaju da im je takva vrsta podrške potrebna kako bi uspješnije mogli da obavljaju posao, a to će opet doprinijeti boljem položaju u organizaciji. U državnim preduzećima intelektualna stimulacija nema toliki uticaj, jednostavno, često se dešava da su u određenoj mjeri, brojni aspekti posla unaprijed definisani, bez obzira na rad i učinak zaposlenih.
- (4) Dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije JS1 - plata i JS4 - dodatne privilegije, u privatnim, nego u državnim preduzećima. Kao što je već konstatovano, u privatnim preduzećima postoje veće mogućnosti da se zaposleni nagrađuju prema učinku. U državnim preduzećima takve mogućnosti su u značajnoj mjeri ograničene zakonskim propisima o visini primanja za pojedine poslove.
- (5) Dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) negativno i snažnije djeluje na dimenzije JS2 - napredovanje i JS3 - nadzor, u privatnim, nego u državnim preduzećima. Dakle, kazne se teže podnose u privatnim preduzećima. S jedne strane, nezadovoljstvo kaznama lakše se usmjerava prema ličnosti vlasnika, nego prema državi kao vlasniku preduzeća. S druge strane, u privatnim preduzećima kazna nije samo kazna, ona sa sobom nosi potencijalni otkaz i zaposleni su toga svjesni, pa kazne pored nezadovoljstva, izazivaju i osećanja straha.
- (6) Dimenzija LMX pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju JS4 - dodatne privilegije, u privatnim nego u državnim preduzećima. Slično kao i u prethodnim slučajevima, kvalitetan LMX odnos u privatnim preduzećima ima veći potencijal da bude ispoljen, ne samo kao dobar odnos, već i kao konkretna privilegija za zaposlenog.

Tabele 23 i 25 pokazuju da je moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, na odnos dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, izraženo u pojedinim relacijama. Kao i u prethodnom slučaju, moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, generalno, ispoljava se tako što su korelacije osjetno snažnije kod privatnih preduzeća. Tako, može se izvesti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na zadovoljstvo komunikacijom u privatnim nego u državnim preduzećima. U nastavku se razmatraju pojedini parovi dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, u kojima se javlja moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća.

Treba istaći da su korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva komunikacijom snažne i kod državnih i kod privatnih preduzeća, samo su snažnije kod privatnih preduzeća. Posmatrano po pojedinim relacijama, to se dešava u sljedećim

slučajevima:

- (1) Dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja) pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije CS3 - komunikaciona klima, CS5 - horizontalna i neformalna komunikacija i CS6 - kvalitet medija, u privatnim, nego u državnim preduzećima. U privatnim preduzećima razumijevanje i podrška lidera više doprinosi ukupnoj komunikacionoj klimi, horizontalnoj i neformalnoj komunikaciji i kvalitetu medija. Ovakvo ponašanje lidera u privatnim preduzećima ima veći potencijal da se razvija u pravcu unapređenja komunikacije u organizaciji.
- (2) Dimenzija L4 - intelektualna stimulacija pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju CS3 - komunikaciona klima, u privatnim nego u državnim preduzećima. U privatnim preduzećima intelektualna stimulacija snažnije djeluje na ukupnu komunikacionu klimu, dok u državnim preduzećima stvari u većoj mjeri funkcionišu prema ustaljenom sistemu u kome intelektualna stimulacija ima manje mogućnosti da podiže kvalitet komunikacije u organizaciji.
- (3) Dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije CS1 - organizaciona perspektiva i CS7 - organizaciona integracija, u privatnim, nego u državnim preduzećima. Već je rečeno da u privatnim preduzećima postoje veće mogućnosti da se zaposleni nagrađuju prema učinku, dok su u državnim preduzećima takve mogućnosti u značajnoj mjeri ograničene zakonskim propisima. Međutim, sada se vidi da takve okolnosti imaju jedan širi sistemski uticaj u organizaciji: spoznaja da će rad i učinak biti nagrađeni, značajno definišu i oblikuju ukupnu organizacionu perspektivu i integraciju.
- (4) Dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) negativno se ispoljava na dimenzije CS4 - lične povratne informacije i CS6 - kvalitet medija, u privatnim preduzećima. S obzirom da se, kako je prethodno konstatovano, kazne teže podnose u privatnim preduzećima, kažnjavanje će u privatnim preduzećima predstavljati snažniji mehanizam ličnih povratnih informacija i kvaliteta prenosa poruka.
- (5) Dimenzija LMX pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju CS4 - kvalitet medija, u privatnim, nego u državnim preduzećima. Kvalitetan LMX odnos u privatnim preduzećima je više konkretan, nije baziran samo na opuštenom odnosu i razumijevanju, već se ujedno i u većoj mjeri odražava na povoljnost prenosa informacija, dobru organizovanost sastanaka i količinu informacija u organizaciji.

Tabele 24 i 25 pokazuju da je moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, na odnos dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, izraženo u nekoliko relacija. Moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća ispoljava se tako što su korelacije osjetno snažnije kod privatnih preduzeća, u uticaju dimenzije L2 - očekivanje visokog učinka na dimenzije ITW1 - vjera u namjere kolega i ITW3 - povjerenje u akcije kolega. Pored toga, moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća ispoljava se tako što su korelacije osjetno snažnije kod državnih preduzeća, u uticaju dimenzije L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) na dimenzije ITW2 - vjera u namjere menadžmenta i ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta. Usljed toga, ne može se izvesti generalan zaključak o tome kako vlasnička struktura preduzeća djeluje kao moderator u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu. U nastavku se detaljnije razmatraju navedeni parovi dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, u kojima se javlja moderatno dejstvo vlasničke strukture preduzeća.

I ovdje treba istaći da su korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu pretežno statistički značajne i snažne i kod državnih i kod privatnih preduzeća. Moderatorno dejstvo se ispoljava u sljedećim slučajevima:

- (1) Dimenzija L2 - očekivanje visokog učinka pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije ITW1 - vjera u namjere kolega i ITW3 - povjerenje u akcije kolega, u privatnim nego u državnim preduzećima. Kao što je već zapaženo, u privatnim preduzećima se u većoj mjeri podrazumijeva visok učinak i veća odgovornost za ostvarene rezultate. U takvim uslovima, zaposleni više zavise od svojih kolega, njihovog rada, namjera i akcija. Usljed toga očekivanje visokog učinka doprinosi razvoju većeg povjerenja u kolege u privatnim, nego u državnim preduzećima.
- (2) Dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) snažnije se ispoljava na dimenzije ITW2 - vjera u namjere menadžmenta i ITW4 - povjerenje u akcije menadžmenta, u državnim preduzećima, dok su u privatnim preduzećima ove relacije blago negativne. S obzirom da se, kako je već utvrđeno, kazne teže podnose u privatnim preduzećima, kažnjavanje će u privatnim preduzećima u većoj mjeri negativno da se odrazi na povjerenje u menadžment, kako njegovih namjera, tako i akcija.

Generalno, vlasnička struktura preduzeća predstavlja relativno snažan moderator posmatranih odnosa. Pri tome se moderatorno dejstvo javlja u pojedinim relacijama. Smjer moderacije je takav da liderstvo ima veći uticaj na zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo komunikacijom u privatnim, nego u državnim preduzećima. Uticaj na međusobno povjerenje na poslu je dvojak: u slučaju dimenzije L2 - očekivanje visokog učinka snažniji je kod privatnih preduzeća, a kod dimenzije L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) snažniji je kod državnih preduzeća. Prethodne konstatacije, mogu se smatrati za odgovor na postavljeno istraživačko pitanje IP1.

U privatnim preduzećima postoje veće mogućnosti da se liderstvo pokaže na djelu, odnosno da se liderstvo konkretno ispolji na pojedine aspekte zadovoljstva poslom i zadovoljstva komunikacijom, dok u državnim preduzećima postoje veća ograničenja za lidera, prije svega u vidu zakonskih regulativa. Istovremeno, u privatnim preduzećima postoji veća osjetljivost na kažnjavanje, vjerovatno zato što se nezadovoljstvo lakše koncentriše prema ličnosti vlasnika, nego prema državi, zatim zbog većeg straha od gubitka posla, a vjerovatno i zbog toga što su u privatnim preduzećima zaposleni svesni da postoji mnogo mogućnosti za nagrađivanje, pa ih kažnjavanje dodatno frustrira.

#### **9.2.5. Diskusija nacionalnog porijekla preduzeća kao moderatora posmatranih odnosa (liderstvo, LMX, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje)**

Tabele 26, 27, 28 i 29 pokazuju da ne postoji izraženo moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća, na odnos dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom i međusobnog povjerenja na poslu. Korelacije su snažne i kod preduzeća iz Bosne i Hercegovine i kod stranih preduzeća, samo postoje manje razlike. Tako, moderatorno dejstvo nacionalno porijeklo preduzeća postoji samo u nekoliko slučajeva. To su sljedeći slučajevi:

- (1) Dimenzija L2 - očekivanje visokog učinka pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju JS8

- priroda posla, u stranim preduzećima, nego u preduzećima iz Bosne i Hercegovine. U stranim preduzećima poslovi su uglavnom izazovnije, veće su šanse za napredovanjem, pa u takvim uslovima očekivanje visokog učinka može biti pozitivan motivator za zaposlene da više rade i povećaju šanse za napredovanjem. Konačno, zahvaljujući tome, zaposleni postaju više zadovoljni samom prirodom posla.

- (2) Dimenzija L4 - intelektualna stimulacija pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju JS1 - plata, u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, nego u stranim preduzećima. U stranim preduzećima intelektualna stimulacija je više očekivana pojava nego u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ovde se vjerovatno dešava da u preduzećima iz Bosne i Hercegovine zapravo istovremeno postoji niska intelektualna stimulacija, kao i niske plate zaposlenih. Tu se vidi da je slab položaj preduzeća iz Bosne i Hercegovine, jednim dijelom i posljedica niske intelektualne stimulacije od strane lidera. Zaposleni nisu stimulirani na stručno usavršavanje, a sa niskom stručnošću zaposlenih, teško se može očekivati visoka konkurentnost u sve zahtjevnijem okruženju. Moguće je i suprotno: ako u nekim preduzećima iz Bosne i Hercegovine postoji intelektualna stimulacija, onda to dobija veću specifičnu težinu i može da identifikuje vrlo uspješna preduzeća u kojima su i zarade zaposlenih veće.
- (3) Dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) pozitivno i snažnije djeluje na dimenzije JS1 - plata i JS6 - operativne procedure, u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, nego u stranim preduzećima. Slično kao i u prethodnom slučaju, nagrađivanje je rjeđa pojava u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, nego u stranim preduzećima (strana preduzeća su pretežno i privatna). Tako, slabo nagrađivanje dovodi do, generalno, slabog zadovoljstva platom, ali i opšteg nezadovoljstva, koje se zatim najlakše i najdirektnije manifestuje kroz nezadovoljstvo načinom funkcionisanja operativnih pravila, procedura, administrativnih aktivnosti i slično.
- (4) Dimenzija L3 - podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja) pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju CS5 - horizontalna i neformalna komunikacija, u stranim preduzećima, nego u preduzećima iz Bosne i Hercegovine. U preduzećima iz Bosne i Hercegovine postoji veći stepen opuštenosti i neformalnosti, pa se i razumijevanje od strane lidera u većoj mjeri smatra za „normalnu, podrazumijevanu i očekivanu pojavu“. Kada tako nešto postoji u stranim preduzećima, onda takva pojava sigurno značajnije utiče na kvalitet horizontalne i neformalne komunikacije.
- (5) Dimenzija L6 - dio kaznenog ponašanja (kazne) negativno i snažnije djeluje na dimenziju CS6 - kvalitet medija, u stranim preduzećima, nego u preduzećima iz Bosne i Hercegovine. Generalno, kažnjavanje se teže podnosi u stranim preduzećima: nezadovoljstvo se lakše usmjeri prema stranim preduzećima i strancima, od stranih preduzeća se očekuje da budu pravednija, da više nagrađuju, pa se kazne teže prihvataju. Tako se kažnjavanje u stranim preduzećima negativnije odražava na većinu dimenzija zadovoljstva poslom i zadovoljstva komunikacijom. Ova tendencija je izašla kao statistički značajna upravo kod dimenzije CS6 - kvalitet medija, vjerovatno zato što se nezadovoljstvo lako usmjerava ka načinu pisanja uputstava, izveštaja, prenosa informacija i količine informacija. Ovo se može smatrati za pojavu koja je slična (analogna) pojavi kada dimenzija L5 - dio podsticajnog ponašanja (nagrade) pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju JS6 - operativne procedure, u preduzećima iz Bosne i Hercegovine nego u stranim preduzećima.
- (6) Dimenzija LMX pozitivno i snažnije djeluje na dimenziju ITW3 - povjerenje u akcije kolega, u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, nego u stranim preduzećima. U

preduzećima iz Bosne i Hercegovine dobar LMX odnos, vjerovatno, doprinosi i većem povjerenju u akcije kolega. Ovakav rezultat možda otkriva činjenicu da je dobar LMX odnos u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, zapravo pozitivnije usmjeren ka kolegama (a samim tim i iskreniji), nego dobar LMX odnos u stranim preduzećima.

Generalno, nacionalno porijeklo preduzeća predstavlja veoma slab moderator posmatranih odnosa. Pri tome se moderatorno dejstvo javlja u samo nekoliko relacija. Smjer moderacije je promjenljiv: neke relacije su snažnije u preduzećima iz Bosne i Hercegovine, dok su neke relacije snažnije u stranim preduzećima. Prethodne konstatacije mogu se smatrati za odgovor na istraživačko pitanje IP2.

### **9.3. Diskusija rezultata efekata transformacionog liderstvana na finansijske performanse i razvoj novog proizvoda**

#### **9.3.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike (transformaciono liderstvo, finansijske performanse, razvoj novog proizvoda)**

Kada je u pitanju dodatno istraživanje top menadžera N=127, prema dobijenim rezultatima prikazanim u tabeli 30, a koji se odnose na ajteme transformacionog liderstva (MLQ upitnik), vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu ima ajtem L3 - inspiraciona motivacija i optimističan nastup u pogledu budućnosti, sa prosjekom 2,6614. Ovakav rezultat je dobar, ali ovdje treba biti oprezan, pošto optimističan nastup može da sadrži elemente samohvale i navike iz vremena socijalizma da se motivacionim, a ne baš utemeljenim govorima, pridobijaju simpatije sljedbenika. I drugi ajtemi transformacionog liderstva iz ovog upitnika imaju ujednačenu i relativno visoku prosječnu aritmetičku sredinu, što upućuje na zaključak da menadžeri u preduzećima koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem, posjeduju dosta visok stepen osobina, vještina i koriste tehnike transformacionog liderstva, što zapravo preferira konstantno uvođenje pozitivnih promjena u proces poslovanja, nastojeći tako adekvatno odgovoriti na stalne promjene u poslovnom okruženju, čime povećavaju svoju konkurentnost, ali i finansijske performanse procesa svog preduzeća u cjelini.

Kada su u pitanju ajtemi transformacionog liderstva iz upitnika o organizacionoj i personalnoj efektivnosti menadžera L6 do L15, vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu ima ajtem L11 - naglašavanje dugoročnog učinka, sa prosjekom 4,9055, a najmanju aritmetičku sredinu ima ajtem L10 - izazivanje najboljeg u ljudima, sa prosjekom 4,0394. Praktično, top menadžeri su više usmjereni na zadatke, a nešto manje na ljude. Ovdje bi trebalo uspostaviti ravnotežu u smjeru posvećivanja značajnije pažnje ljudima, njihovim potrebama i osjećanjima. Menadžeri obuhvaćeni ovim istraživanjem trebali bi raditi na samoevaluaciji kako bi dodatnim edukacijama i treningom poboljšali svoju personalnu efikasnost u smislu intenzivnijeg izazivanja najboljih personalnih radnih osobina kod ljudskih resursa.

Kada su u pitanju finansijske performanse (FP) iz upitnika o mjerenju nivoa finansijskih performansi, vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu ima FP1 – produktivnost, sa prosjekom 3,0866 što upućuje na zaključak da je produktivnost poslovnih procesa

preduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem relativno visoka. Visoka produktivnost je karakteristična za zemlje bivše Jugoslavije, kao ostatak prošlosti, gdje se u vrijeme socijalizma uvijek težilo ispunjavanju proizvodnih planova (obima proizvodnje), ali bez realnih mogućnosti (i plana) za prodaju svega onog što je proizvedeno. Dalje, treba primijetiti da FP7 - plate zaposlenih, imaju najnižu aritmetičku sredinu sa prosjekom 2,2756 što je donekle logično obzirom na činjenicu da se područje u kojem je sprovedeno ovo istraživanje (Bosna i Hercegovina), još uvijek nalazi u procesu tranzicije, odnosno da još uvijek nije u potpunosti zaživio koncept tržišnog poslovanja, kako u državnom tako ni u privatnom sektoru. Pored toga, u Bosni i Hercegovini postoji visoka stopa nezaposlenosti, kao i nizak životni standard građana.

Konačno, finansijske performanse (FP) iz upitnika za mjerenje uspješnosti razvoja novog proizvoda (NPD): FP8 - komercijalni (finansijski) uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu; FP9 - tehnički uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu; FP10 - zadovoljstvo korisnika novih proizvoda u prethodnom periodu, vidljivo je da je aritmetička sredina dosta visoka i uravnotežena što upućuje na zaključak da je uspješnost razvoja novog proizvoda, odnosno njegov komercijalni i tehnički uspjeh, kao i zadovoljstvo korisnika novim proizvodom, na relativno visokom nivou.

### **9.3.2. Diskusija rezultata korelacione analize (transformaciono liderstvo, finansijske performanse, razvoj novog proizvoda)**

Kada je u pitanju dodatno istraživanje top menadžera N=127, tabela 31 pokazuje da između ajtema transformacionog liderstva i ajtema finansijskih performansi, te između ajtema transformacionog liderstva i ajtema razvoja novog proizvoda (NPD), u preduzećima u Bosni i Hercegovini, u najvećem broju slučajeva, postoje statistički značajne pozitivne korelacije. Ovi rezultati su u skladu sa postojećim istraživanjima, naprimjer Koene, Vogelaar, & Soeters (2002); Barling i ostali (1996); Kodama (2005); Hirunyawipada, Beyerlein, & Blankson (2010); Song & Noh (2006).

Od ajtema transformacionog liderstva, najjače korelacije imaju ajtemi L6 - vizija, okrenutost ka budućnosti, zatim L11 - naglašavanje dugoročnog učinka, i L7 - spremnost na kreiranje i uvođenje promjena. Ovakav rezultat je logičan, jer lideri koji teže da svojoj organizaciji obezbijede dugoročno dobre finansijske i ukupne organizacione performanse, u centar svoje pažnje stavljaju upravo tri navedena ajtema, koji zapravo predstavljaju samu suštinu transformacionog liderstva, čiji je osnovni zadatak kreiranje i uvođenje kreativnih promjena u odnosu na dosadašnji način poslovanja, naglašavajući njihov dugoročno pozitivni učinak u budućnosti.

Sa druge strane, od ajtema transformacionog liderstva, najslabije korelacije ostvaruju sljedeći ajtemi: L13 - opuštenost i smirenost i L14 - prihvatanje povratne informacije staloženo i smireno. Očigledno je da poslovni uspjeh ne dolazi u uslovima pretjerane opuštenosti i smirenosti, odnosno, za ostvarivanje dobrih finansijskih performansi neophodna je određena doza pozitivne tenzije, koja ustvari proističe iz velike želje da se ostvare odlični poslovni rezultati. Želja i tenzija dovode do većeg radnog angažovanja, pa samim tim i performanse rastu.

Od ajtema finansijskih performansi, najsnažnije korelacije ostvaruju ajtemi FP4 - rast prodaje, FP5 - konkurentnost, FP2 - profitabilnost. Transformaciono liderstvo u najvećoj mjeri doprinosi unapređenju ovih performansi. Ovo su ajtemi na koje lideri svojim angažovanjem najviše mogu uticati. Dobrim vođenjem preduzeća, odgovarajućim i pravovremenim akcijama, ostvaruju se rast prodaje i konkurentnost, a profitabilnost dolazi kao rezultat toga.

Sa druge strane, od ajtema finansijskih performansi, najslabije korelacije imaju ajtemi FP8 - komercijalni (finansijski) uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu, FP6 - rast osnovnih sredstava, FP9 - tehnički uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu. Performanse vezane za razvoj novog proizvoda pod nešto su manjim uticajem trsansformacionog liderstva. Ovo je razumljivo jer na razvoj i uspjeh novog proizvoda, pored ljudskih resursa koji se nalaze u centru pažnje transformacionih lidera, značajan uticaj imaju i drugi, prije svega tehničko-tehnološki faktori proizvodnog procesa, kao naprimjer stepen automatizacije procesa proizvodnje i slično. Pored toga, uspjeh novih proizvoda često je pod uticajem velikog broja eksternih faktora, na koje lider nema mnogo uticaja, kao što su: tehnološki razvoj, tržišne promjene, promjene u željama i preferencijama potrošača i drugo.

U skladu sa prethodnim konstatacijama i obrazloženjima, najsnažnije korelacije u modelu javljaju se u slučaju sljedećih parova: L7 - spremnost na kreiranje i uvođenje promjena i FP4 - rast prodaje; L7 - spremnost na kreiranje i uvođenje promjena i FP1 - produktivnost; L6 - vizija, okrenutost ka budućnosti i FP2 - profitabilnost; L6 - vizija, okrenutost ka budućnosti i FP5 - konkurentnost. Osobine lidera, kao što su spremnost na kreiranje i uvođenje promjena, posjedovanje vizije i okrenutost ka budućnosti, imaju najveći uticaj i pozitivan doprinos unapređenju finansijskih performansi.

## 10. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

### 10.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Bosna i Hercegovina se još uvijek nalazi u procesu tranzicije koji između ostalog podrazumijeva proces privatizacije državnih preduzeća (onih koja još uvijek nisu privatizovana), odnosno promjenu vlasničke strukture i prelaska sa planskog na moderno tržišno poslovanje. Pored toga, evidentna je činjenica da i u privatnom sektoru poslovanje i upotreba raspoloživih resursa, prije svega ljudskih, koji su ključni za realizaciju zacrtanih ciljeva poslovanja, nje adekvatna i usklađena sa dobrim praksama.

Navedenu konstataciju je potvrdilo i ovo istraživanje, jer rezultati istraživanja između ostalog pokazuju da lideri u B&H preduzećima imaju visoka očekivanja u pogledu performansi, pri čemu nemaju previše razumijevanja, podrške i osjećanja za zaposlene. Na ovo treba dodati i to da su kazne češće nego nagrade, da su dimenzije liderstva oko prosjeka, a distanca moći iznad prosjeka. Sve ovo ukazuje na prilično lošu ukupnu situaciju, kada je u pitanju liderstvo u B&H preduzećima. Od finansijskih performansi, najnižu prosječnu ocjenu ima FP7 - plate. U takvim okolnostima, sasvim je logično što dimenzija OC3 – lojalnost organizaciji ima nisku prosječnu ocjenu, a približno slične ocjene imaju i dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva organizacionom komunikacijom i dimenzije međusobnog povjerenja na poslu.

Dodatnu složenost u poslovanje B&H preduzeća daje sve češće prisustvo stranih investicija i kapitala, sa kojim nužno dolaze i promjene načina poslovanja u većini područja, uz istovremeni otpor promjenama dijela zaposlenika u preduzećima gdje dolazi do „miješanja kapitala“, zbog čega je analiza transformacionog liderstva (N = 127 top menadžera) koji u svojoj suštini ima upravo odnos prema promjenama, ima bitan značaj za bolje razumijevanje poslovnih procesa u kojima se dešavaju promjene. Zato je upravo ova teorija liderstva, pored LMX teorije, odabrana i obrađena u ovom istraživanju sprovedenom za izradu doktorske disertacije.

Također, ako se tome doda činjenica da je liderstvo i njegov uticaj na različite organizacione ishode i poslovne performanse B&H preduzeća, bilo vrlo rijetko predmet istraživanja u Bosni i Hercegovini, onda se može konstatovati da je naučna ali i društvena opravdanost istraživanja zadovoljena, naročito zbog činjenice što rezultati ovog istraživanja i preporuke menadžerima i liderima koje su date u teorijskom dijelu disertacije ali i u posebnom poglavlju (10.4), mogu pomoći da oni poboljšaju svoje liderske kompetencije (znanja i vještine). Tako poboljšavajući svoje individualne performanse, poboljšavaju kvalitet pojedinih organizacionih ishoda i poslovnih performansi svojih preduzeća, čime postižu veću konkurentnost i bolje tržišno pozicioniranje za svoje preduzeće.

Dakle, naučna opravdanost istraživanja se ogleda u dobijenim rezultatima i diskusiji rezultata jer je u B&H preduzećima utvrđen nivo (stanje) liderstva i obim (intenzitet) njegovog uticaja na različite organizacione ishode i poslovne performanse, i to na reprezentativnom uzorku obzirom da je obuhvaćen značajan broj preduzeća iz različitih



sektora poslovanja, različite vlasničke strukture i sa cijelog područja Bosne i Hercegovine. Pored toga, istražene su brojne i kompleksne relacije između dimenzija liderstva i posmatranih organizacionih ishoda kao i poslovnih performansi, a kako je u teorijskom dijelu disertacije dato obrazloženje za svaki posmatrani ishod i performansu, uz preporuke kako svaki od njih poboljšati, može se zaključiti da disertacija daje dobar osnov menadžerima i liderima u Bosni i Hercegovini kako mogu „oplemeniti“ svoje odnose sa zaposlenima, te tako indirektno poboljšati pojedine organizacione ishode i poslovne performanse u svojim preduzećima.

Drugi praktičan značaj ovog istraživanja je u tome što lideri i menadžeri u B&H preduzećima mogu sagledati stanje dimenzija liderstva i posmatranih organizacionih ishoda kao i performansi poslovanja u svom preduzeću, te da to uporede sa prosječnim stanjem u Bosni i Hercegovini definisanim u ovom radu. Također, korisnost ovog istraživanja se ogleda i u mogućnosti da inostrani investitori koji budu željeli ulagati u Bosni i Hercegovini, mogu na osnovu ovog istraživanja biti upoznati sa stanjem i nekim karakteristikama liderskih procesa u B&H preduzećima, što im može koristiti za osmišljavanje adekvatnih strategija poslovanja u budućnosti.

Bolje poznavanje pojedinih aspekata poslovanja u B&H preduzećima može biti veoma važno za strane investitore, pa se može reći da je posredni društveni cilj disertacije, odnosno njena društvena opravdanost, sadržana u stvaranju preduslova u privlačenju stranih investitora u Bosnu i Hercegovinu, na način kako je navedeno, da se potencijalni investitori iz ove disertacije upoznaju sa pojedinim aspektima poslovanja u B&H preduzećima.

Pored već navedenih preporuka za menadžere i lidere u B&H preduzećima, navest ćemo u formi konstatacije još neke, na osnovu kojih cijenimo da je ispunjena naučna i društvena opravdanost sprovedenog istraživanja:

- (1) Lideri i menadžeri na osnovu ovog istraživanja trebaju biti svjesni značaja razvoja vlastitih liderskih kompetencija i razvoja kvalitetnih liderskih procesa u svom preduzeću, jer tako mogu značajno poboljšati pojedine organizacione ishode i poslovne performanse u svom preduzeću.
- (2) Lideri i menadžeri na osnovu ovog istraživanja i teorijskih osnova navedenih u disertaciji, imaju dovoljno materijala da mogu raditi na vlastitoj samoevaluaciji, odnosno mogu unaprijediti svoja poslovna znanja i vještine.
- (3) Istraživanje povećava svjesnost istraživača, lidera i menadžera o važnosti, ulozi i značaju liderstva za poslovanje preduzeća u Bosni i Hercegovini.
- (4) Rezultati istraživanja mogu biti od velike pomoći liderima i menadžerima u pokretanju odgovarajućih akcija sa ciljem podizanja nivoa organizacionih ishoda i poslovnih performansi u svojim preduzećima na viši nivo, čime mogu osigurati rast i razvoj preduzeća, bolju konkurentsku i tržišnu poziciju, kao i dugoročni opstanak preduzeća.

Na kraju, na osnovu teorijskih osnova obrađenih u disertaciji i praktičnog značaja istraživanja, kao i datih preporuka liderima i menadžerima, utvrđena je naučna i društvena opravdanost istraživanja, a ispunjavanjem datih preporuka, učinio bi se značajan iskorak ka unapređenju brojnih organizacionih ishoda i poslovnih performansi preduzeća u Bosni i Hercegovini.

## 10.2. Provjera ispunjenosti ciljeva istraživanja

Cilj istraživanja je bio da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri poznate metode, prakse i strategije liderstva, utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa, na pojedine organizacione ishode (organizaciona posvećenost, organizaciona kultura, organizaciona komunikacija zadovoljstvo poslom, međusobno povjerenje, motivacija, stres), i na pojedine poslovne performanse, prije svega one ključne, finansijske i performanse uspješnosti razvoja novog proizvoda u B&H preduzećima.

Naročito bitnim je bilo utvrditi da li postoji i kolika je povezanost između dimenzija liderstva i finansijskih performansi poslovnih procesa, odnosno da li i koliko liderstvo utiče na finansijske ali i druge posmatrane performanse poslovanja.

Također, definisan je i dodatni cilj istraživanja, a to je da se kroz objašnjenje procesa liderstva, organizacionog ponašanja, organizacione kulture, organizacione posvećenosti, organizacione komunikacije, međusobnog povjerenje, motivacije, zadovoljstva poslom, stresa, finansijskih performansi i performansi uspješnosti razvoja novog proizvoda, menadžerima i liderima daju smjernice za pokretanje odgovarajućih akcija usmjerenih na poboljšanje liderskih procesa, čime bi se direktno poboljšali pojedini organizacioni ishodi.

Naime, rezultati istraživanja su ukazali na značaj liderstva (transformacionog, transakcionog i LMX liderstva) za ostvarivanje željenih poslovnih performansi preduzeća (finansijskih performansi i uspješnosti razvoja novog proizvoda). Značajno je da lideri budu spremni na kreiranje i uvođenje promjena, da imaju viziju, da budu okrenuti ka budućnosti i dugoročnim planovima i učincima.

Takođe, istraživanje je ukazalo na potrebu da top menadžeri više pažnje posvete ljudima, zaposlenima u svojim preduzećima, odnosno, njihovim potencijalima, mogućnostima i osećanjima. Samim tim, preporuka za lidere u preduzećima u Bosni i Hercegovini jeste da postanu otvoreniji za promjene, ažurniji u njihovom sprovođenju, da rade na sebi kako bi imali bolju viziju i planove, a da pri tome ne zanemaruju svoje zaposlene, jer samo im oni mogu pomoći u ostvarenju dobrih vizija i planova.

Utvrđeno je stanje liderstva u B&H preduzećima na reprezentativnom uzorku, i rezultati pokazuju da su dimenzije liderstva u značajnoj korelaciji sa dimenzijama pojedinih (posmatranih) organizacionih ishoda i poslovnih performansi, odnosno da liderstvo ima na njih snažan uticaj. Dakle, utvrđeno je da je stanje liderstva pokazatelj nivoa posmatranih ishoda i performansi, odnosno da se nalazi u uzročno-posljedičnoj vezi sa njima.

Kroz teorijsko objašnjenje procesa liderstva i posmatranih organizacionih ishoda kao i poslovnih performansi, odnosno kroz diskusiju rezultata istraživanja, liderima i menadžerima u B&H preduzećima su date korisne smjernice kako mogu kod sebe razviti liderske kompetencije i tako poboljšati kvalitet poslovnih procesa u svom preduzeću. Uvažavajući prethodno navedeno, može se konstatovati da su ispunjeni svi postavljeni ciljevi istraživanja.

## 10.3. Provjera postavljenih hipoteza

### 10.3.1. Provjera posebnih hipoteza

Kako je već navedeno, u ovom radu izvršeno je istraživanje sa ciljem da se utvrde efekti liderstva na određene poslovne performanse i pojedine organizacione ishode u B&H preduzećima. Posebne hipoteze:

- (1) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva poslom.
- (2) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija organizacione posvećenosti.
- (3) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija zadovoljstva organizacionom komunikacijom.
- (4) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija međusobnog povjerenja na poslu.
- (5) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi. Postoje statistički značajne i pozitivne korelacije između LMX liderstva sa ajtemima finansijskih performansi i dimenzijama organizacione posvećenosti, uz sljedeće izuzetke: dimenzija PD – distanca moći (power distance) ostvaruje statistički značajne ali negativne korelacije, dok dimenzija L2 – očekivanja visokih performansi i L6 – dio kaznenog ponašanja (kazne), ne ostavaruju statistički značajne korelacije.
- (6) Postoji statistički značajno prediktivno dejstvo dimenzija liderstva (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije međusobnog povjerenja na poslu i ajteme finansijskih performansi (zavisne varijable). Postoji statistički pozitivno predikativno dejstvo dimenzija LMX liderstva i dimenzija organizacione kulture na ajteme finansijskih performansi i ajteme organizacione posvećenosti, sa izuzetkom PD - distanca moći (power distance) ima negativno predikativno dejstvo na zavisne varijable.
- (7) Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija transformacionog liderstva (stav top menadžera) i ajtema finansijskih performansi i ajtema razvoja novog proizvoda. Kada je u pitanju uticaj transformacionog liderstva na finansijske performanse i razvoj novog proizvoda (istraživanje 127 top menadžera), utvrđeno je da između ajtema transformacionog liderstva i ajtema finansijskih performansi, kao i između ajtema transformacionog liderstva i ajtema razvoja novog proizvoda, u B&H preduzećima, u najvećem broju slučajeva postoji statistički značajna korelacija.
- (8) Postoje statistički značajne korelacije dimenzija organizacione kulture sa ajtemima finansijskih performansi i dimenzijama organizacione posvećenosti.

Osim osnovne i osam posebnih hipoteza, u radu su postavljena i dva istraživačka pitanja. Istraživačka pitanja se postavljaju u dijelovima istraživanja gdje se ispituju moderatorna dejstva, zato što je tu veoma teško unaprijed pretpostaviti konačni rezultat. Konkretno, istraživačka pitanja u ovom radu su:

- (1) IP1: Da li postoji moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća na odnos dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi, dimenzija organizacione posvećenosti, dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija zadovoljstva organizacionom kulturom, dimenzija međusobnog povjerenja na poslu?

Moderatorno dejstvo vlasničke strukture na odnos dimenzija liderstva i navedenih dimenzija, javlja se u malom broju posmatranih parova, na osnovu čega se može reći da ne postoji moderatorno dejstvo vlasničke strukture na posmatrane odnose.

- (2) IP2: Da li postoji moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća na odnos dimenzija liderstva i ajtema finansijskih performansi, dimenzija organizacione posvećenosti, dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija zadovoljstva organizacionom komunikacijom, dimenzija međusobnog povjerenja na poslu?

Moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća na odnos dimenzija liderstva i navedenih dimenzija, javlja se u malom broju posmatranih parova, na osnovu čega se može zaključiti da ne postoji moderatorno dejstvo nacionalnog porijekla preduzeća na posmatrane odnose.

### **10.3.2. Provjera osnovne (glavne) hipoteze**

H0: Postoje statistički značajni efekti liderstva na pojedine organizacione i poslovne performanse, u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Kada je u pitanju LMX liderstvo, istraživanje je potvrdilo hipotezu da liderstvo zasnovano na LMX teoriji razmjene lider-član ima snažan i pozitivan uticaj na odabrane organizacione i poslovne performanse preduzeća koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem. U radu navedene teorijske osnove ali i rezultati ovog istraživanja potvrđuju da primjena liderske teorije LMX pozitivno utiče na rezultate poslovanja organizacije, posebno na radni učinak, organizacionu posvećenost, međusobno povjerenje, atmosferu na poslu, inovacije, pripadnost organizaciji, napredak u karijeri, zadovoljstvo poslom i mnoge druge važne organizacione varijable.

Kada je u pitanju transformaciono liderstvo, istraživanje je također potvrdilo hipotezu da ovo liderstvo ima statistički značajan i pozitivan uticaj na finansijske i performanse razvoja novog proizvoda, kao i neke druge organizacione ishode u preduzećima koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem. Dakle, generalno posmatrano, liderstvo uopšte ima snažan pozitivan efekat na različite organizacione ishode i performanse poslovanja B&H preduzeća.

### **10.3.3. Ograničenja i pravci budućih istraživanja**

Ograničenja ovog istraživanja, prije svega stoje u činjenici da dobijeni rezultati imaju značaj samo za područje Bosne i Hercegovine, ali također može se konstatovati, da zbog brojnih sličnosti u načinu poslovanja, rezultati mogu biti zanimljivi za sve zemlje regiona (Zapadni Balkan) koje se još uvijek nalaze u procesu tranzicije. Osim toga, slično istraživanje se može realizovati i u tim zemljama.

Također, identično istraživanje se može nakon nekog vremena ponoviti i u Bosni i Hercegovini, te se na taj način može pratiti promjenljivost rezultata istraživanja tokom neke vremenske distance, prilikom čega bi bilo korisno proširiti obim istraživanja na način da se sakupi veći broj upitnika od postojećeg obuhvatajući veći broj ispitanika, što bi svakako

doprinijelo povećanju reprezentativnosti i objektivnosti uzorka.

U tom kontekstu, pravci budućeg istraživanja mogu biti sljedeći:

- (1) Istraživanje se može ponoviti na sličan način ali uz uključivanje i analizu nekih drugih organizacionih i poslovnih performansi koje nisu obuhvaćene ovim istraživanjem.
- (2) Istraživanje može odvojiti (posebno obraditi a zatim uporediti) organizacije specifičnog društveno-korisnog karaktera kao što su organizacije (ustanove) iz oblasti obrazovanja i zdravstva, ili pak organizacije iz uslužne djelatnosti kao što su banke i osiguravajuća društva, te ih onda uporediti sa proizvodnim preduzećima iz različitih oblasti.
- (3) Bilo bi krajnje korisno nakon nekog vremena sprovesti slično istraživanje u preduzećima u kojima je ono realizovano u fazi pripreme za pisanje ove disertacije, te utvrditi da li je nakon nekog vremena došlo do „evaluacije“ odnosno razvoja leaderskih kompetencija kod top i menadžera srednjeg nivoa koji su već bili obuhvaćeni ovim istraživanjem.

#### **10.4. Preporuke za menadžere i praktična implikacija istraživanja**

Na osnovu konsultovane literature elaborisane u teorijskom dijelu disertacije, te na osnovu analize statističkih pokazatelja dobijenih iz rezultata istraživanja realizovanog u kontekstu pisanja ove disertacije, u ovom poglavlju navedeno je nekoliko ključnih preporuka menadžerima i liderima, kako da poboljšaju svoje postojeće leaderske kompetencije, i tako na nivou sistema poboljšaju neke individualne, organizacione i poslovne performanse, uz napomenu da su i u teorijskom dijelu disertacije, u obradi svakog od tretiranih fenomena, navođene i određene preporuke menadžerima u smislu poboljšanja stanja.

U tom kontekstu, preporuke koje slijede su uglavnom bazirane na rezultatima konkretnog istraživanja realizovanog za potrebu pisanja ove disertacije:

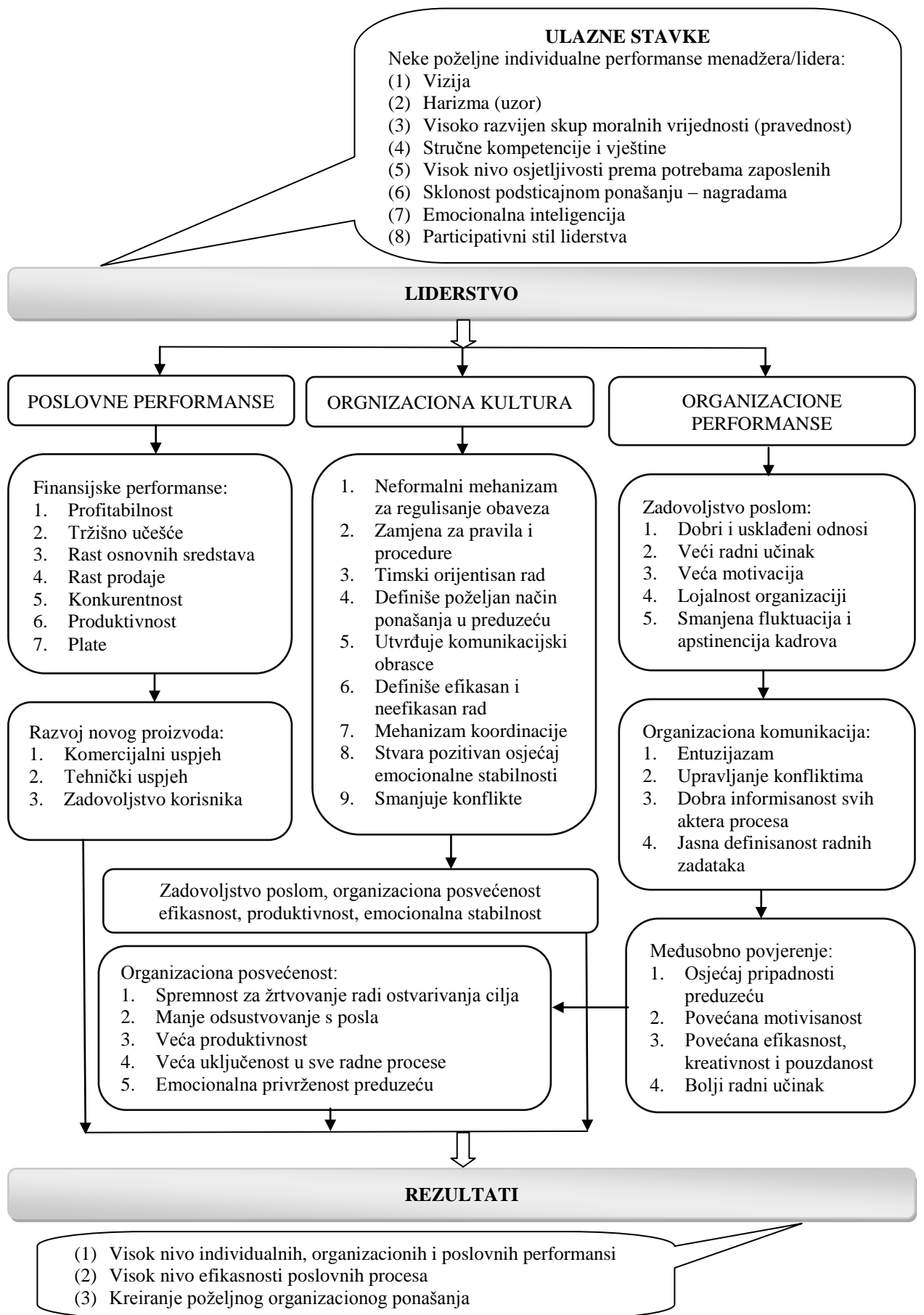
- (1) Analizom statističkih pokazatelja zasnovanih na rezultatima konkretnog istraživanja, uočljiva je činjenica da menadžeri u B&H preduzećima od zaposlenih očekuju visoke performanse (rezultate), dok sa druge strane njihovo podržavajuće djelovanje u tom smislu nije na tako visokom nivou kao što su očekivanja. U tom kontekstu, bilo bi poželjno i korisno da menadžeri povećaju obim i intenzitet svog podržavajućeg djelovanja prema zaposlenicima, čime bi svakako povećali mogućnost dostizanja nivoa definisanih očekivanja, a istovremeno bi značajno pozitivno uticali i na druge elemente poželjnog organizacionog ponašanja, kako zaposlenih tako i menadžera.
- (2) Također, analizom konkretnih statističkih pokazatelja, vidljivo je da su menadžeri u B&H preduzećima skloniji principu kažnjavanja za nizak radni učinak, nego principu nagrađivanja za visok radni učinak. Isto tako, jasno je da insistiranje na postizanju najboljih rezultata uz primjenu principa kažnjavanja, nikako ne doprinosi povećanju individualnih, organizacionih i poslovnih performansi, nego naprotiv, kod zaposlenika mogu stvarati tjeskobu, stres ili pritisak, što onda može negativno uticati na njihovu produktivnost. U tom kontekstu, sama od sebe se nameće preporuka menadžerima da smanje obim i intenzitet kažnjavanja, a da u skladu sa mogućnostima povećaju nivo nagrada i drugih materijalnih ili nematerijalnih motivacija, čime mogu značajno uticati da zaposleni u realizaciji svojih radnih zadataka, od sebe daju svoj maksimum. Istovremeno, menadžeri na taj način mogu poboljšati svoje leaderske kompetencije u smislu LMX liderstva, ali i povećati nivo organizacione posvećenosti, jer povećana

- zarada povećava i spremnost ostanka u preduzeću.
- (3) Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, onda se ono svakako treba posmatrati kao jedan od važnijih organizacionih ishoda koji ima značajan uticaj na kreativnost, motivaciju, produktivnost i druge poželjne oblike organizacionog ponašanja. Analiza statističkih pokazatelja konkretnog istraživanja pokazuje da neke dimenzije zadovoljstva poslom, kao naprimjer „komunikacija“ i „priroda posla“ imaju visoku prosječnu ocjenu, što zapravo ukazuje na činjenicu da su zaposlenicima radni zadaci i ciljevi poslovanja dobro objašnjeni, a istovremeno je kod zaposlenih snažno prisutan osjećaj da njihov posao ima značaj i smisao. U tom kontekstu, jasno je da se menadžerima otvara mogućnost da dodatno poboljšaju ova dva aspekta, čime bi još značajnije pozitivno uticali na efikasnost i radni učinak svojih zaposlenika, a tako naravno i na poboljšanje pojedinih organizacionih i poslovnih performansi. Dakle, u tom smislu, preporuka menadžerima je da intenziviraju svoj angažman na dodatnom poboljšanju komunikacije i dodatnom osnaživanju osjećaja važnosti i smisla određenog posla.
  - (4) Kada je u pitanju zadovoljstvo organizacionom komunikacijom, još jednim u radu tretiranim, ali veoma važnim organizacionim ishodom, koji može značajno uticati na organizacione i poslovne performanse, rezultati istraživanja su pokazali da su zaposlenici dobro informisani kada je u pitanju realizacija njihovih redovnih radnih zadataka, ali im je informisanost o poslovnim ciljevima, uspjesima i padovima preduzeća, profitu i položaju preduzeća na tržištu, relativno mala ili bolje reći nikakva. U tom kontekstu, odsustvo ovakvih informacija može kod zaposlenika izazvati osjećaj nezadovoljstva i tjeskobe, što se onda naravno može negativno reflektovati i na njihov radni učinak, te se menadžerima preporučuje da s vremena na vrijeme, kroz redovnu organizacijsku komunikaciju, svoje zaposlenike informišu i o „stanju i poziciji“ preduzeća.
  - (5) Kod dimenzija međusobnog povjerenja na poslu, rezultati istraživanja su vidljivo naglasili da je ono snažnije i intenzivnije na relaciji zaposlenik - zaposlenik (dakle kolegijalno), nego na relaciji zaposlenik - menadžment. Navedeno ukazuje da zaposleni više vjeruju svojim radnim kolegama nego menadžmentu preduzeća. Kako je u teorijskom dijelu rada naglašeno da menadžeri koji teže da postanu lideri sa širokim spektrom liderskih kompetencija, između ostalog posebnu pažnju trebaju usmjeravati na razvijanje kvalitetnih odnosa na relaciji lider - sljedbenik (član), što zapravo u svojoj suštini podrazumijeva LMX teoriju liderstva, onda se kao logična nameće preporuka menadžerima da dio energije svakodnevno troše na upotpunjavanje ovog segmenta liderstva, odnos sa podređenim. Naime, dobri odnosi na relaciji lider - član, svakako dugoročno doprinose međusobnom povjerenju, zadovoljstvu poslom, organizacionoj posvećenosti, dobroj organizacionoj komunikaciji, i nekim drugim organizacionim ishodima.
  - (6) Rezultati istraživanja su ukazali i na činjenicu da bi po pojedinim aspektima, menadžeri trebali permanentno raditi na samoevaluaciji, jer bi tako, dodatnim edukacijama i treninzima, poboljšali svoje liderske kompetencije, odnosno svoju personalnu efikasnost, prije svega u smislu efikasnijeg „izazivanja“ najboljih individualnih osobina kod ljudskih resursa koje vode, te na taj način postići da oni u realizaciji radnih zadataka daju od sebe svoj maksimum. U tom kontekstu, preporuka menadžerima je da intenzivno rade na vlastitoj evaluaciji.
  - (7) Rezultati istraživanja koji se odnose na transformaciono liderstvo i njegov uticaj na poslovne performanse (finansijske i performanse razvoja novog proizvoda), ukazuju na

preporuku menadžerima da se dodatno angažuju na razvoju personalnih kompetencija iz domena transformacionog liderstva, kreirajući i uvodeći stalne promjene u način poslovanja kako bi se adekvatno odgovorilo stalnim promjenama u poslovnom okruženju, te da se angažuju na viziji i okrenutosti ka budućnosti, dakle dugoročno, naglašavajući dugoročan, a ne kratkoročan uspjeh.

Na kraju, kao neka vrsta generalne preporuke menadžerima i liderima, a u kontekstu prethodno navedenih preporuka baziranih na rezultatima istraživanja, ali i onih drugih preporuka koje su navođene u teorijskom dijelu disertacije, nameće se preporuka da menadžeri i lideri stalno i u kontinuitetu rade na razvoju svojih liderskih kompetencija, jer je iz svega navedenog u ovoj disertaciji jasno da liderstvo uopšte, a naročito LMX i transformaciono liderstvo, u velikoj mjeri može značajno pozitivno uticati na obim i intenzitet poželjnog organizacionog ponašanja, a tako i na individualne, organizacione i poslovne performanse u preduzećima.

Radi preglednijeg uvida u vrstu, značaj i obim efekata liderstva na pojedine organizacione i poslovne performanse preduzeća, na slici 16 je ilustrativno prikazan proces liderstva zasnovan na individualnim, organizacionim i poslovnim performansama koje su tretirane u teorijskom i istraživačkom dijelu ove disertacije.



Slika 16. Ilustracija leaderskog procesa u kontekstu performansi obrađenih u disertaciji



## 11. ZAKLJUČAK

Konsultovana literatura za potrebe pisanja ove disertacije, ali i rezultati sprovedenog konkretnog istraživanja, potvrđuju konstataciju da poželjno ponašanje lidera definisano u teorijskom dijelu ove disertacije, ima pozitivnu relaciju sa mnogobrojnim individualnim, organizacionim i poslovnim performansama preduzeća različite organizacione strukture. Liderstvo naročito ima pozitivne efekte na pojedine organizacione ishode i poslovne performanse tretirane u ovoj disertaciji: organizacionu posvećenost, međusobno povjerenje, organizacionu komunikaciju, zadovoljstvo poslom, motivaciju, organizacionu kulturu, te na finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda.

Kada je u pitanju transformaciono liderstvo, ono opisuje kako lideri mogu da podstaknu, razviju i sprovedu značajne promjene u preduzeću, na način da osnaže sljedbenike usmjeravajući ih ka promjenama, i tako postižu veći kvalitet i efikasnost svih poslovnih procesa u svom preduzeću. Da bi izazvali pozitivne promjene, lideri moraju imati određene osobine i vještine, moraju biti snažan uzor za svoje sljedbenike (harizma), moraju imati visokorazvijen skup moralnih vrijednosti, trebaju biti kompetentni, pouzdani, trebaju znati stvarati viziju i motivisati druge ljude da tu viziju prihvate i sprovode u djelo. Zapravo, vizija je središnja tačka liderstva. U toku svih ovih procesa, transformacioni lideri su efektivni u radu sa ljudima izgrađujući povjerenje i podstičući njihovu saradnju sa drugima.

Dakle, dosljednom primjenom poznatih metoda i strategija transformacionog liderstva, menadžeri zaduženi za upravljanje i razvoj poslovnih procesa, značajno pozitivno utiču na kvalitet realizacije tih procesa, prije svega kreirajući i uvodeći korisne promjene, kao naprimjer razvoj i uvođenje novih proizvoda. Na taj način direktno se poboljšavaju finansijske performanse procesa, a time naravno i ukupne organizacione, odnosno poslovne performanse, zbog čega se kao generalni zaključak ovog istraživanja nameće konstatacija o potrebi kontinuirane primjene elemenata transformacionog liderstva, ukoliko se za svoju organizaciju žele postići bolje performanse i bolja tržišna pozicija u sve konkurentnijem i dinamičnijem poslovnom okruženju.

Isto tako, teorija LMX upozorava lidere na to da trebaju biti svjesni načina na koji se odnose prema svojim podređenim i na poželjnost razvijanja višeg nivoa osjetljivosti prema potrebama podređenih, ali i na potrebu korektnog omogućavanja svim zaposlenim da budu adekvatno uključeni u radni proces svog preduzeća, i to na način koji njima najviše odgovara. Također, poruka ove teorije je da lideri trebaju kontinuirano izgrađivati odnose povjerenja i partnerstva sa svojim podređenim.

Dakle, ova teorija omogućava liderima da ocijene sopstveno liderstvo sa aspekta kvaliteta odnosa sa podređenim što će im pomoći da budu osjetljiviji u radnim procesima i tako unapređuju efektivnost svoje radne jedinice izgradnjom jakih odnosa sa svojim podređenim. Na taj način direktno se poboljšavaju ukupne organizacione performanse, zbog čega se kao generalni zaključak ovog istraživanja nameće konstatacija o potrebi kontinuirane primjene elemenata ove liderske teorije zasnovane na procesu interakcije između lidera i podređenih, ukoliko lideri za svoje preduzeće žele postići bolje performanse, odnosno generalno bolju tržišnu poziciju na sve konkurentnijem tržištu.

Također, korelaciona analiza istraživanja je generalno pokazala da ubjedljivo najveći uticaj na posmatrane elemente organizacionog ponašanja (zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo organizacionom komunikacijom i međusobno povjerenje na poslu) i na posmatrane poslovne performanse (finansijske i performanse razvoja novog proizvoda) imaju LMX dimenzija, dimenzija podsticajnog ponašanja (nagrade), i dimenzija podsticajno ponašanje lidera (razumijevanje, osjećanja). Ovakvi odnosi sugerišu da, u preduzećima u Bosni i Hercegovini, značaj i uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i uspješnost poslovanja imaju LMX i transformaciono liderstvo (naročito dio koji se odnosi na međuljudske odnose i razumijevanje), ali i transakciono liderstvo u dijelu koji se odnosi na nagrađivanje. Zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini očekuju od lidera istovremeno i razumijevanje i nagrađivanje. Dakle, istraživanje je nedvojbeno potvrdilo postojanje statistički značajne korelacije dimenzija liderstva sa dimenzijama zadovoljstva poslom, zadovoljstva organizacionom komunikacijom, dimenzijama međusobnog povjerenja i dimenzijama posmatranih poslovnih performansi.

Pored navedenog, a kada su u pitanju sami zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini, osnovno zapažanje je da oni ne vole visoku distancu moći, već preferiraju dobre međuljudske odnose, kako sa nadređenim, tako i sa kolegama. To je snažan motivator za zaposlene i lidere u B&H preduzećima. Pored toga, zaposleni visoko cijene nagrađivanje i strategijske sposobnosti lidera (dimenzija ponašanje transformacionog lidera). Također, rezultati su potvrdili da nagrade zaista podižu stepen lojalnosti zaposlenih i spremnost da ostanu u organizaciji. Isto tako, strategijske sposobnosti lidera zaista doprinose poboljšanju strategijske pozicije preduzeća na tržištu. Sa druge strane, insistiranje lidera na visokim performansama, kao i primjena sistema kažnjavanja, ne doprinosi poboljšanju finansijskih performansi i unapređenju organizacione posvećenosti zaposlenih.

Vlasnička struktura i nacionalno porijeklo preduzeća, nisu značajni moderatori posmatranih odnosa. Moderatorni efekat pokazao se samo u malom broju slučajeva. Ovi slučajevi se mogu sumirati na sljedeći način. U privatnim preduzećima (u odnosu na državna) se više nagrađuje kolektivni doprinos, izraženija je podrška lidera, kao i kažnjavanje zaposlenih. U stranim preduzećima (u odnosu na domaća), situacija je slična kao i u privatnim preduzećima, sa razlikom što privatna preduzeća više primjenjuju sistem kažnjavanja, a strana preduzeća sistem nagrađivanja. Kažnjavanje (kod privatnih preduzeća) ima negativan efekat, dok nagrađivanje (kod stranih preduzeća) ima pozitivan efekat. Efekti su najveći na profitabilnost preduzeća, rast prodaje i lojalnost zaposlenih organizaciji. Treba primijetiti da su nagrade veoma značajne za lojalnost zaposlenih u domaćim preduzećima.

Imajući u vidu sve navedeno, mogu se izvesti određene preporuke za lidere i menadžere u B&H organizacijama. Prije svega, oni treba da budu svjesni svoje značajne uloge u obezbjeđenju visokih performansi preduzeća, kako poslovnih, tako i individualnih i organizacionih. Konkretno, oni treba da smanje distancu moći, smanje svoja visoka očekivanja u smislu performansi, smanje kazne, a da poboljšaju svoj odnos sa zaposlenima, da njeguju dobre odnose među zaposlenima, da povećaju nagrade (u mjeri u kojoj je moguće), i da se usavršavaju u svojim strateškim znanjima, razmišljanjima i akcijama. Pri tome, moraju voditi računa i o svom autoritetu, i naročito, da ne pretjeraju sa pokazivanjem razumijevanja za lična osećanja zaposlenih, pošto to može dovesti do opuštanja zaposlenih. Ovome se mora pristupiti oprezno, uz optimalan balans u razumijevanju ličnih osjećanja

zaposlenih. Uz ove preporuke, izvjesno je da će doći do značajnih poboljšanja, prije svega, u vidu boljih finansijskih performansi i unapređenja organizacione posvećenosti zaposlenih ali i organizacione kulture, razvoja novog proizvoda, organizacione komunikacije, međusobnog povjerenja, zadovoljstva poslom i drugih organizacionih ishoda.

U vezi sa organizacionom kulturom, teorijske osnove ali i rezultati istraživanja nameću zaključak da je organizaciona kultura duboko ukorijenjena u svakoj organizaciji, ona se djelimično razvija kao odgovor na stimulaciju koja se doživljava i koja je zajednička za članove organizacije. Organizaciona kultura predstavlja sumu predstava o vrijednostima, pravilima i normama, uz koje zajedno žive i rade nosioci upravljačkih izvršnih procesa. Organizacionu kulturu oblikuje top menadžment preduzeća (lideri). Pojačana akumuliranim znanjem članova organizacije, ona liderima predstavlja moćan i razumljiv alat za kreiranje ponašanja ljudskih resursa.

Ona je važan segment na nivou grupa i na individualnom nivou, jer razvoj kulture pojedinca i kulture grupe, predstavlja ključni faktor u kreiranju imidža preduzeća kroz identifikaciju zaposlenika sa preduzećem. Zato je jedan od važnijih zadataka menadžera srednjeg nivoa i top menadžera, razvoj i prilagođavanje organizacione kulture sve dinamičnijim promjenama u poslovnom okruženju, zbog čega organizaciona kultura postaje jedna od najvažnijih komponenti efektivnosti poslovanja preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu da su dimenzije organizacione kulture u statistički značajnoj korelaciji sa dimenzijama finansijskih performansi poslovnih procesa u preduzećima koja su bila obuhvaćene ovim istraživanjem. Dakle, razvojem organizacione kulture direktno se poboljšavaju ukupne organizacione i poslovne performanse, zbog čega se kao jedan od zaključaka ovog istraživanja nameće konstatacija o potrebi kontinuirane primjene elemenata (u radu spomenutih) organizacione kulture, ukoliko se za svoju organizaciju žele postići bolje performanse.

Također, unutar svake poslovne organizacije odvijaju se poslovni procesi za čije rezultate su najdirektnije odgovorni menadžeri srednjeg nivoa i lideri koji svojim znanjem i vještinama upravljaju i koordiniraju tim procesima sa osnovnim ciljem da realizuju poslovne planove i zacrtane ciljeve. U tim njihovim aktivnostima, između ostalog im pomažu i komunikacijske vještine jer je organizaciona komunikacija jedna od nekoliko ključnih menadžerskih funkcija, a također predstavlja i dobar alat menadžerima i liderima u realizaciji funkcija neophodnih za efikasno i profitabilno poslovanje.

Zato u modernom poslovanju, menadžeri i lideri koji razvijaju svoje komunikacijske vještine, predstavljaju sve važniji resurs svake organizacije, obzirom na činjenicu da je dobra komunikacija ključni proces za vođenje tima ili organizacije u cjelini, zbog čega se kao nužnost nameće potreba kontinuiranog razvoja komunikacijskih vještina menadžera i lidera u svim sektorima. Također, rezultati brojnih istraživanja pokazuju da od obima i intenziteta komunikacijskih vještina kod lidera, zavise i rezultati njihovog rada, u smislu da im veći obim usvojenih komunikacijskih vještina olakšava postizanje boljih rezultata.

Kao jedan od zaključaka realizovanog istraživanja, nameće se i konstatacija da liderima u njihovim aktivnostima, između ostalog pomažu i različite motivacijske tehnike koje im

služe kao alat za postizanje većeg zadovoljstva zaposlenih, koji će onda visoko motivisani, efektivnije obavljati svoje radne zadatke, te time značajno uticati na produktivnost ali i na druge organizacione ishode kao i poslovne performanse.

Naime, u savremenim uslovima poslovanja, kadrovi su postali najvažniji faktor produktivnosti i proizvodnih kapaciteta preduzeća, jer proizvodne snage koje su u industrijskom društvu bile glavni faktor konkurentnosti jednog preduzeća (fizički rad i materijalni kapital), u ovom savremenom informatičkom dobu, sve više zamjenjuju faktori kao što su znanje, sposobnost, kreativnost, intelekt i motivacija ljudi, zadovoljstvo poslom, poželjno organizaciono ponašanje itd.

Neki autori iz ove oblasti smatraju da bi upravo motivisanje kadrova trebao biti glavni zadatak lidera, jer imati u preduzeću visokomotivisane ljude, koji za izvršavanje svojih radnih zadataka koriste puni kapacitet, bitan je preduslov za postizanje dobrih rezultata rada. Dakako, lideri moraju znati da motivacioni sistemi imaju i određene otpore, od kojih je najčešći otpor zaposlenih koje treba motivisati, jer upravo oni često ne vjeruju u objektivnost i pravednost sistema stimulativnog motivisanja, što potvrđuju i rezultati istraživanja prezentovani u ovom radu, zbog čega je važno da lideri u toku razvoja motivacionog sistema u preduzeću, prvo dobiju naklonost zaposlenih da se aktivno uključe i da ne pružaju otpor.

Dakle, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije, i u tom kontekstu je važno da lideri usvoje i primijene poznate motivacione tehnike, a da organizacija kontinuirano sprovodi sistem mjerenja i razvoja motivacije zaposlenika, dok bi konačan cilj trebao biti da se kod svakog pojedinca razvije osjećaj da dijeli zajedničku sudbinu organizacije, čime se podstiču da djeluju na oslobađanju kreativnog i stvaralačkog potencijala, što naravno doprinosi većoj efikasnosti i produktivnosti rada.

Također, uzimajući u obzir činjenicu da za „pogled u budućnost“, odnosno da za ispunjavanje misije i vizije preduzeća, lideri moraju znati trenutno stanje performansi u svom preduzeću, kao nužnost se nameće potreba kontinuiranog mjerenja svih organizacionih i poslovnih performansi, na individualnom, procesnom i organizacionom nivou.

Isto tako, nezaobilazan faktor uspješnih poslovnih procesa jeste kreiranje poželjnog organizacionog ponašanja zaposlenih od strane lidera, čime lideri također mogu značajno uticati na organizacionu posvećenost, međusobno povjerenje, zadovoljstvo poslom, motivaciju i mnogobrojne druge individualne performanse svojih zaposlenika, a tako i na ukupne performanse poslovanja svog preduzeća u cjelini. U tom kontekstu, u teorijskom dijelu disertacije, ali i u diskusiji rezultata sprovedenog istraživanja, detaljno su obrazloženi oblici poželjnog ponašanja, i poželjnih akcija lidera, kako bi se dizajniralo poželjno ponašanje zaposlenika, te tako poboljšali njihove individualne, organizacione i poslovne performanse.

Na kraju, kroz teorijske osnove i diskusiju rezultata sprovedenog istraživanja, kao generalni zaključak ove disertacije nameće se konstatacija da liderstvo ima značajne efekte na sve segmente poslovanja preduzeća.

## 12. LITERATURA

- 1) Ahmad, A. H. (2006). Auditing communication satisfaction among academic staff: An approach to managing academic excellence. *The Business Review*, 5, 330-333.
- 2) Akkirman, A. D., Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace, *The Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
- 3) Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- 4) Allen, N., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 5) Amos, E.A., Weathington, B.L. (2008). An Analysis of the Relation between Employee-Organisation Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- 6) Armstrong, M. (2006): *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- 7) Andersen T.J., Segars A.H. (2001). *Information & Management*. The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry.
- 8) Aragón-Correa, J.A., García-Morales, V.J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- 9) Avey, J.B., Avolio, B.J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- 10) Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 11) Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1998). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco.
- 12) Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- 13) Bachmann, M.O., & Makan, B. (1997). Salary inequality and primary care integration in South Africa. *Social Science & Medicine*, 45(5), 723-729.
- 14) Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Goldenmarketing, Zagreb.
- 15) Balistracci, D. (2003). Be a Change Agent. *Quality Progress*, 36, 65.
- 16) Barczak, G., & Wilemon, D. (2002). Leadership differences in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 6(4), 259-267.
- 17) Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- 18) Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- 19) Bass, B. M. (1991). *Staglills handhode of leadership*. New York: Free Press.
- 20) Bass, B., M., & Avolio, B., J. (1995). *Multifactor Leadreship Questionnaire for Research*. Mind Garden, Inc., Menlo Park, CA USA.
- 21) Bas, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ:

- Lavrence Erlbaum.
- 22) Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Rhe Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
  - 23) Belassi, W., Kondra, A.Z., & Icmeli Tukel, O. (2007). New product development projects: The effects of organizational culture. *Project Management Journal*, 38(4), 12-24.
  - 24) Beebe A., Blaylock A. Sweetser K.D. (2009). Job satisfaction in public relations internships. *Public Relations Review*, 35(2), 156-158.
  - 25) Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction:the role of gender and age. *Career Devolopment International* 15(1), 4-19.
  - 26) Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. New York.
  - 27) Black, R.J. (2003). *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*. London, UK.
  - 28) Bodzinski, J. D., Scherer, R. F., Gover, K. A. (1989). Workplace Stress. *Personnel Administrator* 34, 76-80.
  - 29) Bonfiglioli, A. (2008). Financial integration, productivity and capital accumulation. *Journal of International Economics*, 76(2), 337-355.
  - 30) Bridgman, B., Gomes, V., & Teixeira, A. (2011). Threatening to increase productivity: evidence from Brazil's oil industry. *World Development*, 39(8), 1372-1385.
  - 31) Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
  - 32) Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
  - 33) Bulat, V. (2008). *Menadžment*. ICIM plus. Kruševac.
  - 34) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
  - 35) Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. OD Series: Addison-Wesley.
  - 36) Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
  - 37) Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., & Sanders, W.G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
  - 38) Carriere, J., Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
  - 39) Catana, A., Catana, D. (1999). Romanian Cultural background and its Relevance for Cross-Cultural Management. *Journal for east European management Studies*, 4(1), 252-259.
  - 40) Certo, S. C., & Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Mate. Zagreb.
  - 41) Chandler, C.I.R., Chony, S., Mtei, F., Reyburn, H., & Whitty, C.J.M. (2009). Motivation, money and respect: A mixed-method study of Tanzanian non-physician clinicians. *Social Science & Medicine*, 68(11), 2078-2088.
  - 42) Chen, G., Firth, M., & Rui, O. (2006). Have China's enterprise reforms led to improved efficiency and profitability? *Emerging Markets Review*, 7(1), 82-109.
  - 43) Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of BusinessCommunication*, 30, 5-28.
  - 44) Clark, J.R., Murphy, Ch., Singer, S. J. (2014). When do leaders matter? Ownership,

- governance and the influence of CEOs on firm performance. *The Leadership Quarterly*, 25, 358-372.
- 45) Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D.C. (2008). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*. John Wiley & Sons.
  - 46) Colbert, A.E., Kristof-Brown, A.L., Bradley, B.H., & Barrick, M.R. (2008). CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.
  - 47) Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog. Zašto su neke tvrtke uspješne a druge nisu?* BINOZA PRESS. Zagreb.
  - 48) Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
  - 49) Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1987). Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 215-223.
  - 50) Danserau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organisations. *Organisational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
  - 51) Davis, R. V. (1992). *Job satisfaction*. In: Jones LK (ed.) *Encyclopaedia of career change and work issues* (pp. 142-143). Phoenix, The Oryx press.
  - 52) Davis, P. S., Babakus, E., Englis, P. D., & Pett, T. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses. *Journal of Small Business Management*, 48, 475-496.
  - 53) Deeds, D.L., Decarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
  - 54) DeLuca, M. (1995). *Motivating Your Staff Is Key to Your Success*. Restaurant Hospitality.
  - 55) Den Hartog, D.N., & Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
  - 56) DiFonzo N., Bordia P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations review*, 26(2), 173-190.
  - 57) Downs, C.W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
  - 58) Drever, J., (1997). *Motivation*. A Dictionary of Psihology, Penguin Books.
  - 59) DuBrin, A., J. (1996). *Reengineering Survival Guide*. Cincinnati, OH: Thomson Executive Press, 115-29.
  - 60) Đorđević, D., Čočkalović, D. (2004). *Osnove marketinga*. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin.
  - 61) Ehling, W. P., White, J., Grunig, J.E. (1992). *Public relations and marketing practices*. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 357-394), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  - 62) Elenkov, D.S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
  - 63) Ensley, M.D., Pearce, C.L., & Hmieleski, K.M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
  - 64) Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and

- performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- 65) Eriksen, B., & Knudsen, T. (2003). Industry and firm level interaction: Implications for profitability. *Journal of Business Research*, 56(3), 191-199.
  - 66) Fargher, S., Kesting, S., Lange, T., Pacheco, G. (2008). Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe. *International Journal of Manpower*, 29, 630-650.
  - 67) Fayol, H. (1916). Administration industrielle et generale. *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, fifth series*. 10(3), 5-162.
  - 68) Ferris, G.R., Judge, T.A., Chachere, J.G., & Liden, R.C. (1991). The age context of performance evaluation decisions. *Psychology and Aging*, 6(4), 616-622.
  - 69) Fiedler, F. E. (1974). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1, pp. 149-190. New York: Academic Press.
  - 70) Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
  - 71) Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Pučko otvoreno učilište. Zagreb.
  - 72) Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79-119.
  - 73) García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Article in Press, doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
  - 74) Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York.
  - 75) Gardner, W.L., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2005). *Authentic leadership development: Emergent trends and future directions*, In Gardner, W.L., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development*. Elsevier Science, Oxford, UK.
  - 76) Goertzen, B.J., & Fritz, S.M. (2004). Does sex of dyad member really matter?: A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18.
  - 77) Goldman, E. (1998). The Significance of Leadership Style. *Educational Leadership* 55(7), 20-21.
  - 78) Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija, zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Mozaik knjiga. Zagreb.
  - 79) Gordon J.R., & Mondy R.W., & Sharplin, A., & Premeaux S.R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Allyn and Bacon. Boston.
  - 80) Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, applying a multilevel multidomain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
  - 81) Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). *A role-making model leadership in formal organisations: A developmental approach*. In J.G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
  - 82) Graen, G. B. (1976). *Role-making process within complex organisations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (pp. 1202-1245). Chicago: Rand McNally
  - 83) Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
  - 84) Gray, J., Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction,



- Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- 85) Grbac, B., Meler, M. (2007). *Realizacija poslovne ideje - od ideje do proizvoda/usluge*. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Zagreb.
  - 86) Grbac, B., Meler, M. (2007a). *Prikupljanje i uporaba tržišnih informacija - kako prepoznati mogućnosti na tržištu?* Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Zagreb.
  - 87) Greenberg A., Baron B. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Želnid. Beograd.
  - 88) Gresham, G., Hafer, J., & Markowski, E. (2006). Inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of new product development process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 43-65.
  - 89) Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovative Management*, 13(6), 478-496.
  - 90) Grubić Nešić L. (2008). *Znati biti lider*. ABprint. Novi Sad.
  - 91) Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22, 68-83.
  - 92) Henard, D. H., & Szymanski D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
  - 93) Hickman, G. R. (Ed.). (1998). *Leading organisations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - 94) Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, Ch. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 650-660.
  - 95) Hofmann, D.A., & Jones, L.M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
  - 96) Hofstede, G. (1984). *National cultures and corporate cultures*. In L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
  - 97) Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London, New York.
  - 98) Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values, and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
  - 99) Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
  - 100) Hoobler, J., Masterson, C., Nkomo, S., Michel, E. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, Published online before print doi:10.1177/0149206316628643.
  - 101) House, R. J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W., Gupta, V., (1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*, in Mobley, W. (ed.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 1 (lead monograph), Stamford, CN: JAI Press, p. 171-233.
  - 102) House, R.J. Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
  - 103) House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - 104) Howell, J. P., Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors For Effective Leadership*. Prentice Hall. New Jersey.
  - 105) Howell, J.M., Neufeld, D.J., & Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of

- leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- 106) Irwin H., More E. (1994). *Managing corporate communications*. Allen & Unwin Pty Ltd. Sidney, Australia.
  - 107) Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill.
  - 108) Javidan, M., House, R.J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
  - 109) Johns, G., & Saks, A.M. (2005). *Organizational behaviour: understading and managing life at work*: pearson Prentice Hall.
  - 110) Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
  - 111) Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
  - 112) Kang J. A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relation practitioners. *Public Relations Review*, 36(2), 152-156.
  - 113) Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harward Business Review*, 33(1). New York.
  - 114) Kelley, R. C., Thornton, B., and Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126, 101: 17-25.
  - 115) Kim, W.G., Brymer, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. 30(4), 1020-1026.
  - 116) Kinicki, A., Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: key concepts, skills and best practices*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
  - 117) Kodama, M. (2005). New knowledge creation through leadership-based strategic community-a case of new product development in IT and multimedia business fields. *Technovation*, 25(8), 895-908.
  - 118) Koene, B., Vogelaar, A., Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
  - 119) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge (3rd ed.)*. CA: Jossey-Bass. San Francisco.
  - 120) Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York. Free Press.
  - 121) Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Informator. Zagreb.
  - 122) Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
  - 123) Lee, Y.D., Chang, H.M. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organisations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International journal of Management*. 25(3), 732-779.
  - 124) Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
  - 125) Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H., & Veiga, J.F. (2008a). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-934.

- 126) Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H., & Veiga, J.F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- 127) Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- 128) Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 146-148.
- 129) MacKenzie, S.B., Podsakoff, Ph.M., Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- 130) Mathieu, J.E., Zajac, D. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108(2), 171-194.
- 131) Masakure, O., Cranfield, J., & Henson, S. (2008). The financial performance of non-farm microenterprises in Ghana. *World Development*, 36(12), 2733-2762.
- 132) McDonough III, E.F., & Barczak, G. (2002). Speeding up new product development: The effects of leadership style and source of technology. *Journal of Product Innovation Management*, 8(3), 203-211.
- 133) McShane S. (2003). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- 134) Meyer, J.P., Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management Review*, 20(4).
- 135) Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 136) Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research and application*. Sage Publication Inc., Thousand Oaks, CA.
- 137) Meyer, J.P., Allen, N.J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83-93.
- 138) Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- 139) Meyer, J.P., Allen, N.J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey – Academic Users guide 2004*, The University of Western Ontario.
- 140) Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417.
- 141) Moss, S., McFarland, J., Ngu, S., Kijowska A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41, 259-275.
- 142) Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- 143) Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*. 39(7), 803-832.
- 144) Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.
- 145) Mumford, M.D., Zaccaro, S.J. Conelly, M.S. & Marks, M.A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 117-145, New York.
- 146) Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business*, 10(2), 41-51.

- 147) Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. IV izdanje, str. 2. Data status, Beograd.
- 148) Ogbonna, E. (1993). Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? *Human resource Management journal*, 2(3), 42-54.
- 149) Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The international Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- 150) Opitz, I., Hinner, M.B. (2003). *Good Internal Communication Increases Productivity*. Technical University Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration, Freiberg working papers, No. 7.
- 151) Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 519-522.
- 152) Özşahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z., Sudak, M.K. (2013). The Effects of Leadership and Market Orientation on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 363-372.
- 153) Pantazi, F., & Străoanu, B.M. (2011). Fiscal and social-economic coordinates in the analysis of the salary policy in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 806-811.
- 154) Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- 155) Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- 156) Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V., & Owens, P.D. (2005). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- 157) Petz, B., (1992). *Odrednica MOTIVACIJA*. Psihologijski rječnik. Prosvjeta. Zagreb.
- 158) Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- 159) Podsakoff, Ph.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- 160) Podsakoff, Ph.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- 161) Podsakoff, Ph.M., Todor, W.D., Grover, R.A., & Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- 162) Porter, L. W., Steers, R.M., mowday, R.T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- 163) Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizaciono ponašanje*, 12th Edition. Zagreb, Mate.
- 164) Robins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Data Status, Beograd.
- 165) Rocco, F. (1979). *Osnove tržišnog posovanja*. Informator. Zagreb.
- 166) Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Preager.
- 167) Sajfert, Z., Adžić, S., Cvijanović, J. (2012). *Korporativno liderstvo*. Tehnički fakultet

- “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.
- 168) Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
  - 169) Schweitzer J.C. (1989). The role of formal communication in employee job satisfaction. *Public Relations Review*, 15(3), 52.
  - 170) Sempene, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
  - 171) Sessa, V. (2003). Creating Leaderful Organisations: How to Bring Out Leadership in Everyone. *Personnel Psychology*, 56, 762.
  - 172) Slavić, A., Berber, N., Leković, B. (2014). Menadžment performansi u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa - rezultati istraživanja u centralno-istočnoj Evropi. *Serbian Journal of Management*, 1, 45-58. Beograd.
  - 173) Smith, P.B. (1992). Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management*, 3(1), 39-51.
  - 174) Snyder, B. A., Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
  - 175) Song, M., & Noh, J. (2006). Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 262-278.
  - 176) Song, X. M., Souder, W. E., & Dyer, B. A. (1997). A causal model of the impact of skills, synergy and design sensitivity on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(2), 88-101.
  - 177) Souder, W. E., Buisson, D., & Garrett, T. (1997). Success through customerdriven new product development: A comparison of U.S. and New Zealand high technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 459-472.
  - 178) Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
  - 179) Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
  - 180) Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374.
  - 181) Strukan, E., Nikolić, M., Sefić, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnički vjesnik - Technical Gazette*, 24 (2), 435-444.
  - 182) Strukan, E., Đorđević, D. (2014). Komunikacijske kompetencije u funkciji kontrole organizacijskih konflikata i kreiranja motivacijske atmosfere. *Poslovni konsultant*, 6(35), 65-78.
  - 183) Strukan, E., Đorđević, D. (2014a). Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa. *Anali poslovne ekonomije*, 6(10), 1-14.
  - 184) Strukan, E., Sajfert, Z. (2014). Motivacija za rad u fukciji uspješnosti organizacije. *Poslovni konsultant*, 6(38), 87-96.
  - 185) Strukan, E. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, 8(14), 11-25.
  - 186) Strukan, E., Nikolić, M. (2016). Research on the impact of LMX leadreship theory on mutual trust and organisational commitment of employees in Bosnia and Herzegovina. *IOPscience Publishing, IOP Conference series: Materials Science and Engineering*, Volume 200, 1-13.
  - 187) Strukan, E., Đorđević, D., Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 6(11), 46-59.
  - 188) Strukan, E., Makić, H., Ibrahimpašić, J., Bećiraj, A., Fazlić, D. (2017). Relations of

- dimensions of organisational culture and economic performance in companies in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Youth Economy (IJYE)*, 1(1), 57-74.
- 189) Swink, M. (2003). Completing projects on-time: how project acceleration affects new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(4), 319-344.
  - 190) Tan, J.J., & Litsschert, R.J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
  - 191) Tsai, M.T., Chuang, S.S., Hsieh, W.P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37, 825-834.
  - 192) Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
  - 193) Vandenberghe, C., tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 257-286.
  - 194) Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-131.
  - 195) Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
  - 196) Wang, H., Tsui, A.S., & Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.
  - 197) Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Management, 11th ed.* Mate, Zagreb.
  - 198) Weisbach, C., Dachs, U. (1999). *Kako razviti emocionalnu inteligenciju?* Educa. Zagreb.
  - 199) Wilderom, C., van den Berg, P., Wiersma, U. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 835-848.
  - 200) Wilson, K., Sin, H. P., & Conlon, D. (2010). What about the leader in leader-member exchange? the impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358-372.
  - 201) Yates K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organisational excellence*, 25(3), 71-79.
  - 202) Yousaf, A., Sanders, K., Torke, N., & ards, J. (2011). Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3109-3126.
  - 203) Yukl, G.A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
  - 204) Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Conlly, M.S., Marks, M.A. & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem – solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1). New York.
  - 205) Zaleznik, A. (1989). Executives and Organisations: Real Work. *Harvard Business Review*, siječanj, 57-64.

## **PRILOG:**

- (1) Upitnik za istraživanje uticaja liderstva na različite organizacione ishode i poslovne performanse preduzeća u Bosni i Hercegovini
- (2) Upitnik za mjerenje uticaja transformacionog liderstva na finansijske performanse i performanse razvoja novog proizvoda preduzeća u Bosni i Hercegovini



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"  
**Zrenjanin**

Upitnik:

## Istraživanje uticaja liderstva na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Bosni i Hercegovini

Osnovni podaci o ispitaniku (nije obavezno):

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Zvanje: \_\_\_\_\_

Zanimanje: \_\_\_\_\_

Preduzeće: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Potpis: \_\_\_\_\_

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja smjera i intenziteta uticaja liderstva na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Kao organizacioni ishodi posmatraju se: kvalitet odnosa zaposlenih sa nadređenim, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje zaposlenih, organizaciona posvećenost, potreba za postignućem, nivo ekonomskih performansi preduzeća i uspješnost razvoja novog proizvoda. Istraživanje će biti realizovano u preduzećima na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je i objavljivanje nekoliko naučnih radova u časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini. U tom smislu, Vaše mišljenje će biti od velikog značaja. Molim Vas da svoje odgovore formirate iskreno i na osnovu lične procjene.

Važna napomena: Anketa može biti anonimna (po Vašem izboru), a pojedinačni podaci u svakom slučaju ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,  
MSc Edin Strukan  
e-mail:  
strukan.s@missnet.ba  
tel: 00387(0)61 705 772



### A) Podaci o ispitaniku

1.	Pol:	Muški .....	1
		Ženski .....	2
2.	Godine starosti ispitanika:	Ispod 35 .....	1
		35 - 50 .....	2
		Preko 50 .....	3
3.	Stručna sprema:	Srednja škola.....	1
		Viša .....	2
		Visoka .....	3
		Magistar nauka .....	4
		Doktor nauka .....	5
4.	Oblast obrazovanja:	Prirodne nauke .....	1
		Društvene nauke .....	2
		Drugo: _____	3

### B) Podaci o preduzeću

1.	Nacionalno porijeklo preduzeća:	BiH .....	1
		Drugo: _____	2
2.	Vlasnička struktura preduzeća:	Državno .....	1
		Privatno. ....	2

### 1. Upitnik za mjerenje liderskog ponašanja

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1.	Moj rukovodilac ima jasnu viziju.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Moj rukovodilac pruža odgovarajući model za ostvarenje ciljeva.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Moj rukovodilac olakšava prihvatanje grupnih ciljeva.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Moj rukovodilac jasno stavlja do znanja da očekuje da stalno dajem sve od sebe.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Moj rukovodilac insistira samo na postizanju najboljih rezultata.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Moj rukovodilac pristaje samo na najbolje rješenje.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Moj rukovodilac djeluje tako da uzima u obzir moja osjećanja.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Moj rukovodilac razmatra moja lična osjećanja prije nego što djeluje.	1	2	3	4	5	6	7

9.	Moj rukovodilac pokazuje poštovanje prema mojim ličnim osjećanjima.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Moj rukovodilac se ponaša prema meni tako što uzima u obzir moja lična osjećanja.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Moj rukovodilac me podstiče da razmišljam o starim problemima na nov način.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Moj rukovodilac postavlja pitanja koja me podstiču da razmišljam o načinu na koji radim.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Moj rukovodilac me stimuliše da preispitam način na koji radim neke stvari.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Moj rukovodilac ima ideje koje me podstiču da preispitam neke osnovne pretpostavke o mom radu.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Rukovodilac mi uvijek daje pozitivnu povratnu informaciju kada nešto dobro obavim.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rukovodilac mi daje specijalno priznanje kad izvršim zadatak na visokom nivou.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Rukovodilac me pohvaljuje kada prevaziđem svoju produktivnost.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Moj rukovodilac uvijek priznaje moje dobre rezultate.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Moj rukovodilac iskazuje svoje nezadovoljstvo ako ostvarim nizak učinak.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Rukovodilac mi daje do znanja kada loše obavljam posao.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Rukovodilac mi ukazuje na to kada moja produktivnost nije na nivou.	1	2	3	4	5	6	7

## 2. Upitnik za mjerenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim (kvalitet LMX ondosa)

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 5 (odlično).

1.	U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom?	1	2	3	4	5
2.	U kom stepenu Vaš rukovodilac razumije Vaše radne probleme i potrebe?	1	2	3	4	5
3.	U kom stepenu osjećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale?	1	2	3	4	5
4.	U kom stepenu je Vaš rukovodilac spreman da stečenu moć koristi kako bi Vam pomogao u rješavanju problema na radnom mjestu?	1	2	3	4	5
5.	U kom stepenu je Vaš rukovodilac spreman da Vas "izvlači iz škripca" čak i na sopstvenu štetu, ako Vam je to zaista potrebno?	1	2	3	4	5
6.	U kom stepenu imate povjerenje u odluke rukovodioca da biste ih branili?	1	2	3	4	5
7.	Kako biste okarakterisali efikasnost Vaših radnih relacija sa rukovodiocem?	1	2	3	4	5

## 3. Upitnik za mjerenje zadovoljstva poslom

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 6 (potpuno se slažem).

1.	Osjećam da sam adekvatno nagrađen za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
2.	Imam dovoljno mogućnosti za unapređenje svoga rada.	1	2	3	4	5	6
3.	Moj nadređeni je kompetentan za posao koji obavlja.	1	2	3	4	5	6
4.	Zadovoljan sam sa beneficijama koje primam.	1	2	3	4	5	6
5.	Kada dobro uradim posao, dobijam priznanje koje mi pripada.	1	2	3	4	5	6

6.	Izvršavanje posla je olakšano, s obzirom da ne postoje nepotrebna pravila i procedure.	1	2	3	4	5	6
7.	Volim ljude sa kojima radim.	1	2	3	4	5	6
8.	Moj posao ima izražen smisao i značaj.	1	2	3	4	5	6
9.	Komunikacija u organizaciji je dobra.	1	2	3	4	5	6
10.	Povišice su česte i velike.	1	2	3	4	5	6
11.	Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu promovisani.	1	2	3	4	5	6
12.	Moj nadređeni je fer prema meni.	1	2	3	4	5	6
13.	Benefiti koje dobijamo u našoj organizaciji su slični kao i u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
14.	Osjećam da je posao koji obavljam cijenjen.	1	2	3	4	5	6
15.	Moji pokušaji da uradim dobar posao uglavnom nisu blokirani.	1	2	3	4	5	6
16.	Mogu da radim bez dodatnih napora, zato što su moji saradnici kompetentni.	1	2	3	4	5	6
17.	Volim da obavljam poslove na svom radnom mjestu.	1	2	3	4	5	6
18.	Ciljevi organizacije su mi jasni.	1	2	3	4	5	6
19.	Imam osjećaj da sam dovoljno cijenjen u organizaciji, s obzirom na to koliko sam plaćen.	1	2	3	4	5	6
20.	Zaposleni imaju šansu za napredovanje kao i u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
21.	Moj nadređeni pokazuje značajno interesovanje za osjećanja zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
22.	Benefiti koje dobijamo su pravedni.	1	2	3	4	5	6
23.	Uobičajena su priznanja za one koji vrijedno rade.	1	2	3	4	5	6
24.	Ne moram mnogo da radim na svom radnom mestu.	1	2	3	4	5	6
25.	Zadovoljan sam svojim saradnicima.	1	2	3	4	5	6
26.	Informisan sam o tome šta se dešava u mojoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6
27.	Ponosan sam na posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
28.	Zadovoljan sam sa šansama za porast plate.	1	2	3	4	5	6
29.	Zaposleni uvijek dobiju sve benefite (koje inače i treba da dobiju).	1	2	3	4	5	6
30.	Imam simpatije za mog nadređenog.	1	2	3	4	5	6
31.	Mislím da su moji rezultati nagrađeni pravedno.	1	2	3	4	5	6
32.	Zadovoljan sam šansama za unapređenje.	1	2	3	4	5	6
33.	Ne postoje sukobi na radnom mestu.	1	2	3	4	5	6
34.	Uživam u poslu.	1	2	3	4	5	6
35.	Radni zadaci su dobro objašnjeni.	1	2	3	4	5	6
36.	Moj posao ne zahtijeva suviše administriranja.	1	2	3	4	5	6

#### 4. Upitnik za mjerenje zadovoljstva komunikacijom

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 10 (potpuno se slažem).

1.	Informacije o nagrađivanju zaposlenih su javne.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.	Informacije su dostupne svim članovima ogranizacije.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Komunikacija sa drugim zaposlenima u mom odjeljenju je precizna i slobodno se odvija.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Informacije u vezi sa zahtjevima moga posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Pisana uputstva i izveštaji su jasni i kratki.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Rukovodilac je spreman da me sasluša ako imam neke primjedbe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Rukovodilac je spreman da ponudi rješenje za probleme u mom poslu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	U slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo prenose.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Informacije potrebne za moj posao stižu navrijeme.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Komunikacija između odjeljenja je aktivna (razmjenjuju se potrebne informacije).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Informacije u vezi sa ciljevima i politikom organizacije su cjelovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Stavovi u vezi sa komunikacijom u organizaciji su u osnovi ispravni (razmjena informacija se pridaje veliki značaj).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Informacije u vezi sa politikom i ciljevima odjeljenja su cjelovite.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Sastanci su dobro organizovani, sa jasnim ciljem i kratki.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Informacije u vezi sa profitom organizacije i njenim ukupnim položajem na tržištu su cjelovite.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava "porodičnu atmosferu" među zaposlenima).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Glasine nisu prisutne u organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Publikacije organizacije (npr. fabričke novine) su korisne i zanimljive.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Količina informacija u organizaciji je odgovarajuća.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Zaposleni u mojoj organizaciji imaju smisla za komunikaciju (dobra je razmjena informacija).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Informacije o uspjesima i padovima organizacije su dostupne zaposlenima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Konflikti među zaposlenima se rješavaju kroz razmjenu mišljenja.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Komunikacija u organizaciji mi pomaže da se osjećam kao njen važan dio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Informacije u vezi sa napretkom u mom poslu su cjelovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Informacije u vezi sa promjenama u organizaciji su cjelovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Komunikacija u organizaciji djeluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	Rukovodilac je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rješavanju.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Ako se pojedinac angažuje u poslu, to je zapaženo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Informacije o procjeni pojedinačnih radnih dostignuća su kompletne i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.	Uputstva koja dobijam kako da riješim eventualne probleme u mom poslu su korisne i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.	Informacije o mjerama koje preduzima država, a koje se	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	odnose na rad organizacije su kompletne i pravovremene.										
32.	Informacije o tome kako se moj posao vrednuje u odnosu na druge zaposlene su mi dostupne.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.	Rukovodilac ima u mene povjerenje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.	Rukovodilac me podržava.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.	Radna grupa (tim) je dobro formirana i odnosi u njoj su dobri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.	Rukovodilac je spreman da prihvati nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 5. Upitnik za mjerenje međusobnog povjerenja na poslu

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1.	Rukovodstvo preduzeća iskreno uvažava mišljenje zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Naše preduzeće ima sjajnu budućnost i ne mora da mijenja rukovodstvo.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ako imam poteškoća na radnom mjestu, znam da će moje kolege pokušati da mi pomognu.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Vjerujem da rukovodstvo donosi dobre odluke za budućnost preduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Vjerujem da će mi ljudi sa kojima radim pomoći ako je to potrebno.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Vjerujem da rukovodstvo efikasno radi svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Čvrsto vjerujem da će preduzeće uvijek biti fer prema meni.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Na većinu svojih saradnika se mogu osloniti (većina mojih saradnika uradi ono što kaže da će uraditi).	1	2	3	4	5	6	7
9.	Imam puno povjerenje u sposobnost i vještine svojih saradnika.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Većina mojih saradnika će raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mogu da se oslonim na svoje saradnike da će savjesno raditi svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Rukovodstvo preduzeća ne obmanjuje zaposlene.	1	2	3	4	5	6	7

### 6. Upitnik za mjerenje organizacione posvećenosti

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1.	Veoma sam ponosan što radim za svoje preduzeće.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Želim da radim u svom preduzeću zauvijek.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Želim da se istaknem kako bih pomogao svom preduzeću.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Čak i ako moje preduzeće ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao u drugo preduzeće.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Osjećam da sam dio preduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Uvijek dajem svoj maksimum na radnom mjestu, ne samo zbog sebe, već i zbog svog preduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Kada bi mi drugo preduzeće ponudilo više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promjeni posla.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Svom prijatelju rado bih preporučio da se zaposli u mom preduzeću.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Veoma sam zadovoljan ako moj rad doprinosi dobrobiti preduzeća.	1	2	3	4	5	6	7

### 7. Upitnik za mjerenje potreba za postignućem

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem).

1. Imam potrebu da se susretne sa izazovima.	1	2	3	4	5
2. Imam potrebu da neprekidno učim.	1	2	3	4	5
3. Imam potrebu za ličnim rastom.	1	2	3	4	5
4. Imam potrebu da dokažem da mogu da uspijem.	1	2	3	4	5

### 8. Upitnik za mjerenje nivoa ekonomskih performansi

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 5 (odlično).

1. Produktivnost.	1	2	3	4	5
2. Profitabilnost.	1	2	3	4	5
3. Tržišno učešće.	1	2	3	4	5
4. Rast prodaje.	1	2	3	4	5
5. Konkurentnost.	1	2	3	4	5
6. Rast osnovnih sredstava.	1	2	3	4	5
7. Plate zaposlenih.	1	2	3	4	5

### 9. Upitnik za mjerenje uspješnosti razvoja novog proizvoda (NPD)

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 6 (odlično).

1. Komercijalni (finansijski) uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6
2. Tehnički uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6
3. Zadovoljstvo korisnika novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6

### 10. Upitnik za mjerenje pojedinih dimenzija organizacione kulture (GLOBE)

Ocijenite situaciju u Vašoj organizaciji kakva JESTE.

1. U ovoj organizaciji uticaj pojedinca je primarno baziran na: Sposobnosti i doprinosu organizaciji	1	2	3	4	5	6	Autoritetu koji daje pozicija 7
2. U ovoj organizaciji menadžeri podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cijenu individualnih ciljeva: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram 7 Ne slažem se
3. U ovoj organizaciji članovi grupe su ponosni na individualna postignuća menadžera grupe: Ne slažem se	1	2	3	4	5	6	Potpuno se slažem 7
4. Sistem isplate i bonusa u ovoj organizaciji je modelovan tako da uveća: Individualni interes	1	2	3	4	5	6	Interes kolektiva 7
5. U ovoj organizaciji se od podređenih očekuje da: Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne							Poslušaju šefa bez pitanja

slāžu	1	2	3	4	5	6	7
6. U ovoj organizaciji, menadžer grupe je ponosan na individualna postignuća članova grupe: Ne slažem se 1 Ne slažem se niti negiram 3 4 5 6 Potpuno se slažem 7							
7. U ovoj organizaciji, ljudi koji imaju moć, pokušavaju da: Smanje socijalnu distancu sa manje moćnim ljudima 1 2 3 4 5 6 7 Povećaju socijalnu distancu od manje moćnih ljudi							
8. Zaposleni su lojalni ovoj organizaciji: Ne slažem se 1 2 3 4 5 6 7 Ne slažem se niti negiram 4 Potpuno se slažem							
9. Članovi ove organizacije: Nisu ponosni što rade za ovu organizaciju 1 2 3 4 5 6 7 Umjereno su ponosni 4 Veoma su ponosni što rade za ovu organizaciju							
10. U ovoj organizaciji: Individualni rad se više vrednuje nego timski rad 1 2 3 4 5 6 7 Timski i individualni rad se jednako vrednuju 4 Timski rad se vrednuje više nego individualni rad							
11. Ova organizacija pokazuje lojalnost prema zaposlenima: Ne slažem se 1 2 3 4 5 6 7 Ne slažem se niti negiram 4 Potpuno se slažem							

**Primjedbe, sugestije, zapažanja:**



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"  
**Zrenjanin**

Upitnik:

## Istraživanje uticaja transformacionog liderstva na nivo ekonomskih performansi i razvoj novog proizvoda u B&H preduzećima

Osnovni podaci o ispitaniku (nije obavezno):

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Zvanje: \_\_\_\_\_

Zanimanje: \_\_\_\_\_

Preduzeće: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Potpis: \_\_\_\_\_

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja smjera i intenziteta uticaja liderstva na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Kao organizacioni ishodi posmatraju se: kvalitet odnosa zaposlenih sa nadređenim, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, međusobno povjerenje zaposlenih, organizaciona posvećenost, potreba za postignućem, nivo ekonomskih performansi preduzeća i uspješnost razvoja novog proizvoda. Istraživanje će biti realizovano u preduzećima na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je i objavljivanje nekoliko naučnih radova u časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini. U tom smislu, Vaše mišljenje će biti od velikog značaja. Molim Vas da svoje odgovore formirate iskreno i na osnovu lične procjene.

Važna napomena: Anketa može biti anonimna (po Vašem izboru), a pojedinačni podaci u svakom slučaju ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,

Edin Strukan, MSc.

e-mail:

strukan.s@missnet.ba

tel: 00387(0)61 705 772



### A) Podaci o ispitaniku

1.	Pol:	Muški ..... Ženski .....	1 2
2.	Godine starosti ispitanika:	Ispod 35 ..... 35 - 50 ..... Preko 50 .....	1 2 3
3.	Stručna sprema:	Srednja škola..... Viša ..... Visoka ..... Magistar nauka ..... Doktor nauka .....	1 2 3 4 5
4.	Oblast obrazovanja:	Prirodne nauke ..... Društvene nauke ..... Drugo: _____	1 2 3

### B) Podaci o preduzeću

1.	Nacionalno porijeklo preduzeća:	BiH ..... Drugo: _____	1 2
2.	Vlasnička struktura preduzeća:	Državno ..... Privatno. ....	1 2

### 1. Upitnik o stilovima transformacionog liderstva (odabrane stavke iz višefaktorskog upitnika o liderstvu MLQ, tip 5X kratki)

Ocjene imaju sljedeće značenje: 0 (ne uopšte), 1 (s vremena na vrijeme), 2 (ponekad), 3 (prilično često), 4 (često ako ne i uvijek)

1.	Idealizovani uticaj (obilježja)	Prelazim preko sopstvenih interesa radi dobrobiti grupe	0	1	2	3	4
2.	Idealizovani uticaj (ponašanje)	Sagledavam moralne i etičke posljedice odluka	0	1	2	3	4
3.	Inspiraciona motivacija	Optimista sam kad pričam o budućnosti	0	1	2	3	4
4.	Intelektualni podsticaj	Preispitujem ključne pretpostavke da bih provjerio da li su adekvatne	0	1	2	3	4
5.	Individualno razmatranje	Pomažem drugima da razviju svoje snage	0	1	2	3	4

### 2. Upitnik o organizacionoj i personalnoj efektivnosti menadžera

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (ne nikako), do 7 (često, gotovo svakodnevno)

1.	Vizionar, okrenut sam ka budućnosti	1	2	3	4	5	6	7
----	-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

2.	Spreman sam na kreiranje i uvođenje promjena	1	2	3	4	5	6	7
3.	Povećavam produktivnost drugih ljudi	1	2	3	4	5	6	7
4.	Navodim ljude da se osjećaju kao da imaju ovlaštenja i da nisu kontrolisani za svaki detalj	1	2	3	4	5	6	7
5.	Izazivam ono najbolje u ljudima	1	2	3	4	5	6	7
6.	Naglašavam dugoročni učinak	1	2	3	4	5	6	7
7.	Unapređujem organizacionu prilagodljivost	1	2	3	4	5	6	7
8.	Opušten sam i smiren	1	2	3	4	5	6	7
9.	Prihvatam povratne informacije stalno i konstruktivno	1	2	3	4	5	6	7
10.	Zainteresovan sam za sopstveno usavršavanje	1	2	3	4	5	6	7

## 2. Upitnik za mjerenje nivoa ekonomskih performansi

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 5 (odlično).

1.	Produktivnost.	1	2	3	4	5
2.	Profitabilnost.	1	2	3	4	5
3.	Tržišno učešće.	1	2	3	4	5
4.	Rast prodaje.	1	2	3	4	5
5.	Konkurentnost.	1	2	3	4	5
6.	Rast osnovnih sredstava.	1	2	3	4	5
7.	Plate zaposlenih.	1	2	3	4	5

## 3. Upitnik za mjerenje uspješnosti razvoja novog proizvoda (NPD)

Ocjene imaju sljedeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 6 (odlično).

1.	Komercijalni (finansijski) uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6
2.	Tehnički uspjeh novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6
3.	Zadovoljstvo korisnika novih proizvoda u prethodnom periodu.	1	2	3	4	5	6

**Primjedbe, sugestije, zapažanja:**