

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАѢМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ У БЕОГРАДУ

УТИЦАЈ МЕНАѢЦЕРА НА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Докторска дисертација

Ментор:
Проф. др Светлана Вукотић

Кандидат:
Марко Р. Бојић МА

Београд, 2018.

Познаваоцима свих околности и услова у којима је настајао овај научно-истраживачки рад биће јасна моја потреба да овим путем изразим своју искрену захвалност свима који су на посредан и непосредан начин учествовали у његовој коначној реализацији.

У том погледу изражавам захвалност својој менторки, проф. др Светлани Вукотић, која је прихватила рад и менторство уместо проф. др Бранислава В. Јакића. У кратком временском периоду дала ми је велики број смерница и сугестија како бих овај подухват привео крају. Било је велико задовољство и част сарађивати са једном тако свестраном личношћу која је добар човек, еминентни стручњак из области којом се бави, одличан педагог и професор.

Проф. др Бранислав В. Јакић по сили закона није могао бити ментор, али ме је подржавао, давао смернице и савете како би овај рад био право научно дело и у пуном свом обиму и садржају угледао светлост дана.

Неизмерну захвалност дугујем проф. др Предрагу Дамњановићу, чији сам био асистент, на свесрдној, несебичној и веома професионалној подршци у свим фазама израде ове дисертације, као и на огромној помоћи у емпиријском осмишљавању овог пројекта и на научним и пријатељским саветима и разумевању током израде рада.

Посебну захвалност дугујем проф. др Слободану Нешковичу на пријатељски указаном поверењу, разумевању и подстицању да проблем сагледам са више аспеката, а који ме је подстакао на процес целоживотног учења.

Пријатељску и моралну подршку пружили су ми декан проф. др Томислав Брзаковић и председник савета проф. др Миодраг Брзаковић са Факултета за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, као и сви запослени на овом факултету.

Љубав и захвалност дугујем својој мајци Наники и свом оцу Ранку који су ми, кроз време, утрли пут до места на коме сада стојим, као и својој сестри Маји, која ми је пружала сваки вид помоћи током рада на овом пројекту.

Овај рад ПОСВЕЋУЈЕМ СВОМ ОЦУ и знам да је он сада најпоноснији.

Без дилеме, моја инспирација као и извор снаге и воље је моја породица, без које израда ове докторске дисертације не би имала смисла. Зато се неизмерно захваљујем супрузи Јелени која ме је искрено и даноноћно подржавала, кћерки Милени и сину Гаврилу, који су ми уливали снагу за све време трајања овог мог подухвата.

Аутор

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ
У БЕОГРАДУ

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Марко Р. Бојић МА
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Проф. др Светлана Вукотић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду
Наслов рада:	УТИЦАЈ МЕНАЏЕРА НА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ
Језик публикације (писмо):	Српски, ћирилица
Физички опис рада:	Унети број: Страница 193 Поглавља 4 Референци 163 Табела 55 Слика 11 Графикона 29 Прилога 3
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи:	Социјална група, организација, руковођење, лидерство, особине руководиоца, стилови руковођења, факторска структура доброг руководиоца, предикција особина доброг руководиоца.
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	У условима савременог рада научна истраживања имају одлучујући значај за доношење поузданих закључака и валидних одлука. У процесу руковођења та појава је посебно изражена, јер је руковођење сложени процес, заснован на научним принципима, условљен организацијом и условима рада, одговарајућим амбијентом, односно социјалном климом која може бити мање или више пријатна, привлачна и довољно подстицајна с аспекта реализације радних задатака. Ова дисертација представља научни напор који води свеобухватнијем и објективнијем сагледавању утицаја менаџера – руководиоца на квалитет пословања организације, па самим тим и долажења до решења која би могла унапредити пословну праксу. Са прагматичког становишта, резултати овог научноистраживачког подухвата експлицитно

	<p>и имплицитно указују на то шта се све мора предузети и шта се све мора избећи у пракси избора личности руководиоца и како се на егзактан начин могу да дефинишу његове особине као битне претпоставке успешног обављања руководеће функције, тим пре што оне нису нешто статично, непроменљиво.</p> <p>Опредељење за емпиријско истраживање утицаја менаџера – руководиоца на квалитет пословања организације, подразумевало је изналажење адекватних теоријских, методолошких и организационих решења у реализацији истраживања, како би се дошло до егзактних сазнања која дају допринос теорији и пракси савременог руковођења.</p> <p>Овим истраживањем дат је одговор на следећа питања:</p> <ul style="list-style-type: none"> – какав је значај придаван појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације; – какав је ранг особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта утицаја на квалитет пословања организације; – да ли је могуће већи број пожељних особина доброг менаџера – руководиоца (манифестне варијабле) свести на мањи број, али који ће репрезентовати све остале; – каква је повезаност између одређених (претпостављених) социјалних обележја (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство) и психолошких обележја (психотицизам, интроверзија – екстраверзија, неуротицизам, искреност, ауторитарност, конформизам и конзервативност) испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца), односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању структуре и значаја издвојених фактора.
<p>Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p>Председник: Проф. др Светомир Минић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду Ментор: Проф. др Светлана Вукотић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду Члан: Проф. др Предраг Дамњановић, редовни професор, Висока школа за пословну економију и предузетништво у Београду. Члан: Проф. др Слободан Нешковић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет</p>

	<p>за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду. Члан: Доц. др Татјана Јановац, доцент, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду</p>
Напомена:	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве: 1. Изјава о ауторству, 2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и 3. Изјава о коришћењу. Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>

BUSINESS ACADEMY UNIVERSITY IN NOVI SAD
FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE
IN BELGRADE

KEY DATA ON THE FINAL WORK

Work Type:	Doctoral dissertation
Name and surname of the author:	Marko R. Bojić MsC
Mentor (title, name, surname, position, institution)	PhD Svetlana Vukotic, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade
Work title:	THE INFLUENCE OF A MANAGER ON THE QUALITY OF BUSINESS IN AN ORGANIZATION
Language of the work (script):	Serbian, Cyrillic
Description of the work:	Fill in with numbers: Page 193 Headers 4 Reference 163 Table 55 Picture 11 Charts 29 Attachement 3
Research field:	Management and business
Subject heading, keywords:	Social group, organization, management, leadership, qualities of a manager, management styles, factorial structure of a good manager, prediction of traits of a good manager.
Excerpt (abstract or summary) in the language of the final work:	Under modern working conditions scientific research has a decisive importance in reaching reliable conclusions and valid decisions. This tendency is especially visible in the management process since this process is complex, based on scientific principles, preconditioned by its organization and working conditions, by adequate ambience, that is , by social climate that can be more or less agreeable, attractive and sufficiently motivating in terms of realizing the work tasks. This dissertation presents a scientific endeavor leading to a more extensive and objective evaluation of a manager's influence on the quality of business in an organization and thus providing solutions which may improve the business practice. From a pragmatic viewpoint, the results of this scientific endeavor explicitly and implicitly suggest what must be done or avoided in the practice of selecting a manager, and how his/her traits can be defined in an exact way, as they are important prerequisites for successful management performance, moreover, as they are not static, unchangeable. Opting for the empirical research of a manager's

	<p>influence on the quality of business in an organization entailed discovering adequate theoretical, methodological and organizational solutions for conducting the research in order to obtain exact knowledge that contributes to the theory and practice of modern management.</p> <p>This research gives answers to the following questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - What significance is given to certain manager traits that influence the quality of business in an organization; - How are the personality traits of a good manager ranked based on their influence on the quality of business in an organization; - Is it possible to reduce a greater number of the desired traits (manifest variables) of a good manager to a lesser number that would represent them all; - What is the connection between certain (presupposed) social markings (gender, age, education level and work experience) and psychological markings (psychoticism, introversion-extraversion, neuroticism, honesty, authoritarianism, conformism and conservatism) of the respondents and the identified factors (latent dimensions of a good manager traits), that is, if the differences among the mentioned markings imply the differences in predicting the structures and the significance of the selected factors.
<p>Date of Defense: (To be completed subsequently by the appropriate service)</p>	
<p>Members of the Commission: (Title, name, surname, title, position, institution)</p>	<p>President: Phd Svetomir Minic, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade Mentor: Phd Svetlana Vukotic, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade Member: Phd Predrag Damjanovic, full professor, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, member Member: Phd Slobodan Neskovic, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, member Member: Phd Tatjana Janovac, Assistant Professor; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>

САДРЖАЈ

САДРЖАЈ.....	8
УВОД.....	10
I МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП ИСТРАЖИВАЊУ УТИЦАЈА МЕНАѢРАНА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ.....	13
1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	13
2. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА	15
2.1. Циљ истраживања.....	15
2.2. Задаци истраживања.....	15
3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА	17
3.1. Општа хипотеза	17
3.2. Посебне хипотезе.....	17
4. ОСНОВНЕ ВАРИЈАБЛЕ	18
4.1. Независне варијабле	18
4.2. Зависне варијабле	19
5. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	20
6. ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	22
7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА	27
7.1. Структура узорка по полу.....	27
7.2. Структура узорка по годинама старости.....	28
7.3. Структура узорка по образовању.....	28
7.4. Структура узорка по дужини радног стажа	29
8. СТАТИСТИЧКИ НИВОИ ОБРАДЕ ПОДАТАКА.....	30
II ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП УТИЦАЈУ МЕНАѢРА НА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ.....	33
1. ОРГАНИЗАЦИЈА КАО ОПШТА КАТЕГОРИЈА	33
1.1. Организација као социјално-психолошка категорија	33
1.2. Социјална група.....	34
1.3. Организација	38
2. РУКОВОЂЕЊЕ ДРУШТВЕНИМ ГРУПАМА	49
2.1. Суштина савременог руковођења	49
2.2. Социјално-психолошки аспекти руковођења	52
2.3. Руковођење и лидерство	54
2.4. Руководилац – појам и особине	56
2.5. Стилони руковођења	70
III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА	76
1. ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА	76
1.1. Способност за руковођење	76
1.2. Општа и стручна образовност	78
1.3. Способност за организацију рада.....	80
1.4. Професионални однос према послу.....	82

1.5. Ауторитативност	84
1.6. Одлучност.....	86
1.7. Самоконтрола у понашању.....	88
1.8. Упорност и доследност	91
1.9. Моралне особине	93
1.10. Скромност	95
1.11. Уредност.....	97
1.12. Поузданост	99
1.13. Праведност	101
1.14. Објективност	103
1.15. Принципијелност.....	105
1.16. Способност за разумевање потреба и проблема подређених.....	107
1.17. Познавање личности подређених и колектива у целини.....	109
1.18. Поштовање личности подређених и колектива у целини.....	112
1.19. Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа.....	114
1.20. Спремност да се другима помогне.....	116
1.21. Другарски однос према подређенима.....	118
1.22. Комуникативност.....	120
1.23. Еластичност.....	122
1.24. Мотивисаност за обављање руководећих дужности.....	125
1.25. Рангирање особина личности доброг руководиоца	127
2. ФАКТОРСКА СТРУКТУРА ОСОБИНА ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА С АСПЕКТА КВАЛИТЕТА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	130
3. ПРЕДВИЂАЊЕ ПРЕФЕРЕНЦИЈЕ ФАКТОРА ОСОБИНА ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА С АСПЕКТА КВАЛИТЕТА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	146
3.1. Предикција особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације.....	147
ЗАКЉУЧАК	157
ЛИТЕРАТУРА	165
ПОПИС СЛИКА, ГРАФИКОНА И ТАБЕЛА.....	175
ПРИЛОЗИ.....	180
БИОГРАФИЈА	191

УВОД

Где год постоји организације, било ког облика, врсте, намене и сл. јавља се потреба за координацијом рада припадника организације, за подстицањем и усаглашавањем индивидуалних активности, за изналагање оптималних решења која ће обезбедити успешно остваривање предвиђених циљева и задатака организације (предузећа). Сваки рад, без обзира на то да ли је производни или непроизводни, увек тражи у високим размерама да се њиме руководи (управља) како би се појединачни рад довео у склад са осталим функцијама које произилазе из целокупног програма активности организације. Из тога произилази да је функција руковођења израз потребе за координацијом, усаглашавањем и увезивањем поступака свих који учествују у неком заједничком раду.

Дакле, сасвим је сигурно да се у условима заједничког рада јавља потреба за координацијом тог рада, за подстицањем и усаглашавањем индивидуалних активности и изналагањем оптималних решења која ће обезбедити квалитетно остваривање заједничких циљева. У тим околностима руковођење се јавља као израз нужности која проистиче из природе и карактера заједничког рада. Зато је руковођење увек било предмет интересовања науке и свакодневне људске праксе.

Треба имати у виду да успех у руковођењу зависи од бројних чинилаца међу којима се налазе и особине личности руководиоца. У том смислу, сасвим је разумљива тежња бројних истраживача да утврде које би особине требало да има једна личност да би била успешан руководиоца. У тим настојањима бројни аутори су дошли до одређених сазнања којима се указује на пожељна својства менаџера – руководиоца. Сви су они дефинисали читаве лепезе тих особина, али се не може рећи да се на основу тога може доћи до једне универзалне листе особина менаџера – руководиоца која би била прихватљива од свих. То је и разумљиво, јер су погледи тих аутора увек условљени друштвено-политичким и економским променама, демографским кретањима, схватањем природе и суштине рада и многим другим факторима.

Из наведених разлога и овај рад се бави особинама личности доброг менаџера – руководиоца, али с аспекта квалитета пословања организације, што је определило и његову структуру. Наиме, рад чине четири целине које су садржајно, логички и методолошки међусобно повезане.

Прва целина – *Методолошки приступ истраживању утицаја менаџера на квалитет пословања организације* – на целовит начин обрађује методолошку заснованост истраживања уз потпуно уважавање општих и посебних методолошких обележја која трасирају најефикаснији и најкраћи путу у откривању и објашњавању појединих истина и научних сазнања. Уважавајући такав методолошки приступ, најпре су дефинисани проблем и предмет истраживања и образложене њихове основне димензије. То је, уједно, била и полазна основа за дефинисање циља истраживања и његову операционализацију, односно дефинисање задатака. У складу са дефинисаним циљем истраживања прецизно је дефинисана општа хипотеза, а сагласно задацима истраживања постављене су и посебне хипотезе.

С бзиром на опредељење да се у дисертацији примени емпиријски истраживачки пут, детаљно су образложене методе, технике и инструменти истраживања који су својствени емпирији, као и узорак испитаника на коме се истраживање спровело.

У квантитативној и квалитативној обради емпиријског материјала коришћена су три статистичка нивоа. У првом кораку – *дескриптивна статистика* – за табеларно и графичко приказивање података, њихово описивање и сагледавање релација између варијабли. У другом кораку, за сажимање већег броја манифестних варијабли (пожељних особина доброг менаџера – руководиоца) и утврђивање фактора (латентне структуре) који репрезентују све манифестне варијабле, примењена је *факторска анализа*. У трећем кораку, за утврђивање повезаности, односно предикције дефинисаних фактора особина личности доброг менаџера – руководиоца на основу социјалних обележја испитаника (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство), као и на основу психолошких обележја (психотицизам, интроверзија – екстраверзија, неуротицизам, искреност, ауторитарност, конформизам и конзервативност), коришћена је *регресиона анализа*.

Друга целина – *Теоријски приступ утицаја менаџера на квалитет пословања организације* – обухвата општа теоријска сазнања у чијој се анализи следила логичка и методолошка тријаду опште – посебно – појединачно. Сходно томе, обрађена су основна сазнања о организацији као социјално-психолошкој категорији, њеној структури и ефикасности њеног функционисања. У овом дели је било неопходно да се обради питање руковођења друштвеним групама, при чему је тежиште било усмерена на експликацији неколико суштинских питања, као што су: суштина савременог руковођења, релације која постоји између руковођења и лидерства, суштинско

схватање руководиоца и његових добрих особина. С обзиром на то да стилови руковођења имају један од примарних утицаја на квалитет пословања, било је неопходно да се и ово питање теоријски размотрити. При томе, тежиште је усмерено на класичне теорије стилова руковођења и на теорију о дводименционалном стилу руковођења.

У *трећем делу* – *Резултати истраживања и њихова интерпретација* – презентовани су резултати емпиријског истраживања. Најпре су анализирани особине личности доброг менаџера – руководиоца, њих 24. При томе је за сваку особину утврђено да ли постоји статистички значајна разлика између опажених и очекиваних (теоријских) фреквенција. Исто тако је утврђено да ли постоји значајна повезаност између претпостављених социјалних обележја испитаника и преферирања пожељних особина личности доброг менаџера – руководиоца. Након тога утврђена је ранг пожељних особина личности доброг менаџера – руководиоца према значају који им придају испитаници с аспекта успешности пословања организације.

Такође је утврђена латентна структура (фактори) особина личности доброг менаџера – руководиоца којом је већи број особина сведен на мањи број, али који репрезентује све остале, што олакшава менаџменту брзо и лако препознавање потенцијалних руководиоца и лидера.

У овом делу је разматрана и могућност предвиђања латентне структуре (фактора) особина личности доброг менаџера – руководиоца (критеријумских варијабли) на основу претпостављених социјалних и психолошких обележја која су већ наведена (предикторске варијабле).

Након ове целине следћи **закључак** у коме су сумирани и образложени основни налази емпиријског истраживања и дате препоруке за даља истраживања.

Четврти део рада је посвећен *закључку*. У њему су сведени и образложени резултати до којих се дошло овим истраживачким подухватом а и дате препоруке за даља истраживања у овој области.

I МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП ИСТРАЖИВАЊУ УТИЦАЈА МЕНАѢРАНА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Колико ће руковођење доприносити квалитету пословања организације зависи од низа чинилаца, међу којима значајно место заузимају особине личности руководиоца. Због тога су и оправдана настојања многих аутора да идентификују својства личности која би требало да има један човек да би био добар руководилац. Тако су издиференциране бројне листе „потребних својстава“ успешних руководилаца, од којих се ниједна не може сматрати универзалном, нити у потпуности одбацити.

Ипак, нема сумње да на успешност руковођења у великој мери утиче „сама личност руководиоца, стил његовог рада, његове доминантне особине, услови у организацији као и природа посла, да бисмо дошли до сазнања да је то особа која реагује на промене, односно креативна личност“¹. Зато је разумљиво што су многи истраживачи у својим настојањима да проникну у проблем успешног руковођења, често полазили од личних својстава (особина) руководиоца.

У сложенем систему понашања руководиоца могу се издвојити низ особина битних за успешно обављање руководеће функције. Без претензије да их хијерархијски постави, Михаиловић Д. наводи следеће:²

- познавање посла,
- давање добрих предлога,
- општа интелектуална способност,
- информисаност,
- лични углед,
- амбициозност,
- мотивација за руковођење,
- способност доношења одлука,
- прихваћеност од групе,
- утицај на више руководиоце,
- комуникативност,
- спремност на прихватање „рационалног ризика“,

¹ Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 226

² Исто, стр. 226–229.

- здравље,
- спремност да се саслушају лични проблеми,
- коришћење похвале и критике, и
- спремност и умеће да се неко замоли, консултује, а ако је потребно неке и нареди.

У емпиријској процени темељних особина руководиоца које су неопходне за успех предузећа, Ное и сарадници полазе од следећих:³ знање,

- комуникација,
- расуђивање,
- менаџерске вештине,
- успешност квалитета,
- тимски рад,
- међуљудске вештине,
- иницијатива,
- креативност, и
- решавање проблема.

И други аутори бавили су се овим питањем, о чему је писано у наредном поглављу. Нека сазнања нису разматрана из практичних разлога, што не значи да су мање важна. Наравно, та сазнања, као и претходно анализирани особине руководиоца упућују на закључак да свако не може бити добар руководиоца. Зато је неопходно да се при избору личности менаџера – руководиоца на егзактан начин дефинишу пожељне особине које су битна претпоставка успешног обављања руководеће функције, тим пре што оне нису нешто статично, непроменљиво.

Полазећи од претходних сазнања, **проблем истраживања** у овом раду је **утицај менаџера на квалитет пословања организације**. Међутим, овако дефинисани проблем истраживања, због своје сложености, може се разматрати са различитих аспеката. Један од њих су пожељне особине менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације, односно **фактори (латентна структура) особина личности доброг менаџера – руководиоца и њихова повезаност са социјално-психолошким обележјима испитаника**, што представља **предмет истраживања**.

³ Noe R. A. et al. (2006): *Менаџмент људских потенцијала*, треће издање, Мета, Загреб, стр. 285–206.

2. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ и задаци истраживања су, на неки начин, садржани у приступу проблему и предмету истраживања.

Имајући у виду све што је до сада речено, сасвим је извесно да вишедимензионалност проблема истраживања и прецизност (конкретност) у одређивању предмета истраживања, дају поуздану основу за дефинисање елемената циља и задатака планираног истраживачког подухвата.

2.1. Циљ истраживања

Имајући у виду све до сада изречено, а посебно сложеност (вишедимензионалност) предмета истраживања, као циљ истраживања се поставља: *дефинисање пожељних особина менаџера – руководиоца које утичу на квалитет пословања организације као и могућност да се манифестна структура добрих особина менаџера – руководиоца објасни помоћу мањег броја заједничких фактора*. Такође је неопходно истражити и *каква је повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и латентне структуре пожељних особина менаџера – руководиоца, односно утврдити могућност предвиђања вредновања пожељних особина менаџера – руководиоца на основу социјално-психолошких обележја испитаника*.

2.2. Задаци истраживања

Да би се постављени циљ овог истраживања могао успешно да оствари потребно је извршити његову операционализацију, односно у његовим оквирима дефинисати следеће задатке:

1. истражити какав је значај придаван појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације;
2. утврдити ранг особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта утицаја на квалитета пословања организације;
3. истражити могућност да се већи број пожељних особина доброг менаџера – руководиоца (манифестне варијабле) сведе на мањи број, али који ће репрезентовати све остале;

4. утврдити каква је повезаност између одређених (претпостављених) социјално-андрагошких обележја испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца), односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању структуре и значаја издвојених фактора.

3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Опта хипотеза

У истраживању се пошло од опште хипотезе: *могуће је дефинисати особине доброг менаџера – руководиоца које утичу на квалитет пословања организације и према њиховој вредности рангирати их, као и дефинисање мањег броја факторе који репрезентују све посматране особине.*

Претпоставља се да постоји повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и латентне структуре пожељних особина менаџера – руководиоца, односно да је могућност предвиђање вредновања пожељних особина менаџера – руководиоца на основу социјално-психолошких обележја испитаника.

3.2. Посебне хипотезе

На основу циља и задатка истраживања, као и опште хипотезе, утврђене су следеће посебне хипотезе:

1. Особинама доброг менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације придаје се различити значај.
2. Особине доброг менаџера – руководиоца могу се рангирати по значају који им се придаје с аспекта квалитета пословања организације.
3. Већи број особина доброг менаџера – руководиоца, применом математичко-статистичких метода, може се редуковати на мањи број фактора (латентних варијабли) који ће репрезентовати све префериране пожељне особине.
4. Постоји значајна повезаност између одређених (претпостављених) социјално-психолошких обележја испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца).

4. ОСНОВНЕ ВАРИЈАБЛЕ

Сходно предмету и циљу истраживања, а према постављеном правцу утицаја, све истраживачке варијабле су условно разврстане на независне (предикторске) и зависне (критеријумске), мада је могућ и извештан повратни утицај.

Однос између независне и зависне варијабле може се приказати следећим изразом:⁴

$$R=f(O,S)$$

R = реакција (последича) – зависна варијабла;

S = стимуланс – независна

O = објекат на који делује стимуланс.

4.1. Независне варијабле

Независне варијабле чине социјална и психолошка обележја испитаника.

Социјална обележја:

- пол,
- године старости,
- ниво образовања и
- радно искуство.

Психолошка обележја:

- психотицизам,
- интроверзија – екстраверзија,
- неуротицизам,
- искреност (социјална пожељност),
- ауторитарност,
- конформизам и
- конзервативност.

⁴ Стевановић Б. (1958): *Експериментисање у области васпитања*, Савремена школа, Београд, стр. 20.

4.2. Зависне варијабле

У овом истраживању јављају се две групе зависних варијабли.

Прву групу зависних варијабли, на првом нивоу статистичке обраде података, чине ставови (мишљење) испитаника о особинама личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације.

Другу групу зависних варијабли, на другом нивоу статистичке обраде података, чине издвојени фактори особинама личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације.

5. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ИСТРАЖИВАЊА

Избор метода истраживања био је, пре свега детерминисан, природом проблема и предмета истраживања, циљем и задацима истраживања, постављеним хипотетичким оквиром, као и условима у којима је планирано да се ово истраживање реализује. Имајући то у виду, најприкладнији је био избор оног методолошког пута који омогућује најдубље сагледавање суштине, обима и интензитета предмета истраживања. При томе се није губила из вида чињеница да методе нису свемогуће у тражењу научне истине, али се и не може порећи да су оне на том путу моћне и незамисливе.

Уважавајући претходне констатације, било је сасвим извесно да у овом истраживању своје место имају, поред општих научних метода, и посебне научне методе.

Опште научне методе су иманентне сваком научном сазнавању, па и овом истраживању. Од њих, по заступљености и значају, у овој дисертацији доминираће статистичка метода⁵.

Од посебних метода истраживања примењена је дескриптивна – **survey-research** – метода⁶, јер је она комбинација аналитичке и дескриптивне варијанте.

Међутим, примена дескриптивне методе никако не значи да ће истраживање остати на нивоу дескрипције појава и приказивање података. Сврха овог истраживања није само да се одређене појаве опишу и да се констатује какво је стање, већ да се те појаве објасне, да се открије у каквој су међусобној вези, да се утврди да ли међу њима постоји некакав закономеран однос који би могао да укаже на њихову узрочно-последичну повезаност. Дакле, под појмом „дескрипција“ не подразумева се крајњи циљ (ниво), већ начин сазнавања. Опис (приказ) није сам себи сврха, он служи да се применом одговарајућих математичко-статистичких поступака открије суштина и испита међусобна повезаност проучаваних појава.

Потребно је нагласити да није потпуно игнорисано коришћење и других истраживачких метода. Наиме, потпун одговор на сва постављена питања овог истраживања захтевао је примену и теоријске и историјске методе, чиме се допринело већој свеобухватности и поузданости овог истраживања.

⁵ Класификација општих метода према: Михајловић Д. (2004): *Методологија научних истраживања*, ФОН; Београд, стр. 100–101.

⁶ Survey – преглед, приказ, разматрање; research – истраживање.

С обзиром на избор метода истраживања, а у складу са истраживачким циљем, било је нужно да се у оперативној фази истраживања користе следеће истраживачке технике (поступци):

– **техника анкетирања**,⁷ која је омогућила да се прикупе подаци о социјалним (пол, године старости, ниво бразовања, радни стаж) и психолошким (психотицизам, екстравертираност, неуротицизам и искреност) обележјима испитаника.

– **техника скалирања**,⁸ за вредновање мишљења и ставова испитаника о особине личности доброг менаџера – руководиоца и скале за испитивање ауторитарности, конформизама и конзервативности.

Ове технике омогућиле су да се на валидан начин прикупе подаци који су се могли у даљој обради статистички средити и логички контролисати, што је чинило полазну основу за објективно закључивање и верификовање хипотеза.

⁷ Анкетирање је поступак којим се испитаницима постављају питања у вези чињеница од научног интереса, а која су позната испитаницима [Према: Баткоска Ј. (2005): *Методологија на научно истражување*, Факултет за туризам и угостителство, Центар за научно-научноистражувачка работа, Охрид, стр. 117].

⁸ Скалирање је директна техника која се састоји од низа позитивних или негативних тврдњи о објекту става, а у виду ставке – манифестне варијабле (ајтем, исказ, тврдња) – Према: http://krneta.in.rs/images/Fajlovi/Predavanja/Ankete_i_skale_stavova.pdf (приступљено 25. 10. 2017)

6. ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА

С обзиром на специфичности предмета истраживања и предвиђених поступака (техника) у овом истраживању, као истраживачки инструмент коришћен је **Упитник – ОДМ за испитивање мишљења и ставова о особимама доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације**. Овај упитник састоји се из две целине (прилог 1).

Прву целину чине питања која се односе на опште податке о испитаницима: пол, године старости, образовање и радно искуство (радни стаж).

Други део упитника је, заправо, **скала вредновања особина личности менаџера – руководиоца с аспекта утицаја на квалитет пословања**.

На скали је понуђена листа од 24 особине личности доброг руководиоца које је требало вредновати оценама од 1 до 5; при чему је оцена 1 означавала оне особине које су, и поред тога што су добре, мање важне, а оцена 5 особине које су најпожељније с аспекта квалитета руковођења.

С обзиром на то да је други део упитника скала, било је неопходно да се утврди њена поузданост. При томе су примењене класичне сумационе методе:

- а) Cronbach's Alpha α коефицијент износи 0,9338;⁹
- б) Guttman Split-half коефицијент износи 0,8808;¹⁰
- в) Guttman коефицијент:¹¹

Lambda 1 = 0,8949

Lambda 2 = 0,9391

Lambda 3 = 0,9338

Lambda 4 = 0,8808

Lambda 5 = 0,9195

Lambda 6 = 0,9583

На основу добијених коефицијената релијабилности може се констатовати да примењени инструмент има високу и задовољавајућу поузданост с обзиром на број ставки (особина руководиоца) које су њиме обухваћене и да се може применити у овом истраживању.

⁹ Cronbach's Alpha коефицијент је показатељ унутрашње сагласности скале, односно даје одговор на питање да ли све манифестне варијабле (ставке, ајтеми) мере исти конструкт. У идеалном случају, пема Де Вилису, пожељно је да вредност овог коефицијента буде изнад 0,7 [De Villes R. F. (2003): Scale development Theory and applications (2nd edn). Thousand Oaks, California: Sage].

¹⁰ Guttman Split-half коефицијент добија се на основу компарације половина делова скале (ајтема, ставки), а изражава унутрашњу конзистентност инструмента.

¹¹ Гутманов (Guttman) коефицијент ламбда даје информације о најнижим границама поузданости.

Упитник EPQ конструисали су Ханс Ј. Ајзенк (H. J. Eysenck) и његова супруга Сибил Б. Ајзенк (S. B. G. Eysenck), професори психологије на Лондонском универзитету (прилог 2).

Овај инструмент се заснива на Ајзенковој теорији личности, по којој личност представља целокупну суму стварних и могућих облика у реаговању организма одређеног наслеђем и околином, а настаје и развија се у интеракцији четири основна подручја: когнитивног (интелигенција), конативног (карактер), афективног (темперамент) и соматског (конституција).

Могу се издвојити две битне карактеристике Ајзенкове теорије личности: (1) хиерархијски уређена структура личности (димензије, црте, навике, конкретне реакције), при чему је заступљен принцип – од општег ка посебном и појединачном; (2) димензионални начин описивања личности, на супрот категоризацијском, где је дата могућност да се особине личности приказују на континууму, без нужног и категоричког раздвајања (здрав – болестан, неуротичан – ненеуротичан, психотичан – непсихотичан и сл.).

Користећи дедуктивно-хипотетичку методу, Ајзенк је открио три димензије личности, које су предмет мерења EPQ. То су: интроверзија – екстраверзија (*IE*), неуротицизам (*N*) и психотицизам (*P*).

Упитник личности – EPQ је конструисан 1978. године, а превели су га 1979. године Леон Лојк и Центар за психодијагностичка средства Завода за продуктивност дела у Љубљани. Упитник садржи 90 питања: на психотицизам се односи 25 питања, екстравертираност 21 питање, неуротичност 23 питања и искреност 21 питање, а задатак испитаника је да у времену 10–15 минута одговоре на постављена питања, тако што ће заокружити одговор „да“ или „не“ (прилог 2).¹²

Валидација упитника, вршена на основу испитивања критеријумских група (испитаници са дијагностицираном димензијом личности), потврдила је хипотезу о природи особина (димензија) које мери EPQ.

Показатељи поузданости и унутрашња конзистентност за поједине скале упитника приказани су у табели 1.

¹² Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G. (1994): *Eysenckov upitnik ličnosti EPQ*, Naklada Slap, Zagreb.

Табела 1: Валидација скала упитника EPQ

Скала	Поузданост		Унутрашња конзистентност			
	Британски узорци		Британски узорци		Словеначки узорци	
	Мушкарци n=136	Жене n=121	Мушкарци n=500	Жене n=500	Мушкарци n=491	Жене n=480
P	0,83	0,71	0,74	0,68	0,90	0,91
IE	0,90	0,87	0,85	0,84	0,81	0,82
N	0,89	0,80	0,84	0,85	0,85	0,84
L	0,86	0,86	0,81	0,79	0,82	0,82

Извор: Према: Лојк Л. (1979): Ајзенков упитник личности, Приручник, Завод СР Словеније за продуктивност дела, Центар за психодијагностичка средства, Љубљана.

Ајзенк у оригиналном приручнику EPQ саветује да се у комуникацији са другим лицима, користе следећи изрази:

- за високо P: чврстина, ригидност, непопустљивост;
- за ниско P: еластичност, мекоћа, попустљивост;
- за високо N: емоционална лабилност (емоционална неуравнотеженост);
- за ниско N: емоционална стабилност (емоционална уравнотеженост);
- за високо E: екстравертираност;
- за ниско E: интровертираност, односно ниска екстравертираност;
- за високо L: тежња за социјалном прихваћеношћу (значи не само знак за мању искреност одговора);
- за ниско L: слабија тежња за социјалном прихваћеношћу (значи не само знак за искреност одговора).¹³

Скалу ауторитарности (AJZ-A), коју је конструисао Ајзенк 1955. године на бази F скале Адорна (T. W. Adorno) и Брунсвика (E. Brunswik), превели су К. Момировић и В. Ковачевић и прилагодили је карактеристикама наше популације (прилог 3). Верзија скале која је употребљена у овом истраживању садржи 20 тврдњи (изворна скала има 30). У свакој тврдњи испитаницима је дата могућност да ниво свог слагања или неслагања са њом изразе на петостепеној скали (прилог 3.1). Тврдње се односе на апсолутну послушност према онима који су „горе“ (у хијерархијском

¹³ Према: Дамњановић П. (2000): Очигледност у војној високошколској настави, Управа за научну и издавачку делатност, Војна академија Војске Југославије, Београд, стр. 102.

систему) и суров однос према онима који су „доле“, односно на апсолутно поштовање ауторитета, залагање за послушност и неприкосновену дисциплину.

Испитивање ове скале 1972. године је показало да постоје значајне пројекције свих ајтема на прву главну компоненту.

Валидацијом скале утврђено је да је интеркорелације међу тврдњама у распону од 0,10 до 0,50.

Такође је утврђена и поузданост скале која је веома висока и износи 0,93 (Спирман–Браун-ов коефицијент).

Скала конформизма (AJZ-C) настала у току Другог светског рата као продукт Ајнзековог истраживања феномена сугестибилности (прилог 3.2).

Према Ајзенку сугестибилност саржи две димензије: примарну и секундарну сугестибилност. Примарна сугестибилност се односи на подложност хипнози и сугестији, и вероватно је ендемог порекла, а секундарна на сугестибилност под утицајем пропаганде и пресуазије (убеђивања).

Аутори који су вршили адаптацију ове скале за примену у нашој земљи (В. Ковачевић и М. Мраковић, 1964) издвојили су само оне тврдње које се односе на секундарну сугестибилност, при чему су од скупа најдискриминативнијих конструисали скалу од 20 тврдњи која је примењена у овом истраживању. Уз сваку тврдњу дата је петостепена скала. Највиши степен слагања са тврдњом (5) означен је као „потпуно тачно“, а најмање степен слагања (1) као „потпуно нетачно“.

Истраживањем које је вршено овом скалом, утврђене су следеће карактеристике: пројекција варијабли на прву главну компоненту је у задовољавајућим границама. Издвојена су три фактора: општи конформизам, конформизам у односу на социјалне норме и конформизам у односу на ауторитет.

Интеркорелације између тврдњи крећу се од 0,10 до 0,53.

Поузданост скале према Спирман–Браун-овој методи износи 0,88.

Скалу конзервативности (BESK), конструисана је у Институту за психологију СР Србије, а аутори су Љуба Стојић и Добривоје Радовановић. Скала је намењена за мерење конзервативизма чије је основно обележје отпор према променама и новинама (прилог 3.3).

С обзиром на то да се сличним скалама мери конзервативизам–либерализам, водило се рачуна о томе да у нашим условима истраживања пре егзистира континуум конзервативизам–прогресивност, што је представљало полазну основу за конструисање

ове скале. Такође се имало у виду да се појмови конзервативно–прогресивно не могу одвојити од вредносних судова, па се водило рачуна да инструмент буде довољно приступачан испитаницима како би могли слободно да искажу своје опредељење.

„Скала BESK се састоји од 29 тврдњи са петостепеном скалом.

Факторска анализа ваљаности скале показала је да она мери фактор ригидности. Паралелна пројекција скале на овај фактор је 0,554, а корелација 0,549.

Дистрибуција резултата на скали BESK је нормална, а њена поузданост, према Спирман–Браун-овој методи, износи 0,85“.¹⁴

¹⁴ Дамњановић П. (2000): Очигледност у војној високошколској настави, Управа за научну и издавачку делатност, Вона академија Војске Југославије, Београд, стр. 104.

7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је спроведено на пригодном (*convenience sample*) узорку од 187 испитаника, радника – непосредних извршилаца радних задатака, који су вредновали особине својих менаџера – руководиоца чланова Удружења приватних предузетника „Напредак“. Основни разлог избор овог узорка био је његова лака доступност. При томе водило се рачуна да узорак задовољи следеће критеријуме:

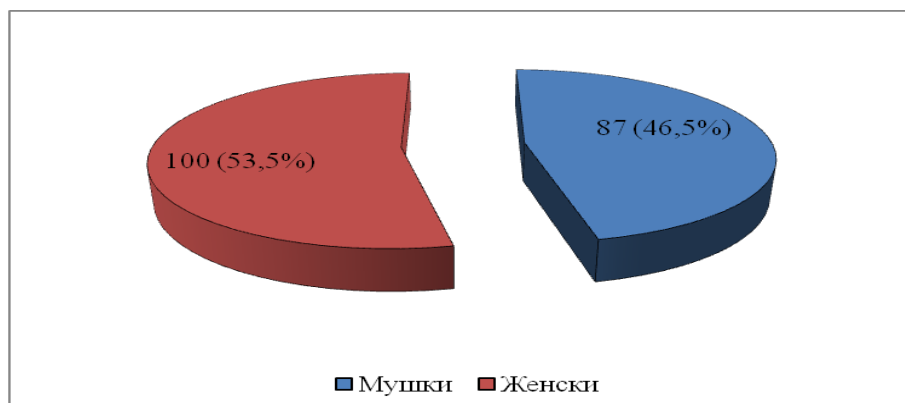
- величину,
- објективност,
- поузданост и
- економичност.

Изабрани узорак се може сматрати великим, јер премашује горњу границу малог узорка. Наиме, гранична вредност се, по мишљењу неких аутора, налази негде у распону од 25 до 30 испитаника,¹⁵ а по другима, испод 50 испитаника¹⁶.

7.1. Структура узорка по полу

Структура узорка по полу приказана је на графикону 1. Као што се на њему види 53,5% испитаника чине жене, а 46,5% мушкарци. Разлог томе што су жене заступљеније као непосредни извршиоци радних задатака. Међутим, та разлика није статистички значајна са аспекта уопштавања резултата истраживања ($\chi^2=0,904$; $p>0,05$).

Графикон 1: Структура узорка по полу



Извор: Аутор

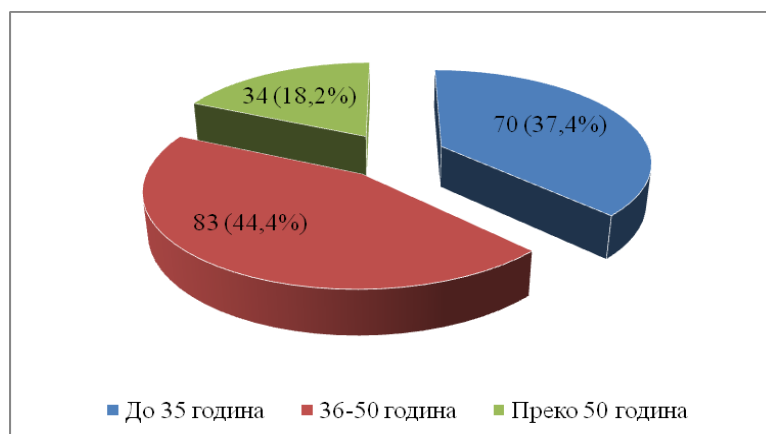
¹⁵ Гилфорд Ј. П. (1968): *Основе психолошке и педагошке статистике*, „Савремена администрација“, Београд, стр.64.

¹⁶ Петз Б. (1981): *Основе статистичке методе за нематематичаре*, ЦНЛ, Загреб, стр.132.

7.2. Структура узорка по годинама старости

Међу испитаницима највише је оних са годинама старости од 36. до 50. година, што је и разумљиво, јер је у питању генерација која је, с обзиром на знања, вештине и искуство, радно најспособнија (графикон 2). Ови подаци су сасвим сагласни са статистичким подацима о броју запослених у Србији у 2017. години. И по њима је ова генерација најзаступљенија.¹⁷

Графикон 2: Структура узорка по годинама старости



Извор: Аутор

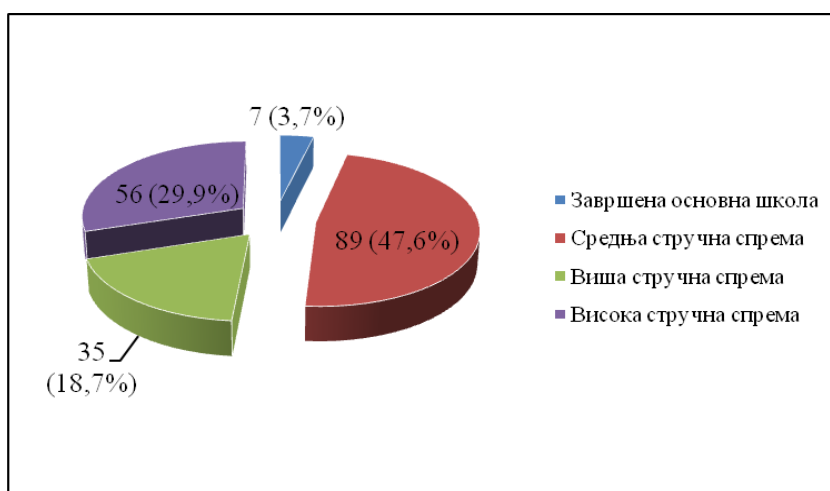
7.3. Структура узорка по образовању

Што се тиче образовања (графикон 3), најзаступљенији су испитаници са средњом стручном спремом – 89 (47,6%). Најмањи број испитаника је са завршеном основном школом, њих 7 (3,7%). Донекле изненађује велики број испитаника са вишом стручном спремом – 35 (18,7%) и високом стручном спремом – 56 (29,9%), што укупно износи 91(48,6%) и није одраз стања запослености по нивоима образовања у Србији.¹⁸

¹⁷ <http://mondo.rs/a1037058/Info/Ekonomija/Zavod-za-statistiku-U-Srbiji-najmanji-broj-nezaposlenih-a-najveci-zaposlenih-od-2014.html> (приступљено 15. 08. 2017)

¹⁸ <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=26> (приступљено 15. 08. 2017)

Графикон 3: Структура узорка по образовању

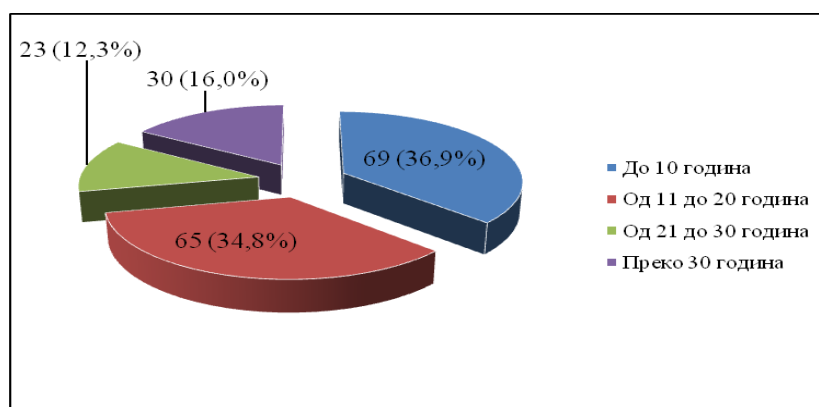


Извор: Аутор

7.4. Структура узорка по дужини радног стажа

Када је у питању дужина радног стажа (графикон 4), најзаступљенији су испитаници који имају радни стаж до 10 година – 69 (36,9%) и они са радним стажом од 11 до 20 година – 65 (34,8%), што чини 71,7% узорка, а најмање је оних запослених са радним стажом од 21 до 30 године – 23 (12,3%) и преко 30 година – 30 (16,0%). Ови подаци указују да дужина радног стажа није сасвим у складу са годинама старости. Свакако да је ова констатација интересантна и да захтева додатну анализу. Међутим за потребе овог рада то није од посебног значаја, што не значи да она неће бити подстицај за нека друга истраживања.

Графикон 4: Структура узорка по дужини радног стажа



Извор: Аутор

8. СТАТИСТИЧКИ НИВОИ ОБРАДЕ ПОДАТАКА

Постављени предмет и хипотезе истраживања, врсте и карактеристике примењеног инструмента захтевали су да се у статистичкој обради добијених података примене статистички поступци различитог нивоа. Наиме, у оквиру обраде података коришћена је *дескриптивна статистика* као први корак у обради података за табеларно и графичко приказивање података, и њихово описивање, као и за описивање веза између варијабли.¹⁹

У другом кораку примењена је *факторска и регресиона анализа*.

Факторска анализа је омогућила да се многобројни поступци и подаци, којима се исказују особине доброг менаџера – руководиоца групишу у неколико основних скупова (фактора), и то на основу њихове сродности, односно међусобне повезаности оцена којима су вредноване поједине особине доброг руководиоца. На тај начин је велики број особина доброг менаџера – руководиоца (манифестне варијабле), редукован на мањи број базичних (латентних) пожељних особина доброг руководиоца – фактора.

Поступак примене факторске анализе започиње израчунавањем корелације између свих манифестних варијабли – особина руководиоца. Корелациона матрица која је тако добијена подвргнута је тестовима статистичке значајности.²⁰ Први тест је *Бартлетов тест сферичности*, који је назван по свом аутору Бартлету (Bartlett).²¹ Он је заснован на хи-квадрат трансформацији детерминантне корелационе матрице. Њиме се тестира хипотеза да је корелациона матрица у суштини матрица идентитета, и даје информацију да ли је факторисање манифестних варијабли оправдано. Факторска анализа је оправдана само ако је Бартлетов тест сферичности значајан ($p < 0,05$). Овај тест показао се врло поузданим, јер је проверен од стране већег броја истраживача.

Други тест статистичке значајности корелационе матрице је *тест адекватности узорка*. Дефинисали су га Кајзер, Мајер и Олкин (Kaiser-Meyer-Olkin).²² Он показује адекватност узорковања за сваку посматрану варијаблу, односно колико манифестне варијабле припадају истом скупу. У складу са вредностима КМО теста може се закључивати о погодности матрице корелације за факторисање. Његова

¹⁹ Према: *Дескриптивна статистика*, <http://www.e-statistika.rs/Article/Display/deskriptivna-statistika> (приступљено 15. 08. 2017)

²⁰ Фулгоси А. (1988): *Факторска анализа*, Школска књига, Загреб, стр. 274–275.

²¹ Исто, стр. 276.

²² Исто, стр. 277.

вредност условљена је бројем варијабли, бројем испитаника и висином корелације између варијабли, а креће се у распону од 0 до 1. За прихватљивост добијене вредности КМО теста користи се следећа скала:²³

- око 0,90 – одличан,
- око 0,80 – врло добар,
- око 0,70 – добар,
- око 0,60 – осредњи,
- око 0,50 – лош,
- нижи од 0,50 – неприхватљив.

У оквиру факторске анализе, најпре је израчуната матрица интеркорелација свих манифестних варијабли које су укључене у обраду података. Затим је она обрађена методом главних компонената, при чему је примењен Кајзеров (H. F. Kaiser) и Гутманов (L. Guttman) критеријум (карактеристичне вредности – корени већи од 1), да би, након тога, издвојени основни фактори били ротирани у ПРОМАКС (PROMAX) косоуглој ротацији, јер омогућује извођење хијерархијске факторске анализе. Ова анализа даје најстабилнију факторску солуцију са најмање секундарних засићења на издвојеним компоненатама. Треба имати у виду да крајњи резултат косих трансформација главних компонената представљају три нове корелационе матрице које знатно поузданије објашњавају природу естрахованих фактора и меру њихове повезаности са манифестним варијаблама, То су:

- матрица факторске структуре, која садржи коефицијенте повезаности сваке манифестне варијабле са издвојеним (естрахованим) факторима;
- матрица факторског склопа, која садржи факторске тежине манифестних варијабли за сваки издвојени фактор, и
- матрица међусобне корелације издвојених фактора.

При дефинисању фактора узимају се у обзир само они показатељи особина личности доброг менаџера – руководиоца (манифестне варијабле) које имају факторску тежину изнад 0,3 и који су у корелацији са фактором изнад 0,3.²⁴

Регресиона анализа је примењена за утврђивање повезаности социјално-психолошких обележја испитаника са факторима (латентномом структуром) особина личности доброг менаџера – руководиоца, односно за утврђивање могућности

²³ Исто, стр. 277.

²⁴ Pallant J. (2009): *SPSS – Приручник за преживљавање – Поступни водич кроз анализу података помоћу SPSS-а за Windows* (верзија 15), Превод 3. издања – Миљенко Шућур, Микро књига, Београд, стр. 199–202.

предвиђања вредносних ставова испитаника о идентификованим факторима особина личности доброг менаџера – руководиоца на основу социјалних обележја – пол, године старости, ниво образовања и радно искуство, као и на основу психолошких обележја – психотицизам, интроверзија – екстраверзија, неуротицизам, искреност (социјална пожељност), ауторитарност, конформизам и конзервативност.

Евидентно је да социјално-психолошка обележја испитаника представљају предикторске (независне) варијабле, а да издвојени фактори особина личности доброг менаџера – руководиоца представљају критеријумске (зависне) варијабле.

У овом статистичком поступку било је неопходно да се уважи захтев да величина узорка испитаника знатно премаши број предикторских варијабли како би се добиле што непристрасније оцене коефицијената мултипле корелације.

У том контексту, Стивенс препоручује 15 испитаника по предиктору.²⁵ Други, пак, предлажу формулу за израчунавање величине узорка: $N > 50 + 8m$, при чему је m број независних варијабли.²⁶ Очигледно је да узорак од 187 испитаника задовољава оба услова.

Регресионом анализом, на основу вредности стандардизованих коефицијената регресије (*Beta*) и коефицијената вишеструке (мултипле) корелације (*R*), утврђене су могућности предвиђања резултата у датој критеријумској варијабли на основу резултата у предикторским варијаблама (претпостављеним социјалним и психолошким обележјима испитаника). Тако су идентификована социјална и психолошка обележја испитаника која највише утичу на њихово вредновање издвојених фактора особина личности доброг менаџера – руководиоца, као и смер тог утицаја. Поступак је примењен за сваки фактор посебно, што је омогућило да се добије потпунија слика о условљености процене значаја фактора особина личности доброг менаџера – руководиоца, социјалним и психолошким обележјима испитаника.

²⁵ Stevens, J, (1996):, *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd end), Lawrence Erlbaum, New Jersey, p. 72.

²⁶ Tabachnick, B, G. and Fidell, L, S, (2007): *Using multivariate statistics* (5th end), Pearson Education, Boston, p. 123.

II ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП УТИЦАЈУ МЕНАѢЕРА НА КВАЛИТЕТ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

1. ОРГАНИЗАЦИЈА КАО ОПШТА КАТЕГОРИЈА

1.1. Организација као социјално-психолошка категорија

Од свог настанка, па до данашњих дана, човек је увек испољавао тежњу да живи у заједници. То је у почетку било превасходно инспирисано егзистенцијалним потребама. У немилосрдној борби за опстанак људи су били принуђени да међусобно сарађују, да се заједно боре – да се заједно бране и да нападају. У заједничком животу са другим људима човек се осећао сигурнијим, имао је више снаге да се супротстави разним недаћама, па чак и да победи надмоћнијег противника и тако обезбеди веће могућности за сопствени опстанак.

Очигледно је да су услови заједничког живота олакшавали човеку задовољавање елементарних потреба. Зато је сасвим разумљиво што су првобитне људске заједнице биле не само неопходне увек и довољно прихватљиве за тадашњег човека. У тим околностима, свако је био заинтересован да постане члан неке групе, да буде прихваћен од осталих чланова и да трајно сачува статус припадника групе. Проблем интеграције групе није се доводио у питање, јер је човек био приморан да се прилагођава групи, односно њеним захтевима како би могао да опстане.

Ипак, одржавање голог живота одавно престаје да буде једини смисао човековог опстанка. Човеку је својствено да никад не буде у потпуности задовољан постигнутим. Да би променио постојеће човек мора да користи своју способност да ради и тако ствара, а уједно и постојеће мења. На тај начин човек мења природу, али јој се и прилагођава. Људски рад постаје свесна и сврсисходна делатност противречна свакој статичности и стагнацији. Захваљујући човековој стваралачкој моћи његов живот није остао пука биолошка репродукција.

Човекова вечита тежња ка напретку неисцрпан је потенцијал просперитета људског друштва. Те промене имају специфичан израз у еволуцији човекових потреба и начина њиховог задовољавања. Већину тих потреба човек не може да задовољи самостално или на жељени начин, због чега је он веома често упућен на рад са другим људима и живот у заједници. То је и примарна човекова потреба. Зато људи теже

различитим облицима заједништва и сарадње приступајући различитим групама, да би заједничким активностима остварили личне циљеве, али и заједничке интересе групе као целине.

Од двадесетих година прошлог века започињу истраживања, с аспекта „групне динамике“, о факторима који утичу на продуктивност рада. Ова истраживања су показала да су везаност за групу и добри међуљудски односи далеко значајнији за продуктивност и залагање на раду од физичких фактора радне средине. Из тога произилази да човека у процесу рада не треба третирати као изолованог појединца, већ је битно знати каква осећања негује према другим људима са којима му природа посла налаже да мора сарађивати.

Постоје и други разлози због којих је важно изучавати групе у различитим областима људске делатности. То су, пре свега, следећи:

1. понашање групе не може се потпуно објаснити и предвидети без познавања психолошких карактеристика људи од којих је група формирана. Веома је важно познавати потребе и ставове људи без обзира која је врста људске делатности у питању;
2. припадност групама значајно утиче на процес адаптације, социјализације и формирање личности. То је посебно важно када су активност и циљеви групе разлог њеног постојања;
3. у функционисању групе манифестују се обележја која нису својствена „изолованом“ појединцу.

Зато се велика пажња посвећује комуникацији у групи, кохезивност и конзистентност, а посебно изграђеност добрих међуљудских односа као битним претпоставкама функционисања сваке групе и остваривања сопствених и групних циљева и интереса.

1.2. Социјална група

Из претходног се види да је социјална група скуп међусобно повезаних људи међу којима постоје одређени односи и утицаји у обављању одређене друштвене функције или у задовољавању неке човекове потребе. Зато су социјалне групе као елементи структуре људског друштва предмет проучавања бројних научних дисциплина (социологије, социјалне психологије, педагогије, андрагогије, менаџмента,

менаџмента људских ресурса, организационе културе и др.). Због тога се као полазно питање намеће – шта је то социјална група?

Могло би се рећи да је група скуп људи. Сваки скуп људи не би се могао назвати групом, јер то није обичан збир људи. Група је, пре свега, трајни и стабилни облик скупа људи повезаних заједничким или сличним циљевима, радом и сл. Она има своју унутрашњу структуру која је условљена међусобном интеракцијом (везама и односима) њених припадника. Суштина групе је, дакле, у постојању снага унутар ње које не представљају прости збир индивидуалних снага. Оне представљају много више, јер се свака индивидуална снага у групи на неки начин потенцира, па уместо збира добијамо потенцијале²⁷. Појединци посматрано појединачно нису исто што и појединци у групи. Зато је разумљиво што за групу не важи правило да је $2 = 1 + 1$, увек да је $2 = f(1+1)$.²⁸

Све ово подсећа на настанак различитих хемијских једињења која могу, у различитим околностима, да настају од истих хемијских елемената, аналогно томе, и појединци могу да формирају групе различитог квалитета. Док особине хемијског једињења не зависе само од особина елемената који га чине, увек и од начина на који су ти елементи повезани, особине социјалне групе зависе од квалитета међусобне интеракције у групи – како су појединци у групи повезани, какве положаје заузимају, како утичу једни на друге.

За настајање и деловање сваке групе заједнички именоватељ је задовољавање, у већој и ли мањој мери, интереса појединаца који ту групу сачињавају. Ако се ти интереси поклапају са остваривањем заједничког, групног циља, онда се може говорити о високом степену развијености социјалне групе. Зато и процес настајања социјалне групе почиње интеграцијом сваког члана у групу. У тим околностима унутрашња кохезија и конзистенција су детерминирајући фактор нивоа изграђености социјалне групе.

Наведене констатације су полазна основа за дефинисање групе, што се види из дефиниције М. Звонаревића, једног од најпознатијих социјалних психолога не само на просторима некадашње Југославије, већ и у светским размерама. По њему је група „...

²⁷ Новосел М. (1969): *Психологија за инжењере*, Панорама, Загреб, стр. 316.

²⁸ Кузман Е. С. (1974): *Руководитељ и колектив*, Издајство Ленинградсково универзитета, Ленинград, стр. 31.

скупина индивидуа међу којима постоји одређена интеракција, због које се понашање и активност сваког појединца мења због присутности осталих припадника групе“²⁹

Поред ове дефиниције, у литератури се среће и значајан број других дефиниција социјалне групе, од којих свака од њих има неке своје специфичности.

Тако, према Д. Језернику, задовољавање индивидуалних потреба обично се јавља као суштински смисао и основна функција групе. У том контексту, он сматра да је група „... уочљива, структурирана, релативно трајна, кохезивна и заједничким интересима и социјалним вредностима заснована социјална формација, чији чланови имају, захваљујући заједничким циљевима и у складу с прихваћеним стандардима вредновања и нормама понашања, реципрочне улоге“.³⁰

Картрајт (Cartwright) и Зандер (Zander) дефинишу групу као скуп организама, у чијој се егзистенцији (у њиховим датим односима) налази нужна претпоставка за задовољавање индивидуалних потреба у свакоме.³¹ Очигледно да Картрајт и Зандер као основну карактеристику групе сматрају узајамне односе и зависност њених чланова.

Интересантно је дефинисање групе С. Костића, по коме је група „социјална јединица у којој њени чланови имају заједничке међусобне и функционалне циљеве, односно заједничке задатке и норме понашања“. Он тиме групи даје релативно трајни карактер као организацији у којој се остварују заједнички циљеви.³²

Д. Михаиловић преко одредница психолошког понашања појединаца у односу на друге јасно диференцира групу од од било које скупине људи. По њему, „многа је важније да:

- су појединци у међусобној интеракцији,
- су психолошки свесни једни других и
- опажају себе као део групе.“³³

Из наведених дефиниција групе произилази да је група трајни и издиференцирани скуп појединаца, од две или више особа, међу којима постоји чврста интеракција, заснована на изразито реципрочним комуникацијама и прихваћеним нормама понашања. Сходно томе, група има следеће карактеристике:

²⁹ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 322.

³⁰ Језерник Д. (1972): *Група и групна динамика*, Социјална психологија, Рад, Београд, стр. 133.

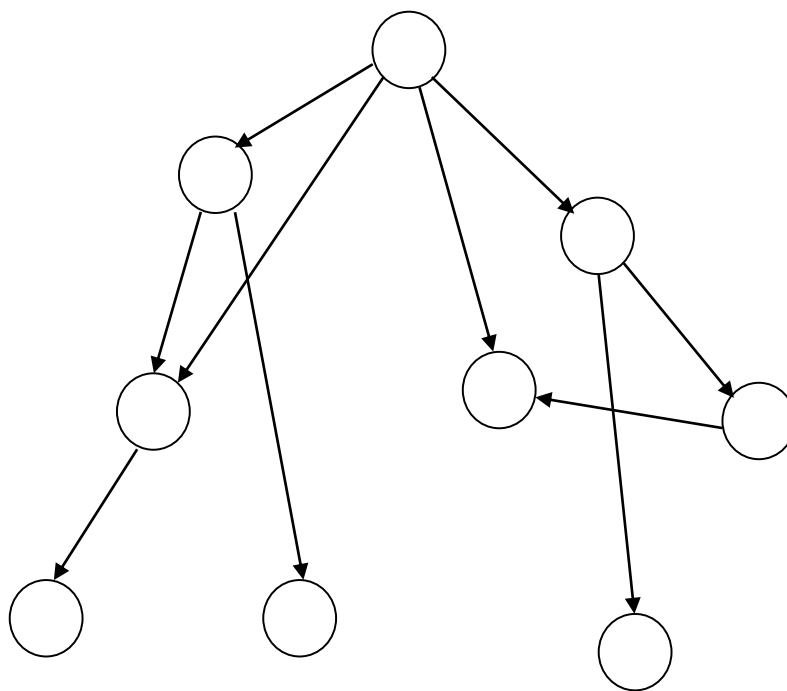
³¹ Cartwright D. and Zander. (1968) „*Group dynamics: Research and theory*“, New York.

³² Костић С. (1983): *Психологија рада*, ИРО „Научна књига“, Београд, стр. 282.

³³ Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 164.

- групе трају релативно дуже;
- сваки члан групе има прецизно дефинисане обавезе и задатке, што одређује статус и улогу појединца;
- групе имају заједничке, групне циљеве;
- припадници групе не воде рачуна само о личним потребама, већ и о потребама других чланова групе, због чега група има стабилну структуру заједничких односа (слика 1);
- група је отворена према другим групама, развија одређене облике комуникације према њима, као и према целокупном друштву;
- појединци себе не доживљавају само као припаднике групе, већ се са групом и идентификују и себе виде (перципирају) као групу.

Слика 1: Група



Извор: Аутор

1.3. Организација

Појам „организација“ је веома сложен, што се види и из његовог одређења у „Лексикону страних речи и израза“ М. Вујаклије.³⁴ Очигледно је да се појму организације даје биолошко и социјално значење. Међутим, поред биологистичког и социјалног схватања организације, теорија и пракса наметнули су и још нека друга, као што су: механистичко, практицистичко и бирократско схватање; затим схватање организације као науке, професије и вештине. То је условило да се у теорији појавиле бројне дефиниције организације, од који ће се навести неке које разоткривају суштину и најближе одређују садржај и комплексност организације.

Међу првима који је организацији дао одређену социолошку димензију је, свакако, Сен-Симон (фран. Saint-Simon). Он указује на то да ће организација у будућности имати све значајнију друштвену улогу, јер је схвата као „либерализујућу снагу“ која доприноси ослобађању човека од традиционалних окова и стега.³⁵

Макс Вебер (Max Weber) развија теорију организације бирократије. Он анализира бирократију и указује на њене основне карактеристике као организације, међу којима посебно истиче рационалност, ефикасност, подређеност, ограниченост властите иницијативе и контролу. Посебно је значајно његово схватање ауторитета. Наиме, Вебер организацију посматра као хијерархију ауторитета, при чему разликује три врсте ауторитета – харизматски, традиционални и рационални.³⁶

Врло блиско Веберовом схватању организације је и Алвин В. Гоулднеров (Alvin W. Gouldner) концепт савремене организације индустријског друштва који има све карактеристике бирократске организације.³⁷

Х. Сајмон организацију сматра системом који је шири него примарна група, а мањи од институције. По њему се израз „организација“ односи на „... сложену шему комуникација и других односа у групи људских јединки. Та шема даје сваком члану групе много информација, претпоставки, циљева и ставова који улазе у његове одлуке и

³⁴ „Организација (лат. *organisatio*) спајање појединачних делова (органа) у целину, тако да та целина буде способна за живот, *организовање*; устројство, уређење; састав, склоп; друштво, удружење, установа“. [Вујаклија М. (1980): *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, стр. 639]

³⁵ Према: Weber M. (1947): *The theory of social and economic organization* (Trans. Henderson A. M. & Parsons T.), Harper & Row, New York.

³⁶ Дамјановић М. (1982): *Организација и управљање*, Факултет политичких наука, Београд, стр. 25–26.

³⁷ Gouldner A. W. (1980): *Organizational Analysis*, преузето од Merton R. K. (1980): *Sociology Today*, Basic Books, New York, p. 420.

ставља га у извештајан скуп сталних и разумљивих очекивања у погледу онога што чине други чланови и како ће реаговати на оно што он говори и ради“.³⁸

Наш познати социолог Радомир Лукић сматра да се организацијом сматра само она заједница „... у којој су издвојени људи који примењују санкцију за повреду правила власти. Овакав ступањ организованости постиже релативно развијена заједница, у којој се врше сложени процеси и, нарочито, у којој има сукоба, па и борби“.³⁹ Као што се види, он у организацији види строгу поделу послова, поштовање норми понашања и право појединаца (руководиоца) да примењује санкције. У том контексту и М. Звонаревић дефинише организацију као „... виши облик социјалне групе у којој долази до неједнаке дистрибуције социјалне моћи и одговорности“⁴⁰. При томе, он под појмом „социјална моћ“ подразумева „... способност појединца, група или организација (центри социјалне моћи) да утичу на активност и понашање других појединаца, група или организација“⁴¹.

Сасвим је разумљиво да појединци, ако у групи обављају различите функције и на основу тога граде различите социјалне статусе, имају и различите могућности да утичу на активност и понашање других. То доприноси да се унутар групе неравномерно расподељује социјална моћ. Пракса је наметнула да највише социјалне моћи имају они који су на челу групе и који имају одлучујући утицај на организовање и процес извршавања задатака. Очигледно је, дакле, да неједнака расподела социјалне моћи и стална присутност вође као центра социјалне моћи указује на виши облик социјалне структуре, који се назива социјалном организацијом.

У вези са снагом социјалне моћи је и одговорност коју појединци групе имају у односу на заједнички задатак. У групама које су развијене до нивоа организације, разлика међу члановима групе у погледу те одговорности је значајна.

Постоје и друга тумачења појма „организација“, у којима се често однос између групе и организације изражава квалитативним димензијама – односом дела и целине.

Тако, на пример Д. Креч и сарадници организацију дефинишу као „... интегрисани систем узајамно повезаних психолошких група, образован ради постизања одређеног циља“⁴² Ова дефиниција, као што се види, не изражава на адекватни начин суштину појма социјалне организације, јер, по њој, организације су социјалне групе,

³⁸ Сајмон Х. (1972): *Теорија о организацијама*, БИГЗ, Београд, стр. 15.

³⁹ Лукић Р. (1972): *Основи социологије*, Научна књига, Београд, стр. 289.

⁴⁰ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 323.

⁴¹ *Исто*, стр. 323.

⁴² Креч Д, Кречвилд Р. и Балаки И. (1972): *Појединац у друштву*, Завод за уџбенике и наставна средства СР Србије, Београд, стр. 390.

као што су радна организација, предузеће и сл. Међутим, организација може да буде састављена од више група, али и не мора. Зато се у савременој литератури најчешће наводи Шејнова дефиниција која организацију одређује као „... рационалну координацију активности одређеног броја људи ради постизања неке заједничке намере или циља, кроз поделу послова и функција и преко хијерархије ауторитета и одговорности“⁴³

Није тешко закључити да бројни приступи дефинисању појма организације показују да не постоји јединствена и опште прихваћена дефиниција организације. Разлог томе је већи број теоријско-методолошких приступа феномену организације који често немају додирних тачака, па се зато, не тако ретко, и суштински разликују. И поред тога, могуће је издвојити основне одреднице које су конститутивни елемент организације, као што су:

- **унутрашња кохезивност**, која представља детерминирајући фактор егзистенције организације, или, другим речима, усмерену активност свих чланова организације на остваривање заједничког циља;
- **подела задатака** је, такође, битна претпоставка остваривања заједничког циља, што води сарадњи, прихватању ставова и акција других;
- **координација активности**, којом се усклађу активности чланова организације у остваривању заједничких задатака, што условљава јединство циљева, хтења и понашања чланова организације, а самим тим и већу конзистентност организације као социјалне групе, тј. већу чврстину, односно постојаност веза које се развијају између чланова организације;
- **контрола активности** је директно у функцији координације активности, јер се њоме стиче увид у стање и степен реализовања постављених циљева;
- **хијерархија ауторитета**, која подразумева потребу да сваки део организације буде подређен одређеном центру моћи, односно неком ауторитету.

⁴³ Према: Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 182.

1.3.1. Структура организације као социјалне групе

Према М. Звонаревићу структуру групе чини „... систем међусобних просторних и психосоцијалних односа припадника неке групе“.⁴⁴ У том контексту, често се користи и термилошко одређење „дизајн организације“, који означава „... утврђивање организационе структуре која најбоље „прати“ стратегију и најбоља је за људе, технологију и задатке организације“. Дакле, „ шема односа тј. начин поделе, организовања и координације активности у организацији чини организациону структуру“⁴⁵. У том контексту, један од највећих теоретичара менаџмента Питер Дракер (Peter Drucker), указује на то „... да је основа менаџмента да учини људе свесним заједничких могућности дајући им заједничке циљеве, систем вредности, одговарајућу организациону структуру и прилику за развој како би се одговорило на промене“⁴⁶.

Структура организације је од суштинског значаја за њен опстанак и функционисање. Она није статична, не може да функционише на силу, већ је подложна променама на начин и у обиму који не нарушавају обележја организације као целине. Она је спремна да извршава и најсложеније задатке, а синергетско дејство појединаца даје јој снагу и проширује могућности како чланова организације, тако и организације као целине. При томе, сваки облик стега силом наметнутих, било унутар организације или споља, може само да има негативне реперкусије на комуникацију и понашање чланова организације, као и на њихову радну ефикасност.

Организацију карактеришу три значајна елемента: диференцијација, интеграција и окружење. Диференцијација је стање дељења организационог система на подсистеме, од којих сваки од њих има своје карактеристике. Интеграција се односи на процесе развијања јединства између различитих подсистема у циљу остваривања организационих задатака. Као таква, организација, тежи развијању ефикасних веза са окружењем – тржишно, техничко економско и научно.

Теоретичари из разних области, пре свега: социологије, психологије, социјалне психологије, организационих и сродних наука, „... дошли су до закључка да не постоје универзална начела организације (нема најбољег начина структурирања организације)“⁴⁷

⁴⁴ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 364.

⁴⁵ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/organizaciona-struktura> (датум приступа: 01. 01. 2016)

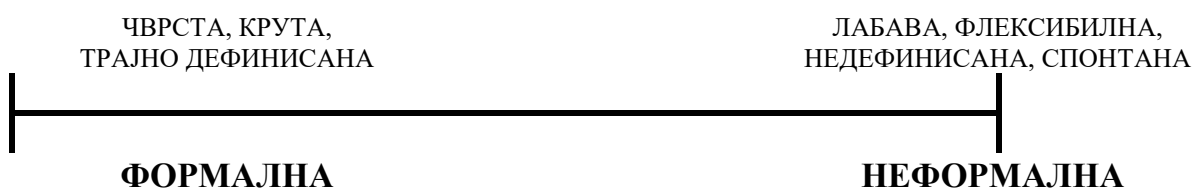
⁴⁶ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/organizaciona-struktura> (датум приступа: 01. 01. 2016)

⁴⁷ Kiss I. (2009): *Увјетованост формалне и неформалне организацијске структуре*, ЕКОНОМИЈА / ECONOMICS, 16 (1), Загреб, стр. 179.

Различити приступи структурирању организације последица су разлика које постоје међу организацијама, као и различитог утицаја окружења у појединим фазама развоја организације. Понекад се новим дизајнирањем организације жели постићи и додатни квалитет.

Ипак, у литератури се најчешће налази на формалну и неформалну поделу организације. „Додуше, тешко је очекивати да било која организација буде чист облик ‘формалне’ или сами чист облик ‘неформалне организације’.“⁴⁸ Илустрација односа формалне и неформалне организације приказана је на слици 2. При томе, треба имати у виду да су мишљења теоретичара углавном усаглашена када је у питању одређење формалне организације. Међутим, о појму неформалне организације присутне су значајне разлике и непостојање јединственог и од свих прихваћеног њеног појмовног одређења.

Слика 2: Формална и неформална организација



Извор: <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=171&page=Formalna%20organizacija>
(датум приступа: 01.01. 2016)

Формална структура организације представља основу сваке организације. Њу карактеришу односи који су више–мање административно регулисани, озваничени и на неки начин, најчешће нормативно загарантовани. У том контексту је и Јунгово (Young) схватање формалне структуре. Он истиче да „формалну структуру налазимо у оним групама (организацијама – прим. М.Б) где су улоге и оно што се од њих очекује потпуно независне или одијелене од индивидуалних жеља и преференција“⁴⁹. У оваквој структури преовладава званична – официјелна комуникација, а форма релација,

⁴⁸ <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=171&page=Formalna%20organizacija>
(датум приступа: 01.01. 2016)

⁴⁹ Према: Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 367.

као и смер комуникација углавном су познати. Трајни задатак на коме су ангажоване, чини ове групе постојаним.

Сличног мишљења је и С. Костић, која у књизи „Психологија рада“, заступа становиште да формална група настаје организацијом рада, јер формиране радне бригаде, погони или одељења представљају формалне групе. При томе, она наводи да су основне карактеристике сваке формалне групе:

- група се окупља око заједничког циља (испуњавање радног задатка),
- формалне групе имају своје име и
- формалне групе имају свог вођу који руководи групом.⁵⁰

И професор др Добривоје Михаиловић сматра да „формална група произилази из организационог устројства већих целина (организација) а предодређена је да својим функционисањем испуни задатке који се изводе из ширих циљева (организационих)“.⁵¹ Ипак, треба имати у виду да постојање формалних организација није својствено само већим организационим целинама, већ и једна организациона целина може да представља формалну групу, јер је и у њима унапред, по одређеним критеријумима, дефинисано како сваки појединац треба да се понаша и какве су његове обавезе у остваривању одређених циљева.

Као главна обележја формалних организација могу се истаћи следећа:

- положај и улога појединаца у организацији су унапред дефинисани;
- унапред је дефинисана хијерархија ауторитета, као и нивои одговорности;
- развијени су свесни интеракцијски односи међу члановима организације, и
- према одређеном (заједничком) циљу утврђују се, додељују и повезују послови.

Евидентно је да формална организација представља резултат процеса организационе изградње и да чини костур сваке организације. Међутим, тешко је очекивати да свака организација може да има чист облик формалне структуре. Зато је неопходно размотрити и *неформалне организације*, јер менаџери морају бити свесни њиховог постојања.

Неформалне организације не настају организационом изградњом, већ су исход контаката и интеракције људи у формалној организацији. У основи неформалне структуре су односи који се успостављају на бази стварних жеља, потреба, интереса и

⁵⁰ Костић С. (1983): *Психологија рада*, ИРО „Научна књига, Београд, стр. 283.

⁵¹ Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 176.

склоности чланова неке формалне организације, као и прихваћени начин њиховог задовољавања. Основни разлог настајања неформалне организације су ограничене или недовољно сагледане могућности задовољавања индивидуалних потреба у оквиру формалне структуре. Њено настајање и функционисање одвија се мимо знања и воље званичног менаџмента.

С обзиром на то да се неформалне организације обично везују за деловање неформалних група, због тога се, не тако ретко, неформална организација схвата као нешто негативно, што не мора да буде тачно.⁵² Наиме, неформалне групе су природна последица потребе људи да успостављају интерактивне односе са другим људима. Само њено постојање указује на то да постојећа формална организација није у стању да удовољи широком спектру потреба њених чланова. Зато је разумљиво што се неформалне групе не јављају на пословима на којима не постоји могућност за социјалну интеракцију између људи.

Неформална организација има своје предности, као што су:

- помаже да се уклоне недостаци формалне организације у погледу одржавања заједничких вредности и норми понашања;
- додатни је канал комуникације, па самим тим унапређује комуникацију у организацији;
- доприноси задовољењу потреба припадања и потпора је статуса, сигурности и самореализације запослених;
- подстиче менаџере да негују и друге односе осим формалних (однос са запосленима, систем награђивања, мотивације и сл), и
- утиче на ублажавање организационих стега које су силом наметнуте.

Међутим, неформална организација има и неке слабости. Наиме, блиски односи у овој организационој структури смањују степен контроле, а пријатељски односи и међусобно дружење може да утиче на повећање времена за извршавање радних задатака. Такође, она може, „узроковати и многобројне 'главобоље' организацији ако су нпр. циљеви неформалне у супротности са циљевима формалне организације“⁵³

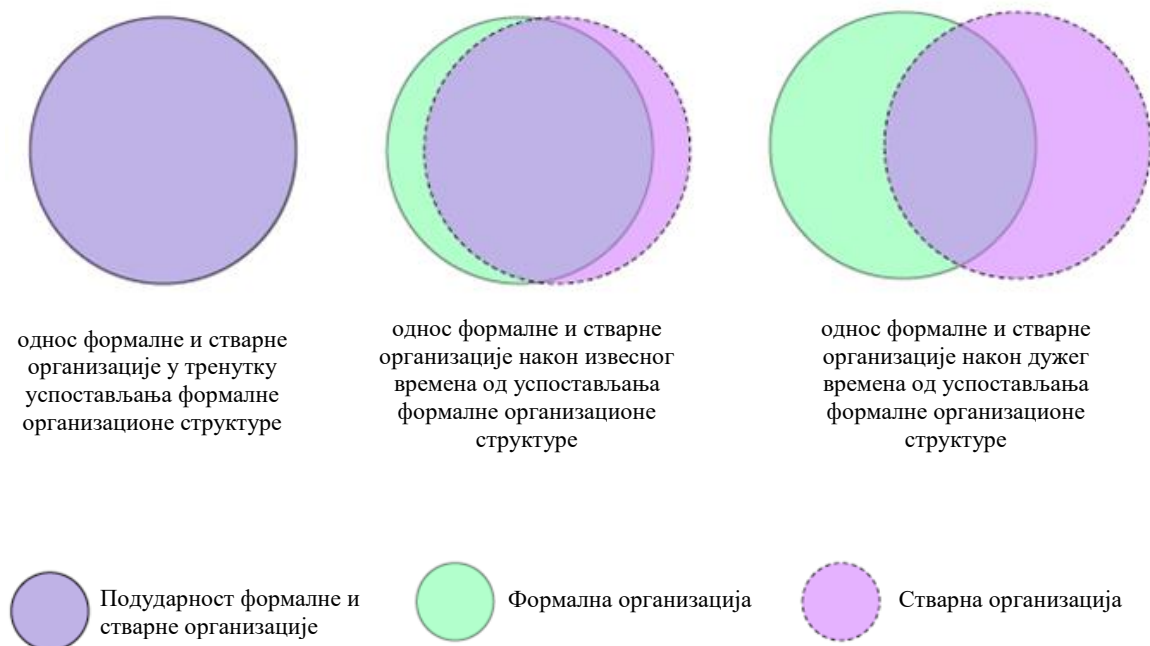
Однос између формалне и неформалне структура је такав да се оне међусобно не допуњавају и на тај начин дизајнирају организацију. У процесу стварања и коначног

⁵² Kiss I. (2009): *Увјетованост формалне и неформалне организацијске структуре*, ЕКОНОМИЈА / ECONOMICS, 16 (1), Загреб, стр. 181.

⁵³ Банковић Р. (2008): *Утицај неформалне на формалну организацију*, Свеучилиште Јурја Добриле, Пула.

формирања организације, формална организациона структура је најближа стварној, да би временом дошло до раскорака и све снажнијег утицаја неформалне организационе структуре (слика 3).

Слика 3: Однос између формалне и неформалне организационе структуре



Извор: Према: Хернаус Т. (2015): *Обликовање организацијске структуре*, Свеучилиште у Загребу, Економски факултет, Загреб.

Познавање формалне и неформалне организације значајно је са становишта могућности превентивног деловања у циљу корекције једне или друге стране структуре ради њиховог релативног усклађивања. Благовременим предузимањем потребних интервенција може се избећи раскорак између формалног и неформалног, тако да се уместо противуречног односа, између њих успостави комплементарни однос. То је могуће само ако је раскорак мали, у супротном неопходна је реорганизација.

1.3.2. Социјална клима у организацији

Социјална клима одражава реално стање интерперсоналних односа у организацији, опажање и доживљавање тих односа од стране припадника организације. Поред тога, социјалну климу чини и однос чланова организације према самој организацији као целини – њеним циљевима, задацима и утврђеним нормама понашања. Она је једна од најважнијих одлика организације, јер има значајан утицај на понашање чланова организације. Због тога је истраживање социјалне климе у организацији једно од примарних питања за многе ауторе.

Х. Гилмер при дефинисању климе организације полази од становишта да она настаје у интеракцији карактеристика личности чланова организације и захтева посла. Зато климу организације дефинише као „оне карактеристике које разликују једну организацију од других и које утичу на понашање појединаца у организацији“⁵⁴.

Пејн (Payne) прилази клими организације са етичког аспекта дефинишући је као „морални појам који изражава садржај и снагу доминантних вредности, норми, ставова, понашања и емоција чланова социјалног система, који се може операционално мерити преко перцепције система од стране чланова или преко операција и других објективних мера“⁵⁵.

Према М. Звонаревићу, социјална клима је „... стање психосоцијалних односа припадника неке социјалне групе и њихов однос према групи у целини“⁵⁶. Очигледно је да социјалну климу чине сви аспекти односа међу људима у некој групи који значајно утичу на кохезију и њену акциону ефикасност. Међутим, треба имати у виду да добра социјална клима увек осигурава висок степен кохезивности, али не мора да значи да увек доприноси и високој ефикасности.

Постоје бројни индикатори социјалне климе. М. Звонаревић их сврстава у две групе – објективне и субјективне. Објективни индикатори социјалне климе су „... одређене вањске појаве у психосоцијалном понашању припадника, а субјективни су индикатори разни психички доживљаји што их та клима у њима побуђује и према којима они усмеравају властиту активност“⁵⁷

Најзначајнији објективни показатељи социјалне климе, према овом аутору, су:

– постојање напетости и сукоба,

⁵⁴ Glimer H. (1871): *Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York, стр.28.

⁵⁵ Према: Бојановић Р. (1998): *Психологија међуљудских односа*, Треће, допуњено и прерађено издање, Центар за примењену психологију, Друштво психолога Србије, Београд, стр 104.

⁵⁶ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 503.

⁵⁷ Исто, стр. 504.

- осипање и флукуација,
- пасивност припадника,
- стварање подгрупа и клика и
- појединачна примена групне пресије.

У субјективне индикаторе аутор убраја:

- осећање припадности групи („ми–осећај“),
- осећај лојалности,
- осећај солидарности,
- осећај колективне снаге,
- осећај ангажованости и
- задовољство групом (задовољство припадношћу, циљевима и активностима своје групе).

Социјална клима у великој мери зависи од јединства склоности и интересовања чланова организације, устројства живота и рада, као и начина руковођења. Сходно томе, могућа је и њена позитивна трансформација путем усавршавања руковођења, побољшања организацијске структуре и стварања повољнијих услова за потпунију афирмацију чланова организације. Зато се „...клима поставља као један од најважнијих нематеријалних, психосоцијалних чинилаца функционисања и развоја организације“⁵⁸.

1.3.3. Ефикасност функционисања организације

Ефикасност организације најчешће се цени на основу квалитета резултата које њени чланови постижу у извршавању заједничких задатака. Међутим, овакво схватање ефикасности сувише је поједностављено.

Д. Михаиловић сврху постојања организације види у обављању „... неких сврсисходних делатности“, а у увођењу поделе рада и специјализације већу ефикасност. Он сматра да је то само једна страна медаље, а да другу страну чине психолошке последице које настају таквом поделом рада.⁵⁹ Овако схватање ефикасности организације далеко је прихватљивије.

Наиме, мора се имати у виду да се динамика живота у организацији не своди само на извршавање задатака. Она је садржајно много богатија и комплекснија.

⁵⁸ Богдановић М. (2013): *Организацијска клима и менаџмент људских ресурса*, FBIM Transactions, 15 01, 1(1), стр. 1-17.

⁵⁹ Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 196.

Извршавање задатака, и ако основни, није једини смисао постојања и функционисања организације као социјалне заједнице. Независно од тога по ком је основу постао члан одређене групе (добровољно, присилно или случајно), сваки појединац очекује да, на основу чланства, задовољи неке своје потребе и интересе. Група у којој су могућности за задовољавање тих потреба ограничене временом постаје све мање атрактивна за своје чланове. У том случају они неће пропустити прилику да задовоље индивидуалне интересе на рачун групних.

За такву групу (организацију) која није у стању да испуни очекивања својих чланова, у којој је социјална клима неповољна, не може се рећи да је довољно ефикасна без обзира какве резултате постиже у извршавању задатака.

Претежном оријентацијом на извршавање задатака и запостављањем односа у организацији постиже само привидна ефикасност, јер се упоредо са извршавањем задатака не решавају проблеми за које су чланови организације лично заинтересовани. Нагомилавање ових проблема изазива незадовољство, неспоразуме и сукобе унутар организације, па се на тај начин умањује вредност постигнутих резултата, а самим тим и ниво групне ефикасности.

Према томе, осим резултата које организација постиже у извршавању задатака, значајна компонента њене ефикасности је и социјална клима као коефицијент вредности остварених резултата.

Овако схваћена ефикасност организације може се изразити формулом:

$$E_f = P \cdot C$$

При чему је:

- **P** = степен реализације постављених задатака (ефикасност у ужем смислу),
- **C** = социјална клима у колективу.

Из наведене формуле следи закључак да ефикасност организације не може да буде велика уколико један од ова два чиниоца има малу вредност. При томе треба имати у виду да **P** и **C** нису међусобно независне варијабле; између њих постоји одговарајућа нелинеарна функционална зависност.

2. РУКОВОЂЕЊЕ ДРУШТВЕНИМ ГРУПАМА

Успостављање организације рада за извршавање постављених задатака и развијање социјалне климе, као што је већ речено, битни су чиниоци квалитета пословања једне организације. При томе функција руковођења има значајну улогу у координацији наведених активности, јер „заједнички рад није проста сума индивидуалних активности; то је квалитативно нова делатност у чију основу су утакнути индивидуалне активности“⁶⁰. Зато се при разматрању руковођења мора поћи од тога да је оно интегрална активност са сврсисходном оријентацијом.

Руковођење је термин који се користи у нашој средини, а често се уместо њега користи синоним „вођење“ (*leadership*).

2.1. Суштина савременог руковођења

Ма где постојао заједнички рад, јавља се и потреба за координацијом тог рада, за подстицање и усаглашавање индивидуалних активности за изналажењем оптималних решења која ће обезбедити остваривање заједничких циљева. У том контексту С. Шувар истиче да се функција руковођења напосто „... намеће из потребе за координацијом, за усаглашавањем и повезивањем поступака свих који учествују у неком колективном чињењу“.⁶¹

Према томе, руковођење је израз нужности која проистиче из карактеристика заједничког рада.

У тежњи да оствари квалитетно пословање, организација извршава низ задатака различитих по обиму и садржини. При томе је нецелисходно и за организацију неприхватљиво да сви чланови добијају иста задужења, да обављају исте послове. Због тога долази до релативно трајне, у неким случајевима веома прецизне поделе улога и функција међу члановима организације. У тим околностима руковођење је, на одређени начин, израз и последица те поделе улога у организацији. Полазећи од тог становишта, оно се може посматрати као елеменат организацијске структуре, као функција која је дефинисана самом организацијом извршавања задатака.

⁶⁰ Дамњановић П. и др. (2012): *Менаџмент људских ресурса*, Етностил, Београд, стр. 374.

⁶¹ Шувар С. (1974): *Самоуправљање и руковођење*, Опредељење, бр.6, стр. 4.

Присталице теорије функционализма придају руковођењу посебан значај. По њиховом мишљењу, организацијом треба да руководе специјалисти за одређена подручја који имају компетенције у односу на подређене. Као што се види, они у стручном руковођењу виде једну од основа ефикасног функционисања и стабилности друштвеног система. Овакво схватање инспирисано је традиционалном поделом људског рада на управне и извршне функције, које раздвајају оне који планирају, одлучују и наређују, од оних који извршавају налоге. Макс Вебер (Max Weber) у адекватној организацији, савршеној „социјалној машини“ види шансу за решавање кључних проблеме друштвене заједнице.

Насупрот Веберовом моделу „социјалне машине“ у којој доминира базични аутоматизам и хијерархија, при одређивању суштине руковођења психолози у први план истичу међуљудске односе у организацији.

При извршавању различитих задатака, чланови организације нужно ступају у одређене односе. При томе су од посебног значаја односи између онога ко руководи – руководиоца и осталих чланова организације. Квалитет тих односа даје основни „тон“, обележје руковођењу.

Дакле, руковођење се објективно испољава као специфичан социјални однос, који се условно може одредити као однос вође и следбеника, однос надређеног и потчињених. При томе, никако не треба губити из вида да је то, у суштини, однос међузависности који се ни у ком случају не своди само на једносмерну комуникацију између надређеног и потчињених.

Као резултат непрекидног развоја организације настају одређене промене у структури међусобних веза и односа у самој организацији. Због тога се руковођење, као елемент те структуре, трансформише сходно насталим променама. Различити нивои изграђености организације захтевају одговарајући квалитет односа на релацији руководиоца – појединци. То, између осталог, значи да руковођење мора да буде довољно еластично како би могло да прати и подстиче позитивне трансформације у структури организације, и да се прилагоди ситуацијама у којима се организација може наћи.

Као доминантан социјални однос руковођење треба да доприноси:

- унапређивању квалитета међусобних веза и утицаја у организацији,
- да подстиче иницијативу и
- да учвршћује јединство организације.

Ову димензију руковођења истичу бројни аутори, који под руковођењем подразумевају делатност којом се помаже групи (организацији) да постигне жељени циљ, усмеравајући чланове организације на њихове циљеве, унапређујући квалитет интеракција међу члановима, стимулишући кохезивност у групи и обезбеђујући средства потребна за рад.

Полазећи од међуљудских односа као суштине процеса руковођења психолошка оријентација наглашава значај стила руковођења, при чему предност даје лидерству (вођству) над хијерархијским руковођењем (највећа моћ и одговорност концентрисана је на врху пирамиде). Кузмин дефинише „лидерство“ као виши облик руковођења (руководилац треба да тежи да постане вођа), као процес унутрашње социјално-психолошке организације и усклађивања међусобних односа и радних задатака на основу индивидуалне самоиницијативе. У таквим условима човек добровољно прихвата на себе одговорност већу него што се то формално од њега очекује. Руковођење је, истиче овај аутор, правна власт, а вођство – психолошко утицање.⁶²

Сваки социјални однос истовремено је и облик узајамне зависности и узајамног утицаја. Интензитет и природа тог утицања условљени су положајем и улогом чланова организације. Положају руководиоца, по правилу, одговара виши социјални статус, па је он захваљујући ауторитету, формалном и личном, у могућност да знатније утиче на активност и понашање других чланова организације. То значи да је руковођење и својеврсни облик испољавања социјалне моћи. Сходно томе, у дефиницији коју је дао И. Штајнбергер, под руковођењем се подразумева „... групно понашање усмерено ка одређеним активностима – циљевима, које карактерише узајамни однос чланова групе и вође, који има највише утицаја на понашање“⁶³. Као што је већ речено, то утицање никада није једноставно. сваки положај у оквиру структуре организације располаже потенцијалним утицајем који је резултат социјалне интеракције и који може да се испољава на различите начине, тако да је стварна структура међусобних утицаја неупоредиво сложенија него што је то формалном организацијом представљено.

Функција руковођења често се шири на целокупан менаџмент процес. У том контексту „менаџмент-функција руковођења има задатак да управља, усмерава и контролише понашање људи у организационој формацији“. При томе, оријентација ове функције је постављени циљ, а средства која се у том процесу користе су „...“

⁶² Кузмин Е, С. (1974): *Руководител и колектив*, Издање ленинградског универзитета, Ленинград, стр. 69.

⁶³ Штајнбергер И. (1972): *Руковођење групом*, Социјална психологија, РАД, Београд, стр. 204.

комуникације, постављање стандарда за обављање послова, награђивање, мотивисање, праћење и ревидирање радних и других активности“.⁶⁴

2.2. Социјално-психолошки аспекти руковођења

Све организације, у зависности од нивоа социјалне развијености, увек се карактеришу одређеним степеном саморегулације међуљудских односа и активности његових чланова усмерених на остваривање заједничког циља и интереса. Те активности су по природи сложене, јер, као што је већ наглашено, у њима учествује већина чланова, па се, самим тим, као неопходност појављују посебност организације рада, координације поступака и контроле извршења задатака. Због тога је свакој организацији потребно стручно усмеравање и вођење ка заједничком циљу који се остварује у виду одговарајућих форми руковођења. Руковођење је у суштини израз нужности која проистиче из природе и особености заједничког (колективног) начина рада.

У социјално-психолошком смислу, најшире схваћено, руковођење људима има неколико основних обележја, као што су:

(1) Руковођење је делатност која се организује ради предузимања одређених акција и остваривања планираних циљева. Оно је, на одређени начин, облик власти – даје право и могућност заповедања, управљања, поседовања, моћи уопште. Зато руковођење мора да буде организовано и засновано на законима и прописима.

(2) Руковођење се објективизира посредством руководиоца. То је личност која заузима доминантан положај у групи (организацији) или један од положаја у хијерархији ауторитета и утицаја. С обзиром на то како су дошли на положај, постоје две врсте руководиоца – *прва*, коју представљају руководиоци које је група изабрала и *друга*, коју чине руководиоци именовани са вишег хијерархијског нивоа. У радној средини заступљенија је друга врста руководиоца.

Да би руководилац успешно обављао своју функцију, неопходно је да испуни одређене услове:

- да поседује смисао и способност за решавање проблема;

⁶⁴ Михаиловић Д, Чегањац З. и Вучетић Д. (2008): Људска грешка у менаџменту, RICO Holding Компанија, Београд, стр. 133.

- да има висок ниво опште културе и склоност за коректну службену комуникацију, као и да је врстан познавалац стручних и других знања;
- да познаје савремену технику којом је опремљен његова организација, посебно информатичку која све више налази места у свим подручјима рада сваког појединца;
- да поседује животно и радно, односно професионално искуство;
- да познаје администрацију и да влада знањима из области руковођења и рада са људима.

(3) Руковођењем се успоставља одређени тип социјалних односа општег и посебног карактера. Како ће се ти односи одразити на социјалну климу уопште, превасходно зависи од стила рада руководиоца, његових особина и способности.

(4) Руковођење је условљено и ауторитетом руководиоца. Успешно може руководити само онај руководилац чији ауторитет почива на свим компонентама значајним за обављање његове функције. Другим речима, ауторитет изражава однос између појединца и одређене групе људи који се може изразити помоћу формуле:

$$A = \Phi A + \Lambda A$$

A – ауторитет;

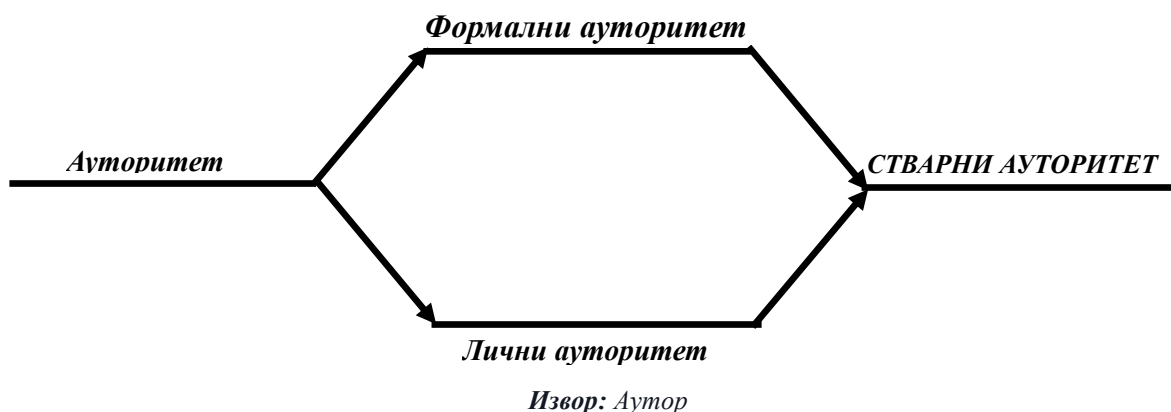
ΦA – формални ауторитет;

ΛA – лични ауторитет.⁶⁵

У суштини, сваки ауторитет обухвата две димензије – формални и лични ауторитет – које конституишу стварни ауторитет (слика 4). Формални ауторитет проистиче из положаја у организацији који му даје одређена права и обавезе дефинисаних овлашћењима, законом и сл. С друге, пак, стране лични ауторитет је снага личности која попут магнета привлачи људе да га следе.

⁶⁵ Према: <https://dare030.wordpress.com/2012/05/11/liderstvo/> (приступљено 15. 08 2017)

Слика 4: Ауторитет руководиоца



Међутим, треба имати у виду и могућу неусклађеност ове две врсте ауторитета – формалног и личног. У том случају могу да настану последице које се одражавају на квалитет међуљудских односа и ефикасност колектива као целине. Наиме, истраживања су недвосмислено показала да у организацијама у којима руководилац свој рад искључиво базира на формалном ауторитету, запостављајући димензије личног ауторитета, често долази до нарушавања међуљудских односа, стварање тензија и нетрпељивости, а самим тим и радна ефикасност таквих колектива је на најнижем нивоу.

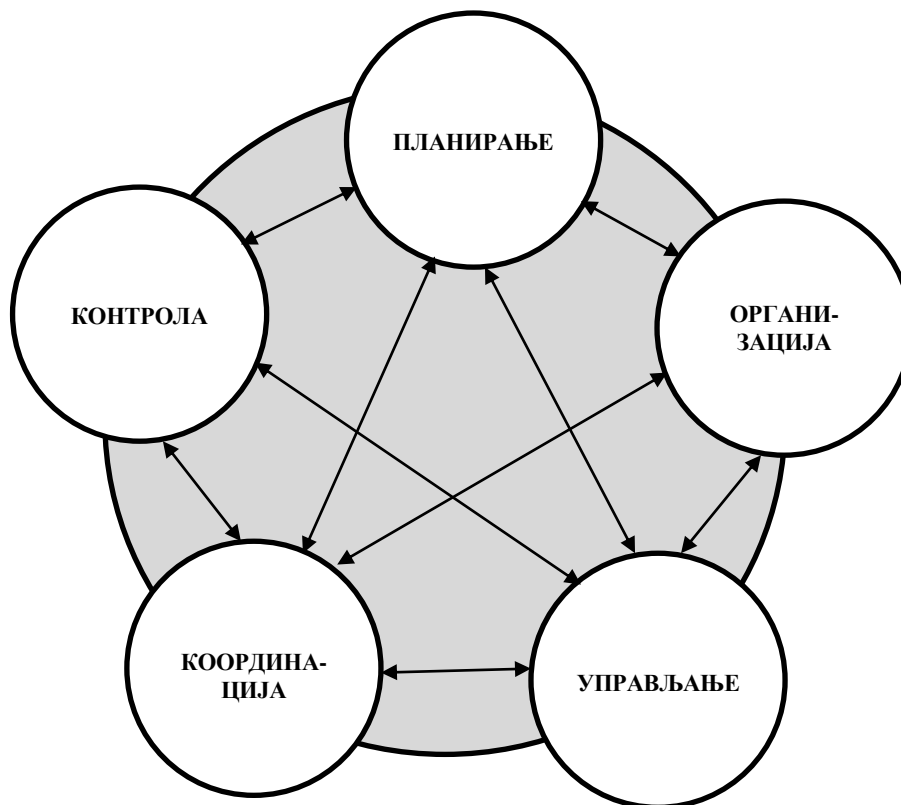
2.3. *Руковођење и лидерство*

О руковођењу и лидерству у литератури се често јављају опречна мишљења. Они се не тако ретко изједначавају, јер подразумевају низ активности усмерених на остваривање циљева и задатака организације. Ипак, између њих постоји извесна разлика. Наиме, руковођење је стварање и одржавање средине у којој појединци, радећи у групама (тимовима) могу испунити задате циљеве, а остварује се кроз неколико основних функција:

- планирање, којим се врши избор услова и активности за извршавање задатака;
- организовање, којим се проналазе и бирају методе и поступци, материјални и људски потенцијали и организацијска основа за остваривање постављених задатака;

- управљање, којим се усмеравају појединци и групе људи у извршавању одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених заједничких циљева;
- координација, којом се усклађују све активности појединаца и делова у складну целину на реализацији задатака;
- контрола, којом се утврђује у ком степену су резултати усклађени са предвиђеним и планираним циљевима (слика 5).

Слика 5: Функције руковођења



Извор: Аутор

Када је посреди лидерство, у литератури се налазе различити приступи дефинисању овог појма, као на пример:⁶⁶

- „Активност на обликовању понашања запослених и креирању организационе културе предузећа“.

⁶⁶ Ерић И. (2002): Лидерство – вођење, *Приручник за менаџере*, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд, стр. 24.

- „Процес током којег једна особа утиче на друге чланове групе ради остваривања дефинисаних циљева групе или организације“.
- „Способност да се утиче на групе ради остваривања циљева“.
- „Процес командовања и утицања на активности чланова организације“.
- „Интеракција између два или више чланова групе која обично укључује структурирање или реструктурирање ситуације и перцепција и очекивање од чланова“.

Није тешко закључити да је лидерство део менаџмент процеса током којег једна особа утиче на друге чланове организације ради остваривања планираних циљева групе или организације.

Док руковођење подразумева и управљање материјалним и финансијским ресурсима, лидерство је усмерено на активности управљања људским ресурсима. Зато прави лидери не могу да буду особе које немају смисла и способности за рад са људима. Лидери треба да поседују специфична знања и вештине којима могу успешно мотивисати друге, руководити тимовима, решавати конфликтне ситуације, вешто комуницирати, подстицати друге на усавршавање, издавати наредбе, одржавати дисциплину, спроводити контролу и слично. Самим тим то значи да руководиоци који не поседује та знања и вештине не могу да буду и лидери.

Може се, дакле, закључити да је лидерство процес који се остварује у контексту групе и којим се остварује утицај на друге људе, а подразумева остваривање планираних циљева. Сходно томе, добро лидерство је поуздана основа за увођење промена и унапређење постојећег начина рада.

2.4. Руководилац – појам и особине

Једна од основних карактеристика организације је и систем руковођења. У оквиру структуре организације као социјалне групе њени чланови заузимају различите позиције – стичу различите статусе. И тамо где су у формалноправном смислу сви чланови изједначени, увек је неко „главни“, ако не у свим, онда бар у неким областима групних активности. Социјални углед (престиж) који појединац на основу свог положаја стиче, одређује какав ће бити његов утицај на остале чланове.

Већ је констатовано да се у организацији социјална моћ и одговорност неједнако дистрибуира, због чега се појединци, чланови исте организације, знатно међусобно

разликују у погледу могућности утицаја на активност и понашање других чланова у остваривању одређених циљева, личних и заједничких.

„У последње време се уместо о значају појединих способности и особина личности за понашање и успех у раду уводи појам 'компетенција' као укупне претпоставке за радну активност“.⁶⁷ Из тога се може извући експлицитан закључак да успех руководиоца не зависи само од једне његове карактеристике, већ од више њих, као што су: способности, особине личности, знања, вештине, мотивација. Наведене особине се налазе у међусобној интеракцији као и у интеракцији са условима радне средине. У том контексту су у испитивању менаџера утврђена четири општа фактора компетенције приказаних у табела 1:

Табела 2: Менаџерске генеричке компетенције

ОПШТИ ФАКТОРИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ПОЈЕДИНАЧНИ ФАКТОРИ КОМПЕТЕНЦИЈЕ
Интелектуални	Стратегијска перспектива, анализа и процена, планирање и организација.
Интерперсонални	Управљање особљем, уверљивост, асертивност, и одлучност, интерперсонална сензибилност.
Адаптибилност	Прилагодљивост, флексибилност.
Оријентација на резултате	Иницијатива, мотивација постигнућа, осећај за посао.

Извор: Бахтијаревић – Шибер, Ф. (1999): *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, стр. 347.

2.4.1. Лидер и руководиоцац

Сам појам „лидер“ („вођа“) изведен је од енглеске речи *leader* која означава особу која води – вођу. Сходно томе, лидером (вођом) може се сматрати онај члан групе (организације) који има највећи утицај, чији је утицај у групи одлучујући. То је особа која артикулише реалност; креира визију, комуницира и намеће визију следбеницима; мотивише и инспирише следбенике и усмерава њихову активност на остваривање визије.

⁶⁷ Пајевић Д. (2006): *Психологија рада*, ЛИБЕР, Београд, стр. 84.

У социјалним групама (организацијама) сусрећу се две врсте вођа: природне (неформалне) и именоване (формалне) вође. Прву врсту вођа чине људи које је одређена група мање–више спонтано издигла из своје средине, док другу врсту чине људи које је групи одредио или наметнуо неки спољашњи ауторитет. Ово указује на то да вођа (лидер) иако врши одлучујући утицај, није апсолутни господар. Његова моћ зависи, пре свега, од степена поверења и подршке осталих чланова, односно од личног ауторитета.

Однос лидера (вође) и осталих чланова почива на двосмерној комуникацији, односно обостраном утицају. То је у правом смислу однос вође и следбеника. Он не присиљава групу на послушност, њега група добровољно следи.

Појединац може да има одлучујући утицај у групи а да ипак није вођа. Ако, на пример, нечија наређења група мора да извршава, онда је његов утицај на ту групу несумњиво велики. Али, уколико при томе остали чланови немају никакав утицај на њега (или је њихов утицај минималан), или ако њихов утицај није добровољно прихваћен него присиљан тада се више не може говорити о вођи него о главару (господару, старешини)⁶⁸.

За разлику од лидера (вође), главар има неприкосновену власт коју стиче самим актом постављења на чело групе (организације). За свој рад он одговара надређенима који су га на чело групе поставили и уз чију подршку додељени положај задржава. Његов је ауторитет првенствено формалне природе. Чланови групе не потчињавају се његовој вољи зато што то желе, већ зато што морају.

Појам „руководилац“ (енгл. *manager*) близак је појму „лидер“ („вођа“) и појму „главар“, али ни са једним од њих није идентичан. И сам смисао ових речи указује на постојање суштинских семантичко-логичких разлика. Наиме, ако бисмо социјалну моћ у групи представили магнетским пољем, онда би на његовим половима (где су магнетске линије сила најгушће и где је интензитет поља највећи) били лидер и главар. Унутар тог поља налазио би се руководилац, ближе једном или другом полу, односно са израженијим својствима лидера (вође) или главара.

У савременим условима пословања, сваки руководилац требало би да настоји да буде што мање главар а што више лидер (вођа). У вези с тим М. Звонаревић наглашава да и онај руководилац који се за групу примарно појављује као поглавар, тј. који је споља наметнут (именован) може постепено постати и њен вођа (лидер). Између

⁶⁸ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 460.

вођства (лидерства) и главарства не постоји „кинески зид“, па ће добар руководилац знати изабрати разлику која је стицајем околности постојала у почетку.⁶⁹ Зато је логично што савремени услови пословања обавезују све руководиоце да предузимају одређене кораке у том правцу.

Питер Дракер (Peter Drucker) истиче три кључне ствари по којима се прави вођа разликује од погрешних, а то су:

1. њихови циљеви;
2. вођа своје вођство више сматра одговорношћу, него високим положајем у друштву и привилегијом, и
3. задобијање и поседовање поверења.⁷⁰

Овоме би се могла додати још једна његова мисао: „Кад год видите да неко води успешан посао, будите сигуран да је једном донео храбру одлуку“.⁷¹

Ипак, још увек многи људи имају стереотипе о позицијама лидера и руководиоца, односно менаџера у организацији. „Стереотип је да је лидер усамљен на самом врху организационе пирамиде, да су испод менаџери који управљају, а да су на самом дну, јасном линијом одељени, остали сарадници.“⁷² Међутим, реалност се знатно разликује (слика 6). Наиме, у сложеној организацији „може бити на хиљаде комплексних и повезаних послова“, што условљава једну другачију повезаност људи, тако да „одличне лидере можемо наћи и у тимовима на најнижем нивоу“.⁷³ „Исти тај процес доприноси смањењу менаџерске улоге и позиције у организацији. Људи су чвршће повезани не само због међузависности тимова унутар организације, већ су директно повезани и са купцима и са осталим актерима из окружења. У таквим ситуацијама добро лидерство је од критичног значаја за успех организације на тржишту.“⁷⁴

⁶⁹ Исто, стр. 461.

⁷⁰ Drucker P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M. E. P. Consult, Zagreb, str. 227–229.

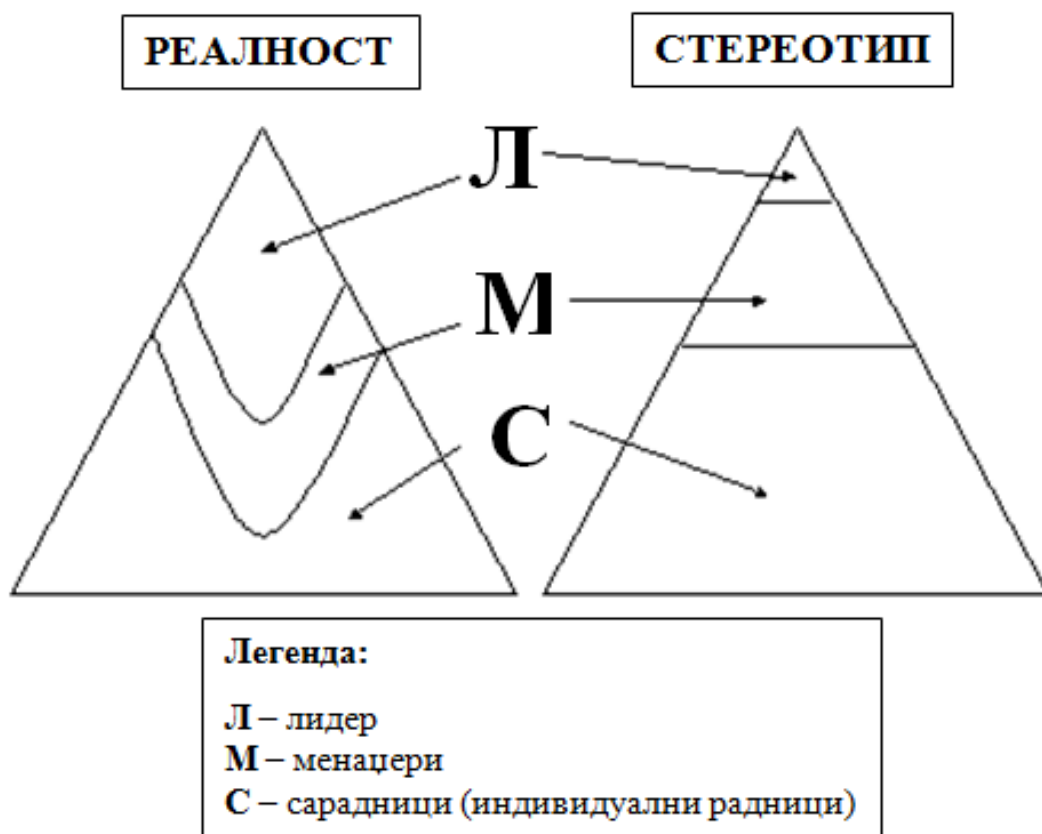
⁷¹ <http://fora.mreznimarketing.rs/index.php/pocetna/citati/153-piter-draker> (приступљено 29. 10. 2017)

⁷² Аџић С: *Лидер у маркетингу*, <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm> (приступљено 24. 03.2017)

⁷³ Исто.

⁷⁴ Исто.

Слика 6: Реалност и стереотип о позицијама у организацији



Извор: Kotter John P., *POWER AND INFLUENCE*, The Free Press, USA, 1985, str. 171.

Сасвим је извесно да су руководиоци – менаџери оријентисани на ефикасност функционисања организације, док је лидерство усмерено на промене. Из тих разлога руководиоци се старају да се планови организације ефикасно и ефективно остваре. Са друге стране, лидери, плодотворном комуникацијом са онима који имају одређене улоге у организацији, остварују своје визије. У том контексту, сасвим је извесно да лидери стварају демократску атмосферу у организацији, што није нимало лако, али не и неостварљиво. То, управо, условљава и одређене разлике између менаџера – руководиоца и лидера:⁷⁵

⁷⁵ <http://www.link-university.com/lekcija/Liderstvo/2710> (pristupljeno 22. 03. 2017)

Табела 3: Разлике између менаџера – руководиоца и лидера

МЕНАѢЕР – РУКОВОДИЛАЦ	ЛИДЕР
Ради ствари на прави начин и исправно.	Ради праве ствари, креира нове идеје, приступе и методе. Има визију.
Зна како – оријентисан је на ефикасност.	Зна зашто да и зашто не – оријентисан је на ефективност.
Решава проблеме.	Идентификује проблеме.
Администрира.	Иновира.
Копира.	Развија
Добар је војник.	Сопствена је личност
Уважава статус quo.	Лидер га изазива.

Извор: Аутор – Према: <http://www.link-university.com/lekcija/Liderstvo/2710> (приступљено 22. 03. 2017)

2.4.2. Особине доброг руководиоца

Дефинисање особина – компетенција руководиоца (менаџера) неопходних за обављање сложених менаџмент функција увек је актуелни проблем и предмет пажње бројних теоретичара. То је сасвим разумљиво, јер руковођење које треба да обезбеди квалитетно пословање организације у великој мери зависи од самог руководиоца.

Шта се подразумева под успешним руковођењем? Према М. Звонаревићу успешно руковођење значи:

- осигурати да они, које водимо остваре постављене задатке;
- постићи да их изврше уз максимум залагања, иницијативе и ефикасности, тј. повећати њихову мотивацију;
- избегавати непотребне трзавице, неспоразуме и сукобе, како између себе и организације, тако и између појединих њених чланова.⁷⁶

И многи други аутори настојали су да дефинишу она својства личности која би требало да има један човек да би био добар руководилац. У вези са тим наметнула су се два кључна питања. Прво, да ли постоје опште особине личности које би биле пресудне за успешно руковођење и, друго, да ли су те особине урођене, односно да ли их је човек

⁷⁶ Звонаревић М. (1958): *Примена психологије у образовању одраслих*, Савез народних свеучилишта Хрватске, Загреб, стр. 22.

својим рођењем донео на свет (наслеђене) или су стечене. У тражењу одговора на прво питање издвојиле су се две оријентације – *типолошка* и *аналитичка*.

Према присталицама *типолошке оријентације* постоје различити типови руководиоца за које су карактеристична одређена социјално-психолошка својства.

Макс Вебер указује на постојање три типа власти и у вези са тим и три типа руководиоца – патријархални, харизматични и бирократски.⁷⁷

У основи патријархалне власти је патријархално традиционални однос господара и поданика. Ову власт карактерише пракса покоровања, подређености и потчињености.

Харизматична⁷⁸ власт подразумева потпуну оданост вођи. Између вође (суверена) и следбеника влада потпуна идентичност интереса, јер се вођа бира према харизми и личној оданости. По Веберу су, дакле, харизматичном вођи следбеници емоционално привржени и до краја одани.⁷⁹ Он тврди „да је харизма једна од форми ауторитета, где је извор харизматског ауторитета веровање у лидера одабраног несвакидашњим квалитетима“⁸⁰

Насупрот харизматичном типу вође стоји бирократски вођа, чија се моћ заснива на положају који заузима у хијерархији власти. Бирократско руковођење М. Вебер сматра најефикаснијим и као узор наводи војну организацију.

У типологији коју даје К. Young, наводи се седам типова вођа:⁸¹

- политички газда, који се продукт модерних демократија;
- компромисер или демократски вођа, који делује без уске везе с политичком машинеријом;
- функционер или бирократа, који се развија како политички систем постаје све сложенији и са проширивањем администрације;
- дипломата, коме је основни задатак међународни односи;
- реформатор, који жели промене да оствари мирољубивим средствима у складу са својим идејама;

⁷⁷ Вебер М. (1976): *Привреда и друштво*, I том, Просвета, Београд, стр. 167–203.

⁷⁸ Појмом „харизма“ Вебер означава „божијим даром“ одређену особину појединих људи која им омогућава да другима наметну своју вољу без употребе силе.

⁷⁹ Из новије историје познат је пример „када су сви, седамдесетих година, отписали могућност 'економског излечења' за Chrysler Corporation, Ли Иакока (Lee Iacocca) је кампањом за добијање државног зајма, личним примером, чувеном платом од 1 \$ и пожртвовањем, покренуо на десетине хиљада радника на невероватан ниво ефикасности и самоодрицања чиме је економски опоравио компанију”. (Према: Дамњановић П. и други (2012): *Менаџмент људских ресурса*, Етностил, Београд, стр. 84–85)

⁸⁰ Влаховић С. (2008): *Лидерство у савременим организацијама*, „Жарко Радоњић“, Подгорица, стр. 82.

⁸¹ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 466.

- агитатор, који идеализује револуционарну промену света и склон је преувеличавању разлика између старих и нових друштвених институција;
- теоретичар, који види логичну слику света, идеалну или непријатну.

Као значајне димензије у личност сваког руководиоца М. Звонаревић истиче идејни и организацијски таленат. Под идејним талентом подразумева способност руководиоца да открива нове идеје и решења за одређене проблеме, или да успешно употребљава или модификује старе идеје, дајући им нову снагу и сјај, док је организациони таленат способност руководиоца да створи такве организације и структуре којима се могу најуспешније провести у живот неке старе или нове идеје, односно решити неки проблеми или задаци.⁸²

Полазећи од тога да руководиоца може да има или нема један од ова два, односно оба талента (табела 4), наведени аутор дефинише четири основна типа вођа (руководиоца).

Табела 4: Четири основна типа вођа (руководиоца)

Идејни таленат	Организациони таленат	
	да	не
	да	А
не	В	Г

Извор: Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 467.
(Напомена: табелу модификовао аутор)

Руководилац типа „А“ је „комплетни вођа“. Он има идејни и организацијски таленат. Најбољи пример таквог руководиоца је Т. А. Едисон који је дао велики допринос човечанству не само открићима у области електротехнике него је био познат и по томе што је знао створити и изврсну производну организацију за практичну реализацију и комерцијални успех својих изума.

Руководилац типа „Б“ је „идејни вођа“. То је личност са пуно оригиналних идеја, али са недовољно развијеним организаторским способностима. Због тога његове замисли често остају неостварене, или их искористе други. Насупрот овом типу

⁸² Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 466–467.

руководиоца, „организациони вођа“ – тип „В“ нема идејног талента, али је изванредан организатор, зна да покрене људе на акцију и усмерава њихове активности у жељеном правцу. Дobar пример таквог вође је Наполеон Бонапарта који „... није дао ниједну велику или оригиналну политичку или социјалну идеју, али је зато знао покренути милионске масе Француза у бескрајне ратове за остваривање својих мутних и незајажљивих амбиција“.⁸³

Тип „Г“ је „случајни вођа“. То је руководилац који има најмање шансе да постане вођа у правом смислу, јер нема нити организацијског нити идејног талента. На положај руководиоца он није дошао својом заслугом, већ му је та привилегија додељена по неком другом основу (наследне титула, положај, који се стичу на основу социјално-економског статуса, делегирана власт и слично). Пре или касније такав „вођа“ постаје жртва властитих неспособности, било да његов положај преузму други, било да га приморају да „влада“ у интересу оних који му тај положај осигуравају.

Аналитички приступ проучавања вођа и руководилаца карактеришу настојања да се идентификују њихове специфичне особине. Овом проблему посвећени су многи радови. Међутим, мишљења њихових аутора доста су различита када је у питању дефинисање основних особина личности које су пресудне за успешно руковођење.

Према Гизелију (Ghiselli), постоји пет главних особина талентованог руководиоца, а то су:

- интелигенција (генералне, вербалне и симболичке природе),
- иницијатива (спремност за предузимање нових акција),
- способност руковођења (способност за усмеравање других),
- самопоуздање и
- добра процена свог стручног и социјално-економског статуса.⁸⁴

Иван Штајнбергер наводи да Купер (Cooper) истиче да су за личност руководиоца од посебног значаја следеће особине и својства:

- интелигенција,
- честитост,
- непристрасност,
- одлучност,
- способност просуђивања,

⁸³ Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб, стр. 467.

⁸⁴ Штајнбергер И. (1972): *Социјална психологија*, Рад, Београд, стр. 225.

- љубазност,
- стручно знање,
- здравље и
- способност кооперације.⁸⁵

Поред интелигенције по којој вођа треба да се издваја од следбеника, И. Штајнбергер као значајна својства вође наводи:

- бољу прилагођеност и мању конзервативност у односу на остале чланове групе (организације),
- способност успостављања контакта са људима и
- тежњу и амбицију да се постави у први план – да се наметне као вођа.⁸⁶

Балнски наглашава да добар руководиоца треба да поседује низ особина, као што су:

- интелигенција,
- брзина реакције,
- високи морални квалитети,
- општа теоријска припремљеност,
- иницијативност,
- енергичност,
- способност одлучивања,
- спремност да се подрже добре идеје других,
- способност предвиђања,
- тактичност,
- познавање људи,
- организаторске способности,
- способности координације и контроле,
- добро здравље и слично.⁸⁷

Према Бејлсу (Bales), важне особине личности руководиоца су:

- стабилност,
- способност одлучивања (руководилац треба да зна и да хоће да одлучује),
- способност убеђивања и

⁸⁵ Исто.

⁸⁶ Штајнбергер И. (1972): *Социјална психологија*, Рад, Београд, стр. 211.

⁸⁷ Ковалевскиј С. (1973): *Руководител и потчинениј*, Прогрес, Москва, стр. 161.

– спремност да се прихвати одговорност.⁸⁸

Стогдил (Stogdill) указује на три групе особина које су карактеристичне за руководиоца:

- (1) неке способности: интелигенција, увиђање суштине ситуације, вдербална способност и прилагодљивост;
- (2) црте социјабилности, као што су: осећање одговорности, активности и социјална партиципација, кооперативност и популарност;
- (3) неке мотивационе карактеристике, посебно иницијативност и упорност.⁸⁹

Мекдејвид (Mc Daid) и Харари (Harari) истичу да су карактеристичне особине руководиоца:

- осетљивост за потребе и захтеве чланова,
- флексибилност која омогућава прилагођавање променама и
- осећање одговорности за напредак групе, што се манифестује спремношћу да се преузме иницијатива и ризик за поступке од којих се очекује да ће допринети успеху групе.⁹⁰

Иван Штајнбергер и Светлана Чизмић (1991) налазе да успешни руководиоци поседују следеће особине:

- интегритет личности,
- физичко и ментално здравље,
- самосвест,
- могућност стратешког размишљања,
- способност преношења идеја на сараднике,
- способност поделе одговорности,
- сналажење у различитим ситуацијама и
- проналажење правог решења у њима.⁹¹

Према резимеу великог броја истраживања о повезаности особина личности са успешности руководиоца у великим организацијама, добијена је следећа листа успешних руководиоца:⁹²

⁸⁸ Исто, стр. 162

⁸⁹ Рот Н. (1980): *Социјална интеракција II*, Савез друштва психолога СР Србије, Београд, стр. 296.

⁹⁰ Исто, стр. 297.

⁹¹ Марковић Е, Милојевић А. и Милојковић С: *Конативне особине личности као чиниоци преференције стилова руковођења*, <http://www.psihologijanis.rs/clanci/31.pdf> (датум приступа:02. 01. 2016)

- висок енергетски потенцијал и толеранција на стрес,
- самопоуздање,
- унутрашњи локус контроле,
- емоционална зрелост,
- лични интегритет,
- тежња ка моћи,
- умерено изражен мотив постигнућа и
- умерено изражена друштвеност.

Очигледно је да аутори различито приступају проблему руковођења, па су и закључци о особинама личности руководиоца резултат субјективног опажања и схватања, Осим тога, често се једна иста особина назива различитим именима, па се стиче утисак да је практично могућно набројати безброј особина које су, свака на свој начин, значајне за функцију руковођења.

Аутори се углавном слажу са констатацијом да је интелигенција изузетно значајна особина личности руководиоца, с тим што разлика између онога који води – руководиоца и његових подређених (сарадника) не би смела да буде велика. Осим интелигенције, која је највише проучавана, пажњу истраживања привлачиле су и друге особине личности, као што су: амбициозност, интровертираност и екстравертираност, и друге.

Међутим, између проучаваних особина личности и успешности руковођења није установљена висока корелација, па је оправдано претпоставити да те особине нису једине детерминанте успешности руковођења.

Према мишљењу већег броја аутора особине личности руководиоца јесу значајне али не и једини фактор од кога зависи да ли ће неко бити добар руководилац. Ту другу групу фактора чини ситуација у којој се процес руковођења одвија. Једна димензија те ситуације су људи, односно група којом се руководи, а друга задатак који та група извршава. У историји, група људи не тако ретко извршава различите задатке, а одређено понашање руководиоца које проистиче из њихових особина може да буде погодно за једну врсту рада, док ће за другу активност бити погоднији неки други облик понашања који је резултат другачије комбинације особина. Другим речима, исти

⁹² Yukl G. (2008): Руковођење у организацијама: теоријске спознаје, појмови, практичне смјернице, Наклада Слап, Јастребарско. [<http://www.psiholog.mod.gov.rs/sadržaj.php?id=88> (датум приступа: 02. 01. 2016)]

руководилац, са истом групом при извршавању различитих задатака неће постићи исте резултате. Такође је познато да исти руководилац са једном групом постиже изванредне резултате, док са другом групом, под приближно истим околностима, остварује знатно слабије резултате.

Имајући у виду наведене констатације, Ковалевскиј се одлучно супротставља настојањима утврђивања инвентара особина личности руководиоца. Такве покушаје он унапред одбацује као логички погрешне, а самим тим и научно неосноване. Проблематичност проучавања особина личности руководиоца Ковалевскиј види у томе што се при одређивању ових особина не води рачуна да ли те исте особине треба да поседује и човек који није руководилац. Резултат тога су, како истиче аутор, сазнања која немају научну вредност, јер се за особине доброг руководиоца проглашавају својства која треба да поседује сваки човек, која су услов за успех у свакој активности а не само у руковођењу, Он категорички тврди да руководиоци нису неки посебни људи који се карактеришу посебним руководилачким особинама.⁹³

Аутор је, очигледно, у праву када критикује једностраност и субјективност примене теорије црта личности при проучавању руководиоца. Међутим, ни његово схватање не би се у потпуности могло прихватити, јер је и оно на изванредан начин једнострано. Тачно је да је сваком човеку, за извршавање било којег задатка потребан одређен ниво интелигенције, одлучности, самопоуздање и слично. Ипак, природно је да онај који стоји на челу групе (организације) буде у погледу ових особина до одређене мере супериорнији у односу на остале чланове. Вођу морају опажати његови следбеници не само као „једног од њих“, већ и као „најбољег од њих“, он „... мора бити надмоћнији од осталих чланова у оним способностима које су у вези са задатком групе“.⁹⁴

Могло би се на крају констатовати да у личности руководиоца треба да постоји општи руководилачки потенцијал – таленат који утиче на успешност руковођења, али је та успешност условљена и другим факторима од којих су најзначајнији људи, односно група (организација) којом се руководи, задаци који се извршавају и општа психо-социјална клима у групи (организацији). Поседовање одређених особина је потребан али не довољан услов за успешност руковођења. „Ма каква била личност на положају вође, потребни су и одређени општи објективни услови да би група успешно

⁹³ Ковалевскиј С. (1973): *Руководител и потчинениј*, Прогрес, Москва, стр. 164–168.

⁹⁴ Креч Д, Кречвфилд Р. и Балаки И. (1972): *Појединцац у друштву*, Завод за уџбенике и наставна средства, СРС, Београд, стр. 447.

остваривала своје задатке. Кад тих услова нема никакав вођа не може успешно остваривати циљеве групе. Али када се не би нашла на положају вође погодна личност, добри објективни услови за успех групе не би били искоришћени“.⁹⁵

Када се говори о особинама које треба да има руководиоца, неизоставно се намеће и питање да ли су те особине урођене – наслеђене или стечене. Одговор на ово питање има не само теоријски него и практичан значај, пре свега са становишта избора и оспособљавања руководиоца. Уколико су те особине урођене, онда је само потребно открити те „урођене руководиоце“ и проблем руковођења је решен; у противном постоји могућност и потреба да се „обични људи“ оспособљавају за руковођење. У том случају се поставља питање: кога од тих „обичних људи“ припремати за руководиоца, може ли свако постати добар руководиоца?

Присталице тзв. елитистичке оријентације заступају тезу о биолошкој неједнакости људи, „неједнакости индивидуалне обдарености“ и природној подели друштва на оне који су предодређени да управљају и оне којима треба да се управља. По овој теорији, функције управљања и руковођења могу се поверавати релативно малом броју људи са надпросечним, углавном наследним способностима.

Проблематичност овога схватања је, пре свега, у томе што се елитом проглашава владајућа класа и на основу тога изводи закључак да је неједнакост природна појава коју је немогуће отклонити, јер је у њеној основи биолошка неједнакост.

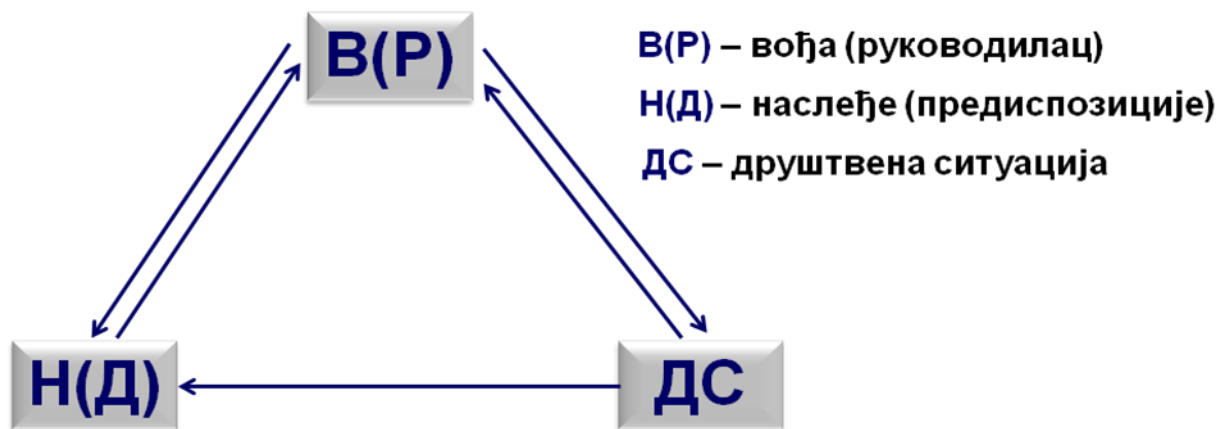
Насупрот „теорији елита“ јесте учење које негира значај наследног фактора у формирању личности руководиоца и одлучујући значај придаје утицају друштвене средине. Поборници овог схватања тврде да нема рођених вођа, да се „велике личности“ у погледу наследних особина нимало не разликују од „обичних људи“, да околности под којима људи живе и раде, њихова настојања и активности одлучују ко ће од њих бити вођа, а ко следбеник. По тој логици, Наполеон није Наполеон зато што се родио као Наполеон већ зато што је живео у Наполеоновом времену животом Наполеона, и да није било Наполеона Бонапарте, појавио би се неки други Наполеон исто тако моћан и славан.

И ова, као и претходна оријентација пати од једностраности. Истина је да су појави „великих људи“ погодиле многе околности (велика времена рађају велике личности), али се не сме изгубити из вида да су ти људи у великој мери били креатори таквих ситуација у којима су могле да дођу до изражаја њихове способности.

⁹⁵ Рот Н. (1980): *Социјална интеракција*, II, Савез друштава психолога СР Србије, Београд, стр. 305.

Изгледа да је најближе истини схватање да свако не може бити добар руководиоца. За то је потребан одређен таленат. Али, „... исто тако је сигурно, да се многи поступци и навике, које представљају тајну успешна руковођења људима, могу научити, јер су познати и разрађени њихови принципи“.⁹⁶ Ако нема „рођених руководиоца“ сигурно је да има оних који за то имају више склоности од осталих. Међутим, предиспозиције саме по себи не значе много уколико се не створе повољни услови да оне прерасту у способност (слика 7). Ипак, треба имати у виду да руковођење није нимало једноставна вештина (ако се уопште може сматрати вештином) и да је сви људи нису кадри савладати.

Слика 7: Интеракција услова настанка доброг вође (руководиоца)



Извор: Аутор

Према томе, ако желимо да имамо добре руководиоце, морамо једнако водити рачуна о избору кандидата за будуће руководиоце и начину њиховог теоријског и практичног оспособљавања.

2.5. Стилкови руковођења

Један од веома важних фактора који непосредно доприносе квалитету пословања организације су стилкови руковођења који су својствени само менаџеру – руководиоцу.

⁹⁶ Звонаревић М. (1958): *Примена психологије у образовању одраслих*, Савез народних свеучилишта хрватске, Загреб, стр. 104.

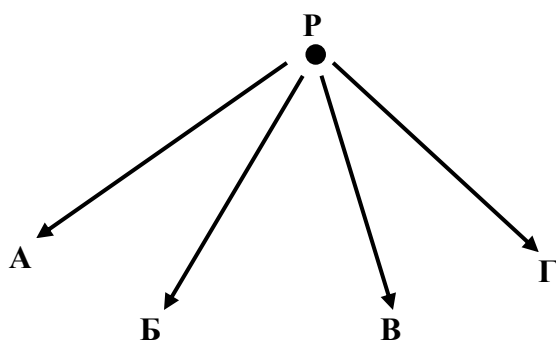
Сам стил руковођења детерминисан је начином на који се успоставља однос оизмеђу руководиоца и сарадника у извршавању задатака. У вези с тим, у литератури се наводе различите теорије стилова руковођења. Ипак, могло би се рећи, да су се усталиле две – класична (тријадна) теорија и теорија о дводимензионалном стилу руковођења.

2.5.1. Класична теорија стилова руковођења

Класична теорија стилова руковођења полази од тога да се они, собзиром на коришћење ауторитета, могу тријадно поделити на аутократски, демократски и либерални.

У *аутократском руковођењу* руководиоца тежи апсолутној власти, што значи да је дистрибуција социјалне моћи изразито неравномерна. Он настоји да сам одлучује о свим битним аспектима деловања и понашања подређених у организацији и развије код њих осећај потчињености, зависности и субмисивности. У надлежности аутократског руководиоца је и политика кажњавања и награђивања, на коју подређени не могу значајно да утичу. Сасвим је извесно да овај начин руковођења ојачава вертикалну комуникацију, изазива хијерархизацију организационе структуре и запоставља односе међу подређенима (слика 8).

Слика 8: Аутократско руковођење



Извор: Аутор

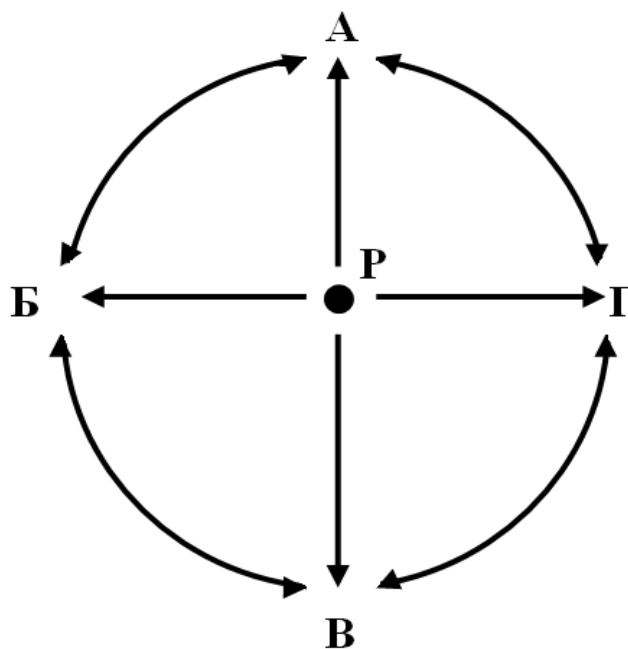
Овај стил руковођења често доприноси формирању култа личности, јер се подразумева да први надређени има универзална знања. Он на себе преузима сву одговорност за извршавање задатака.

Аутократски стил руковођења може каткада да допринесе већој ефикасности. Радни морал остаје веома низак, па је међу члановима групе (организације) присутно незадовољство, међуљудски односи су поремећени, а степен флукуације је веома висок.

Због наведених разлога овај стил руковођења се најчешће среће у малим предузећима у којима главну реч имају власници.

За **демократско руковођење** (слика 9) карактеристично је да руководилац пре доношења одређене одлуке тражи мишљење својих сарадника, ангажује њихове потенцијале, не дистанцира се од осталих и не појављује као „један од оних одозго“ кога се треба клонити, већ као „први међу једнакима“. Очигледно је да је такав руководилац мандатор воље већине чланова организационе целине којом руководи. Сходно томе, за разлику од аутократског руковођења, овде је одговорност за извршавање задатака заједничка.

Слика 9: Демократско руковођење

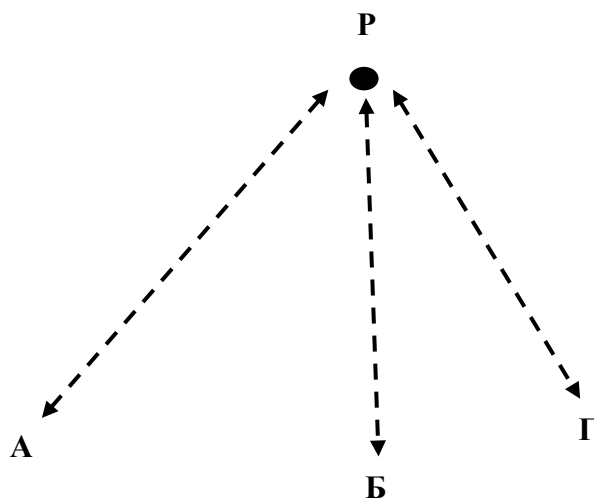


Извор: Аутор

Овај стил руковођења доприноси бољој психо-социјалној клими која се темељи на добрим међуљудским односима, што резултира већим задовољством запослених која доприноси и већој ефикасности реализацији задатака.

Либерално руковођење (*lese-fer stil*) је засновано на потпуној слободи, односно спонтаним односима и понашању у извршавању радних задатака (слика 10). Руководилац само саопштава задатке и евидентира резултате не предузимајући било какве озбиљне интервенције у току извршавања задатака. Подређеним сарадницима даје се велика слобода у погледу избора темпа и начина рада, при чему руководилац има веома мали утицај и социјалну моћ. Сходно наведеним карактеристикама овог стила руковођења, он је најпогоднији за примену у научним и уметничким радним срединама у којима су особе високе индивидуалности и одговорности.

Слика 10: Либерално руковођење



Извор: Аутор

Питање које је незаобилазно када се ради о стиливима руковођења везано је за настојање да се утврди најефикаснији модел руковођења. Бројна истраживања су показала да он не постоји. Наиме, раније се сматрало да је најефикаснији демократски стил руковођења, што је углавном оспорено резултатима најновијих истраживања. Демократски стил је несумњиво ефикаснији када је образовни ниво запослених висок, задатак важан, а мотивација за рад изразита. Међутим, демократско руковођење понекад даје слабије резултате од аутократског. То се дешава, на пример, у условима кад су запослени слабо мотивисани и слабо обучени за рад, као и код једноличних послова.

Компаративни преглед наведених стилова вођења, односно руковођења приказан је у табели 5.

Очигледно је да сваки стил руковођења зависи од личности руководиоца и од ситуационих услова у којима се налази група. Руководилац – лидер не треба да преферира само један стил; веома је значајно да користи сва три стила.

Табела 5: Карактеристике стилова руковођења

ОБЕЛЕЖЈА	СТИЛОВИ РУКОВОЂЕЊА		
	АУТОКРАТСКИ	ДЕМОКРАТСКИ	ЛИБЕРАЛНИ
Начин мотивисања запослених	Принуда	Подстицаји	Сатисфакција
Начин доношења одлука	Индивидуално, без укључивања подређених	Партиципативно укључиваље подређених	Тимски – сви запослени су укључени
Извори моћи	Ауторитет позиције	Позиција Референтност Експертност Информисаност	Експертност Референтност Информисаност
Флексибилност – способност за прилагођавање	Нефлексибилан (тешко прихвата промене)	Флексибилан (има слуха за промене)	Веома флексибилан (прихвата промене као начин вођења)

Извор: Према – Цимовић М. и Дулановић Ж. (1992): *Основи организације*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 323.

2.5.2. Теорија о дводимензионалном стилу руковођења

Поред тријадне (класичне) поделе стилова руковођења, истраживања услова за повећање продуктивности рада, задовољства послом и за смањење одсуства и флукуације, условила су и појаву *теорије о дводимензионалном стилу руковођења*. По овој теорији издиференцирана су два типа руковођења: руковођење оријентисано на људе и руковођење оријентисано на задатке⁹⁷.

Руководјење оријентисано на људе подразумева настојање руководиоца да код подређених сарадника развије мотивацију за рад. То чини на најразличитије начине, али је у основи његова заинтересованост за своје сараднике, њихове проблеме на послу, као и у приватном животу. Увек испољава спремност да им помогне, развија дух заједништва и позитивну социјалну климу, елиминише конфликте, затегнутост и сукобе.

⁹⁷ За идејног творца и утемељивача теорије о дводимензионалном стилу руковођења сматра се Ликерт Р. (Likert R). Ова теорија је базирана на резултатима истраживања која је спровео Ликерт са сарадницима на Мичигенском универзитету 1961. године.

Оријентисаност на задатак усмерава руководиоца на техничку страну посла. При томе, руководиоца користи техничка знања која су најбоља за извршење задатка и настоји да их подређени стриктно примењују. Претежном оријентацијом на задатке и запостављањем међуљудских односа постиже се само привидна ефикасност, јер се упоредо са извршавањем задатака не решавају проблеми за које су запослени лично заинтересовани. Нагомилавање ових проблема изазива незадовољство, неспоразуме и сукобе, па се на тај начин умањује вредност постигнутих радних резултата.

Избор оријентације у руковођењу зависи од природе посла и природе личности руководиоца, а у хијерархијским системима и од оријентације коју је усвојио надређени. Оријентација на људе показала се делотворнијом. Међутим, према неким истраживањима, руковођење оријентисано на људе није добило недвосмислено повољнију оцену од руковођења оријентисаног на задатак.⁹⁸

⁹⁸ McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York.

III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

1. ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА

Сасвим је сигурно да један од чинилаца који доприноси квалитету пословања организације је и сам руководиоц уколико поседује особине које су пожељне с аспекта квалитета пословања организације (предузећа). Захваљујући тим особинама он може да буде и прихваћен као лидер кога ће подређени да следе у свим околностима, па чак и у ситуацији када је неизвесност у погледу исхода рада присутна, а каткада и веома ризична.

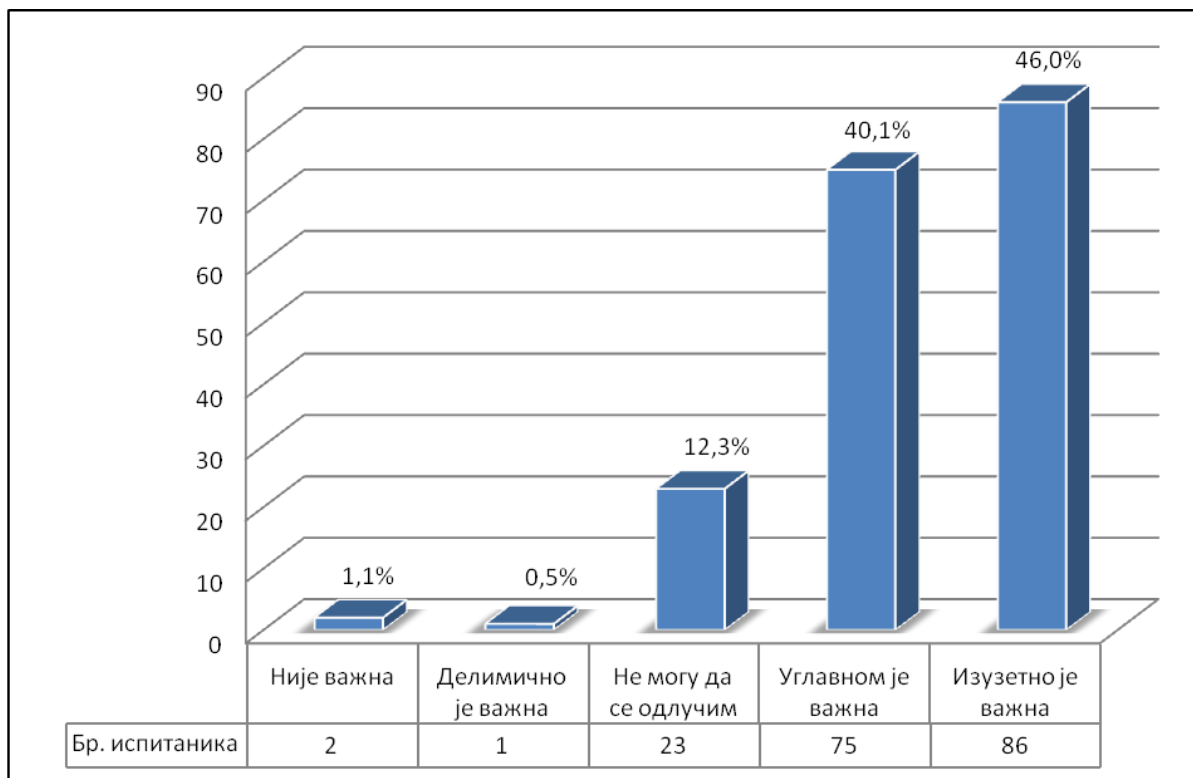
1.1. Способност за руковођење

Већ је констатовано да рад није проста сума индивидуалних активности. Зато је разумљиво да се при разматрању руковођења мора имати у виду да је оно интегрална активност са сврсисходном оријентацијом. Самим тим, и руководиоца би требао да поседује способност за руковођење да би био успешан у остварио те активности и тиме директно утицао на развијање сталног и доброг радног елана запослених (доброг расположења за рад).

Ако се анализирају подаци приказани на графикану 5 може се констатовати да су разлике у ставовима испитаника о способностима за руковођење веома изражене. Наиме, највише је оних испитаника који ову особину руководиоца сматрају углавном пожељном (40,1%) и изузетно важном (46,0%). Веома мали број испитаника сматра да је ова особина руководиоца делимично важна (0,5%) и да није важна (1,1%). Евидентно је, дакле, да су наведене разлике у ставовима испитаника значајне (распоред емпиријски добијених фреквенција у нашем истраживању статистички значајно одступају од распореда очекиваних фреквенција), што потврђује и вредност хи-квадрата ($\chi^2=175,433$) који је за четири степена слободе ($df=4$) статистички значајан на

нивоу 0,00.⁹⁹ Наравно да овај резултат не изненађује ако се има у виду да је разлика у ставовима испитаника са највишим и најнижим вредностима на скали веома наглашена.

Графикон 5: Способност за руковођење



Извор: Аутор

За утврђивање повезаности између претпостављених социјалних обележја испитаника и њиховог преферирања способности за руковођење као особине личности руководиоца примењен је коефицијент контингенције (C).¹⁰⁰ Резултати укрштања сваке социјалне варијабле са варијаблом – способност за руковођење, приказано је у табели 6. Према овим подацима, очигледно је да не постоји статистички значајна повезаност између претпостављених социјалних обележја испитаника и њихове наклоности према

⁹⁹ Хи-квадрат тест је примењен за испитивање разлике распореда добијених (опажених) и очекиваних (теоријских) фреквенција, односно за проверу да ли у узорку има извесних одступања у погледу ставова испитаника на примењеној скали.

¹⁰⁰ Да би се боље разумео коефицијент контингенције треба имати у виду да се он изводи из χ^2 -теста помоћу обрасца:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Значење симбола:

$\chi^2 = N_i$ – квадрат,

N = укупан број посматраних и обухваћених јединица.

способности за руковођење као особине личности руководиоца, јер у свим случајевима коефицијент контингенције (C) статистички није значајан ($p > 0,05$).

Табела 6: Социјална обележја испитаника и преференција способности за руковођење

		Способност за руковођење						Укупно	χ^2 и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	0 0,0%	11 5,9%	31 16,6%	43 23,0%	87 46,5%	187 100%	$\chi^2=4,414$ C=0,152	p=0,353 p>0,05
	2. Женски	0 0,0%	1 0,5%	12 6,4%	44 23,5%	43 23,0%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	8 4,3%	25 13,4%	35 18,7%	70 37,4%	187 100%	$\chi^2=8,868$ C=0,213	p=0,354 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	13 7,0%	38 20,3%	32 17,1%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	2 1,1%	12 6,4%	19 10,2%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	$\chi^2=12,050$ C=0,246	p=0,441 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	12 6,4%	41 21,9%	35 18,7%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	7 3,7%	10 5,3%	17 9,1%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	3 1,6%	22 11,8%	30 16,0%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	1 0,5%	10 5,3%	21 11,2%	35 18,7%	69 36,9%	187 100%	$\chi^2=13,577$ C=0,260	p=0,329 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	8 4,3%	33 17,6%	24 12,8%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	9 4,8%	10 5,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	12 6,4%	17 9,1%	30 16,0%			

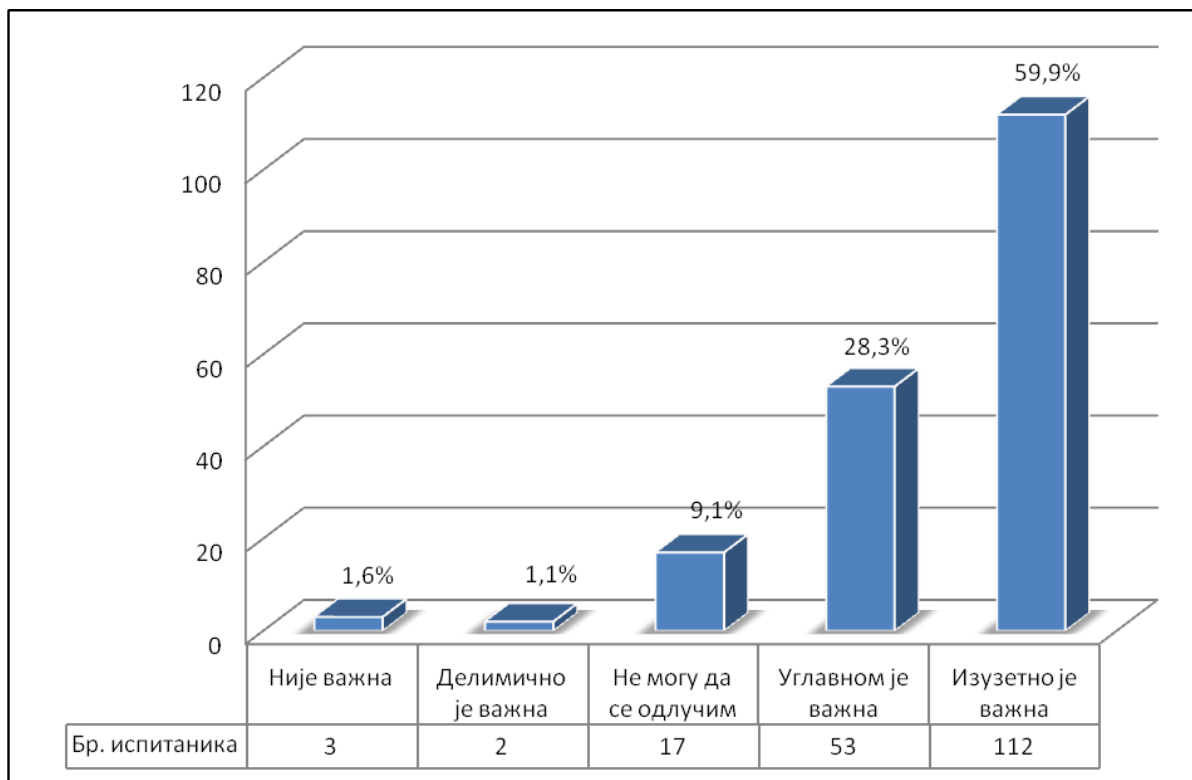
Извор: Аутор

1.2. Општа и стручна образовност

Када су у питању ставови испитаника према општој и стручној образовности као пожељној особини личности менаџера – руководиоца најдоминантнији су ставови да је ова особина изузетно важна (графикон 6). Наиме, 59,9% испитаника дају апсолутну предност важности ове особине за успешно руковођење организацијом, а самим ти и за успешно пословање. Веома је битно и то да 28,3% испитаника сматра да је општа и стручна образовност као особина личности руководиоца углавном важна. С друге стране, у потпуној сенци се налазе испитаници који овој особини придају мали

или никакав значај. Отуда је и разумљиво да су разлике у ставовима испитаника према општој и стручној образовности статистички значајне ($\chi^2 = 231,583$; $df=4$; $p=0,00$).

Графикон 6: Општа и стручна образовност



Извор: Аутор

Насупрот оваквој разлици између испитаника у преферирању опште и стручне образовности личности менаџера – руководиоца, по појединим категоријама испитаника – претпостављеним социјалним обележјима (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство) – не постоје статистички значајне разлике (табела 7), јер коефицијент контингенције (C) статистички није значајан ($p > 0,05$). Другим речима, то значи да су испитаници у погледу ове особине руководиоца, без обзира на пол, године старости, нивоа образовања и дужине радног стажа, веома сагласни о њеном значају. То се могло и очекивати с обзиром на та да од укупног броја испитаника (187) њих 165 (88,2%) врло високо вреднују ову особину руководиоца.

Табела 7: Социјална обележја испитаника и преференција опште и стручне образовности

		Општа и стручна образовност						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	2 1,1%	5 2,7%	29 15,5%	49 26,2%	87 46,5%	187 100%	x ² =6,565 C=0,184	p=0,161 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	0 0,0%	12 6,4%	24 12,8%	63 33,7%	100 53,5%			
Године старисти	1. До 35 година	2 1,1%	2 1,1%	9 4,8%	19 10,2%	38 20,3%	70 37,4%	187 100%	x ² =9,943 C=0,225	p=0,269 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	26 13,9%	53 28,3%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	4 2,1%	8 4,3%	21 11,2%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =8,077 C=0,203	p=0,779 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	9 4,8%	30 16,0%	47 25,1%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	2 1,1%	6 3,2%	26 13,9%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	5 2,7%	15 8,0%	35 18,7%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	3 1,6%	2 1,1%	6 3,2%	20 10,7%	38 20,3%	69 36,9%	187 100%	x ² =12,016 C=0,246	p=0,444 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	20 10,7%	41 21,9%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	6 3,2%	15 8,0%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	7 3,7%	18 9,6%	30 16,0%			

Извор: Аутор

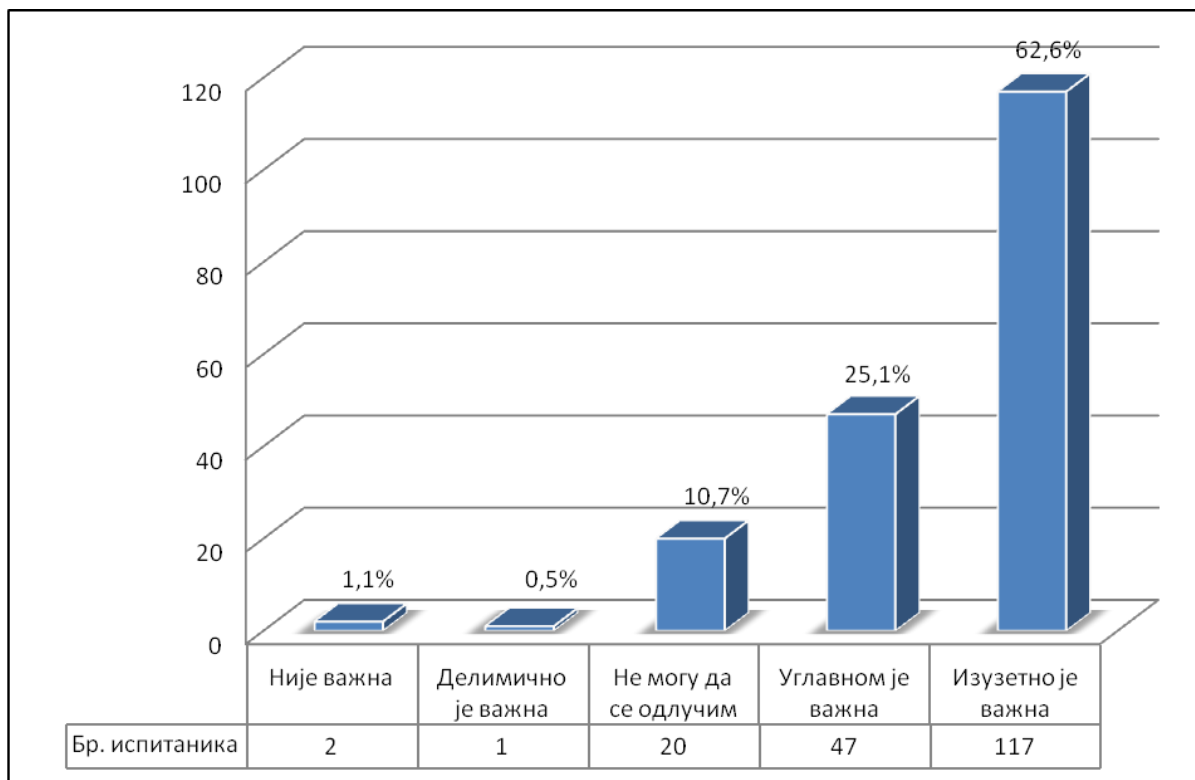
1.3. Способност за организацију рада

Способност менаџера – руководиоца да успешно организује рад преко половине испитаника (графикон 7), тачније њих 117 (62,6%) сматра изузетно важном, а 47 (25,1%) углавном важном, његовом личном особиним. Такав исход одговора испитаника сасвим је разумљив, јер је посреди особина менаџера – руководиоца која је битна за формирање целог система за извршавање радних задатака. Она има утицај на одређивање структуре и поступака за реализацију планираних задатака, тј. за конкретну организацију која је у функцији веће продуктивности рада.

Иако се из наведених података види, да су ставови испитаника на скали процене способности за организацију рада изразито оријентисани према највишим вредностима,

ставови испитаника о овом питању се, ипак, статистички значајно разликују на нивоу 0,00 ($\chi^2 = 248,909$; $df=4$).

Графикон 7: Способност за организацију рада



Извор: Аутор

Ако се погледају резултати приказани у табела 8, види се да по појединим категоријама претпостављених социјалних обележја испитаника не постоји статистички значајна разлика. То значи да се испитаници без обзира на пол, године старости, ниво образовања и године радног стажа значајно не разликују у процени става о способности менаџера – руководиоца као личној особини [коэффициент контингенције (С) за све укрупњене категоријске варијабле изузетно је низак]. Ипак, треба нагласити да генерација између 36–50 године, као и испитаници са средњом стручном спремом ову особину вреднују највишим оценама. Разлог томе је, вероватно, у томе што су у питању испитаници који су најзаступљенији у радним организацијама. Интересантан је и податак да испитаници са најмањим радним стажом (до 20 година), такође високо вреднују ову особину руководиоца. То се може протумачити чињеницом да они у

доброј организацији посла виде могућност за остваривање веће продуктивности свог рада, али и већу шансу за свој професионални просперитет.

Табела 8: Социјална обележја испитаника и преференција способности за организацију рада

		Способност за организацију рада						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	1 0,5%	7 3,7%	22 11,8%	56 29,9%	87 29,9%	187 100%	x ² =2,313 C=0,111	p=0,678 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	0 0,0%	13 7,0%	25 13,4%	61 32,6%	61 32,6%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	5 2,7%	20 10,7%	43 23,0%	70 37,4%	187 100%	x ² =7,270 C=0,193	p=0,508 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	10 5,3%	22 11,8%	51 27,3%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	5 2,7%	5 2,7%	23 12,3%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	x ² =14,038 C=0,264	p=0,298 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	9 4,8%	29 15,5%	50 26,7%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	5 2,7%	9 4,8%	20 10,7%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	6 3,2%	7 3,7%	42 22,5%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	1 0,5%	4 2,1%	19 10,2%	43 23,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =9,039 C=0,215	p=0,700 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	7 3,7%	16 8,6%	42 22,5%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	5 2,7%	14 7,5%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	7 3,7%	18 9,6%	30 16,0%			

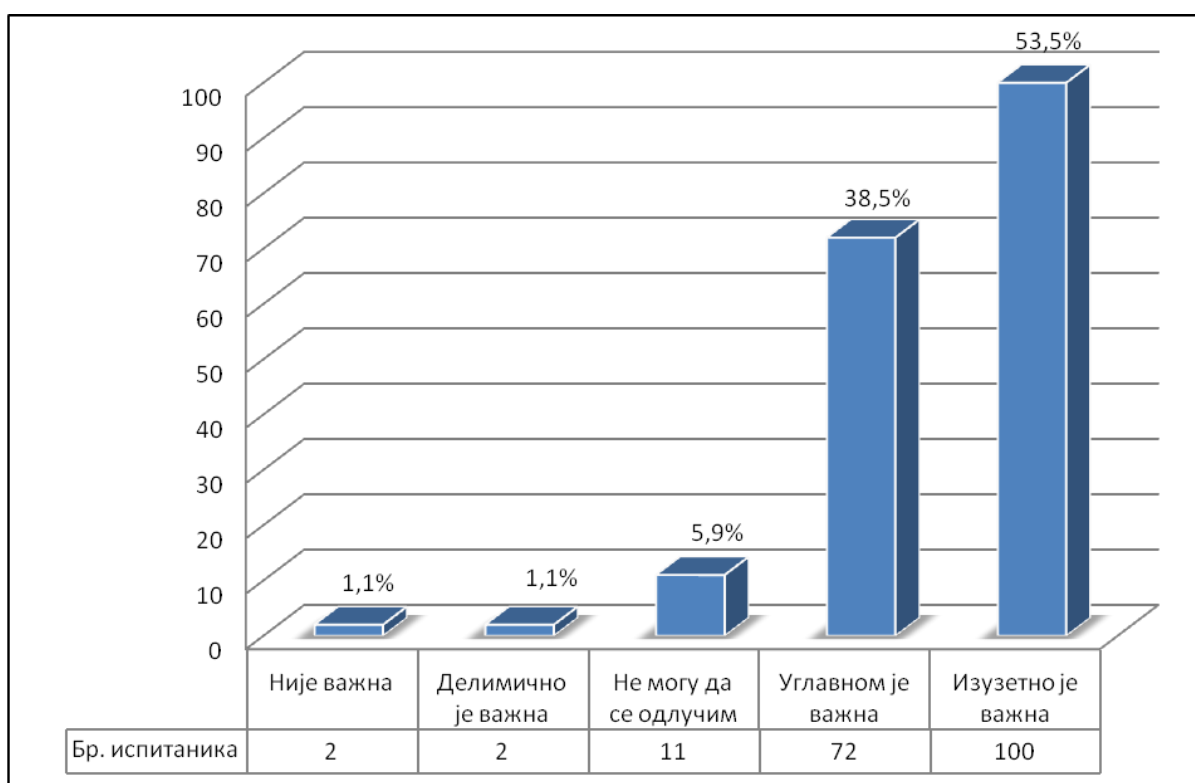
Извор: Аутор

1.4. Професионални однос према послу

Професионалном односу према послу као особини личности менаџера – руководиоца испитаници придају велики значај, јер највећи број њих (72, односно 38,5%) ову особину сматрају углавном веома важном, а чак 100 испитаника (53,5%) сматрају је изузетно важном. Дакле, од 187 испитаника њих 172 (92,0%) уопште није у дилеми колико је ова особина важна за успешно руковођење, због чега и њихови ставови вредновања ове особине на скали процене врло се високо котирају. То је и очекивано с обзиром на то да нема успеха ни у једној области људске делатности без професионалног приступа послу.

Наравно, на примењеном узорку, који је репрезентативан, могло се очекивати да распоред емпиријских фреквенција одступа само случајно од очекиваног (теоријског) распореда. Међутим, претходни подаци то демантују, па се може констатовати да је разлика емпиријског и очекиваног распореда статистички значајна, односно може се закључити да се ставови испитаника о професионалном односу менаџера – руководиоца према послу статистички значајно разликују на нивоу 0,00 ($p=0,00$), јер је за четири степена слободе ($df=4$) $\chi^2= 222,439$.

Графикон 8: *Професионални однос према послу*



Извор: Аутор

Насупрот појединачним разликама испитаника према овој особини личности менаџера – руководиоца која је статистички значајна, ако се анализирају разлике испитаника по категоријама испитаника (претпостављеним социјалним обележјима), подаци у табели 9. показују да у том погледу не постоје статистички значајне разлике, јер коефицијенти контингенције (C) указују да међу посматраним варијаблама постоји изузетно ниска повезаност.

Табела 9: Социјална обележја испитаника и професионални однос према послу

		Професионални однос према послу							Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5					
Пол	1. Мушки	1 0,5%	1 0,5%	6 3,2%	32 17,1%	47 25,1%	87 46,5%	187 100%	x ² =0,438 C=0,048	p=0,979 p>0,05	
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	5 2,7%	40 21,4%	53 28,3%	100 53,5%				
Године старисти	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	4 2,1%	28 15,0%	36 19,3%	70 37,4%	187 100%	x ² =3,646 C=0,138	p=0,888 p>0,05	
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	6 3,2%	30 16,0%	46 24,6%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	1 0,5%	14 7,5%	18 9,6%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =10,079 C=0,226	p=0,609 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	4 2,1%	37 19,8%	47 25,1%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	15 8,0%	16 8,6%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	3 1,6%	17 9,1%	33 17,6%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	1 ,5%	4 2,1%	25 13,4%	37 19,8%	69 36,9%	187 100%	x ² =10,721 C=0,233	p=0,553 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	24 12,8%	36 19,3%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	1 0,5%	1 ,5%	7 3,7%	14 7,5%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	16 8,6%	13 7,0%	30 16,0%				

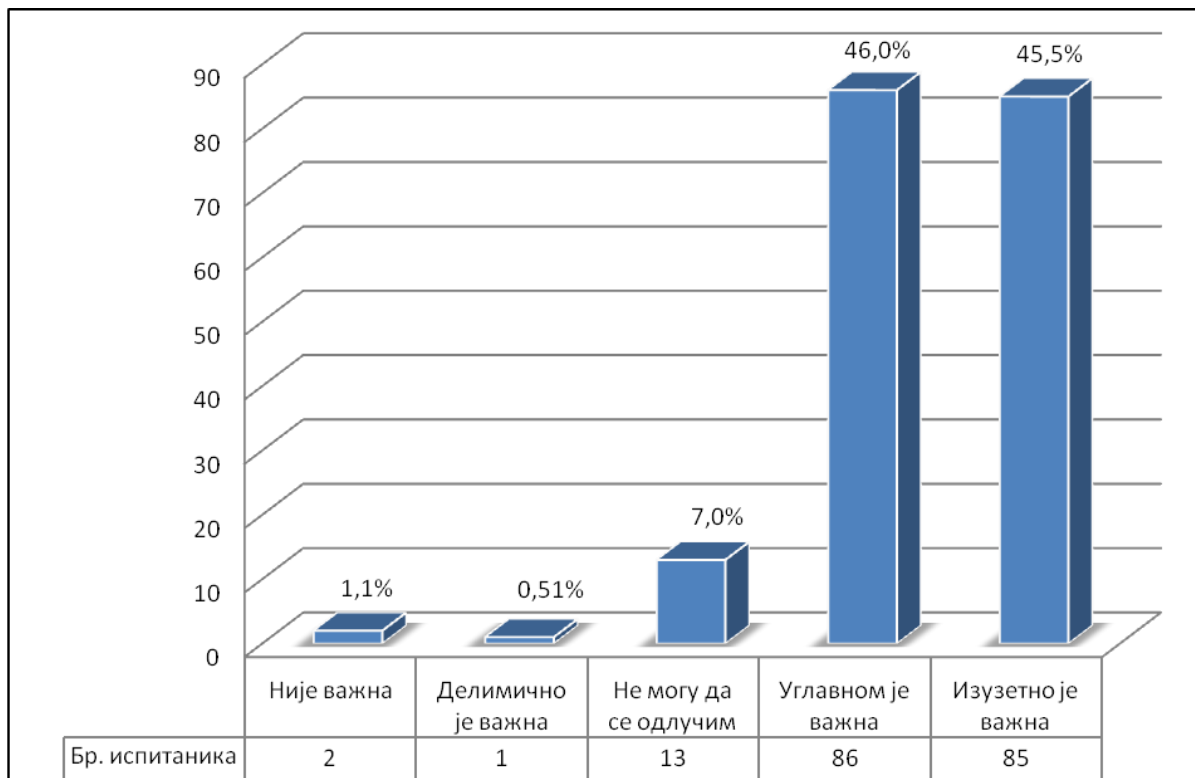
Извор: Аутор

1.5. Ауторитативност

Према подацима на графикону 9. веома изненађујуће делује чињеница да испитаници веома високо вреднују ауторитарност као пожељну особину личности менаџера – руководиоца. За 86 (46,0%) испитаника ова особина је углавном важна, а за њих 85 (45,5%) изузетно важна. То значи да испитаници више преферирају руководиоце ауторитативног типа, односно оне код којих је наглашена строгост и који све подређују радној дисциплини, одговорности и непрекидној контроли рада и резултата рада запослених. То често води преувеличавању моћи руководиоца, прихватању његове доминације иако она није израз властитих уверења (данас би се то могло тумачити присуством страха од губитка радног места и сличних негативних

емоција). Разлика у вредновању ове особине од стране испитаника је статистички значајна ($\chi^2=208,588$; $df=4$; $p=0,00$), што указује да је искључена свака случајност.

Графикон 9: Ауторитарност



Извор: Аутор

Врло су интересантни подаци у табели 10. Наиме, иако коефицијенти контингенције (C) укрштених категоријских варијабли пол, године старости, ниво образовања и радно искуство са ставом испитаника о ауторитарности као особини личности менаџера – руководиоца није статистички значајан ($p>0,05$), ипак се уочавају одређене разлике. Те разлике су нарочито изражене када су у питању године старости испитаника. Испитаници узраста до 50 године највећи значај дају овој особини. Разлог томе можда се налази у чињеници да се ради о генерацији која је радно врло активна и која има шансу да успе у професионалној каријери. Вероватно се држе пословице „ко је ближи ватри боље се огреје“. Из истог разлога и испитаници са радним искуством до 20 година, такође дају највећи значај ауторитарности као особини личности менаџера – руководиоца.

Ову особину високо преферирају и испитаници са средњим образовањем, јер су више оријентисани на одржавање групног статуса у чему, вероватно, налазе подлогу, а и подршку, за своје даље усавршавање.

Табела 10: Социјална обележја испитаника и ауторитарност менаџера – руководиоца

		Ауторитарност менаџера – руководиоца						Укупно	χ ² и С	р
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	0 0,0%	6 3,2%	34 18,2%	45 24,1%	87 46,5%	187 100%	χ ² =6,265 С=0,180	р=0,180 р>0,05
	2. Женски	0 0,0%	1 0,5%	7 3,7%	52 27,8%	40 21,4%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	7 3,7%	31 16,6%	30 16,0%	70 37,4%	187 100%	χ ² =8,721 С=0,211	р=0,366 р>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	35 18,7%	43 23,0%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	1 0,5%	20 10,7%	12 6,4%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	χ ² =10,079 С=0,178	р=0,909 р>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	7 3,7%	39 20,9%	42 22,5%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	3 1,6%	18 9,6%	13 7,0%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	3 1,6%	26 13,9%	26 13,9%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	1 0,5%	6 3,2%	28 15,0%	32 17,1%	69 36,9%	187 100%	χ ² =10,552 С=0,231	р=0,568 р>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	27 14,4%	33 17,6%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	12 6,4%	10 5,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	19 10,2%	10 5,3%	30 16,0%			

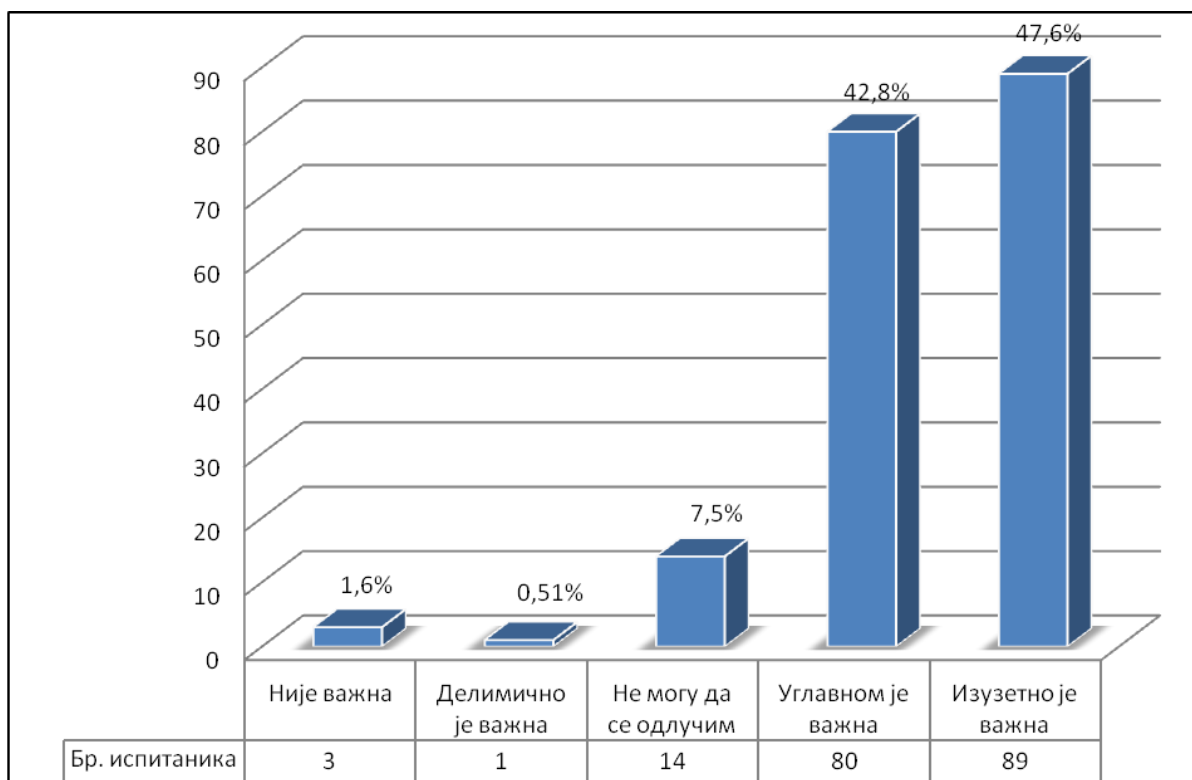
Извор: Аутор

1.6. Одлучност

За руководилачке способности одлучност је једна од релевантних особина личности менаџера – руководиоца. Она подразумева спремност на доношење одлука и њихово доследно извршење. Иако је она производ мотивације и других сложених црта личности, треба имати у виду да зависи и од спољних околности које утичу на динамику личности.

С обзиром на то колико је одлучност као особина личности значајна за успешно руковођење, сасвим је разумљиво да је испитаници на скали ставова високо вреднују. Од 187 испитаника, њих 169 (90,4%) је сматрају углавном важном и изузетно важном. Очигледне су и велике разлике између оних испитаника који јој придају велики значај и оних који су супротног мишљења и та разлика је статистички значајна ($\chi^2= 201,422$; $df=4$; $p=0,00$)

Графикон 10: Одлучност



Извор: Аутор

Подаци у табели 11. показују да одлучност као особину личности менаџера – руководиоца највише преферирају испитаници до 50 година старости (140, односно 74,9%), са средњом стручном спремом (84, односно 44,9%) и са радним стажом до 20 година (122, односно 65,2%). То се могло и очекивати, јер су у питању испитаници који су и најбројнији у узорку, а уз то и радно најактивнији. Но, без обзира на то што постоје разлике између појединих категоричких варијабли (претпостављена социјална обележја) и става о одлучности, оне, ипак, нису статистички значајне, на шта указују вредности коефицијената контингенције (C).

Табела 11: Социјална обележја испитаника и одлучност менаџера – руководиоца

		Одлучност менаџера – руководиоца						Укупно	x ² и С	р
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	0 0,0%	5 2,7%	39 20,9%	41 21,9%	87 46,5%	187 100%	x ² =2,184 С=0,107	p=0,702 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	9 4,8%	41 21,9%	48 25,7%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	0 0,0%	2 1,1%	33 17,6%	33 17,6%	70 37,4%	187 100%	x ² =11,044 С=0,236	p=0,139 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	9 4,8%	35 18,7%	39 20,9%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	1 0,5%	3 1,6%	12 6,4%	17 9,1%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =10,586 С=0,231	p=0,565 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	4 2,1%	41 21,9%	43 23,0%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	5 2,7%	15 8,0%	13 7,0%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	5 2,7%	21 11,2%	29 15,5%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	3 1,6%	0 0,0%	2 1,1%	30 16,0%	34 18,2%	69 36,9%	187 100%	x ² =14,379 С=0,267	p=0,277 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	7 3,7%	27 14,4%	31 16,6%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	10 5,3%	10 5,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	13 7,0%	14 7,5%	30 16,0%			

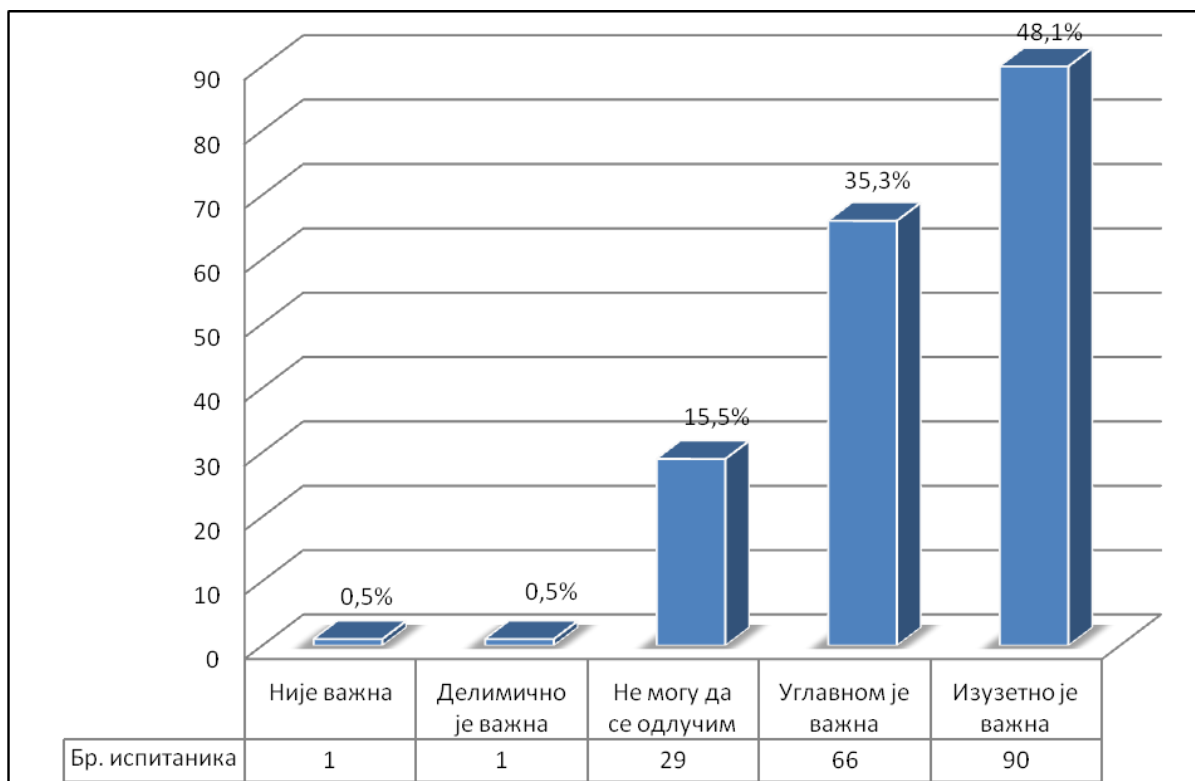
Извор: Аутор

1.7. Самоконтрола у понашању

Самоконтрола у понашању менаџера – руководиоца је веома битна особина његове личности, јер подразумева свесно, без икаквих спољашњих притисака и контроле, регулисање сопственог понашања и деловања према другима, критичко сагледавање сопственог рада и учачавање евентуалних недостатака и пропуста. Колико је важна ова особина показују и резултати на графикону 11, јер није случајно да од 187 испитаника њих 156 (83,4%) ову особину сматрају углавном и изузетно важном. С друге стране, само за двоје испитаника (1,1%) ова особина није важна или је делимично важна.

Из наведеног графика се видно уочава да постоје велике разлике између опажених и очекиваних (теоријских) фреквенција. Та разлика је статистички значајна на нивоу 0,00, јер је за 4 степена слободе ($df=4$) вредност $\chi^2= 168,588$.

Графикон 11: Самоконтрола у понашању



Извор: Аутор

Према подацима у табели 12. уочава се да испитаници женског пола више придају значај самоконтроли у понашању као личној особини менаџера – руководиоца. Такав став произилази из чињенице да су, према неким званичним подацима из 2010. године, жене у Србији чешће изложене злостављању на раду од мушкараца. Наиме, од укупног броја злостављаних две трећине су жене, а једна трећина мушкарци.¹⁰¹ Наравно, и особе мушког пола су изложене злостављању на раду, али о томе стидљиво говоре, вероватно због тога што је у нашој мачо култури бити жртва злостављања знак слабости, па мушкарци теже да се сами са тим изборе.¹⁰²

¹⁰¹ http://www.novosti.rs/vesti/zivot_plus_.75.html:275545-Zene-su-cesce-zrtve-mobinga (приступљено 30. 10. 20017)

¹⁰² <https://novanasarec.org.rs/mobing-trpe-muskarci-ali-ga-zene-cesce-prijavljuju/> (приступљено 30. 10. 2017)

Са овим налазом сагласни су и подаци Војвођанског истраживачко-аналитичког центара „ВОИЦЕ“, који указују на то да све више жена ради у најслабије плаћеним привредним гранама и услужним делатностима (76%), свака трећа запослена жена стрепи од губитка посла, а највише стрепе запослене у приватним фирмама (47%).¹⁰³

Табела 12: Социјална обележја испитаника и самоконтрола у понашању

		Самоконтрола у понашању						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	0	1	13	36	37	87	187 100%	x ² =4,820 C=0,159	p=0,306 p>0,05
	2. Женски	1	0	16	30	53	100			
Године старости	1. До 35 година	1	1	7	25	36	70	187 100%	x ² =8,481 C=0,208	p=0,388 p>0,05
	2. 36-50 година	0	0	18	26	39	83			
	3. Преко 50 година	0	0	4	15	15	34			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0	0	1	2	4	7	187 100%	x ² =7,171 C=0,192	p=0,846 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	0	1	10	35	43	89			
	3. Виша стручна спрема	0	0	8	12	15	35			
	4. Висока стручна спрема	1	0	10	17	28	56			
Радно искуство	1. До 10 година	1	1	8	23	36	69	187 100%	x ² =6,975 C=0,190	p=0,859 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0	0	11	21	33	65			
	3. Од 21 до 30 година	0	0	5	10	8	23			
	4. Преко 30 година	0	0	5	12	13	30			

Извор: Аутор

Мада је разлика у ставу испитаника мушког и женског пола о самоконтроли у понашању менаџера – руководиоца видљива, ипак она није статистички значајна (коэффициент контингенције је веома низак, а $p > 0,05$), већ само указује на тенденцију.

И код осталих категоричких варијабли (године старости, ниво образовања и радно искуство) које су укрштене са варијаблом самоконтрола у понашању није

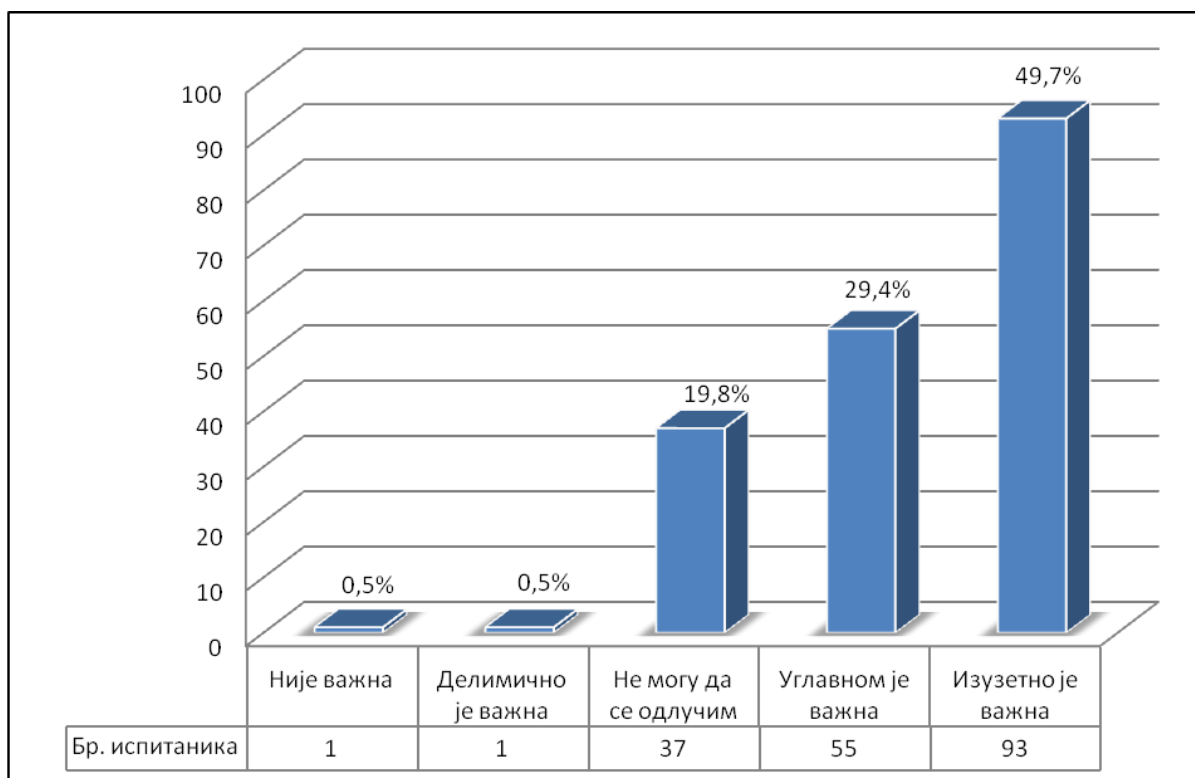
¹⁰³ Војвођански истраживачко-аналитички центара „ВОИЦЕ“, 05. 12, 2016, <http://voice.org.rs/zene-su-najvece-zrtve-tranzicije/> (приступљено 30. 10. 20017)

утврђена статистички значајна разлика, јер су вредност коефицијената контингенције (C) веома ниске.

1.8. Упорност и доследност

Упоран рад менаџера – руководиоца, као и његова постојаност у свакој својој речи, захтеву и поступку воде до успеха. Осим тога, запослени очекују од својих надређених не само да их редовно постигну на залагање, већи и да их адекватним мерама по потреби и приморавају на веће залагање у раду. Зато и испитаници упорност и доследност високо вреднују (графикон 12). Заправо, 148 (79,1%) испитаника ову особину сматрају углавном важном и изузетно важном, 37 (19,8%) имају неодлучни став према њој, а два испитаника (1,1%) су на становишту да је ова особина неважна и делимично важна. Треба имати у виду да упорност има смисла само ако менаџер – руководиоц не мења брзо и лако своје мишљење и одлуке, у супротном може да буде чинилац неуспеха и незадовољства запослених.

Графикон 12: Упорност и доследност



Извор: Аутор

Наглашено преферирање става да је упорност и доследност углавном важна и изузетно важна особина менаџера – руководиоца, очигледно је условило да разлике између теоријских и опажених фреквенција буду статистички значајне на нивоу 0,00 (за четири степена слободе вредност $\chi^2 = 161,797$).

Табела 13: Социјална обележја испитаника и преференција упорности и доследности

		Упорност и доследност						Укупно	χ^2 и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	0 0,0%	0 0,0%	18 9,6%	25 13,4%	44 23,5%	87 46,5%	187 100%	$\chi^2=1,856$ C=0,099	p=0,762 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	19 10,2%	30 16,0%	49 26,2%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	10 5,3%	22 11,8%	36 19,3%	70 37,4%	187 100%	$\chi^2=9,277$ C=0,217	p=0,319p >0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	21 11,2%	19 10,2%	43 23,0%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	0 0,0%	6 3,2%	14 7,5%	14 7,5%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	$\chi^2=14,835$ C=0,271	p=0,251 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	13 7,0%	31 16,6%	44 23,5%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	13 7,0%	6 3,2%	16 8,6%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	11 5,9%	16 8,6%	28 15,0%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	0 0,0%	8 4,3%	22 11,8%	38 20,3%	69 36,9%	187 100%	$\chi^2=12,283$ C=0,248	p=0,423 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	16 8,6%	14 7,5%	34 18,2%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	10 5,3%	8 4,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	8 4,3%	9 4,8%	13 7,0%	30 16,0%			

Извор: Аутор

Укрштањем појединачних категоријских варијабли које подразумевају социјална обележја испитаника са варијаблом упорност и доследност (табела 13) утврђено је да међу њима не постоји статистичка значајна повезаност, јер су вредности коефицијента контингенције (C) веома ниске и нису статистички значајне ($p > 0,05$). Ипак, вреди нагласити, да и поред тога пажњу скреће податак да испитаници са средњом стручном спремом, њих 44 (23,5%) сматрају упорност и доследност изузетно важном особиним личности менаџера – руководиоца. Исто тако, и испитаници са радним стажом до 20

година ову особину сматрају углавном важном (36, односно 19,3%) и изузетно важном (72, односно 38,5%).

1.9. Моралне особине

Разматрање моралних особина менаџера – руководиоца не би било потпуно без разумевања морала уопште и радног морала.

Морал је друштвени феномен на који делују одређене друштвене законитости. Узроци његовог настанка произилазе из нужности људског друштва да се организује на основу друштвених прописа који делују на човека као спољња сила, с једне стране, тј. таквих прописа који ће деловати на човека као његова унутрашња снага, као унутрашњи аутономни императив, с друге стране.

С обзиром на то да су у овом истраживању ради о моралним особинама менаџера – руководиоца, потребно је расветлети и суштину радног морала. У том смислу је сасвим прихватљива дефиниција Данила Ж. Марковића, по којој се „радни морал може одредити као скуп норми о понашању човека у радној средини, заснованих на општем схватању о положају и значају рада у друштву, које у себе укључују мотиве, ставове и задовољства учесника у радном процесу и радној групи”¹⁰⁴. Као сплет моралних захтева он наводи:

- креативан однос према послу,
- залагање у радном процесу у смислу утрошка енергије,
- испољавања иницијативе у високом степену,
- солидарност са члановима радне групе, и
- подржавање циљева радне групе, али и шире друштвене заједнице.¹⁰⁵

Ово истраживање је показало (графикон 13) да већина испитаника (71,7%) сматра да су моралне особине менаџера – руководиоца изузетно важне. То је у односу на претходно анализирани особине, убедљиво најбоље вреднована особина, што сигурно указује и на њен значај с аспекта успешности руковођења.

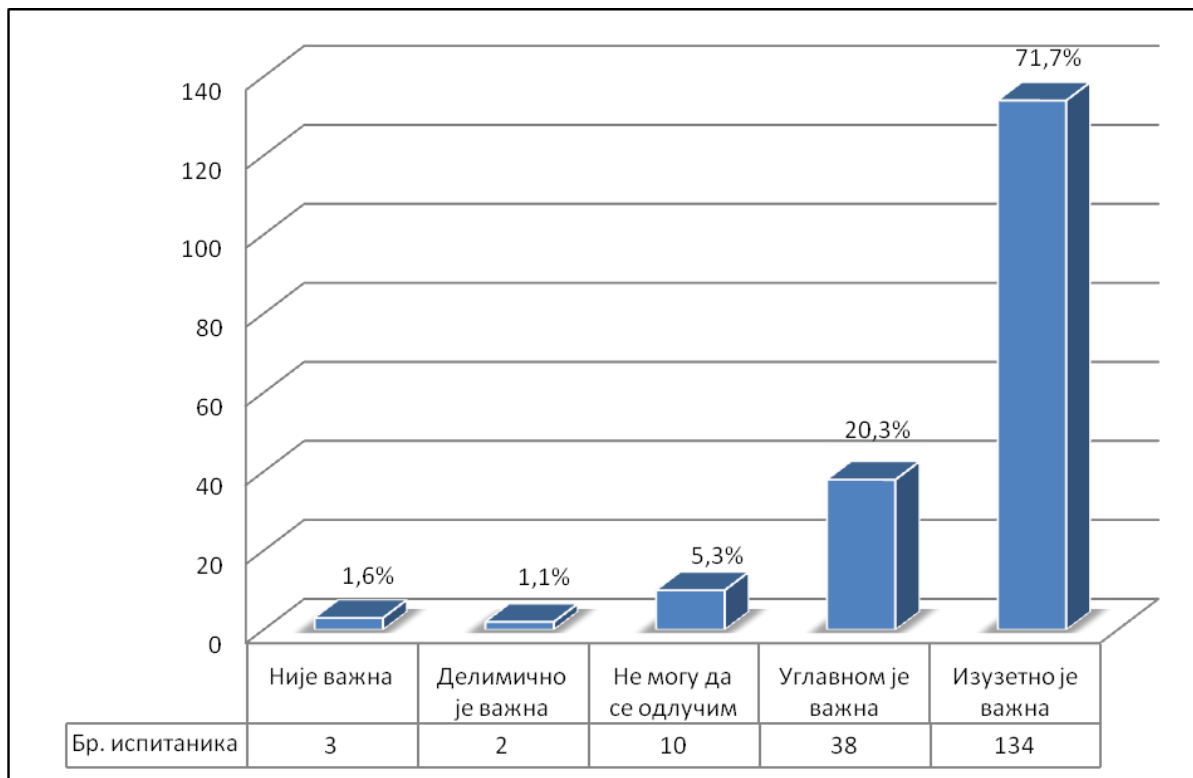
Како је веома велика разлика између оних испитаника који придају велики значај моралним особинама и оних који имају другачије мишљење, сасвим је

¹⁰⁴ Марковић Ж. Д. (1999): *Социологија рада*, Савремена администрација, Београд, стр. 500.

¹⁰⁵ *Исто*, стр. 501.

разумљиво да је разлика између њих у преференцији ове особине статистички значајна ($\chi^2 = 334,738$; $df=4$; $p=0,00$).

Графикон 13: Моралне особине



Извор: Аутор

Ако се анализирају одговори испитаника по укрштеним категоријским варијаблима (табела 14) уочава се да претпостављена социјална обележја – пол, године старости и радно искуство нису статистички значајно повезани са преферирањем моралних особина менаџера – руководиоца ($p > 0,05$). Само категоријска варијабла – ниво образовања – значајно је повезана са преференцијом моралних особина менаџера – руководиоца. Наиме, испитаници са средњом, вишом и високом стручном спремом највише преферирају ову особину. Вредност коефицијената контингенције указује да је повезаност између ове две категоријске варијабле ниска ($C=0,326$), али је, ипак, статистички значајна ($p=0,034$; $p < 0,05$). Ово би се могло протумачити тиме да је шири ниво образовања претпоставка вишем нивоу моралности, али се не може прихватити као парадигма (да би се то прихватило потребна су додатна истраживања). Донекле, ово иде у прилог менаџерима – руководиоцима који теже да буду „чувари“ морала, а самим тим и да достигну лидерску позицију у предузећу (организацији).

Табела 14: Социјална обележја испитаника и преференција моралних особина

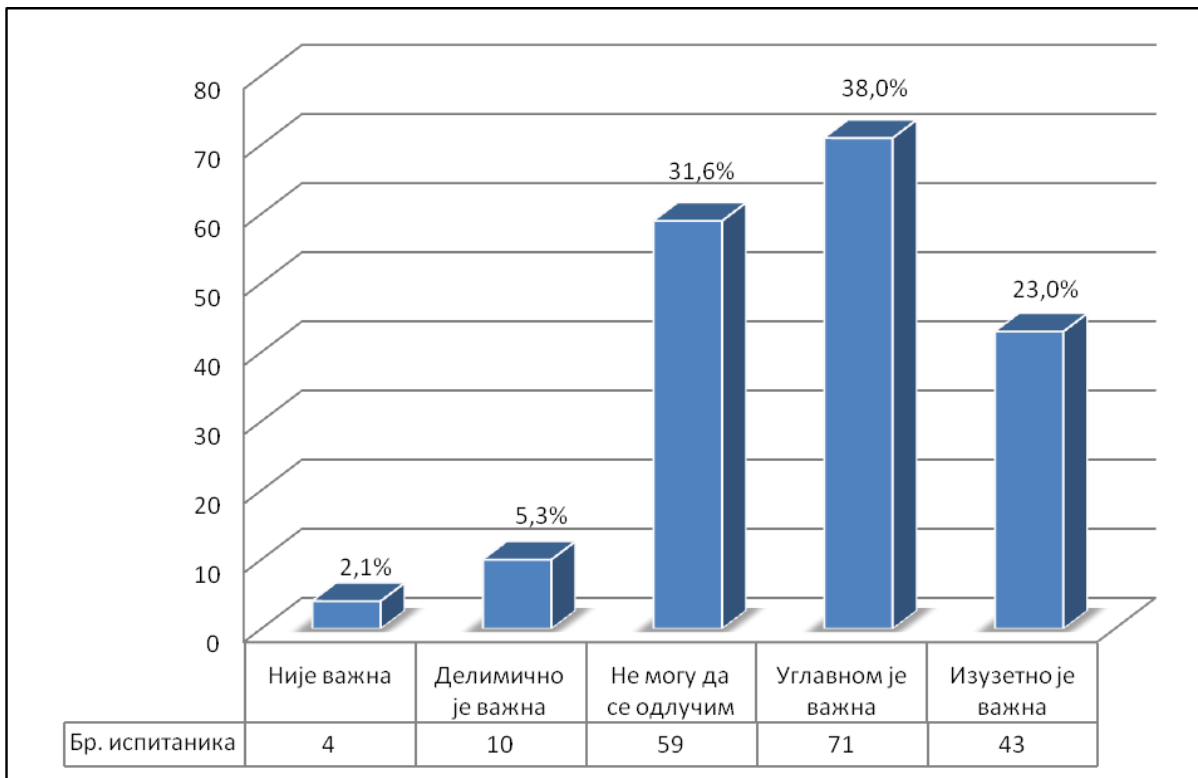
		Моралне особине						Укупно	x ² и С	р
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	1 0,5%	2 1,1%	18 9,6%	64 34,2%	87 46,5%	187 100%	x ² =3,420 С=0,134	p=0,490 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	8 4,3%	20 10,7%	70 37,4%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	3 1,6%	2 1,1%	1 0,5%	14 7,5%	50 26,7%	70 37,4%	187 100%	x ² =13,267 С=0,257	p=0,103 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	18 9,6%	60 32,1%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	6 3,2%	24 12,8%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	1 0,5%	1 0,5%	0 0,0%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	x ² =22,303 С=0,326	p=0,034 p<0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	2 1,1%	23 12,3%	62 33,2%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	4 2,1%	4 2,1%	26 13,9%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	3 1,6%	11 5,9%	41 21,9%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	3 1,6%	2 1,1%	0 0,0%	13 7,0%	51 27,3%	69 36,9%	187 100%	x ² =16,579 С=0,285	p=0,166 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	15 8,0%	46 24,6%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	4 2,1%	16 8,6%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	6 3,2%	21 11,2%	30 16,0%			

Извор: Аутор

1.10. Скромност

Процена скромности подразумева дефинисање области понашања. Испољава се у критичком односу према сопственим вредностима, у уздржавању да се своји успеси истичу и у уважавању вредности других. Очекивало се да ће испитаници ову особину личности менаџера – руководиоца релативно подједнако вредновати. Међутим, подаци приказани на графикону 14 указују да се одговори испитаника значајно разликују на нивоу 0,00 ($x^2=93,401$; $df=4$). Најмањи је број испитаника за које ова особина није важна или је делимично важна (14; 7,4%). За 114 (61,0%) испитаника ова особина је углавном и изузетно важна, док је 59 (31,6%) испитаника неодлучно.

Графикон 14: Скромност



Извор: Аутор

Подаци о укрштању категоријских варијабли (претпостављена социјална обележја) и вредновања скромности као пожељне особине менаџера – руководиоца приказани у табели 15. упућују на закључак да међу њима (категоријама наведених варијабли) не постоји значајна повезаност, јер је вредност коефицијента контингенције веома ниска и статистички није значајан ($p > 0,05$). Међутим, интересантан је податак да овој особини најмањи значај придају испитаници са завршеном основном школом 14 (7,5%). Разлог томе је вероватно у данашњем схватању скромности као особине менаџера – руководиоца. Наиме, „некада је скромност вреднована као врхунска врлина која краси ‘доброг човека’, а стара изрека је говорила: ‘знак великана је скромност, а ситнодушје се вози у кочији самољубља’. Међутим, у модерно време, скромност није ништа друго него гушење сопствених потенцијала и вредности, које може бити извор многих проблема, нарочито када су у питању пословни односи“.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Илић Д, *Скромност – врлина или мана?*, Нови пут, 19. фебруар 2013, <http://noviput.rs/kolumne/skromnost-vrlina-ili-mana/> (приступљено 21. 12. 2017)

Табела 15: Социјална обележја испитаника и преференција скромности

		Скромност						Укупно	x ² и С	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	2 1,1%	4 2,1%	26 13,9%	34 18,2%	21 11,2%	87 46,5%	187 100%	x ² =0,479 C=0,051	p=0,976 p>0,05
	2. Женски	2 1,1%	6 3,2%	33 17,6%	37 19,8%	22 11,8%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	6 3,2%	22 11,8%	26 13,9%	15 8,0%	70 37,4%	187 100%	x ² =13,008 C=0,255	p=0,112p >0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	3 1,6%	28 15,0%	30 16,0%	22 11,8%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	3 1,6%	1 0,5%	9 4,8%	15 8,0%	6 3,2%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	2 1,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =12,863 C=0,254	p=0,379 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	2 1,1%	4 2,1%	27 14,4%	34 18,2%	22 11,8%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	17 9,1%	10 5,3%	7 3,7%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	2 1,1%	5 2,7%	15 8,0%	22 11,8%	12 6,4%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	4 2,1%	22 11,8%	27 14,4%	15 8,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =5,494 C=0,169	p=0,939 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	1 0,5%	4 2,1%	20 10,7%	22 11,8%	18 9,6%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	1 0,5%	0 0,0%	8 4,3%	8 4,3%	6 3,2%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	1 0,5%	2 1,1%	9 4,8%	14 7,5%	4 2,1%	30 16,0%			

Извор: Аутор

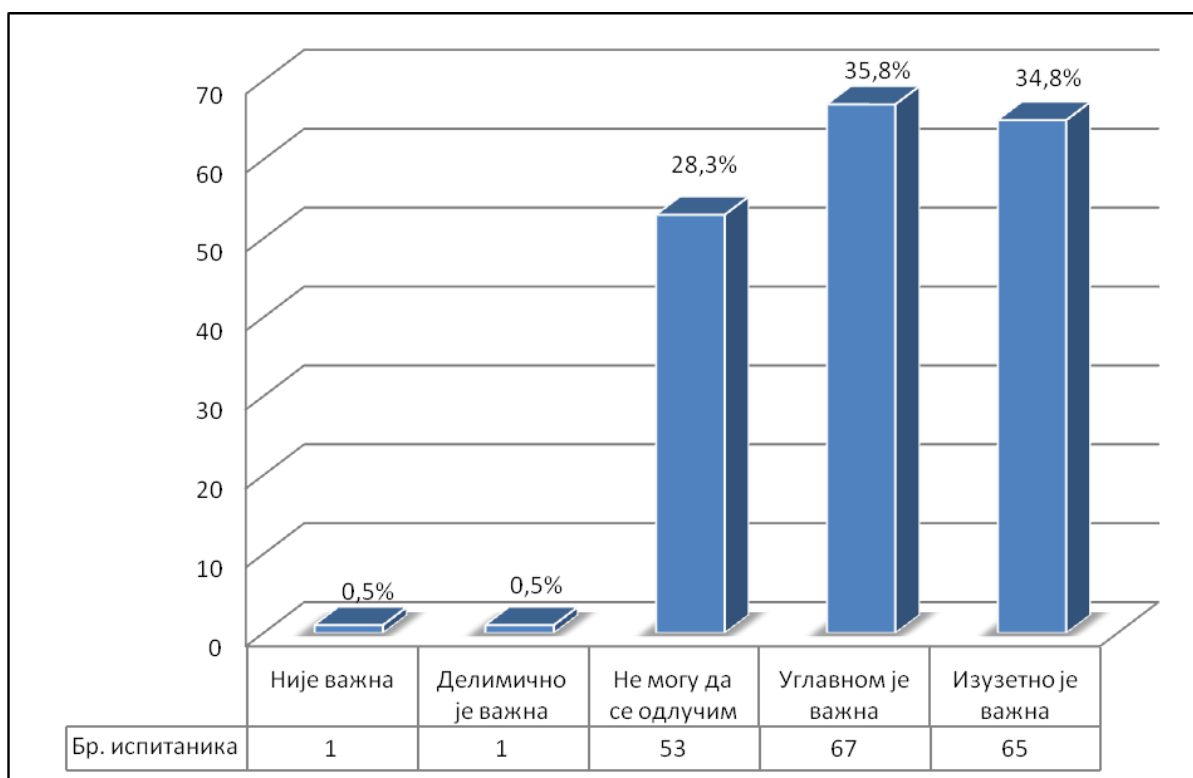
1.11. Уредност

Уредност је појам који је у већој мери свеобухватан, али не увек довољно одређен термин који се односи на хигијенске захтеве (неговано лице и код мушкараца свеже обријано; чиста коса; чиста одећа и обућа, без јаких парфема и непријатних мириса; проветрен и чист радни простор; итд.) и лични изглед (уредно подшишана коса и неговани брада и бркови код мушкараца; уредни нокти и дискретна шминка код жена; прикладна одевеност, уредан радни простор у коме се на зидовима и столовима не држе непотребне слике и предмети; итд.).

Какви су ставови испитаника у овом истраживању о уредности као особини личности менаџера – руководиоца види се из података на графикону 15. Њих 132 (70,6%) ову особину сматрају углавном и изузетно важном, а само за двоје (1%) она

није важна и делимично је важна. Број неодлучних је 53 (28,3%) испитаника. Из наведених података произилази да се разлика у одговорима испитаника (разлика између опажених и очекиваних фреквенција) статистички значајна на нивоу 0,00 (за четири степена слободне вредности $\chi^2 = 121,155$).

Графикон 15: Уредност



Извор: Аутор

При укрштању категоријских варијабли – пол године старости, ниво образовања и радно искуство – са варијаблом уредност као пожељном особином менаџера – руководиоца (табела 16) није утврђена значајна повезаност између њих ($p > 0,05$). Међутим, и поред ниске повезаности (вредност коефицијента контингенције је испод 0,30), интересантно је да уредности као особини личности менаџера – руководиоца највећи значај придају испитаници са средњом стручном спремом (67; 35,8%), као и испитаници са радним стажом до 20 година (93; 49,7%). Такав резултат није изненађујући, јер запослени са средњом стручном школом чешће су у контакту са већим бројем запослених, па зато више воде рачуна о личној хигијени и изгледу. То је, такође, својствено и млађим људима.

Табела 16: Социјална обележја испитаника и преференција уредности

		Уредност						Укупно	χ ² и С	р
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	0 0,0%	0 0,0%	23 12,3%	34 18,2%	30 16,0%	87 46,5%	187 100%	χ ² =2,432 С=0,113	р=0,657 р>0,05
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	30 16,0%	33 17,6%	35 18,7%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	0 0,0%	23 12,3%	22 11,8%	24 12,8%	70 37,4%	187 100%	χ ² =7,700 С=0,199	р=0,463 р>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	21 11,2%	32 17,1%	30 16,0%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	1 0,5%	9 4,8%	13 7,0%	11 5,9%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	1 0,5%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	χ ² =12,783 С=0,253	р=0,385 р>0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	22 11,8%	38 20,3%	29 15,5%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	15 8,0%	8 4,3%	12 6,4%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	14 7,5%	20 10,7%	20 10,7%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	0 0,0%	21 11,2%	21 11,2%	26 13,9%	69 36,9%	187 100%	χ ² =12,944 С=0,254	р=0,373 р>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	19 10,2%	23 12,3%	23 12,3%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	1 0,5%	4 2,1%	12 6,4%	6 3,2%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	9 4,8%	11 5,9%	10 5,3%	30 16,0%			

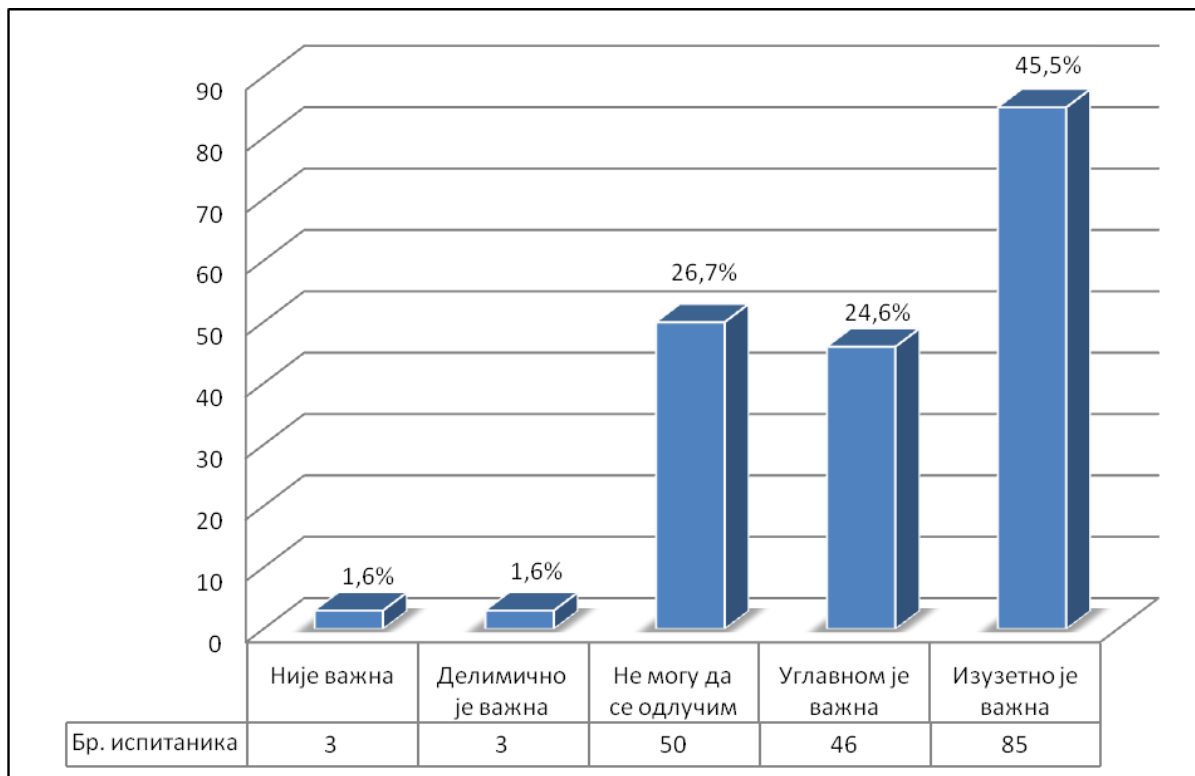
Извор: Аутор

1.12. Поузданост

Поузданост као особина личности менаџера – руководиоца указује на то да он има одређена својства као што су: постојаност, принципијелност, устаљеност у послу, вера у себе, осећа се сигурним, итд. Због ових својстава менаџер – руководилац заслужује поверење запослених, како оних који су у хијерархији руковођења испод њега, тако и оних који су изнад њега. Зато је разумљиво што највећи број испитаника (131; 70,1%) ову особину сматра углавном важном и изузетно важном (графикон 16). У складу са овим налазом је и податак да се ставови испитаника о поузданости значајно разликују на нивоу 0,00 ($\chi^2 = 130,086$; $df=4$), односно, може се закључити да распоред емпиријски добијених фреквенција у овом истраживању статистички значајно одступа

од распореда фреквенције које су очекиване на основу резултата испитивања ставова испитаника о поузданости као особини личности менаџера – руководиоца.

Графикон 16: Поузданост



Извор: Аутор

Из података приказаних у табели 17. уочава се да категоричке варијабле пол, године старости и радно искуство нису статистички значајно повезане са варијаблом поузданост ($p > 0,05$), због чега су и коефицијенти контингенције (C) веома ниски (испод 0,30). Једино је категоричка варијабла – ниво образовања – статистички значајно повезана са варијаблом поузданост као особином личности менаџера – руководиоца; мада је јачина те повезаности веома ниска ($C = 0,340$). При томе, овој особини највећи значај придају испитаници са завршеном средњом школом. То се, донекле, могло и очекивати с обзиром на то да је ова категорија испитаника и најзаступљенија у узорку.

Табела 17: Социјална обележја испитаника и преференција поузданости

		Поузданост						Укупно	x ² и С	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	2 1,1%	24 12,8%	28 15,0%	32 17,1%	87 46,5%	187 100%	x ² =7,240 C=0,193	p=0,124 p>0,05
	2. Женски	2 1,1%	1 0,5%	26 13,9%	18 9,6%	53 28,3%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	2 1,1%	18 9,6%	18 9,6%	30 16,0%	70 37,4%	187 100%	x ² =6,176 C=0,179	p=0,628 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	21 11,2%	23 12,3%	38 20,3%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	11 5,9%	5 2,7%	17 9,1%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	1 0,5%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =24,392 C=0,340	p=0,018 p<0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	3 1,6%	18 9,6%	33 17,6%	35 18,7%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	15 8,0%	4 2,1%	15 8,0%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	2 1,1%	0 0,0%	15 8,0%	8 4,3%	31 16,6%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	2 1,1%	17 9,1%	18 9,6%	30 16,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =10,017 C=0,225	p=0,614 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	16 8,6%	15 8,0%	34 18,2%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	1 0,5%	1 0,5%	6 3,2%	7 3,7%	8 4,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	11 5,9%	6 3,2%	13 7,0%	30 16,0%			

Извор: Аутор

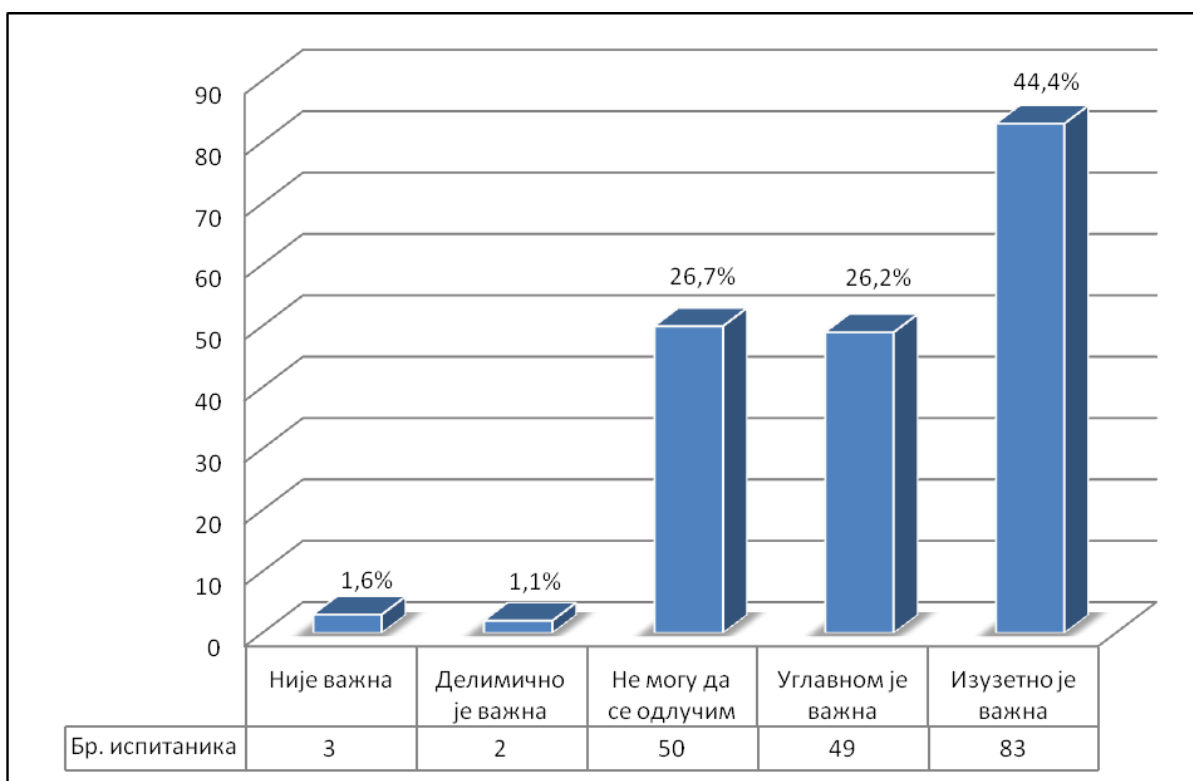
1.13. Праведност

Праведност је веома важно морално својство личности присутно у свим подручјима човековог живота и рада. У суштини, праведност значи поступати у складу са постојећим моралним нормама, па је, стога, повезана са истинољубљем, поштењем, хуманизмом и сл. У крајњој линији, праведност представља равнотежу у усклађивању сопствених (индивидуалних) и општих (друштвених) интереса, личних интереса и интереса осталих људи. То је веома осетљива особина менаџера – руководиоца која може да има веома јак утицај на међуљудске односе у организацуји.

Колико је важна ова особина личности менаџера – руководиоца говоре подаци приказани на графикону 17. Нешто више од две трећине испитаника (132; 70,6%) праведност сматрају углавном важном (49; 26,2%) и изузетно важном (83; 44,4%)

особином личности личности менаџера – руководиоца. Вредност хи-квадрат теста показује да добијена дистрибуција ставова испитаника о овој особини није случајна, јер се опажене и очекиване фреквенције статистички значајно разликују на нивоу 0,00 ($\chi^2=128,588$; $df=4$).

Графикон 17: Праведност



Извор: Аутор

У табели 18. приказани су подаци о повезаности претпостављених социјалних обележја испитаника и и преференције праведности као особине личности. Категоричке варијабле: пол, године старости и радно искуство нису статистички значајно повезани са варијаблом праведност, на шта указују вредности коефицијента контингенције које су веома ниске ($p>0,05$). Повезаност година школовања и преференције праведности је статистички значајна ($p=0,034$), али није нарочито истакнута, јер је вредност коефицијента контингенције прилично ниска ($C=0,327$). Таквом резултату највише су допринели позитивни ставови о праведности као личној особини менаџера – руководиоца испитаника са средњом (72; 38,5%) и високом стручном спремом (37; 19,8%).

Табела 18: Социјална обележја испитаника и преференција праведности

		Праведност						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	0 0,0%	21 11,2%	30 16,0%	35 18,7%	87 46,5%	187 100%	x ² =7,250 C=0,123	p=0,123 p>0,05
	2. Женски	2 1,1%	2 1,1%	29 15,5%	19 10,2%	48 25,7%	100 53,5%			
Године старисти	1. До 35 година	2 1,1%	1 0,5%	16 8,6%	21 11,2%	30 16,0%	70 37,4%	187 100%	x ² =4,725 C=0,157	p=0,786 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	25 13,4%	21 11,2%	36 19,3%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	9 4,8%	7 3,7%	17 9,1%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	2 1,1%	3 1,6%	7 3,7%	187 100%	x ² =22,333 C=0,327	p=0,034 p<0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	17 9,1%	31 16,6%	41 21,9%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	14 7,5%	5 2,7%	13 7,0%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	2 1,1%	0 0,0%	17 9,1%	11 5,9%	26 13,9%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	1 0,5%	17 9,1%	19 10,2%	30 16,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =5,257 C=0,165	p=0,949 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	17 9,1%	17 9,1%	30 16,0%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	1 0,5%	0 0,0%	8 4,3%	5 2,7%	9 4,8%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	8 4,3%	8 4,3%	14 7,5%	30 16,0%			

Извор: Аутор

1.14. Објективност

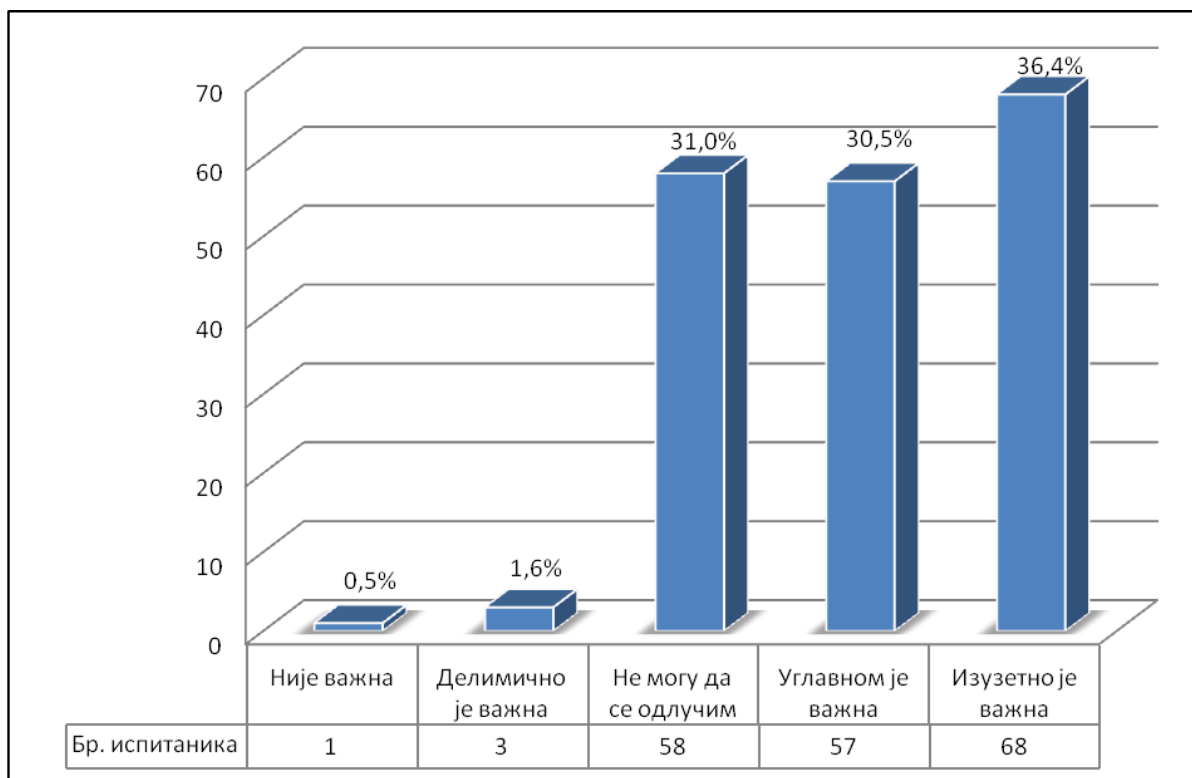
Објективност као особина личности менаџера – руководиоца се може одредити као понашање које је независно од његовог опажања, вредновања, и уопште од његовог субјективног мишљења и интереса. Можда суштину објективности најпластичније описује изрека (идиом) „Ни по бабу ни по стричевима“, што подразумева праведан суд и непристрасност.¹⁰⁷

Подаци приказани на графикону 18. недвосмислено указују на то да највећи број испитаника ову особину сматрају углавном важном (57; 30,5%) и изузетно важном (68; 36,4%), што чини две трећине испитаника. Такође се може лако закључити и да

¹⁰⁷ eКапија, 26. 02. 2015, <https://www.ekapija.com/after-workhours/1081936/zasto-se-kaze-ni-po-babu-ni-po-stricevima> (приступљено 01. 11. 2017)

опажене фреквенције значајно одступају од очекиваних фреквенција ($\chi^2= 113,722$; $df=4$; $p=0,00$), што значи да се свака случајност може искључити.

Графикон 18: Објективност



Извор: Аутор

Као и у претходном случају тако и код укрштања претпостављених социјалних обележја са варијаблом објективност (табела 19), три категоријске варијабле – пол, године старости и радно искуство – нису статистички значајно повезани са њом ($p>0$). И у овом случају степен повезаности категоријске варијабле – ниво образовања – са варијаблом објективност је низак ($\chi^2= 23,001$; $C=0,331$), али је ипак статистички значајан ($p=0,034$; $p<0,05$). То се могло и очекивати с обзиром на то да су објективност и праведност комплементарне особине личности менаџера – руководиоца, јер нема објективности без праведности и обрнуто. Само у узајамној сагласности оне могу да испоље снажан утицај на хармонизацију међуљудских односа у организацији а и да воде већој ефикасности у извршавању радних задатака.

Табела 19: Социјална обележја испитаника и преференција објективности

		Објективност						Укупно	x ² и С	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	0 0,0%	0 0,0%	28 15,0%	29 15,5%	30 16,0%	87 46,5%	187 100%	x ² =4,144 C=0,147	p=0,387 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	3 1,6%	30 16,0%	28 15,0%	38 20,3%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	19 10,2%	26 13,9%	23 12,3%	70 37,4%	187 100%	x ² =5,492 C=0,169	p=0,704 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	29 15,5%	23 12,3%	30 16,0%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	1 0,5%	10 5,3%	8 4,3%	15 8,0%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	1 0,5%	1 0,5%	2 1,1%	3 1,6%	7 3,7%	187 100%	x ² =23,001 C=0,331	p=0,028 p<0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	22 11,8%	35 18,7%	32 17,1%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	17 9,1%	6 3,2%	12 6,4%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	18 9,6%	14 7,5%	21 11,2%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	1 0,5%	20 10,7%	25 13,4%	22 11,8%	69 36,9%	187 100%	x ² =4,815 C=0,158	p=0,964 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	21 11,2%	18 9,6%	25 13,4%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	7 3,7%	6 3,2%	10 5,3%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	1 0,5%	10 5,3%	8 4,3%	11 5,9%	30 16,0%			

Извор: Аутор

1.15. Принципијелност

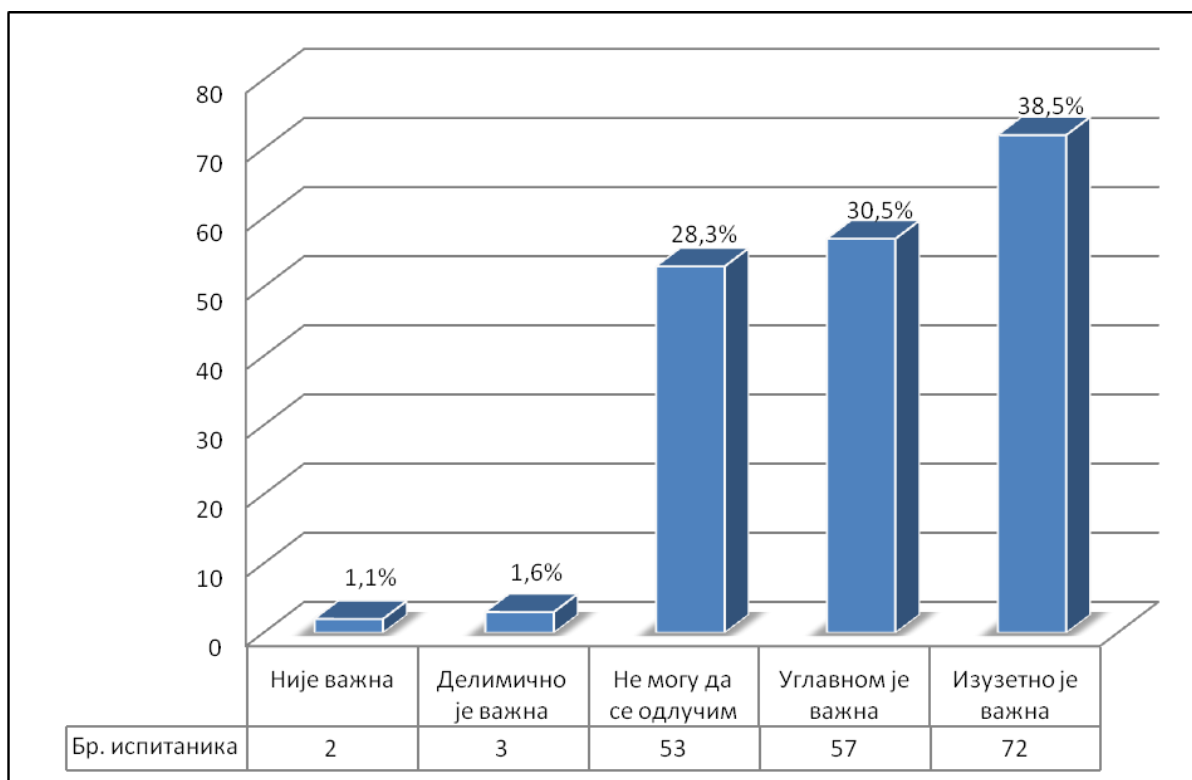
Принципијелност у руковођењу и у раду уопште, је пожељно својство и универзални захтев који, пре свега, значи склад речи и дела, чврстину и истрајност у радним напорима. Важно је имати у виду да ово својство личности менаџера – руководиоца никако не значи круто ригидно понашање.

Принципијелност се манифестује у сличном понашању и у релативно различитим ситуацијама. Зато ова особина даје могућност предвиђања понашања и стицање поверења у менаџере – руководиоце, при чему се морају узимати у обзир и услови у организацији.

У вредновању ове особине личности менаџера – руководиоца опажене и очекиване фреквенције се значајно разликују на нивоу 0,00 ($\chi^2= 113,936$; $df=4$). При

томе, незнатно више од две трећине испитаника (129; 69,0%) ову особину сматрају углавном и изузетно важном (графикон 19), јер је очигледно да принципијелно понашање менаџера – руководиоца доприноси успешнијој реализацији радних задатака, као и стварању подстицајног амбијента са становишта остваривања професионалних обавеза.

Графикон 19: Принципијелност



Извор: Аутор

Према подацима у табели 20, у којој су укрштене претпостављена социјална обележја испитаника (категоричке варијабле) са варијаблом принципијелност, није утврђена ниједна значајна повезаност, јер у свим случајевима хи-квадрати и коефицијенти контингенције (C) нису статистички значајни ($p > 0,05$). То се могло и наслутити, с бзиром на то да су испитаници били врло сагласни, без обзира на пол, године старости, ниво образовања и радно искуство, у вредновању принципијелности, ценећи је највише као углавном и изузетно важном. То је само, још једном, потврдило већ изречену констатацију да је принципијелност значајан чинилац руковођења.

Табела 20: Социјална обележја испитаника и преференција принципијелности

		Принципијелност						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	0 0,0%	30 16,0%	28 15,0%	28 15,0%	87 46,5%	187 100%	x ² =6,66 C=0,185	p=0,157 p>0,05
	2. Женски	1 0,5%	3 1,6%	23 12,3%	29 15,5%	44 23,5%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	2 1,1%	20 10,7%	27 14,4%	19 10,2%	70 37,4%	187 100%	x ² =11,102 C=0,237	p=0,196 p>0,05
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	24 12,8%	20 10,7%	38 20,3%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	0 0,0%	9 4,8%	10 5,3%	15 8,0%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	2 1,1%	2 1,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =16,801 C=0,287	p=0,157 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	24 12,8%	30 16,0%	35 18,7%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	14 7,5%	7 3,7%	13 7,0%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	13 7,0%	18 9,6%	22 11,8%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	2 1,1%	18 9,6%	27 14,4%	20 10,7%	69 36,9%	187 100%	x ² =13,178 C=0,257	p=0,356 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	18 9,6%	14 7,5%	32 17,1%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	6 3,2%	8 4,3%	9 4,8%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	11 5,9%	8 4,3%	11 5,9%	30 16,0%			

Извор: Аутор

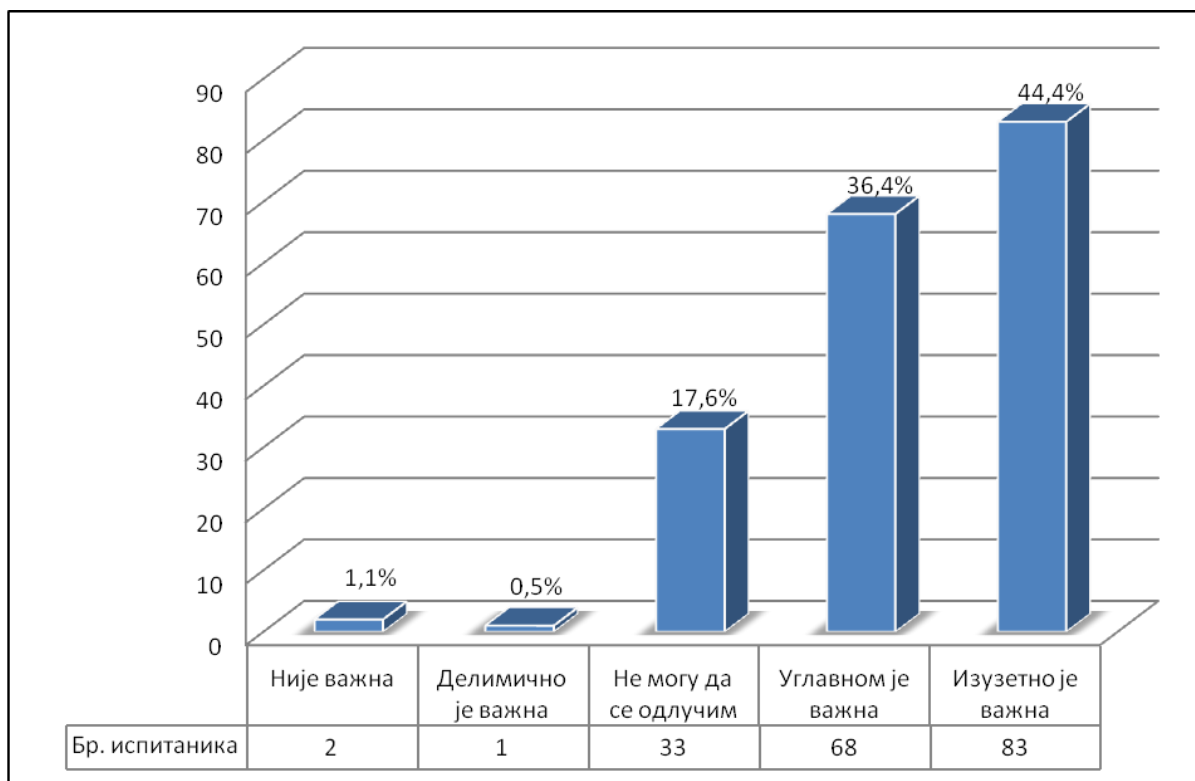
1.16. Способност за разумевање потреба и проблема подређених

Један од важних корака у изградњи добрих међуљудских односа је успостављање контакта менаџера – руководиоца са запосленима као основе за изградњу међусобног поверења и разумевања. Способност разумевања потреба и проблема подређених је једна од незаобилазних обавеза менаџера – руководиоца. „Та вештина међуљудских односа треба непосредним руководиоцима, али и онима у највишој сфери руковођења. Руководилац не може да буде усмерен само на посао, он треба да има слуха и за људе и њихове личне проблеме. Вештина и спремност рада са људима комплетира личност руководиоца.“¹⁰⁸ Стога је ова особина личности менаџера – руководиоца високо вреднована. Наиме, подаци приказани на графикону 20.

¹⁰⁸ Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 228.

недвосмислено казују да од 187 (100%) испитаника њих 151 (80,8%) је ову особину врло високо вредновало. Наравно да је то условило и да се добијена дистрибуција значајно разликује од теоријске на нивоу 0,00 ($\chi^2 = 150,086$; $df=4$).

Графикон 20: Способност за разумевање потреба и проблема подређених



Извор: Аутор

Међутим, кад су укрштена претпостављена социјална обележја (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство са варијаблом – способност за разумевање потреба и проблема подређених међу њима није утврђена статистички значајна повезаност, јер је у свим случајевима $p > 0,05$ (табела 21). Другим речима, претпостављена социјална обележја нису имала утицаја на вредновање способности за разумевање потреба и проблема подређених као личне особине менаџера – руководиоца.

Иако међу наведеним категоричким варијаблама не постоји статистички значајна повезаност, донекле је, ипак, интересантан, а и логичан налаз да способност за разумевања потреба и проблема подређених највише преферирају испитаници старости до 50 година (121; 64,7%), сматрају је углавном и изузетно важном. Слично је и са годинама радног искуства. Испитаници са радним искуством до 20 година ову особину

личности менаџера – руководиоца, такође, сматрају углавном и изузетно важном (106; 56,6%). Разлог томе је вероватно у чињеници да је по среди генерација која је радно најзаступљенија, са формираним породицама, а све то носи и одређене професионалне личне, породичне и друге проблеме који захтевају решавање.

Табела 21: Социјална обележја испитаника и способност за разумевање потреба и проблема подређених

		Способност за разумевање потреба и проблема подређених							Укупно	x ² и С	р
		1	2	3	4	5					
Пол	1. Мушки	1 0,5%	0 0,0%	15 8,0%	35 18,7%	36 19,3%	87 46,5%	187 100%	x ² =1,895 С=0,100	p=0,755 p>0,05	
	2. Женски	1 0,5%	1 0,5%	18 9,6%	33 17,6%	47 25,1%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	0 0,0%	14 7,5%	24 12,8%	30 16,0%	70 37,4%	187 100%	x ² =5,926 С=0,225	p=0,656 p>0,05	
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	15 8,0%	31 16,6%	36 19,3%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	13 7,0%	17 9,1%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	4 2,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =9,220 С=0,217	p=0,684 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	14 7,5%	36 19,3%	39 20,9%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	10 5,3%	10 5,3%	14 7,5%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	8 4,3%	20 10,7%	26 13,9%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	0 0,0%	14 7,5%	23 12,3%	30 16,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =6,297 С=0,180	p=0,900 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	11 5,9%	24 12,8%	29 15,5%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	9 4,8%	10 5,3%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	12 6,4%	14 7,5%	30 16,0%				

Извор: Аутор

1.17. Познавање личности подређених и колектива у целини

Резултате сваког рада остварује човек са својим способностима и личним особанама и колектив коме човек (запослени) припада.

Када је у питању личност човека многи аутори наводе његове особине и често их различито класификују. Овим питањем се баве многе науке – психологија рада,

психологија организације, социологија рада, менаџмент и друге организационе науке. Зато се у овој дисертацији то питање неће посебно обрађивати, већ ће се само указати на основне компоненте структуре личности значајне са становишта понашања у раду успешности. У том смислу у структури личности се истичу следеће особине:

- способности,
- темперамент,
- карактер,
- ставови,
- телесне карактеристике,
- потребе и
- интереси.

Дакле, ради се о структури различитих индивидуалних особина личности и њиховој међусобној интеракцији (слика 11), али и интеракцији са условима радне средине.

Слика 11: Основне компоненте структуре личности



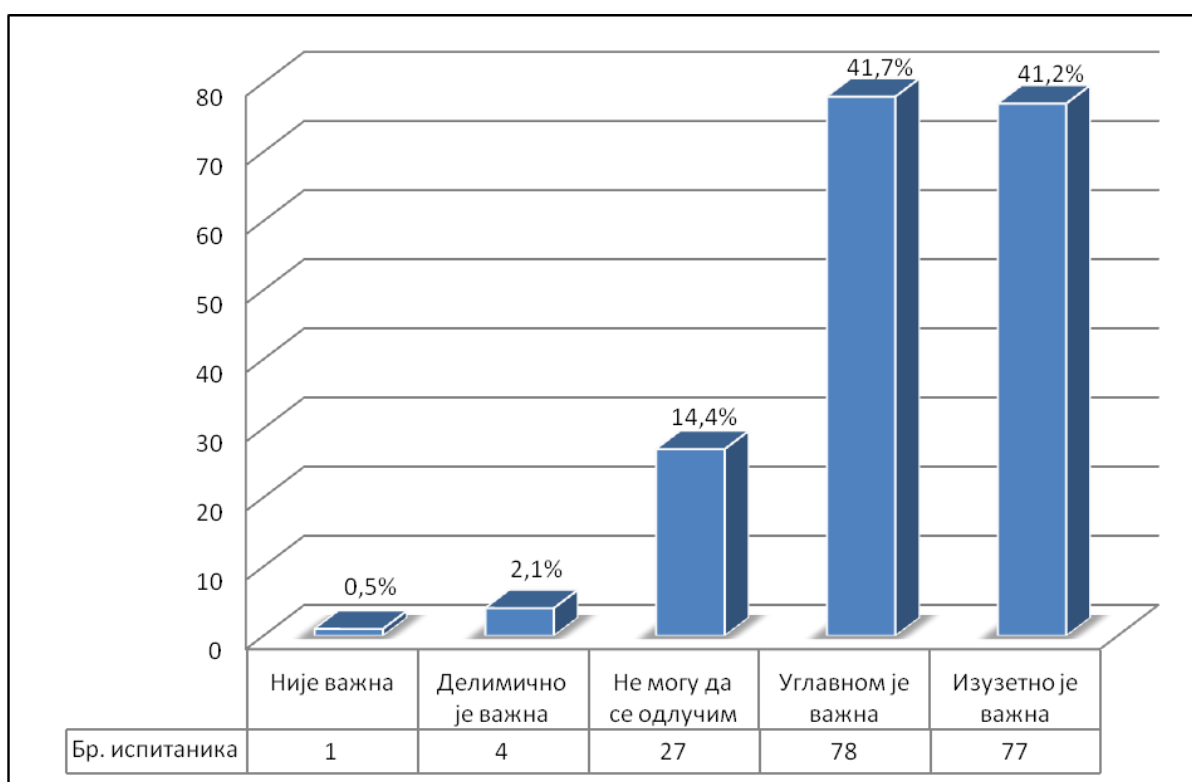
Извор: Пајевић Д. (2006): *Психологија рада*, ЛИБЕР, Београд, стр. 53.

Наравно, са становишта радне ефикасности веома је битна унутрашња кохезивност (усмерена активност свих чланова социјалне групе на остваривање заједничког циља) и конзистентност (чврстина и постојаност веза између чланова

групе). Висок степен њихове развијености значи да је социјална група развијена до нивоа колектива способног да ефикасно задовољи разноврсне потребе својих чланова.

Када се све претходно има у виду, онда је сасвим разумљиво зашто је највећи број испитаника (155; 82,9%) врло високо вредновао ову особину менаџера – руководиоца (графикон 21). Из истих разлога се опажене (добијене) и очекиване фреквенције значајно разликују на нивоу 0,00 ($\chi^2 = 154,150$; $df=4$).

Графикон 21: Познавање личности подређених и колектива у целини



Извор: Аутор

Међутим, када се појединачно укрсте претпостављена социјална обележја са преференцијом познавања личности подређених и колектива у целини, као особине личности менаџера – руководиоца (табела 22), види се да међу њима не постоје значајна статистичка повезаност, јер вредност хи-квadrата и коефицијената контингенције (C) нису значајни ($p > 0,05$). То указује да су испитаници, без обзира на то којој категорији припадају, међусобно сагласни у вредновању ове особине.

Табела 22: Социјална обележја испитаника и познавање личности подређених и колектива у целини

		Познавање личности подређених и колектива у целини							Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5	Укупно				
Пол	1. Мушки	0 0,0%	2 1,1%	13 7,0%	36 19,3%	36 19,3%	87 46,5%	187 100%	x ² =0,942 C=0,070	p=0,921 p>0,05	
	2. Женски	1 0,5%	2 1,1%	14 7,5%	42 22,5%	41 21,9%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	2 1,1%	10 5,3%	33 17,6%	24 12,8%	70 37,4%	187 100%	x ² =5,566 C=0,170	p=0,696 p>0,05	
	2. 36-50 година	0 0,0%	1 0,5%	14 7,5%	31 16,6%	37 19,8%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	0 0,0%	1 0,5%	3 1,6%	14 7,5%	16 8,6%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	3 1,6%	3 1,6%	7 3,7%	187 100%	x ² =9,452 C=0,219	p=0,664 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	10 5,3%	40 21,4%	38 20,3%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	9 4,8%	10 5,3%	15 8,0%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	2 1,1%	7 3,7%	25 13,4%	21 11,2%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	2 1,1%	9 4,8%	35 18,7%	22 11,8%	69 36,9%	187 100%	x ² =8,759 C=0,212	p=0,723 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	10 5,3%	22 11,8%	32 17,1%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	1 0,5%	3 1,6%	8 4,3%	11 5,9%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	13 7,0%	12 6,4%	30 16,0%				

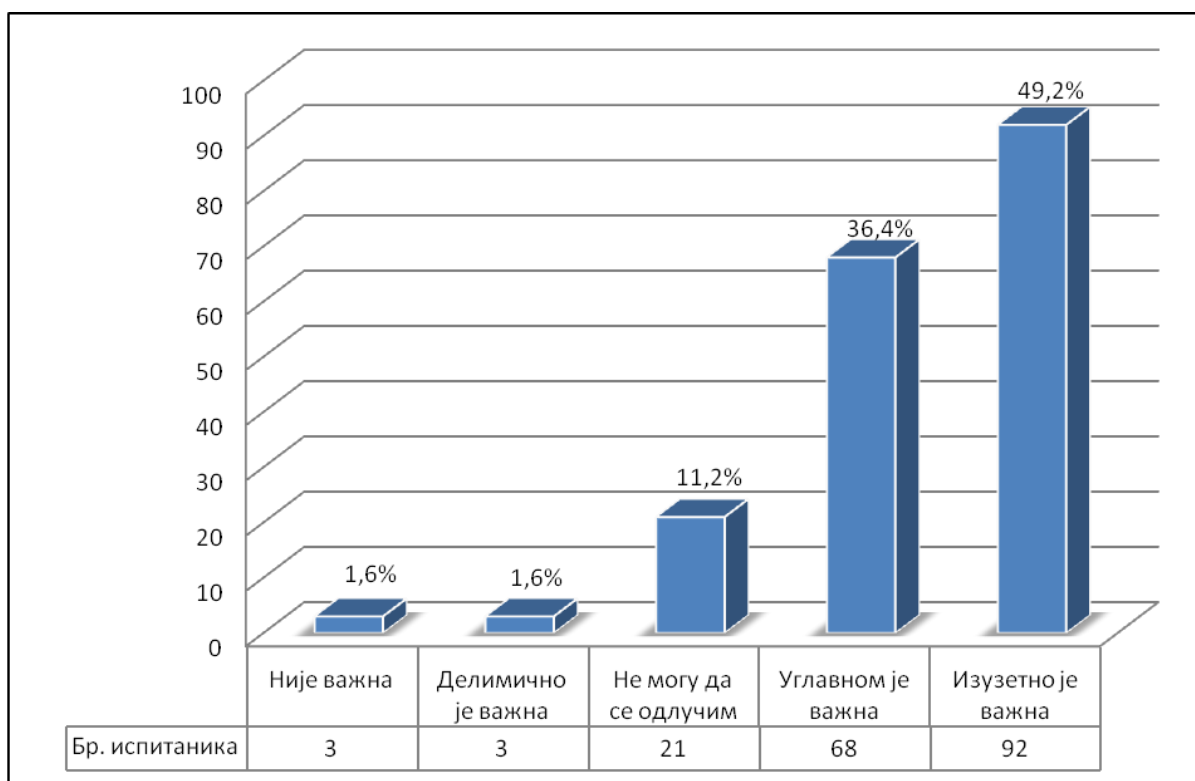
Извор: Аутор

1.18. Поштовање личности подређених и колектива у целини

Поштовање личности подређених и колектива у целини је особина менаџера – руководиоца која је у тесној вези са претходно обрађеном особином. Поштовање личности подређених, пријатељство, другарство, симпатија, колегијалност веома је снажна спона између менаџера – руководиоца и подређених, спона која има снажно мотивационо дејство и подстицајну снагу, како на појединце тако и на цео колектив. Одсуство тих осећања, а поготово директна повреда достојанства подређених, слаби контакте и комуникацију у процесу рада, слаби јединство и позитивну тензију колектива, односно организације, па тако умањује и читав ефекат рада. У драстичном одсуству узајамног поштовања долази, по правилу, до прекида сваке сарадње између менаџера – руководиоца и погођених подређених, што доприноси и стварању погодне

климе за појаву мобинга. Последице тога имају одређену реперкусију и на цео колектив.

Графикон 22: Поштовање личности подређених и колектива у целини



Извор: Аутор

У складу са очекивањима, и ову особину менаџера – руководиоца близу половине испитаника (92; 49,2%) сматра изузетно важном, а 68 (36,4%) углавном важном, док јој само мали број не придаје посебан значај (графикон 22). То је и разумљиво, јер је скоро сваком подређеном стало до тога да код надређеног има добар углед. Подаци на наведеном графикону указују и на то да се опажени резултати значајно разликују од очекиваних ($\chi^2 = 175,219$; $df=4$; $p=0,00$).

Када су у питању социјална обележја испитаника из табеле 23. види се да пол, године старости и радно искуство нису статистички значајно повезани са особиним менаџера – руководиоца – поштовање личности подређених и колектива у целини ($p>0,05$). Једино је значајно повезана категоричка варијабла – ниво образовања ($p<0,05$). Међутим, вредност коефицијента контингенције је веома ниска ($C=0,336$) што указује да постоји повезаност између посматраних појмова, али да она није нарочито висока.

Табела 23: Социјална обележја испитаника и поштовање личности подређених и колектива у целини

		Поштовање личности подређених и колектива у целини							Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5	Укупно				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	0 0,0%	11 5,9%	34 18,2%	41 21,9%	87 46,5%	187 100%	x ² =3,581 C=0,137	p=0,466 p>0,05	
	2. Женски	2 1,1%	3 1,6%	10 5,3%	34 18,2%	51 27,3%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	0 0,0%	1 0,5%	6 3,2%	28 15,0%	35 18,7%	70 37,4%	187 100%	x ² =4,123 C=0,147	p=0,846 p>0,05	
	2. 36-50 година	2 1,1%	2 1,1%	11 5,9%	29 15,5%	39 20,9%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	4 2,1%	11 5,9%	18 9,6%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	1 0,5%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	x ² =23,720 C=0,336	p=0,022 p<0,05	
	2. Средња стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	42 22,5%	42 22,5%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	8 4,3%	9 4,8%	17 9,1%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	2 1,1%	3 1,6%	7 3,7%	16 8,6%	28 15,0%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	0 0,0%	2 1,1%	5 2,7%	29 15,5%	33 17,6%	69 36,9%	187 100%	x ² =14,809 C=0,271	p=0,252 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	1 0,5%	1 0,5%	8 4,3%	19 10,2%	36 19,3%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	2 1,1%	0 0,0%	3 1,6%	8 4,3%	10 5,3%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	5 2,7%	12 6,4%	13 7,0%	30 16,0%				

Извор: Аутор

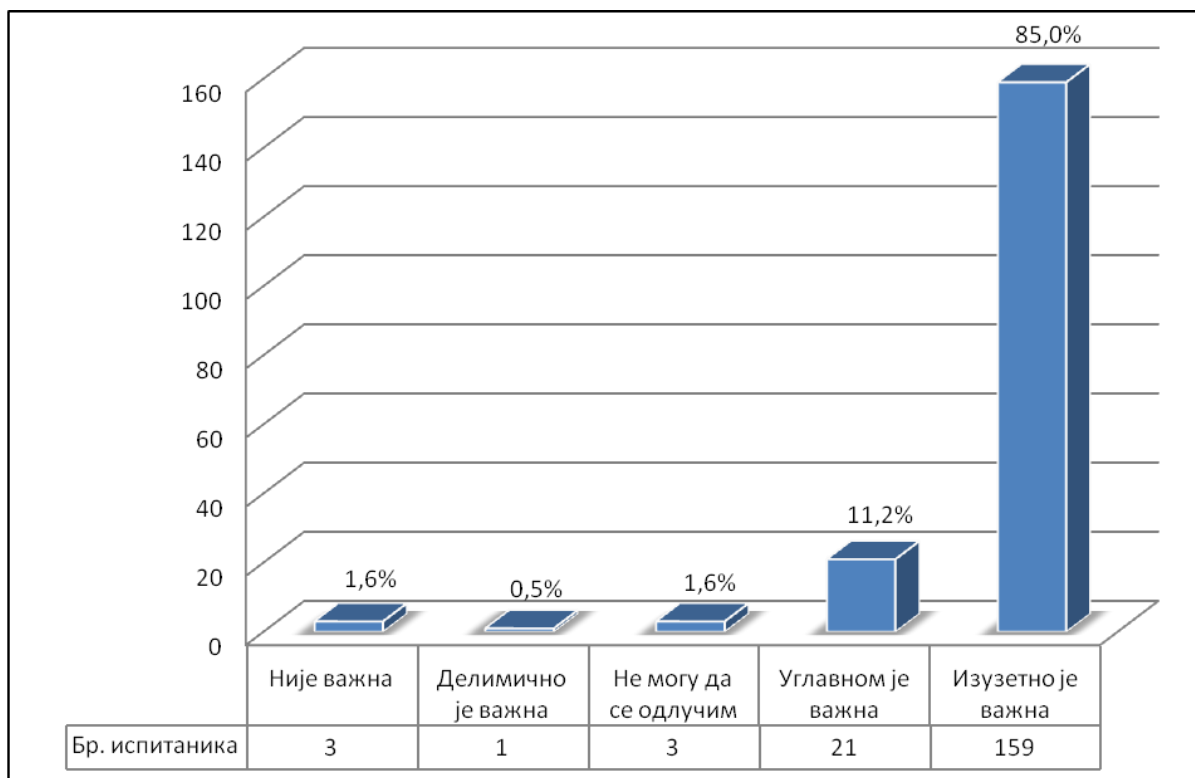
1.19. Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа

Способност менаџера – руководиоца за развијање и неговање добрих међуљудских односа односи се на људске проблеме у организацији. Ти проблеми су разноврсни, стални и не могу се решити једном за дужи период. Њих треба непрекидно решавати, при чему је важно да менаџер – руководиоц предвиђа људске проблеме да би могао благовремено да испољи утицај на њих.

Међуљудски односи указују на прилагођеност подређених, на њихов лични интегритет, приврженост организацији (колективу) којој припадају, колико су уважавани у радној средини и колико прихватају усвојене моралне норме и правила понашања. Зато међуљудски односи снажно утичу на развијање и поштовање радне дисциплине, одговорно извршавање радних задатака, узајамно поверење и

задовољство, поверење у надређене и на успешно превазилажење насталих проблема. Складно томе, испитаници су ову особину менаџера – руководиоца врло високо вредновали (графикон 23); чак 85,0% њих сматрају је изузетно важном. Подаци у наведеној табели указују и на то да се добијена дистрибуција значајно разликује од теоријске ($\chi^2= 501,262$; $df=4$; $p=0,00$).

Графикон 23: *Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа*



Извор: Аутор

Колико је важно развијање и неговање добрих међуљудских односа указује и чињеница да се не тако ретко може чути да неко каже „...‘посао и плата ми нису баш најбољи, али је екипа на послу сјајна, супер се слажемо и правимо одличну атмосферу’. Са друге стране, ако се не слажете са својим сарадницима и трпите лошу атмосферу, онда ће вам посао несвесно постати изузетно тежак, иако то можда није и иначе волите да га радите. Почећете да касните на посао, да губите мотивацију, да постајете повучени и безвољни“.¹⁰⁹

¹⁰⁹ *Међуљудски односи, Каријера, 7/2012, Business Press d.o.o, Београд, стр. 6–7, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/mk27.pdf> (приступљено 02.11.2017)*

Ако се погледају подаци у табели 24. може се закључити да међу укрштеним категоричким варијаблама (претпостављена социјална обележја са способношћу за развијање и неговање добрих међуљудских односа) може се закључити да међу њима не постоји статистички значајна разлика. То указује да су испитаници у вредновању ове особине менаџера – руководиоца, по категоријама којима припадају, међусобно веома сагласни.

Табела 24: Социјална обележја испитаника и способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа

		Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа							Укупно	χ ² и С	р
		1	2	3	4	5	Укупно				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	1 0,5%	1 0,5%	8 4,3%	76 40,6%	87 46,5%	187 100%	χ ² =2,273 С=0,110	р=0,686 р>0,05	
	2. Женски	2 1,1%	0 0,0%	2 1,1%	13 7,0%	83 44,4%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	1 0,5%	2 1,1%	12 6,4%	53 28,3%	70 37,4%	187 100%	χ ² =10,870 С=0,234	р=0,209 р>0,05	
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	5 2,7%	77 41,2%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	1 0,5%	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	29 15,5%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	6 3,2%	7 3,7%	187 100%	χ ² =13,129 С=0,256	р=0,360 р>0,05	
	2. Средња стручна спрема	2 1,1%	1 0,5%	1 0,5%	14 7,5%	71 38,0%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	0 0,0%	33 17,6%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	0 0,0%	6 3,2%	49 26,2%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	3 1,6%	1 0,5%	1 0,5%	10 5,3%	54 28,9%	69 36,9%	187 100%	χ ² =12,270 С=0,248	р=0,424 р>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	4 2,1%	59 31,6%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	19 10,2%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,6%	27 14,4%	30 16,0%				

Извор: Аутор

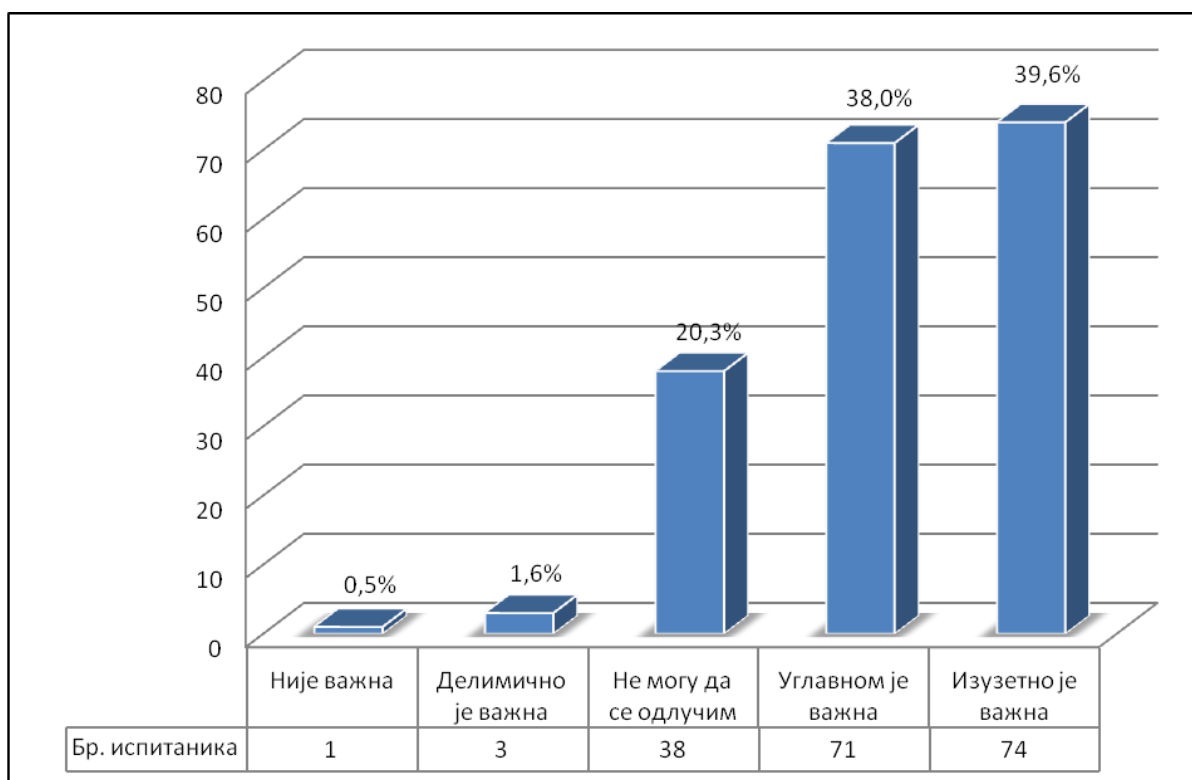
1.20. Сремност да се другима помогне

Сремност да се другима помогне као особина менаџера – руководиоца је блиско повезана са претходном особином која се односи на способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа, јер су по среди комплементарне особине. Шта

више, многи аутори спремност да се другима помогне истичу као један од индикатора испољавања међуљудских односа. Отуда је схватљиво да се велики број испитаника слаже са тврдњом да је спремност да се другима помаже углавном (71; 38,0%) и изузетно важном (74; 39,6%) особини менаџера – руководиоца (графикон 24).

С обзиром на вредност хи-квадрат теста разлика између опажених и очекиваних фреквенција је значајна на нивоу 0,00 ($\chi^2 = 133,080$; $df=4$; $p=0,00$), што значи да је искључена свака случајност у одговорима испитаника.

Графикон 24: Сремност да се другима помогне



Извор: Аутор

Ставови испитаника о спремности менаџера – руководиоца да другима помогне значајно се не разликују по појединим категоријама претпостављених социјалних обележја. То се види из података у табели 25, јер вредности хи-квадрата и коефицијената контингенције нису статистички значајне. У свим случајевима укрштања ових категоријских варијабли $p > 0,05$.

Табела 25: Социјална обележја испитаника и преференција спремности да се другима помогне

		Спремност да се другима помогне							Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5					
Пол	1. Мушки	1 0,5%	2 1,1%	22 11,8%	27 14,4%	35 18,7%	87 46,5%	187 100%	x ² =5,691 C=0,172	p=0,223 p>0,05	
	2. Женски	0 0,0%	1 0,5%	16 8,6%	44 23,5%	39 20,9%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	0 0,0%	2 1,1%	12 6,4%	31 16,6%	25 13,4%	70 37,4%	187 100%	x ² =9,288 C=0,218	p=0,319 p>0,05	
	2. 36-50 година	0 0,0%	0 0,0%	19 10,2%	28 15,0%	36 19,3%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	1 0,5%	1 0,5%	7 3,7%	12 6,4%	13 7,0%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 2,1%	3 1,6%	7 3,7%	187 100%	x ² =9,624 C=0,221	p=0,649 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	17 9,1%	36 19,3%	34 18,2%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	9 4,8%	7 3,7%	18 9,6%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	1 0,5%	12 6,4%	24 12,8%	19 10,2%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	2 1,1%	9 4,8%	29 15,5%	28 15,0%	69 36,9%	187 100%	x ² =12,367 C=0,249	p=0,417 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	0 0,0%	12 6,4%	26 13,9%	27 14,4%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	1 0,5%	8 4,3%	6 3,2%	8 4,3%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	9 4,8%	10 5,3%	11 5,9%	30 16,0%				

Извор: Аутор

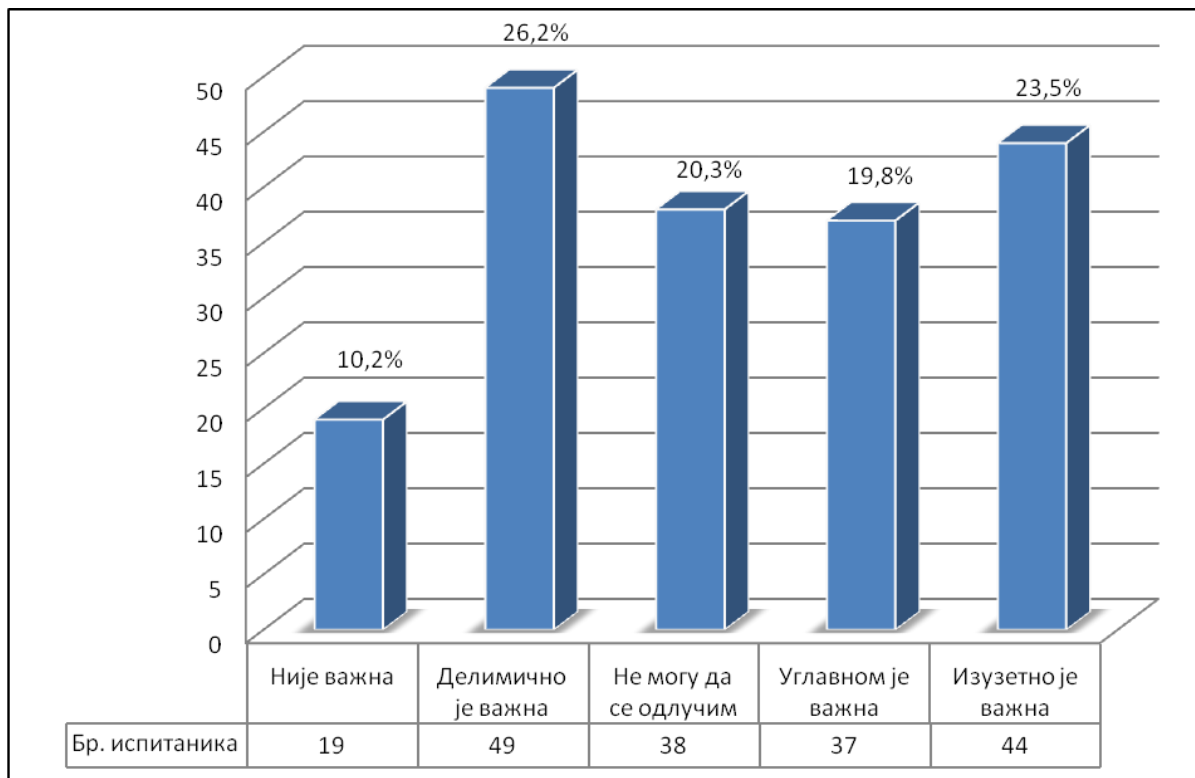
1.21. Другарски однос према подређенима

Другарски однос према подређенима доприноси спремности да их разуме, помогне, подржи у раду, похвали, награди и слично, али и да се укорне, па чак и казне када то оправдано заслужи. Све то доприноси развијању међусобног разумевања и стицању поверења. Зато се другарство убраја у најдубље и најјаче социјалне везе, јер другарство представља везе, подстицаје, мотиваторе и регулаторе у процесу рада.

У односу на претходне особине менаџера – руководиоца, ставови испитаника о другарском односу према подређеном прилично су уравнотежени. Ипак, резултати приказани на графикону 25. показују да 81 (43,3%) њих ову особину сматрају углавном и изузетно важном. И поред тога, добијени резултати значајно се разликују од

очекиваних, односно ставови испитаника о другарском односу менаџера – руководиоца према подређенима нису значајно повезани ($\chi^2 = 13,829$; $df=4$; $p=0,008$).

Графикон 25: Другарски однос према подређенима



Извор: Аутор

У табели 26. укрштена су појединачна претпостављена социјална обележја испитаника (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство) са преференцијом другарских односа према подређенима. Према добијеним подацима може се констатовати да међу наведеним категоријским варијаблама не постоји значајна повезаност, а интензитет веза је изузетно низак. Међутим донекле скреће пажњу повезаност социјалног обележја пол са преференцијом другарских односа са подређеним као особином менаџера – руководиоца. Наиме, особе женског пола другарски однос према подређенима сматрају углавном и изузетно важном особином менаџера – руководиоца (47; 25,1%), а особе мушког пола ову особину нешто ниже вреднују (34; 18,1%). С друге стране, испитаници мушког пола ову особину сматрају неважном и делимично важном (36; 19,8%), а испитаници женског пола су нешто блажи у ставу да она није важна и да је делимично важна (31; 16,6%). Разлог томе је вероватно у придавању веће озбиљности другарским односима према подређенима од стране

испитаника женског пола. Да би се утврдило зашто је то тако, било би потребно урадити додатно истраживање. Ипак, треба имати у виду да ови показатељи само указују на тенденцију и да се не могу генерализовати.

Табела 26: Социјална обележја испитаника и другарски однос према подређенима

		Другарски однос према подређенима							Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5	Укупно				
Пол	1. Мушки	11 5,9%	26 13,9%	16 8,6%	10 5,3%	24 12,8%	87 46,5%	187 100%	x ² =8,919 C=0,213	p=0,063 p>0,05	
	2. Женски	8 4,3%	23 12,3%	22 11,8%	27 14,4%	20 10,7%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	6 3,2%	20 10,7%	15 8,0%	13 7,0%	16 8,6%	70 37,4%	187 100%	x ² =6,176 C=0,179	p=0,627 p>0,05	
	2. 36-50 година	10 5,3%	18 9,6%	19 10,2%	14 7,5%	22 11,8%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	3 1,6%	11 5,9%	4 2,1%	10 5,3%	6 3,2%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	4 2,1%	1 0,5%	0 0,0%	2 1,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =15,930 C=0,280	p=0,194 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	7 3,7%	18 9,6%	22 11,8%	18 9,6%	24 12,8%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	6 3,2%	7 3,7%	4 2,1%	8 4,3%	10 5,3%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	6 3,2%	20 10,7%	11 5,9%	11 5,9%	8 4,3%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	6 3,2%	17 9,1%	16 8,6%	11 5,9%	19 10,2%	69 36,9%	187 100%	x ² =9,865 C=0,224	p=0,628 p>0,05	
	2. Од 11 до 20 година	7 3,7%	13 7,0%	14 7,5%	14 7,5%	17 9,1%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	3 1,6%	6 3,2%	5 2,7%	5 2,7%	4 2,1%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	3 1,6%	13 7,0%	3 1,6%	7 3,7%	4 2,1%	30 16,0%				

Извор: Аутор

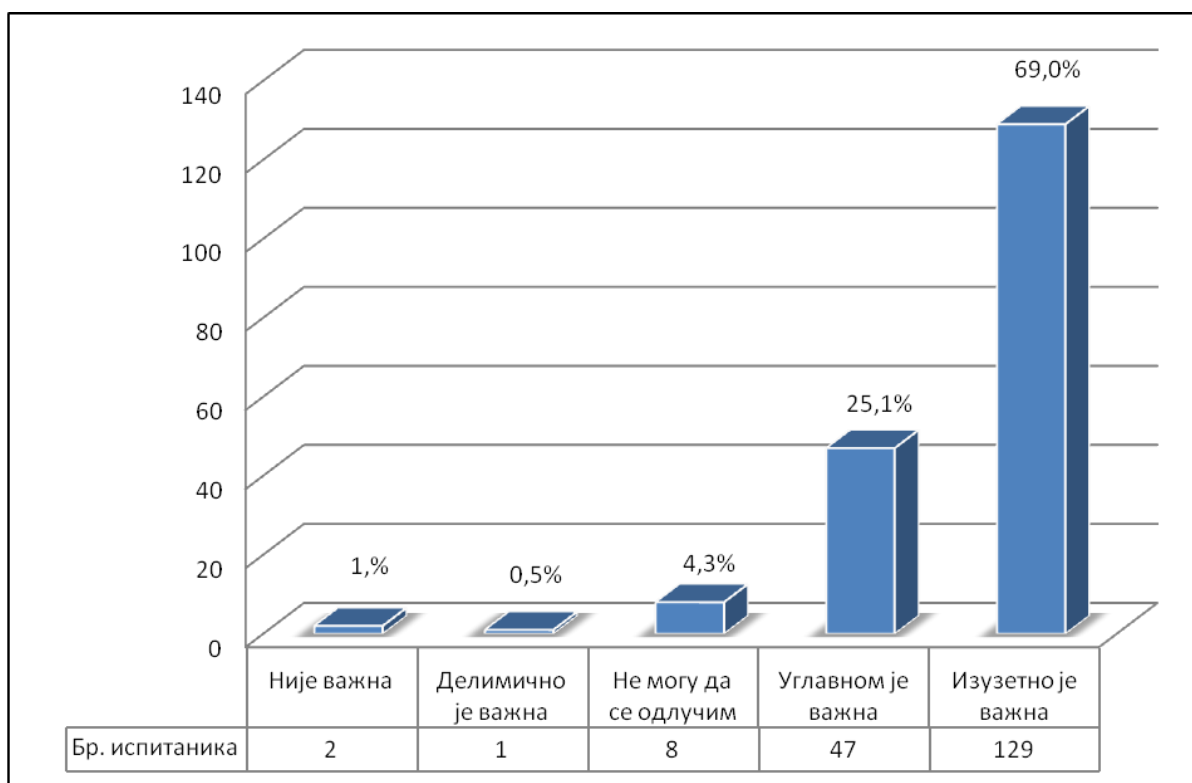
1.22. Комуникативност

Комуникативност је веома важна особина менаџера – руководиоца с аспекта доприноса ефикасности рада подређених и организације у целини. Према једном истраживању од пет особина (сналажљивост, самосталност, комуникативност, темељитост и концентрисаност) комуникативност је на трећем месту по значају за

успех пословања.¹¹⁰ Интерна комуникација обухвата „активности усмерене на информисање, мотивацију, изградњу поверења, награђивање и сарадњу радника предузећа или установе као циљне групе од чијег односа према раду, учтивости и лојалности заједничким интересима у највећој мери зависе коначни пословни резултати“.¹¹¹

И резултати овог истраживања (графикон 26) су сагласни са претходним констатацијама. Разлог томе је у чињеници да 47 (25,1%) испитаника комуникативност као особину менаџера – руководиоца сматрају углавном важном, а чак 129 (69,0%) њих сматра је изузетно важном. При томе се добијена дистрибуција одговора испитаника значајно разликује од теоријске (случајне), јер је вредност хи-квадрат теста значајна на нивоу 0,00 ($\chi^2= 318,856$; $df=4$; $p=0,00$).

Графикон 26: Комуникативност



Извор: Аутор

¹¹⁰ Дуковац Е, *Сналазљивост и самосталност најважније особине за успех у послу*, Пословни дневник, 28. 01. 2008, <http://www.poslovni.hr/komentari/snalazljivost-i-samostalnost-najvaznije-osobine-za-uspjeh-u-poslu-68509> (приступљено 01. 11. 2017)

¹¹¹ Дамњановић П. (2009): *Маркетинг и односи с јавношћу*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, стр. 160.

Резултати анализе повезаности претпостављених социјалних обележја испитаника и комуникативности приказани су у табели 27. Одмах се уочава да ниједно социјално обележје није повезано са комуникативношћу као особиним личности менаџера – руководиоца, јер вредности хи-квадрат тестова и коефицијената контингенције нису статистички значајне ($p > 0,05$). То значи да категорије појединих социјалних обележја којима припадају испитаници немају значајан утицаја на њихове ставове о комуникацији.

Табела 27: Социјална обележја испитаника и преференција комуникативности

		Комуникативност						Укупно	χ^2 и С	р
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	1 0,5%	5 2,7%	21 11,2%	59 31,6%	87 46,5%	187 100%	$\chi^2=2,076$ С=0,105	р=0,722 р>0,05
	2. Женски	1 0,5%	0 0,0%	3 1,6%	26 13,9%	70 37,4%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	1 0,5%	1 0,5%	19 10,2%	48 25,7%	70 37,4%	187 100%	$\chi^2=5,612$ С=0,171	р=0,691 р>0,05
	2. 36-50 година	1 0,5%	0 0,0%	6 3,2%	19 10,2%	57 30,5%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	9 4,8%	24 12,8%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	$\chi^2=3,522$ С=0,136	р=0,991 р>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	1 0,5%	4 2,1%	22 11,8%	61 32,6%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	2 1,1%	9 4,8%	23 12,3%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	14 7,5%	40 21,4%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	1 0,5%	4 2,1%	15 8,0%	48 25,7%	69 36,9%	187 100%	$\chi^2=10,987$ С=0,236	р=0,530 р>0,05
	2. Од 11 до 20 година	1 0,5%	0 0,0%	2 1,1%	14 7,5%	48 25,7%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%	10 5,3%	11 5,9%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	8 4,3%	22 11,8%	30 16,0%			

Извор: Аутор

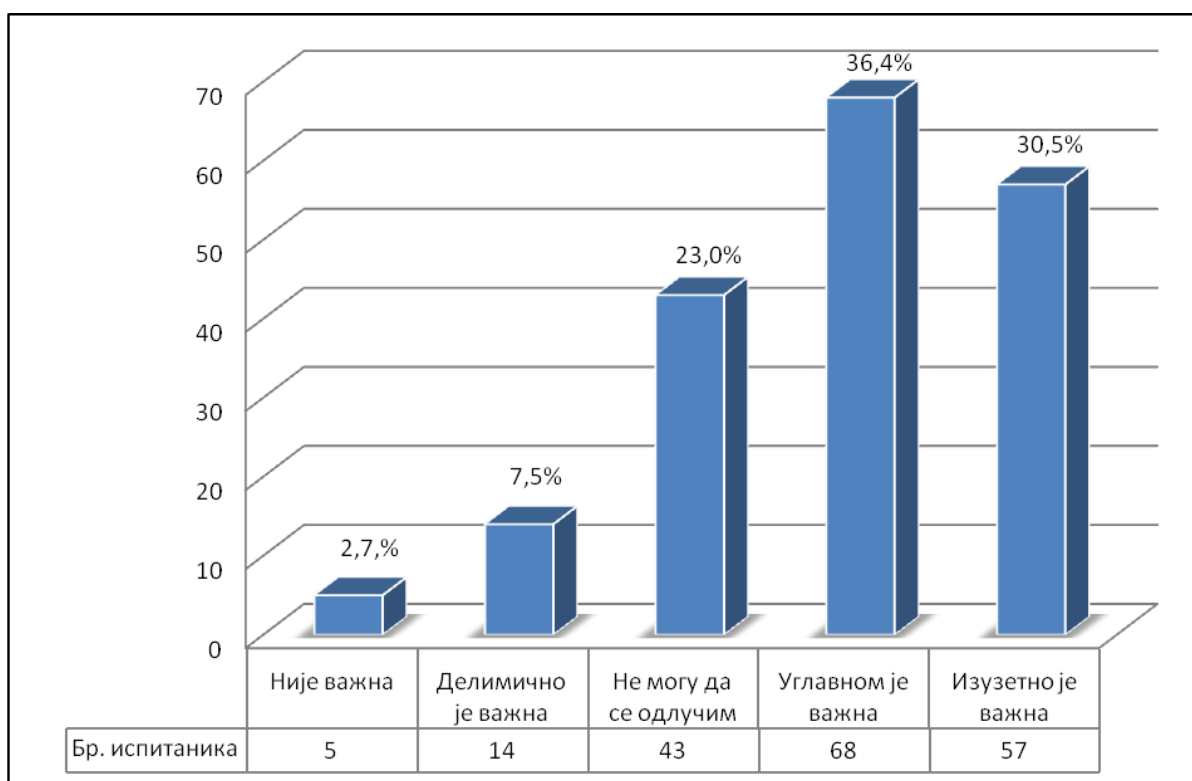
1.23. Еластичност

Еластичност као особина личности менаџера – руководиоца огледа се у лаком и релативно брзом али и промишљеном, правилном и сврсисходном реаговању у процесу

решавања задатака и проблема у условима рада; прилагођавање према конкретним приликама и потребама у интересу остваривања већег радног учинка. Еластичност подразумева и спремност за самоконтролу и адекватну корекцију сопствених, раније донетих одлука, решења или поступака. Од адекватности и брзине корекције, односно од прилагођавања измењеним условима зависи и крајњи резултат рада. Слепо и по сваку цену ослањање на раније донете одлуке, само може да води неуспеху у измењеним ситуацијама и условима рада.

Ако се анализирају подаци приказани на графикону 27. види се да више од половине испитаника еластичност сматрају углавном важном (68; 36,4%) и изузетно важном (57; 30,5%), што је у складу са значајем који произилази из схватања еластичности као особине менаџера – руководиоца. Отуда је логично што се добијена дистрибуција значајно разликује од теоријске ($\chi^2= 78,856$; $df=4$; $p=0,00$).

Графикон 27: Еластичност



Извор: Аутор

Насупрот томе, подаци приказани у табели 28. указују на то да се при испитивању повезаности претпостављених социјалних обележја испитаника (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство) са преференцијом еластичности

као особином личности менаџера – руководиоца није утврђена статистички значајна повезаност. У свим случајевима вредности хи-квадрат тестова и коефицијената контингенције су такве да нису статистичке значајне ($p > 0,05$). Међутим, уочава се да су категоричке варијабле – ниво образовања и радно искуство – у односу на остала претпостављена социјална обележја испитаника, мало израженије повезани са преференцијом еластичности, али не и довољно да би се могло рећи да је та повезаност статистички значајна, већ се може то сматрати као тенденцијом.

Табела 28: Социјална обележја испитаника и преференција еластичности

		Комуникативност						Укупно	x ² и C	p
		1	2	3	4	5				
Пол	1. Мушки	3 1,6%	9 4,8%	20 10,7%	30 16,0%	25 13,4%	87 46,5%	187 100%	x ² =2,461 C=0,114	p=0,652 p>0,05
	2. Женски	2 1,1%	5 2,7%	23 12,3%	38 20,3%	32 17,1%	100 53,5%			
Године старости	1. До 35 година	2 1,1%	8 4,3%	14 7,5%	28 15,0%	18 9,6%	70 37,4%	187 100%	x ² =10,025 C=0,226	p=0,263 p>0,05
	2. 36-50 година	3 1,6%	4 2,1%	16 8,6%	31 16,6%	29 15,5%	83 44,4%			
	3. Преко 50 година	0 0,0%	2 1,1%	13 7,0%	9 4,8%	10 5,3%	34 18,2%			
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	1 0,5%	2 1,1%	2 1,1%	2 1,1%	7 3,7%	187 100%	x ² =18,120 C=0,297	p=0,112 p>0,05
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	6 3,2%	16 8,6%	39 20,9%	27 14,4%	89 47,6%			
	3. Виша стручна спрема	4 2,1%	2 1,1%	9 4,8%	9 4,8%	11 5,9%	35 18,7%			
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	5 2,7%	16 8,6%	18 9,6%	17 9,1%	56 29,9%			
Радно искуство	1. До 10 година	2 1,1%	8 4,3%	12 6,4%	25 13,4%	22 11,8%	69 36,9%	187 100%	x ² =18,171 C=0,298	p=0,111 p>0,05
	2. Од 11 до 20 година	1 0,5%	3 1,6%	15 8,0%	24 12,8%	22 11,8%	65 34,8%			
	3. Од 21 до 30 година	2 1,1%	1 0,5%	3 1,6%	12 6,4%	5 2,7%	23 12,3%			
	4. Преко 30 година	0 0,0%	2 1,1%	13 7,0%	7 3,7%	8 4,3%	30 16,0%			

Извор: Аутор

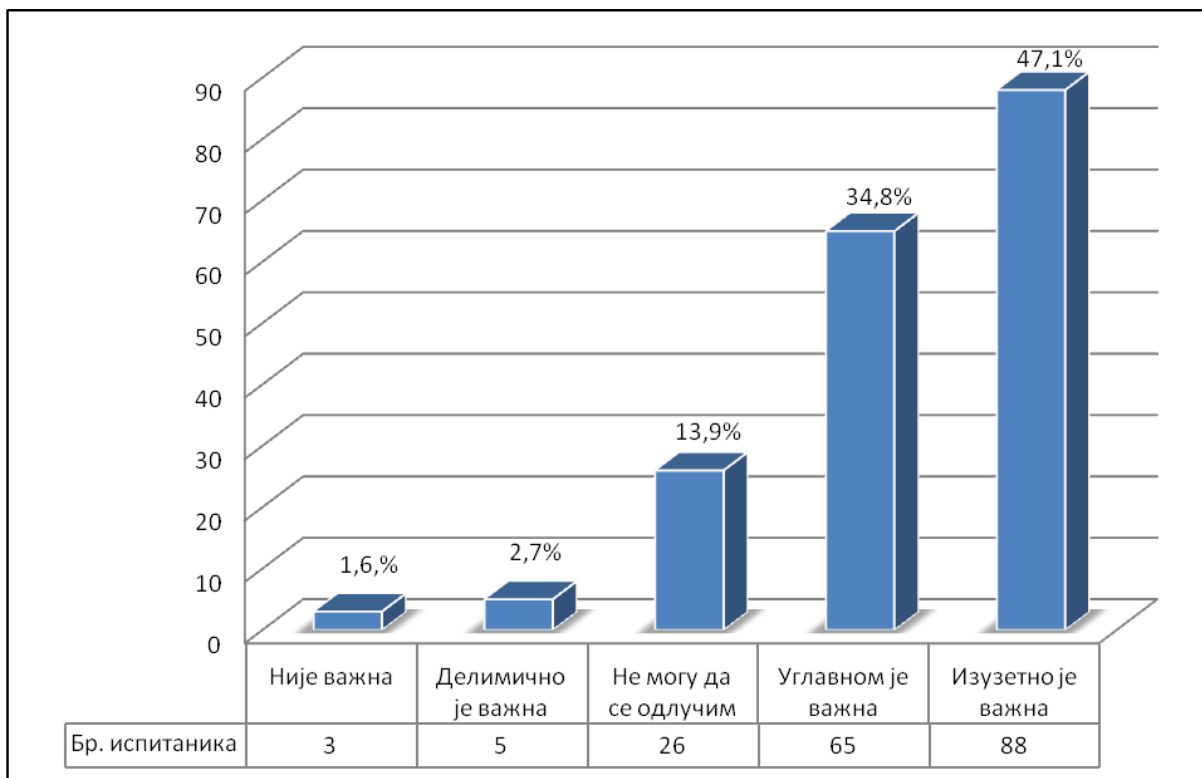
1.24. Мотивисаност за обављање руководећих дужности

Мотивација за рад је често експлоатисани истраживачки проблем. Свакако да то није без разлога, јер се мотивацији придаје веома значајна улога са аспекта утицаја на обављање конкретних активности и остваривање циљева. Тако је, на пример, једно истраживање показало да се мотивација налази на првом месту међу проблемима у управљању кадровима.¹¹²

Када је у питању мотивација за обављање руководећих дужности може се рећи да се она најпотпуније изражава кроз ставове према руковођењу и циљевима због којих се одређени послови и покрећу.

И у овом истраживању испитаници су препознали значај мотивисаности менаџера – руководиоца као особину која је битна за постизање успеха у реализацији пословних задатака. На то указују подаци приказани на графикону 28.

Графикон 28: Мотивисаност за обављање руководећих дужности



Извор: Аутор

¹¹² Вујић Д. (2004): *Мотивација за квалитет*, Друго допуњено издање, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд, стр. 7.

Према наведеним подацима јасно се уочава да највећи број испитаника мотивисаност за обављање руководећих дужности сматра углавном важном (65; 34,8%) и изузетно важном (88; 47,1%) особином менаџера – руководиоца. При томе, добијени резултати се значајно разликују од очекиваних ($\chi^2= 152,011$; $df=4$; $p=0,00$), што значи да се не могу приписати случајности.

У анализи повезаности претпостављених социјалних обележја испитаника и њихове преференције мотивисаности за обављање руководећих дужности као особине личности менаџера – руководиоца (табела 29) утврђено је да пол, године старости и ниво образовања немају значајан утицај на ставове испитаника о овој особини (хи-квадрат тестови и коефицијенти контингенције нису статистички значајни). Међутим, радно искуство значајно утиче на преференцију мотивисаности за обављање руководећих дужности ($\chi^2= 24,419$; $C=0,340$; $p=0,018$). С обзиром на то да је коефицијент контингенције прилично низак, може се рећи да је та повезаност прилично ниског интензитета.

Табела 29: Социјална обележја испитаника и мотивисаност за обављање руководећих дужности

		Мотивисаност за обављање руководећих дужности								χ^2 и C	p
		1	2	3	4	5	Укупно				
Пол	1. Мушки	1 0,5%	1 0,5%	11 5,9%	31 16,6%	43 23,0%	87 46,5%	187 100%	$\chi^2=2,039$ $C=0,104$	p=0,729 p>0,05	
	2. Женски	2 1,1%	4 2,1%	15 8,0%	34 18,2%	45 24,1%	100 53,5%				
Године старости	1. До 35 година	1 0,5%	2 1,1%	5 2,7%	23 12,3%	39 20,9%	70 37,4%	187 100%	$\chi^2=11,395$ $C=0,240$	p=0,180 p>0,05	
	2. 36-50 година	2 1,1%	2 1,1%	12 6,4%	34 18,2%	33 17,6%	83 44,4%				
	3. Преко 50 година	0 0,0%	1 0,5%	9 4,8%	8 4,3%	16 8,6%	34 18,2%				
Ниво образовања	1. Завршена основна школа	0 0,0%	1 0,5%	0 0,0%	1 0,5%	5 2,7%	7 3,7%	187 100%	$\chi^2=18,091$ $C=0,297$	p=0,113 p>0,05	
	2. Средња стручна спрема	1 0,5%	0 0,0%	10 5,3%	34 18,2%	44 23,5%	89 47,6%				
	3. Виша стручна спрема	2 1,1%	2 1,1%	7 3,7%	9 4,8%	15 8,0%	35 18,7%				
	4. Висока стручна спрема	0 0,0%	2 1,1%	9 4,8%	21 11,2%	24 12,8%	56 29,9%				
Радно искуство	1. До 10 година	1 0,5%	2 1,1%	6 3,2%	22 11,8%	38 20,3%	69 36,9%	187 100%	$\chi^2=24,419$ $C=0,340$	p=0,018 p<0,05	
	2. Од 11 до 20 година	0 0,0%	1 0,5%	10 5,3%	23 12,3%	31 16,6%	65 34,8%				
	3. Од 21 до 30 година	2 1,1%	2 1,1%	3 1,6%	12 6,4%	4 2,1%	23 12,3%				
	4. Преко 30 година	0 0,0%	0 0,0%	7 3,7%	8 4,3%	15 8,0%	30 16,0%				

Извор: Аутор

Ипак се може закључити да испитаници који имају радни стаж до десет година ову особину сматрају углавном (22; 11,8%) и веома важном (38; 20,3%). Исто тако, и испитаници са радним стажом од 11 до 30 година, ову особину високо вреднују – њих 23 (12,3%) сматрају је углавном важном, а 31 (16,6%) изузетно важном. То је, у извесном смислу, и разумљиво јер су по среди испитаници који трба да раде још доста година до пензије, па им зато више одговарају менаџери – руководиоци који су мотивисани за обављање руководећих дужности, јер вероватно очекују да ће са њима боље да сарађују и лакше да реализују своје радне обавезе и задатке.

1.25. Рангирање особина личности доброг руководиоца

У овом истраживању један од задатака је био да се истражи какав се значај придаје појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације, односно да се сазна које особине испитаници вреднују као битније, а које као мање важне, што је у претходном делу рада обрађено. Међутим, ако се свака особина посебно погледа, онда се код одређеног броја могу запазити разлике у погледу вредновања. У зависности од значаја који су испитаници придавали појединим особинама састављена је ранг-листа (табела 30), при чему ранг један значи највећу пожељност одређене особине личности менаџера – руководиоца, ранг два нешто мању итд.

Ако се погледају првих и последњих шест рангова са листе пожељних особина личности менаџера – руководиоца уочава се да испитаници сматрају најпожељнијим особине (прва три ранга) које се односе на опште људске вредности – способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа, комуникативност и моралне особине. То су особине које доприносе доброј социјалној клими у организацији без које је тешко обезбедити успешно и квалитетно пословање. Следећа три ранга (4,5 и 6) обухватају особине које се односе на професионалне аспекте рада менаџера – руководиоца.

У шест најниже рангираних особина су: уредност, принципијелност, објективност, еластичност, скромност и другарски однос према подређенима. Интересантно је нагласити да је скромност претпоследња (23) особина менаџера – руководиоца по пожељности. То је разумљиво, јер скромност спутава амбициозност. На последњем месту по пожељности је особина – другарски однос према подређенима.

То се може објаснити чињеницом да другарство, ако није искрено, пружа доста простора за прикривену манипулацију.

Табела 30: Ранг-листа особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

<i>Особине</i>	<i>Аритметичка средина</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>Ранг</i>
СПОСОБНОСТ ЗА РАЗВИЈАЊЕ И НЕГОВАЊЕ ДОБРИХ МЕЂУЉУДСКИХ ОДНОСА	4,78	0,658	1
КОМУНИКАТИВНОСТ	4,60	0,698	2
МОРАЛНЕ ОСОБИНЕ	4,59	0,780	3
СПОСОБНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈУ РАДА	4,48	0,792	4
ОПШТА И СТРУЧНА ОБРАЗОВНОСТ	4,44	0,830	5
ПРОФЕСИОНАЛНИ ОДНОС ПРЕМА ПОСЛУ	4,42	0,746	6
АУТОРИТАТИВНОСТ	4,34	0,726	7
ОДЛУЧНОСТ	4,34	0,776	8
ПОШТОВАЊЕ ЛИЧНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ И КОЛЕКТИВА У ЦЕЛИНИ	4,30	0,853	9
САМОКОНТРОЛА У ПОНАШАЊУ	4,30	0,787	10
СПОСОБНОСТ ЗА РУКОВОЂЕЊЕ	4,29	0,786	11
УПОРНОСТ И ДОСЛЕДНОСТ	4,27	0,833	12
МОТИВИСАНОСТ ЗА ОБАВЉАЊЕ РУКОВОДЕЊИХ ДУЖНОСТИ	4,23	0,901	13
СПОСОБНОСТ ЗА РАЗУМЕВАЊЕ ПОТРЕБА И ПРОБЛЕМА ПОДРЕЂЕНИХ	4,22	0,831	14
ПОЗНАВАЊЕ ЛИЧНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ И КОЛЕКТИВА У ЦЕЛИНИ	4,21	0,806	15
СПРЕМНОСТ ДА СЕ ДРУГИМА ПОМОГНЕ	4,14	0,833	16
ПРАВЕДНОСТ	4,11	0,944	17
ПОУЗДАНОСТ	4,09	0,971	18
УРЕДНОСТ	4,04	0,838	19
ПРИНЦИПИЈЕЛНОСТ	4,04	0,912	20
ОБЈЕКТИВНОСТ	4,01	0,889	21
ЕЛАСТИЧНОСТ	3,84	1,028	22
СКРОМНОСТ	3,74	0,944	23
ДРУГАРСКИ ОДНОС ПРЕМА ПОДРЕЂЕНИМА	3,20	1,333	24

Извор: Аутор

На основу добијених резултата у овом делу истраживања утврђено је да испитаници придају различити значај особинама личности менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације. Неким особинама се придавао већи, а неким мањи значај. Тиме је у потпуности *реализован први истраживачки задатак којим се желело да утврди какав значај испитаници придају појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације* и уједно је *потврђена прва посебна хипотеза – особинама доброг менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације придаје се различити значај.*

Такође је, на основу значаја који испитаници придају појединим особинама доброг руководиоца утврђен и ранг особина доброг руководиоца. При томе су се издвојиле шест особина које се сматрају најпожељнијим: 1. способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа, 2. комуникативност, 3. моралне особине, 4. способност за организацију рада, 5. општа и стручна образовност и 6. професионални однос према послу. С друге стране се, пак, истичу шест особина личности менаџера – руководиоца које се сматрају мање пожељним, па су им испитаници придавали и мањи значај: 1. уредност, 2. принципијелност, 3. објективност, 4. еластичност, 5. скромност и 6. другарски однос према подређенима. Овом емпријском анализом *реализован је и други задатак овог истраживања*, који је подразумевао да се *утврди ранг особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта утицаја на квалитет пословања организације*. На основу тога је *потврђена је и друга посебна хипотеза* која претпоставља да се *особине доброг менаџера – руководиоца могу рангирати по значају који им се придаје с аспекта квалитета пословања организације.*

2. ФАКТОРСКА СТРУКТУРА ОСОБИНА ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА С АСПЕКТА КВАЛИТЕТА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Један од задатака израде ове докторске дисертације био је да се истражи могућност сажимања већег броја пожељних особина доброг менаџера – руководиоца (манифестних варијабли) на мањи број латентних варијабли – фактора на основу међусобне повезаности, а према унапред задатим математичко-логичким условима.¹¹³ Као што је већ у методолошком делу истакнуто (тачка 8), издвајање (естраховање) фактора извршено је промакс (promax) варијантом са Кајзеровом (Kaiser) нормализацијом варијабли. Тако су све пожељне особине личности менаџера – руководиоца разврстане у основне мање групе (факторе) помоћу којих се могло објективније и рационалније објаснити повезаност и условљеност манифестних варијабли. Наравно, сажимање манифестних варијабли може се најједноставније извршити „одока“, што није редак случај у стручној и научној литератури, али, у том случају, за разлику од факторске анализе, по среди је поступак који је у знатној мери подложен субјективизму.

Поступак факторске анализе примењен је на целокупном узорку испитаника. Полазни квантитативни показатељи у овој анализи добијени су из скале процене пожељних особина менаџера – руководиоца у којој су испитаници те особине вредновали. У поступку статистичке обраде података добијена је корелациона матрица са 24 пожељних особина у којој се види да је у великом броју случајева корелација између манифестних варијабли једнака и већа од 0,3, што говори да је факторска анализа наведених манифестних варијабли оправдана. Подаци у наведеној матрици интеркорелације приказани су у табели 31.

¹¹³ „Факторска анализа је скуп математичко-статистичких поступака који омогућују да се у већем броју варијабли, међу којима постоји повезаност, утврди мањи број темељних варијабли које објашњавају такву међусобну повезаност. Те темељне варијабле зову се фактори“ (Фулгоси А: (1988): *Факторска анализа*, Треће допуњено издање, Школска књига, Загреб, стр. 4).

Табела 31: Матрица интер корелација пожељних особина личности менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	B 23	B 24
B 1	1,000	0,106	0,603	0,420	0,397	0,495	0,213	0,189	0,196	0,088	0,114	0,296	0,283	0,229	0,255	0,343	0,302	0,301	0,326	0,280	0,117	0,341	0,223	0,329
B 2	0,106	1,000	0,303	0,238	0,383	0,250	0,127	0,091	0,393	0,241	0,023	0,210	0,125	0,077	0,161	0,215	0,240	0,148	0,437	0,180	0,023	0,236	0,074	0,059
B 3	0,603	0,303	1,000	0,713	0,585	0,573	0,383	0,389	0,202	0,150	0,265	0,433	0,392	0,256	0,295	0,482	0,442	0,393	0,392	0,352	0,214	0,362	0,296	0,463
B 4	0,420	0,238	0,713	1,000	0,644	0,714	0,607	0,657	0,260	0,223	0,447	0,570	0,531	0,442	0,482	0,531	0,451	0,442	0,304	0,394	0,362	0,281	0,471	0,438
B 5	0,397	0,383	0,585	0,544	1,000	0,659	0,431	0,414	0,294	0,356	0,270	0,428	0,409	0,255	0,419	0,478	0,410	0,320	0,353	0,398	0,211	0,268	0,388	0,413
B 6	0,495	0,250	0,573	0,714	0,659	1,000	0,579	0,620	0,213	0,319	0,443	0,600	0,595	0,473	0,582	0,647	0,530	0,535	0,288	0,530	0,390	0,281	0,545	0,525
B 7	0,213	0,127	0,383	0,607	0,431	0,579	1,000	0,670	0,156	0,343	0,537	0,576	0,528	0,543	0,486	0,529	0,537	0,458	0,162	0,294	0,300	0,139	0,523	0,387
B 8	0,189	0,091	0,389	0,557	0,414	0,620	0,670	1,000	0,097	0,356	0,516	0,534	0,557	0,535	0,453	0,563	0,451	0,429	0,093	0,423	0,289	0,131	0,489	0,367
B 9	0,196	0,393	0,202	0,260	0,294	0,213	0,156	0,097	1,000	0,208	0,089	0,241	0,249	0,096	0,195	0,200	0,238	0,071	0,355	0,016	-0,153	0,019	0,048	0,118
B 10	0,088	0,241	0,150	0,223	0,356	0,319	0,343	0,356	0,208	1,000	0,454	0,430	0,417	0,316	0,380	0,341	0,410	0,296	0,166	0,314	0,273	0,122	0,369	0,139
B 11	0,114	0,023	0,265	0,447	0,270	0,443	0,537	0,516	0,089	0,454	1,000	0,656	0,533	0,635	0,462	0,458	0,386	0,390	0,084	0,400	0,316	0,081	0,462	0,287
B 12	0,296	0,210	0,433	0,570	0,428	0,600	0,576	0,534	0,241	0,430	0,656	1,000	0,734	0,579	0,591	0,594	0,470	0,499	0,158	0,462	0,339	0,172	0,542	0,437
B 13	0,283	0,125	0,392	0,531	0,409	0,595	0,528	0,557	0,249	0,417	0,430	0,734	1,000	0,672	0,651	0,675	0,514	0,494	0,177	0,438	0,389	0,195	0,554	0,451
B 14	0,229	0,077	0,256	0,442	0,255	0,473	0,543	0,535	0,096	0,316	0,635	0,579	0,672	1,000	0,636	0,609	0,516	0,459	0,094	0,384	0,358	0,151	0,519	0,280
B 15	0,255	0,163	0,295	0,482	0,419	0,582	0,406	0,453	0,195	0,380	0,462	0,591	0,651	0,636	1,000	0,684	0,611	0,469	0,184	0,424	0,445	0,167	0,568	0,369
B 16	0,343	0,215	0,482	0,531	0,478	0,647	0,529	0,563	0,200	0,341	0,458	0,594	0,675	0,609	0,684	1,000	0,732	0,633	0,289	0,465	0,337	0,284	0,532	0,469
B 17	0,302	0,240	0,442	0,451	0,410	0,530	0,537	0,451	0,238	0,410	0,386	0,470	0,514	0,516	0,611	0,732	1,000	0,761	0,352	0,443	0,371	0,214	0,571	0,415
B 18	0,301	0,148	0,393	0,442	0,320	0,535	0,458	0,429	0,071	0,296	0,390	0,499	0,494	0,459	0,469	0,633	0,761	1,000	0,245	0,514	0,419	0,263	0,513	0,435
B 19	0,326	0,437	0,392	0,304	0,353	0,288	0,162	0,093	0,355	0,166	0,084	0,158	0,177	0,094	0,184	0,289	0,352	0,245	1,000	0,265	0,058	0,344	0,075	0,160
B 20	0,280	0,180	0,352	0,394	0,498	0,533	0,294	0,423	0,016	0,314	0,400	0,462	0,438	0,384	0,424	0,465	0,443	0,514	0,265	1,000	0,414	0,274	0,503	0,364
B 21	0,117	-0,023	0,214	0,362	0,211	0,390	0,300	0,289	-0,153	0,273	0,316	0,339	0,389	0,358	0,445	0,337	0,371	0,419	0,058	0,414	1,000	0,208	0,494	0,225
B 22	0,341	0,236	0,362	0,281	0,268	0,281	0,139	0,131	0,019	0,122	0,081	0,172	0,195	0,151	0,167	0,284	0,214	0,263	0,344	0,274	0,208	1,000	0,206	0,162
B 23	0,223	0,074	0,296	0,471	0,388	0,545	0,523	0,489	0,048	0,369	0,462	0,542	0,554	0,519	0,568	0,532	0,571	0,513	0,075	0,503	0,494	0,206	1,000	0,530
B 24	0,329	0,059	0,463	0,438	0,413	0,525	0,387	0,367	0,118	0,139	0,287	0,437	0,451	0,280	0,369	0,469	0,415	0,435	0,160	0,364	0,225	0,162	0,538	1,000

Међутим, врло је важно знати колика је ваљаност манифестних варијабли у скали ставова о особинама личности доброг менаџера – руководиоца које су вредноване, односно да ли је потребно неке ставке избацити из скале. За одговор на то питање послужили су подаци о комуналитету манифестних варијабли (ставки) у табели 32. „Комуналитет неке варијабле показује колико је та варијабла већ позната или објашњена, односно показује колики је износ варијансе те варијабле објашњен заједничким факторима. Ниске вредности комуналитета указују на варијабле које би се могле изоставити из анализе“.¹¹⁴ У табели 32. види се да се вредности комуналитета крећу у распону од 0,480 до 0,761, што је сасвим пристојан показатељ.

Табела 32: Комуналитету (Communalities)

Варијабле (ставке)	Initial	Extraction
1.	1,000	0,565
2.	1,000	0,633
3.	1,000	0,761
4.	1,000	0,745
5.	1,000	0,615
6.	1,000	0,749
7.	1,000	0,621
8.	1,000	0,609
9.	1,000	0,656
10.	1,000	0,514
11.	1,000	0,631
12.	1,000	0,684
13.	1,000	0,703
14.	1,000	0,632
15.	1,000	0,624
16.	1,000	0,679
17.	1,000	0,671
18.	1,000	0,632
19.	1,000	0,620
20.	1,000	0,529
21.	1,000	0,558
22.	1,000	0,481
23.	1,000	0,620
24.	1,000	0,480

Извор: Аутор

¹¹⁴ Фазлић, С. и Ђонлагић С., *Примјена факторске анализе у идентифицирању димензија квалитете високообразовне услуге*, Пословна извршност Загреб, Год. X (20016) бр. 2, стр. 58, [file:///C:/Users/Pedja/Downloads/businessexcellence03022016%20(1).pdf (приступљено 02. 12. 2017)]

Оправданост примене факторске анализе потврдили су и Кајзер-Мајер-Олкинов (Kaiser-Meyer-Olkin) индекс адекватности узорка који износи 0,905 (табела 31). Он указује колико манифестне варијабле (посматране пожељне особине личности менаџера – руководиоца) припадају истом скупу, што се са становишта прихватљивост факторисања, с обзиром на његову вредност, може сматрати одличним показатељом. Прихватљивост добијене вредности индекса адекватности узорка (КМО теста) одређује се на основу скале дате у тачки 8.

И Бартлетовог теста сферичности (апроксимативни $\chi^2 = 2737,158$; $p=0,000$), с обзиром на то да је значајност (Significance) мања од 0,05, упућује на одбацивање нулте хипотезе да је матрица интеркорелација мерених варијабли једнака матрици идентитета, што представља поуздану основу за факторисање скале пожељних особина менаџера – руководиоца.

Табела 33: Тестови статистичке значајности корелационе матрице за факторску анализу пожељних особина личности менаџера – руководиоца
(*KMO and Bartlett's Tes*)

Кајзер – Мајер – Олкинов (Kaiser-Meyer-Olkin) „Индекс адекватности узорка“		0,905
Бартлетов тест сферичности (Bartlett's Test of Sphericity)	Апроксимација Хи-квадрат теста	2737,158
	Број степени слободе	276
	Значајност	0,000

Извор: Аутор

Одређивање броја заједничких фактора – особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације – извршено је на основу података у матрици факторског склопа и факторске структуре (табела 32)¹¹⁵. При томе, интерпретирани су само они естраховани фактори чија је факторска тежина већа од 0,30 и коефицијент корелације манифестне варијабле са фактором, такође, већи од 0,3 јер се само они могу сматрати статистички значајно различитим од нуле.¹¹⁶ Тако је издвојено 4 фактора. То потврђује и Кајзеров (Kaiser, H. G) критеријум, по коме се за објашњавање варијансе користе само фактори који имају карактеристичне вредности

¹¹⁵ – Фулгоси Анте. (1988): *Факторска анализа*, Школска књига, Загреб, стр. 85 и 86.

– Бала Г. (1986): *Логичке основе метода за истраживања у физичкој култури*, Нови Сад, стр.119–122.

¹¹⁶ Манифестне варијабле које статистички значајно учествују у објашњавању фактора и које су статистички значајно повезана са фактором болдиране су.

(свијствене корене) веће од јединице, њих четири (9,999; 2,299; 1,472; 1,242). Та четири фактора објашњавају укупно 62,547% варијансе, што је приказано у табели 32.

Табела 34: Матрица карактеристичних вредности и објашњења укупне варијансе

Манифестне варијабле (компоненте)	Иницијална сагласност (карактеристичне вредности)			Естраховане суме квадратних оптерећења		
	Укупно	% варијансе	Кумулативни % варијансе	Укупно	% варијансе	Кумулативни % варијансе
1.	9,999	41,662	41,662	9,999	41,662	41,662
2.	2,299	9,578	51,239	2,299	9,578	51,239
3.	1,472	6,132	57,372	1,472	6,132	57,372
4.	1,242	5,175	62,547	1,242	5,175	62,54
5.	0,955	3,980	66,527			
6.	0,862	3,592	70,119			
7.	0,766	3,190	73,308			
8.	0,685	2,854	76,162			
9.	0,645	2,687	78,849			
10.	0,623	2,595	81,444			
11.	0,575	2,397	83,841			
12.	0,521	2,170	86,011			
13.	0,474	1,975	87,986			
14.	0,438	1,825	89,811			
15.	0,378	1,577	91,388			
16.	0,350	1,458	92,846			
17.	0,303	1,261	94,107			
18.	0,271	1,130	95,237			
19.	0,252	1,052	96,288			
20.	0,228	0,951	97,239			
21.	0,200	0,834	98,073			
22.	0,193	0,803	98,877			
23.	0,153	0,639	99,516			
24.	0,110	0,484	100,000			

Извор: Аутор

У табели 33. приказани су подаци за четири издвојене компоненте пре њихове ротације. То је једна од провера погодности одређења за четворофакторску солуцију.

Табела 35: Матрица компонента

Манифестне варијабле	Компоненте			
	1	2	3	4
1.	0,470	0,444	-0,342	-0,174
2.	0,291	0,560	0,408	0,262
3.	0,642	0,471	-0,260	-0,244
4.	0,768	0,204	-0,099	-0,323
5.	0,659	0,389	0,021	-0,168
6.	0,830	0,127	-0,121	-0,171
7.	0,720	-0,164	0,114	-0,253
8.	0,705	-0,208	0,056	-0,256
9.	0,269	0,452	0,605	-0,117
10.	0,498	-0,115	0,419	0,277
11.	0,649	-0,382	0,227	-0,107
12.	0,783	-0,152	0,178	-0,129
13.	0,794	-0,209	0,158	-0,068
14.	0,698	-0,355	0,136	0,004
15.	0,747	-0,191	0,116	0,127
16.	0,818	-0,029	0,013	0,098
17.	0,759	20,093	0,036	0,305
18.	0,709	-0,076	-0,178	0,304
19.	0,363	0,619	0,119	0,303
20.	0,633	-0,031	-0,206	0,291
21.	0,500	-0,306	-0,322	0,333
22.	0,350	0,366	-0,331	0,339
23.	0,719	-0,273	-0,138	0,095
24.	0,596	0,043	-0,275	-0,21

Извор: Аутор

Резултати ротације главних компоненти приказани су у матрици факторског склопа и факторске тежине. И у овом случају, као и у претходном, манифестне варијабле у презентованим матрицама наведене су по истом редоследу као и у упитнику–скали (прилог 1).

Коректност издвајања фактора сагледана је и графички помоћу Кателовог скри теста (Scree test), Он недвосмислено указује на четворофакторску солуцију, јер је лако

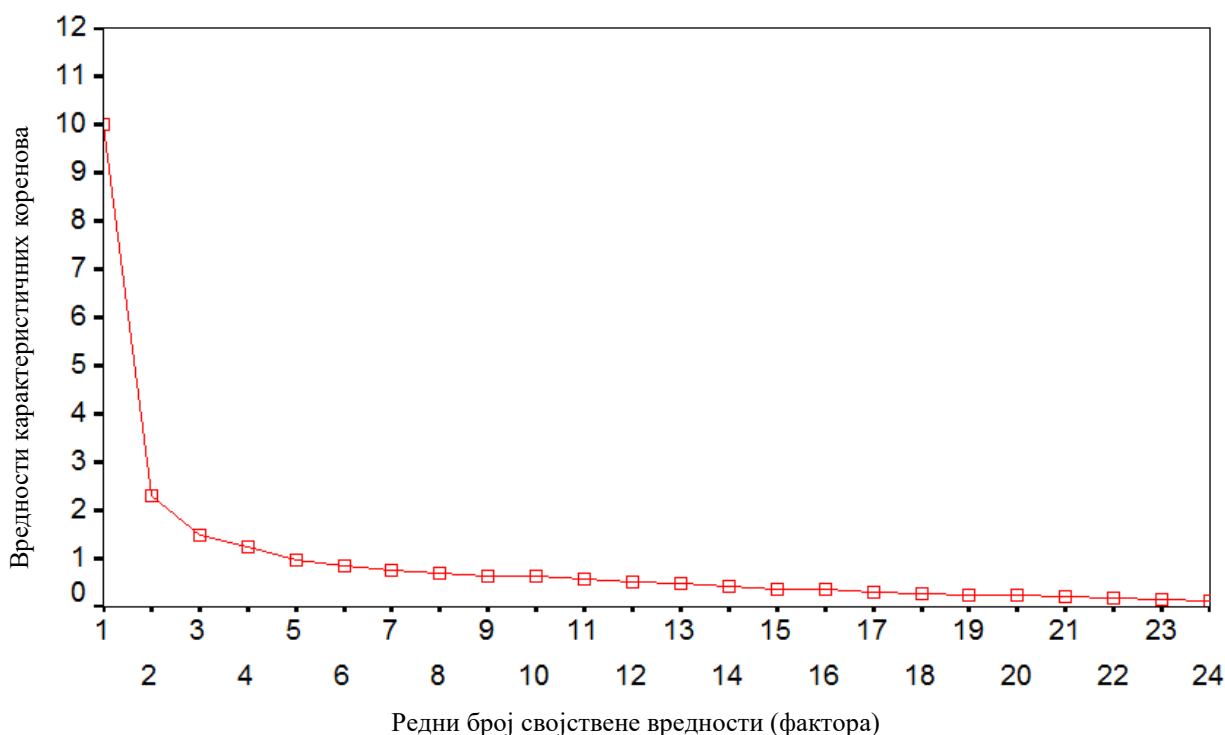
уочљива тачка прелома (графикон 29), Сва четири издвојена фактора репрезентују 24 манифестне варијабле, односно 24 пожељне особине личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације.

Табела 36: Матрица факторског склопа и факторске структуре особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

Манифестне варијабле	Факторски склоп				Факторска структура			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.	-0,219	0,780	0,130	0,010	0,233	0,728	0,349	0,270
2.	-0,062	-0,023	0,039	0,807	0,147	0,255	0,198	0,793
3.	-0,058	0,847	0,049	0,080	0,406	0,867	0,391	0,385
4.	0,358	0,666	-0,084	0,009	0,650	0,812	0,367	0,319
5.	0,178	0,556	-0,043	0,271	0,501	0,725	0,340	0,507
6.	0,398	0,535	0,096	0,005	0,712	0,774	0,511	0,322
7.	0,732	0,223	-0,140	-0,049	0,762	0,510	0,293	0,180
8.	0,720	0,231	-0,108	-0,125	0,751	0,498	0,304	0,112
9.	0,247	0,056	-0,451	0,739	0,242	0,260	-0,127	0,710
10.	0,598	-0,412	0,131	0,397	0,556	0,082	0,346	0,429
11.	0,888	-0,123	-0,074	-0,057	0,778	0,267	0,290	0,102
12.	0,768	0,113	-0,045	0,061	0,818	0,498	0,387	0,283
13.	0,788	0,047	0,032	0,033	0,836	0,464	0,440	0,255
14.	0,806	-0,114	0,101	-0,062	0,783	0,306	0,428	0,124
15.	0,660	-0,074	0,236	0,083	0,758	0,381	0,544	0,279
16.	0,521	0,141	0,279	0,107	0,752	0,553	0,615	0,357
17.	0,416	-0,029	0,450	0,217	0,673	0,442	0,693	0,422
18.	0,304	0,050	0,575	-0,001	0,606	0,438	0,742	0,234
19.	-0,262	0,195	0,272	0,649	0,128	0,413	0,387	0,721
20.	0,206	0,084	0,560	-0,005	0,517	0,417	0,694	0,215
21.	0,248	-0,085	0,656	-0,270	0,455	0,211	0,674	-0,078
22.	-0,378	0,301	0,597	0,153	0,098	0,416	0,577	0,314
23.	0,551	0,057	0,361	-0,179	0,708	0,415	0,606	0,068
24.	0,228	0,550	0,097	-0,208	0,495	0,628	0,383	0,073

Извор: Аутор

Графикон 29: Кателов скри тест (*Scree test*) за одређивање броја фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације



Извор: Аутор

Ако се погледа табела 35, види се да **први фактор** највише одређују следеће манифестне варијабле: (1) професионални однос према послу (4/0,358; 0,650),¹¹⁷ (2) одлучност (6/0,398; 0,712), (3) самоконтрола у понашању (7/0,732; 0,762), (4) упорност и доследност (8/0,720; 0,751), (5) скромност (10/0,598; 0,556), (6) уредност (11/0,888; 0,778), (7) поузданост (12/0,768; 0,818), (8) праведност (13/0,788; 0,836); (9) објективност (14/0,806; 0,783), (10) принципијелност (15/0,660; 0,758), (11) способност за разумевање потреба и проблема подређених (16/0,521; 0,752), (12) познавање личности подређених и колектива у целини (17/0,416; 0,673), (13) поштовање личности подређених и колектива у целини (18/0,304; 0,606) и (14) еластичност (23/0,551; 0,708).

Очигледно је да први фактор највише дефинишу манифестне варијабле које се односе на људске вредности које имају снажан утицај на развијање и одржавање добрих међуљудских односа који су, у основи, и битна претпоставка добре и здраве

¹¹⁷ Бројке у загради означавају: прва бројка – редни број манифестне варијабле у упитнику, друга бројка – коефицијент корелације „r“ манифестне варијабле и фактора у матрици факторске структуре, а трећа бројка – факторску тежину (ситуацију) манифестне варијабле, тј. учешће варијабле у укупној варијанси за издвојени фактор (матрица факторске тежине).

социјалне климе. Самим тим, подстиче се развијање интеракцијских односа између менаџера – руководиоца и подређених, што је основа узајамног деловања и усмеравања ка остваривању заједничког циља.

Табела 37: Структура првог фактора

<i>Ред, број</i>	<i>НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ</i>	<i>Коефицијент повезаности варијабле са фактором</i>	<i>Факторска тежина</i>
1.	Професионални однос према послу	0,358	0,650
2.	Одлучност	0,398	0,712
3.	Самоконтрола у понашању	0,732	0,762
4.	Упорност и доследност	0,720	0,751
5.	Скромност	0,598	0,556
6.	Уредност	0,888	0,778
7.	Поузданост	0,768	0,818
8.	Праведност	0,788	0,836
9.	Објективност	0,806	0,783
10.	Принципијелност	0,660	0,758
11.	Способност за разумевање потреба и проблема подређених	0,521	0,752
12.	Познавање личности подређених и колектива у целини	0,416	0,673
13.	Поштовање личности подређених и колектива у целини	0,304	0,606
14.	Еластичност	0,551	0,708

Извор: Аутор

Наведене манифестне варијабле које детерминишу први фактор имају и етичку димензију, јер указују на неке етичке вредности које чине суштину једног општег принципа пословне етике. Наиме, ... пословни људи треба да схвате да искреност, отвореност, истинитост, држање обећања и јасност доприноси не само њиховом сопственом угледу и постојаности него и лакоћи ефикасности пословних трансакција¹¹⁸.

¹¹⁸ Дамњановић П. (2009): *Маркетинг и односи с јавношћу*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, стр.75.

Као што се види, постоје ваљани разлози да се први фактор назове – **СМИСАО И СПОСОБНОСТ ЗА РАЗВИЈАЊЕ ПОЗИТИВНЕ СОЦИЈАЛНЕ КЛИМЕ**. У основи социјалне климе су међуљудски односи који се могу одредити као начин уважавања човека (подређеног) у организацији. Треба учити да се руковођењем успостављају социјални односи између менаџера – руководиоца и његових подређених. Од природе тих односа зависи каква ће бити социјална клима, довољно подстицајна или не. О томе врло убедљиво говори изрека Максима Горког „Где је рад присила – ту је живот робија“.¹¹⁹

Други фактор је репрезент следећих манифестних варијабли (табела 36): (1) способност за руковођење (1/0,780; 0,728), (2) способност за организацију рада (3/0,847; 0,867), (3) професионални однос према послу (4/0,666; 0,812), (4) ауторитативност (5/0,556; 0,725), (5) одлучност (6/0,535; 0,774) и (6) мотивисаност за обављање руководећих дужности (24/0,550; 0,628).

Као што се види други фактор детерминишу манифестне варијабле које се сврставају међу најбитнијим с аспекта руковођења које води пословном успеху. Зато овај фактор назвати као **РУКОВОДИЛАЧКЕ СПОСОБНОСТИ И ВЕШТИНЕ**.

Табела 38: Структура другог фактора

<i>Ред, број</i>	<i>НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ</i>	<i>Коефицијент повезаности варијабле са фактором</i>	<i>Факторска тежина</i>
1.	Способност за руковођење	0,780	0,728
2.	Способност за организацију рада	0,847	0,867
3.	Професионални однос према послу	0,666	0,812
4.	Ауторитативност	0,556	0,725
5.	Одлучност	0,535	0,774
6.	Мотивисаност за обављање руководећих дужности	0,550	0,628

Извор: Аутор

Нека истраживања су сагласна са овим налазом, јер показују да руководилачке способности и вештине менаџера – руководиоца доприносе активној партиципацији

¹¹⁹ <http://citiram.net/citat/3022> (приступљено 01. 11. 2017)

запослених у остварењу смерница и циљева пословања, а даје и подстицаје руководиоцу да код запослених подстакне осећај организационог идентитета и сврховитости.¹²⁰

Издавање овог фактора је и очекивано, јер „људски ресурси као скуп компетенција представљају радни и иновативни потенцијал предузећа веома значајан за ефикасно и успешно пословање. За разлику од свих других неопходних ресурса као што су финансије, природни и остали ресурси, људски ресурси као своју значајну вредност имају креативност, маштовитост способност за покретање иновација.“¹²¹

Трећи фактор највише је повезан са следећим варијаблама (табела 37): (1) познавање личности подређених и колектива у целини (17/0,450; 0,442), (2) поштовање личности подређених и колектива у целини (18/0,575; 0,742); (3) спремност да се другима помогне (20/0,560; 0,694), (4) другарски однос према подређенима (21/0,656; 0,674), (5) комуникативност (22/0,597; 0,577) и (6) еластичност (23/0,361; 0,606).

Табела 39: Структура трећег фактора

<i>Ред, број</i>	<i>НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ</i>	<i>Коефицијент повезаности варијабле са фактором</i>	<i>Факторска тежина</i>
1.	Познавање личности подређених и колектива у целини	0,450	0,442
2.	Поштовање личности подређених и колектива у целини	0,575	0,742
3.	Спремност да се другима помогне	0,560	0,694
4.	Другарски однос према подређенима	0,656	0,674
5.	Комуникативност	0,597	0,577
6.	Еластичност	0,361	0,606

Извор: Аутор

На први поглед чинило се да трећи фактор није једнозначан и да ће се тешко дефинисати. Међутим када се боље сагледају манифестне варијабле уочава се њихова повезаност са оним особинама личности менаџера – руководиоца које детерминишу

¹²⁰ Radulović R, Povezanost stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima kod zaposlenih, *International scientific business conference LIMEN 2015*, Belgrade, Serbia, 103–110 pp.

¹²¹ Јанковић М. Д. (2016): *Мотивација, лидерство и пословни успех*, Наис принт, Ниш, стр. 73.

његов алтруистички однос према подређенима. Сходно томе, било је сасвим је логично да се овај фактор назове – **АЛТРУИСТИЧКО ПОНАШАЊЕ**. Дакле, овај фактор се везује за разноврсне обрасце понашања којима је једини циљ да се унапреде сигурност, интереси и радне околности без везивања за личне интересе самог актера у смислу очекивања било какве накнаде или спољне награде. Та усмереност личности ка другима, тежња да се подређенима помогне, учини нешто за њих, алтруистичко понашање чини сасвим супротним од егоистичног. У том смислу врло је у интересантна мисао Ивошевић С. која врло уверљиво разоткрива суштину алтруизма. Он истиче да „газда-предузетник, који свог шегрта савесно поучава у занату и који своје солидном помоћнику олакшава да дође до самосталности, прави је алтруиста“.¹²²

У факторском простору *четвртог фактора* (табела 38) својим утицајем доминирају следеће варијабле: (1) општа и стручна образовност (2/0,807; 0,793), (2) моралне особине (9/0,739; 0,710), (3) скромност (10/0,397; 0,429) и (4) способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа (19/0,649; 0,721).

Табела 40: Структура четвртог фактора

<i>Ред, број</i>	<i>НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ</i>	<i>Коефицијент повезаности варијабле са фактором</i>	<i>Факторска тежина</i>
1.	Општа и стручна образовност	0,807	0,793
2.	Моралне особине	0,739	0,710
3.	Скромност	0,397	0,429
4.	Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа	0,649	0,721

Извор: Аутор

Манифестне варијабле четвртог фактора својом суштином упућују на основна обележја компетенције које се, пре свега, огледају у општим и стручним знањима и вештинама, као и ставовима према послу који обухватају и моралну димензију рада и однос према окружењу у коме је запослени (подређени) субјекат (партнер) а не објекат рада. Имајући то у виду, овај се фактор може дефинисати као **ПРОФЕСИОНАЛНЕ**

¹²² Ивошевић С, Егоизам и алтруизам, Виртуелни ментор, <http://virtuelnimmentor.com/blog/2016/11/egoizam-i-altruizam/> (приступљено 11. 11. 2017)

КОМПЕТЕНЦИЈЕ. То је у складу са серијом стандарда SRPS ISO 10018:2013. „Овај стандард даје упутство о ангажовању људи у систем менаџмента квалитетом организације и за повећавање њихове укључености и компететности унутар њега. Овај стандард је применљив на сваку организацију, без обзира на њену величину, врсту, или активност“.¹²³

Дакле, у поступку утврђивања латентне структуре особина личности менаџера – руководиоца факторском анализом су издвојена четири фактора који репрезентују све наведене пожељне особине руководиоца које су вредновали испитаници (манифестне варијабле). Међутим, ако се анализирају подаци у табели 39. може се закључити да сви издвојени фактори немају исти значај. Наиме, сва четири фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације објашњавају укупну варијансу са 62,547%, при чему највећи допринос објашњавању укупне варијансе даје први фактор – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – 41,662%.

Остали фактори знатно мање учествују у покривању простора укупне варијансе: други фактор – *руководилачке способности и вештине* – учествује са 9,578%, док трећи фактор – *алтруистичко понашање* – са 6,139%, а четврти фактор – *професионалне компетенције* –са само 5,175%.

Табела 41: Фактори особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

<i>Ред. број</i>	<i>НАЗИВ ФАКТОРА</i>	<i>Процент објашњења укупне варијансе</i>	<i>Кумулативна пропорција укупне варијансе</i>
1.	Смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе	41,662	41,662
2.	Руководилачке способности и вештине	9,578	51,239
3.	Алтруистичко понашање	6,132	57,372
4.	Професионалне компетенције	5,175	62,547

Извор: Аутор

Могло би се рећи да овај резултат истраживања није изненађујући. Он се вероватно, јавља као реакција испитаника на стварно стање успеха руководилачке структуре у Србији. Зато су фактори који обједињују манифестне варијабле које се односе на људске вредности значајније вредноване од варијабли које детерминишу

¹²³ Институт за стандардизацију Србије, SRPS ISO 10018:2013, http://www.iss.rs/standard/?natstandard_document_id=46361 (приступљено 12. 11. 2017)

професионалне компетенције. На такву констатацију упућује истраживање Гломазић Х: „Лидерске карактеристике и пословна успешност“ у коме се наводи ...“да је суштина успеха појединаца поседовање моћи, јер припадност политичким партијама, новац или значајни контакти представљају неке од изворе моћи“.¹²⁴

Она, такође наводи „да чак 60 одсто испитаника је на питање да ли постоје лидери код нас дало одговоре да – не.¹²⁵ Такође, наводи (према Ајдуковић Г) одлике које најчешће карактеришу српске лидере:

- Бескрупулозност (70,3%),
- Грамзивост (69,1%),
- Способност манипулације (60,2%),
- Похлепа (40,3%)
- Интелигенција (38,5),
- Харизма (30,3%),
- Динамичност (20,5%),
- Марљивост (14,3%)
- Објективност (13,3%),
- Праведност (9,2%),
- Искреност (7,1%),
- Такмичарски дух (6,6%) и
- Неке друге (6,5%).¹²⁶

С друге стране, ако се погледају резултати приказани у матрици корелације фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације (табела 42) уочава се да је повезаност између свих фактора значајна на нивоу 0,01 и да је позитивна. То значи ако вредност једног фактора расте, онда расте и вредност другог фактора са којим је повезан. Међутим јачина везе између фактора није иста. Најизраженија је повезаност између првог фактора – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – и другог фактора – *руководилачке способности и вештине* ($r=0,496$). Ова повезаност је логична, јер је познато да је без добре социјалне

¹²⁴ Гломазић Х. (Према: Ајдуковић Г), *Лидерске карактеристике и пословна успешност*, *Антропологија 11, св. 1 (2001)*, Центар за етнолошка и антрополошка истраживања (ЦЕАИ) Филозофског факултета Универзитета у Београду, стр. 207–225.
[<http://www.anthroserbia.org/Content/PDF/Articles/da22f4b43acb41a4865610d443cb78e3.pdf> приступљено 20. 11. 2017)]

¹²⁵ Исто, стр 211.

¹²⁶ Исто, стр. 211–212.

климе тешко испољити руководилачке способности. Осим тога, руководилачке способности подразумевају и развијање добрих међуљудских односа.

Такође је изражена повезаност првог фактора – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – и са трећим фактором – *алтруистичко понашање* ($r=0,483$). Та веза се могла и очекивати због тога што је социјална клима условљена усмереношћу менаџера–руководиоца према другима са тежњом да им се помогне и учини нешто за њих.

Наравно, није случајна и корелативна веза између другог фактора – *руководилачке способности и вештине* – и трећег фактора – *алтруистичко понашање* ($r=0,414$), јер сваки од њих на оригиналан начин доприноси успешном руковођењу с аспекта квалитета пословања организације.

Четврти фактор – *професионалне компетенције* – је, такође, значајно повезан са другим фактором – *руководилачке способности и вештине* ($r=0,363$) – и трећим фактором – *алтруистичко понашање* ($r=0,246$). Интензитет ових веза је најнижи, али је ипак значајан на нивоу 0,01, јер непосредно или посредно испољавају битан утицај на квалитет руковођења.

Табела 42: Матрица корелације фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

<i>Ред. бр. фактора</i>	<i>Назив фактора</i>	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4
Ф1	Смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе	1,000	0,496**	0,483**	0,250**
Ф2	Руководилачке способности и вештине	0,496**	1,000	0,414**	0,363**
Ф3	Алтруистичко понашање	0,483**	0,414**	1,000	0,246**
Ф4	Професионалне компетенције	0,250**	0,363**	0,246**	1,000

**Повезаност значајна на нивоу 0,01

Извор: Аутор

У целини гледано, добијени резултати факторске анализе показују да с аспекта квалитета пословања организације највећи допринос дају фактори: 1. смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе, 2. руководилачке способности и вештине, 3. алтруистичко понашање и 4. професионалне компетенције. Другим речима, *истражена је могућност да се већи број пожељних особина доброг менаџера –*

руководиоца (манифестне варијабле) сведе на мањи број, али који ће репрезентовати све остале, што је био трећи истраживачки задатак.

Овом констатацијом исказана је и потпуна, на емпиријским показатељима заснована сагласност са трећом посебном хипотезом да се већи број особина доброг менаџера – руководиоца, применом математичко-статистичких метода, може редуковати на мањи број фактора (латентних варијабли) који ће репрезентовати све преферираније пожељне особине.

Међутим, због саме структуре испитаника у оквиру јединственог узорка на којем је вршена факторска анализа, садржајнију интерпретацију издвојених фактора особина личности доброг менаџера–руководиоца с аспекта квалитета пословања организације, могуће је дати тек након процене утицаја појединих социјално-психолошких обележја испитаника на њихову процену значаја појединих фактора, односно латентних пожељних особина доброг менаџера–руководиоца, као и на основу могућности предикције фактора условљену обележјима самих испитаника. Наредни део анализе и интерпретације резултата истраживања посвећен је том проблему.

3. ПРЕДВИЂАЊЕ ПРЕФЕРЕНЦИЈЕ ФАКТОРА ОСОБИНА ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА С АСПЕКТА КВАЛИТЕТА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Већ је наглашено да се потпунија слика особина личности доброг менаџера–руководиоца с аспекта квалитета пословања организације може дати тек након провере утицаја појединих социјално-психолошких обележја испитаника на њихову преференцију појединих фактора, односно процену латентних пожељних особина доброг менаџера–руководиоца, а на основу чега се може извршити и предикција фактора која је условљена наведеним (претпостављеним) обележјима самих испитаника. У том циљу примењена је регресиона анализа и то линеарни модел регресије. Другим речима, то значи и да је било потребно испитати значај и величину утицаја више независних варијабли, тј, претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника (предикторских варијабли) на сваку од зависних (критеријумских) варијабли посебно, при чему су, у ствари, зависне варијабле представљале идентификоване чиниоце васпитне климе (издвојени фактори). У оквиру тога било је потребно утврдити и предиктивну вредност сваке независне (предиктивне) варијабле.

У наведеном моделу регресије изабрана је метода „Ентер“ као најадекватнија. Да би се овај статистички поступак могао да примени било је потребно да буде заступљена адекватна величина узорка. По једном критеријуму то би значило 15 испитаника по предиктору ($15 \times 11 = 165$), а по другом, $N > 50 + 8m$, при чему је m број независних варијабли ($50 + 8 \times 11 = 138$). Као што се види, оба критеријума су испуњена и није било сметњи за примену стандардизоване вишеструке регресије.

Скуп предикторских варијабли представљала су социјално-психолошка обележја испитаника: 1) пол, 2) године старости, 3) ниво образовања, 4) радно искуство, 5) психотицизам, 6) интроверзија – екстраверзија, 7) неуротицизам, 8) искреност (социјална пожељност), 9) ауторитарност, 10) конформизам и 11) конзервативност.

Да би слика о условљености преферирања идентификованих фактора особина личности доброг менаџера–руководиоца с аспекта квалитета пословања организације социјално-психолошким обележјима испитаника била целовитија, поступак регресионе анализе примењен је четири пута – за сваки факторском анализом издвојени фактор. При томе, да би се потпуно разумеле и правилно тумачиле скале примењених инструмената, неопходно је указати на значење (тумачење) нижих, односно виших тестовних скорова оних скала у чијим описима до сада није било речи.

За *Ајнзексов упитник личности – EPQ*, који мери три димензије личности: интроверзија – екстраверзија (*IE*), неуротицизам (*N*) и психотицизам (*P*), тумачење нижих и виших вредности приказано је у тачки 6. (ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА).

Скалу ауторитарности (AJZ-A) мери ауторитарност као особину личности која се односи на некритичку спремност за прихватање туђих ставова, ставова и мишљења и препуштање ауторитету. *Нижи резултат на овој скали указује на мање изражену особину ауторитарности, и обрнуто.*

Скала конформизма (AJZ-C) мери особину личности преко које се испољава компонента социјалних ставова, а садржи пасивно прихватање стандарда и вредности без преиспитивања појава према којима се формира став. *Нижи тестовни резултат показатељ је мањег конформизма, а виши резултат је показатељ већег конформизма.*

Скала конзервативности (BESK) мери отпор према новинама и променама на индивидуалном и друштвеном плану, као и емоционалну везаност за традиционалне облике понашања. *Нижи тестовни скор указује на израженији неконзерватизам, а виши тестовни скор на израженију конзервативност.*

3.1. Предикција особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

3.1.1. Предикција смисла и способности за развијање позитивне социјалне климе на основу социјално-психолошких обележја испитаника

Први у низу фактора (критеријум) – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – према резултатима регресијске анализе приказане у табели 43. је ниско повезан са предикторским варијаблама, на шта указује коефицијент мултипле корелације $R=0,405$). При томе се помоћу претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника може објаснити 16,4% варијансе критеријума ($R^2=0,164$).

Резултати теста значајности коефицијента мултипле детерминације (табели 44) показују да је F-тест (3,114) статистички значајан ($p<0,00$). На основу тога се може закључити да систем предикторских варијабли (претпостављена социјално-психолошка обележја испитаника) доприноси предвиђању вредности критеријумске варијабле – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе.*

Табела 43: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Квадрат коефицијента мултипле корелације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле корелације (Adjusted R Square)
Смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе	0,405	0,164	0,111

Извор: Аутор

Табела 44: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

Анализа варијансе	Сума квадрата (Sum of Square)	Бр. степени слободе (df)	Просечни квадрат одступања (Mean Square)	F-тест	p
Регресија	30,450	11	2,768	3,114	0,001
Резидуал (грешка)	155,550	175	0,88		
Сума	186,000	18			

Извор: Аутор

На основу добијених вредности као и предзнака стандардизованих парцијалних регресионих коефицијената (beta), наведених у табели 45, може се закључити да међу претпостављеним социјално-психолошким обележјима испитаника, највећи допринос прогнозирању вредности критеријумске варијабле – смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе – даје обележје испитаника означено као *психотицизам* ($p < 0,00$). С обзиром на то да је предзнак стандардног парцијалног регресионог коефицијента негативан (-0,311), овај предиктор има значење супресор варијабле. Наиме, испитаници са нижим вредности на скали психотицизма већи значај придају смислу и способности личности менаџера–руководиоца за развијање позитивне социјалне климе. Овакав резултат је, донекле и очекиван, јер испитанике са нижим вредностима на скали психотицизма (непсихотичне особе), као што је већ истакнуто, карактерише еластичност, мекоћа, попустљивост. Овим карактеристикама се може додати и брижан однос према другима, саосећајност, хуманост, дружељубивост и слично. Наравно да су особе са овим обележјима наклоњеније менаџерима–руководиоцима који имају смисла и способности за развијање позитивне социјалне климе у којој они виде могућност и могу да испоље и афирмишу те своје људске вредности.

Парцијални допринос осталих социјално-психолошких обележја испитаника (предиктора), с обзиром на њихове вредности t-теста и стандардизованих парцијалних регресионих коефицијената (beta) које нису значајне, могу се искључити из скупа предикторских варијабли, при чему се не би битно умањила ваљаност предвиђања.

Табела 45: Прогноза вредновања става о смислу и способностима за развијање позитивне социјалне климе на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресиони коефицијент (Beta)	T-тест	p
	B	Станд. грешка			
Пол	-0,092	0,150	-0,046	-0,613	0,541
Године старости	0,209	0,160	0,151	1,306	0,193
Образовање	-0,118	0,080	-0,110	-1,487	0,139
Радно искуство	-0,107	0,108	-0,114	-0,987	0,325
AZI-A	-0,010	0,007	-0,107	-1,379	0,170
AZI-C	-0,005	0,007	-0,051	-0,646	0,519
BESK	0,005	0,006	0,070	0,809	0,420
EPQ-E	-0,003	0,016	-0,016	-0,212	0,832
EPQ-N	-0,005	0,019	-0,022	-0,261	0,795
EPQ-P	-0,052	0,013	-0,311	-3,857	0,000
EPQ-L	0,011	0,013	0,069	0,826	0,410

Извор: Аутор

3.1.2. Предикција руководилачких способности и вештина на основу социјално-психолошких обележја испитаника

Када је у питању повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и руководилачких способности и вештина, може се констатовати да је ниска (табели 46), јер коефицијент мултипле корелације (R) износи 0,321. Укупна варијанса критеријумске варијабле детерминисана је предикторима са 10,3%, који колико-толико учествују у њој. При томе, коефицијент мултипле детерминације, за вредност F-тест (1,832) значајан је на нивоу 0,05 (табела 47).

Табела 46: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Квадрат коефицијента мултипле корелације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле корелације (Adjusted R Square)
Руководилачке способности и вештине	0,321	0,103	0,047

Извор: Аутор

С обзиром на то да је коефицијент мултипле детерминације значајан на нивоу 0,05, постоји могућност анализе корелације и релевантних утицаја сваког предиктора на критеријумску варијаблу – руководилачке способности и вештине.

Табела 47: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	19,210	11	1,746	1,832	0,05
Резидуал (грешка)	166,790	175	0,953		
Сума	186,000	186			

Извор: Аутор

Ако се погледају подаци у табели 48, а на основу предзнака и вредности парцијалних стандардизованих регресионих коефицијената (β), може се закључити да највећи допринос прогнози критеријумске варијабле – руководилачке способности и вештине – даје обележје испитаника означено као психотицизам (т-тест износи -3,693, а β -0,308). С обзиром на то да је парцијални стандардизовани регресиони коефицијент (β) са негативним предзнаком (супресор варијабла), то би значило да испитаници са нижим вредностима на скали психотицизма имају позитивнији став према руководилачким способностима и вештинама менаџера–руководиоца. То је и разумљиво ако се имају у виду особине које карактеришу испитанике са нижим вредностима на скали психотицизма, о којима је било речи у претходном питању. Наиме, ако менаџер–руководиоц поседује руководилачке способности и вештине ови испитаници виде у томе и веће могућности за успешно извршавање радних задатака, али и шансу за свој просперитет и просперитет у професионалном напредовању.

Такође се може констатовати, према презентованим подацима у табели 48, да парцијални допринос осталих социјално-психолошких обележја испитаника као предиктора, није статистички значајан, те се могу искључити из скупа предикторских варијабли, при чему се не би битно умањила ваљаност предвиђања критеријумске варијабле.

Табела 48: Прогноза вредновања става о руководиачким способностима и вештинама на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресиони коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	-0,165	0,155	-0,083	-1,064	0,289
Године старости	-0,018	0,165	-0,013	-0,111	0,912
Образовање	0,023	0,083	0,022	0,281	0,779
Радно искуство	0,059	0,112	0,063	0,531	0,596
AZJ-A	0,007	0,007	0,074	0,922	0,358
AZJ-C	0,002	0,008	0,024	0,285	0,776
BESK	-0,001	0,006	-0,021	-0,230	0,818
EPQ-E	0,008	0,017	0,037	0,491	0,624
EPQ-N	0,020	0,020	0,087	1,008	0,315
EPQ-P	-0,052	0,014	предзнак стандардног парцијалног регресионог коефицијента негативан (-0,311),	-3,693	0,000
EPQ-L	-0,006	0,013	-0,043	-0,490	0,625

Извор: Аутор

3.1.3. Предикција алтруистичког понашања на основу социјално-психолошких обележја испитаника

Према подацима у табели 49. види се да је повезаност између претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника (предикторске варијабле) и става према алтруистичком понашању као особини личности менаџера–руководиоца (критеријумска варијабла) једва умерена (коефицијент мултипле корелације износи 0,338). Подаци у овој табели указују и на то да се помоћу социјално-психолошких обележја испитаника (систем предикторских варијабли) може објаснити 11,4% варијансе критеријумске варијабле – алтруистичко понашање.

Табела 49: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Квадрат коефицијента мултипле корелације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле корелације (Adjusted R Square)
Алтруистичко понашање	0,338	0,114	0,059

Извор: Аутор

И поред тога што је повезаност предикторских варијабли и критеријума једва умерена, подаци у табели 50. казују да је коефицијент мултипле детерминације статистички значајан (вредност F-тест износи 2,054 и статистички је значајан на нивоу 0,026). На основу тога се може закључити да међу 11 социјално-психолошких обележја испитаника има одређених обележја која имају предиктивну вредност.

Табела 50: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	21,269	11	1,934	2,054	0,026
Резидуал (грешка)	164,731	175	0,941		
Сума	186,000	186			

Извор: Аутор

У табели 51, на основу вредности t-теста и стандардизованих парцијалних регресионих коефицијената (beta) за сваку предикторску варијабли може се констатовати да међу социјално-психолошким обележјима највећи допринос прогнозирању вредности критеријумске варијабли – алтруистичко понашање – дају следећа обележја испитаника: конформизам (t-тест износи 2,144; beta 0,176; p=0,033), конзервативност (t-тест износи 1,972; beta 0,176; p=0,050) и психотицизам (t-тест износи -2,065; beta -0,171; p=0,040).

Ови резултати су се могли и очекивати. Наиме, реално је претпоставити да су за испитанике прихватљивији обрасци понашања менаџера–руководиоца, односно њихови стандарди и вредности који обезбеђују сигурност пословања уз уважавања личности подређених.

Ако је у организацији доминирало алтруистичко понашање, онда је и тежња да се такво понашање менаџера–руководиоца и даље задржи. У том смислу је разумљива везаност за такав облик понашања и сасвим је оправдано да се у таквим условима конзерватизам јавља као предиктор.

Када је у питању психотицизам као предиктор, негативна вредност стандардизованог парцијалног регресионог коефицијената (beta) казује да испитаници са нижим вредностима на скали више вреднују алтруистичко понашање менаџера–руководиоца. У питању су, дакле, испитаници које карактерише прилагодљивост, безазленост, предусретљивост, племенитост, великодушност, благод

и сл. због чега им је ближи менаџер–руководиоц чије је понашање алтруистички настројено. У том контексту, сасвим оправдано, психотицизам има предиктивну вредност за критеријумску варијаблу – алтруистичко понашање.

Табела 51: Прогноза вредновања става о алтруистичком понашању на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресиони коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	0,047	0,154	0,024	0,307	0,760
Године старости	0,160	0,164	0,116	0,975	0,331
Образовање	-0,102	0,082	-0,095	-1,243	0,216
Радно искуство	-0,032	0,111	-0,034	-0,283	0,777
AZJ-A	-0,012	0,007	-0,134	-1,675	0,096
AZJ-C	0,016	0,008	0,176	2,144	0,033
BESK	0,011	0,006	0,176	1,972	0,050
EPQ-E	-0,008	0,017	-0,039	-0,513	0,608
EPQ-N	0,002	0,020	0,008	0,091	0,928
EPQ-P	-0,029	0,014	-0,171	-2,065	0,040
EPQ-L	-0,002	0,013	-0,014	-0,160	0,873

Извор: Аутор

3.1.4. Предикција професионалних компетенција на основу социјално-психолошких обележја испитаника

Следећа критеријумска варијабла, чија је преференција условљена неким од претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника, јесу професионалне компетенције (фактор 4).

Према резултатима регресијске анализе приказаних у табели 52. уочава се да је повезаност предикторских варијабли и критеријумске варијабле мала, јер коефицијент мултипле корелације (R) износи 0,326. При томе, помоћу претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника може се објаснити 10,7% варијансе критеријума.

Табела 52: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Квадрат коефицијента мултипле корелације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле корелације (Adjusted R Square)
Професионалне компетенције	0,326	0,107	0,050

Извор: Аутор

Показатељи (табела 53) теста значајности коефицијента мултипле детерминације (F-тест износи 1,897, а $p=0,043$) казују да претпостављена социјално-психолошка обележја испитаника као систем варијабли имају предиктивну вредност, односно да је могуће анализирати корелације и релевантне утицаје сваког предиктора понаособ на критеријумску варијаблу.

Табела 53: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

Анализа варијансе	Сума квадрата (Sum of Square)	Бр. степени слободе (df)	Просечни квадрат одступања (Mean Square)	F-тест	p
Регресија	19,816	11	1,801	1,897	0,043
Резидуал (грешка)	166,184	175	0,950		
Сума	186,000	186			

Извор: Аутор

На основу података прогнозе вредновања става испитаника о професионалним компетенцијама менаџера–руководиоца (табела 54), тј. на основу добијених вредности т-теста и стандардизованих парцијалних регресионих коефицијената (beta) да се закључити да међу претпостављеним социјално-психолошким обележјима испитаника највећи допринос прогнозирању вредности (предикцији) критеријумске варијабле даје обележје означено као конформизам ($p=0,001$). Парцијални допринос осталих претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника није статистички значајан, те се могу искључити из скупа предикторских варијабли, а да се при томе битно не умањи ваљаност предвиђања (предикције).

Табела 54: Прогноза вредновања става о професионалним компетенцијама на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресиони коефицијент (Beta)	T-тест	p
	B	Станд. грешка			
Пол	-0,054	0,155	-0,027	-0,349	0,727
Године старости	0,124	0,165	0,090	0,753	0,452
Образовање	0,034	0,082	0,031	0,410	0,682
Радно искуство	0,005	0,112	0,005	0,045	0,964
AZJ-A	0,003	0,007	0,037	0,459	0,647
AZJ-C	0,025	0,008	0,269	3,263	0,001
BESK	-0,008	0,006	-0,123	-1,369	0,173
EPQ-E	-0,007	0,017	-0,033	-0,431	0,667
EPQ-N	-0,006	0,020	-0,027	-0,312	0,755
EPQ-P	0,008	0,014	0,049	0,590	0,556
EPQ-L	0,016	0,013	0,105	1,214	0,226

Извор: Аутор

Јављање конформизма као предиктора четвртог фактора – професионалне компетенције – могло би се рећи да је очекивано, јер човек као социјално биће живи и ради окружен одређеним људима, па је често спреман да прихвати њихова мишљења и понашања, нарочито она која се односе на посао и моралну димензију рада. То врло пластично илуструје мисао Ерика Хофера: „Када људима дате слободу да раде шта желе, они обично имитирају једни друге“.¹²⁷

При сумирању резултата регресијске анализе презентованих у овом делу истраживања, запажа се да су *претпостављена социјално-психолошка обележја испитаника као целовит систем* значајно повезана са сва четири дефинисана фактора, јер је тест значајности коефицијента мултипле детерминације статистички значајан. Ипак, сва претостављена социјално-психолошка обележја, појединачно гледано, немају исти допринос вредновању фактора особина личности доброг менаџера–руководиоца с аспекта квалитета пословања организације, односно немају исту предиктивну вредност (табела 55).

За предикцију првог фактора највећу предиктивну вредност има психотицизам, као и за други фактор. Трећи фактор најзначајније је повезан са обележјима испитаника – конформизам, конзервативност и психотицизам, па самим тим ова обележја имају и највећи допринос предикцији овог фактора. На процену вредности четвртог фактора као предиктор највећу вредност има конформизам.

Дакле, имајући у виду резултате регресионе анализе, може се извући експлицитан закључак да је *у целости реализован четврти истраживачки задатак, односно да је утврђено каква је повезаност између одређених (претпостављених) социјално-психолошких обележја испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца), односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању структуре и значаја издвојених фактора*. Реализација овог задатка допринела је и *потврђивању четврте посебне хипотезе – постоји значајна повезаност између одређених (претпостављених) социјално-психолошких обележја испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца)*.

¹²⁷ Рељић Д, *Конформизам*, Психолошко саветовалиште за студенте, <http://www.pricajmootome.rs/index.php/psiholoske-teme/zanimljivi-tekstovi/148-konformizam> (приступљено 25. 12. 2017)

Табела 55 : Сажет преглед анализираних параметара предикције идентификованих фактора особина доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације

Ред. бр.	СОЦИЈАЛНО-ПСИХОЛОШКА ОБЕЛЕЖЈА ИСПИТАНИКА (предикторске варијабле)	ФАКТОРИ (критеријумске варијабле)			
		I	II	III	IV
1.	<i>Пол</i>	$\beta=-0,046$ $t=-0,613$ $p=0,541$ $p>0,05$	$\beta=-0,083$ $t=-1,064$ $p=0,289$ $p>0,05$	$\beta=0,024$ $t=0,307$ $p=0,760$ $p>0,05$	$\beta=-0,027$ $t=-0,349$ $p=0,727$ $p>0,05$
2.	<i>Године старости</i>	$\beta=0,151$ $t=1,306$ $p=0,193$ $p>0,05$	$\beta=-0,013$ $t=-0,111$ $p=0,912$ $p>0,05$	$\beta=0,116$ $t=0,975$ $p=0,331$ $p>0,05$	$\beta=0,090$ $t=0,753$ $p=0,452$ $p>0,05$
3.	<i>Образовање</i>	$\beta=-0,110$ $t=-1,487$ $p=0,139$ $p>0,05$	$\beta=0,022$ $t=0,281$ $p=0,779$ $p>0,05$	$\beta=-0,095$ $t=-1,243$ $p=0,212$ $p>0,05$	$\beta=0,031$ $t=0,410$ $p=0,682$ $p>0,05$
4.	<i>Радно искуство</i>	$\beta=-0,114$ $t=-0,987$ $p=0,325$ $p>0,05$	$\beta=0,063$ $t=0,531$ $p=0,596$ $p>0,05$	$\beta=-0,034$ $t=-0,283$ $p=0,777$ $p>0,05$	$\beta=0,005$ $t=0,045$ $p=0,964$ $p>0,05$
5.	<i>Ауторитарност (AZJ-A)</i>	$\beta=-0,107$ $t=-1,379$ $p=0,170$ $p>0,05$	$\beta=0,074$ $t=0,922$ $p=0,358$ $p>0,05$	$\beta=-0,134$ $t=-1,675$ $p=0,096$ $p>0,05$	$\beta=0,037$ $t=0,459$ $p=0,647$ $p>0,05$
6.	<i>Конформизам (AZJ-C)</i>	$\beta=-0,051$ $t=-0,809$ $p=0,519$ $p>0,05$	$\beta=0,024$ $t=0,285$ $p=0,776$ $p>0,05$	$\beta=0,176$ $t=-2,144$ $p=0,033$ $p<0,05$	$\beta=0,269$ $t=-3,263$ $p=0,001$ $p<0,05$
7.	<i>Конзервативност (BESK)</i>	$\beta=0,070$ $t=0,809$ $p=0,420$ $p>0,05$	$\beta=-0,021$ $t=-0,238$ $p=0,818$ $p>0,05$	$\beta=0,176$ $t=-1,972$ $p=0,050$ $p<0,05$	$\beta=-0,123$ $t=-1,369$ $p=0,173$ $p>0,05$
8.	<i>Екстравертираност (EPQ-E)</i>	$\beta=-0,016$ $t=-0,212$ $p=0,832$ $p>0,05$	$\beta=0,037$ $t=0,491$ $p=0,624$ $p>0,05$	$\beta=-0,039$ $t=-0,513$ $p=0,608$ $p>0,05$	$\beta=-0,033$ $t=-0,431$ $p=0,667$ $p>0,05$
9.	<i>Неуротицизам (EPQ-N)</i>	$\beta=-0,022$ $t=-0,216$ $p=0,795$ $p>0,05$	$\beta=0,087$ $t=1,008$ $p=0,315$ $p>0,05$	$\beta=0,008$ $t=0,091$ $p=0,928$ $p>0,05$	$\beta=-0,027$ $t=-0,312$ $p=0,755$ $p>0,05$
10.	<i>Психотицизам (EPQ-P)</i>	$\beta=-0,311$ $t=-3,857$ $p=0,000$ $p<0,05$	$\beta=-0,308$ $t=-3,693$ $p=0,000$ $p<0,05$	$\beta=-0,171$ $t=-2,065$ $p=0,040$ $p<0,05$	$\beta=0,049$ $t=0,590$ $p=0,556$ $p>0,05$
11.	<i>Тежња за социјалном прихваћеношћу (EPQ-L)</i>	$\beta=-0,069$ $t=-0,826$ $p=0,410$ $p>0,05$	$\beta=-0,043$ $t=-0,490$ $p=0,625$ $p>0,05$	$\beta=-0,014$ $t=-0,160$ $p=0,873$ $p>0,05$	$\beta=0,105$ $t=1,214$ $p=0,226$ $p>0,05$

Извор: Аутор

ЗАКЉУЧАК

У оквиру разраде и анализе овог истраживачког поступка пошло се од теоријских и искуствених сазнања да допринос руковођења квалитету пословања организације зависи од низа чинилаца, међу којима значајно место заузимају особине личности руководиоца. У вези с тим било је потребно истражити утицај менаџера на квалитет пословања организације. С обзиром на то да се тај утицај може разматрати са различитих аспеката, у раду је истраживачка пажња била усмерена на процену особина менаџера – руководиоца које су пожељне с аспекта квалитета пословања организације (предузећа). Ово испитивање је извршено на репрезентативном узорку.

У теоријском приступу утицаја менаџера на квалитет пословања организације указано је на социјално-психолошке аспекте организације као социјалне групе, са тежиштем на структуру, социјалну климу и ефикасност функционисања. Такође је размотрено руковођење друштвеним групама, при чему су узети у обзир суштина савременог руковођења, социјално-психолошки аспекти руковођења, руковођење и лидерство, јер су многа истраживања показала да постоји повезаност између руковођења и социјалне климе која може да буде позитивна, али и негативна, мање или више подстицајна с аспекта успешности пословања организације. Свакако да је било неопходно, с аспекта успешности пословања организације, теоријску мисао усмерити и на стилове руковођења.

Сложеност предмета истраживања и његова шира теоријска заснованост утицали су на то да општи циљ истраживања буде дефинисање пожељних особина менаџера – руководиоца које утичу на квалитет пословања организације као и могућност да се манифестна структура добрих особина менаџера – руководиоца објасни помоћу мањег броја заједничких фактора. Такође је у оквиру општег циља било предвиђено да се истражи и каква је повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и латентне структуре пожељних особина менаџера – руководиоца, односно утврдити могућност предвиђања вредновања пожељних особина менаџера – руководиоца на основу социјално-психолошких обележја испитаника.

Очигледно је да овако постављени циљ истраживања садржи већи број варијабли, због чега му се приступило диференцијално. Наиме, било је неопходно да се општи циљ дедуктивно преломи у посебне циљеве, односно задатке. Исти методолошки пут је коришћен и при постављању опште и посебних хипотеза.

Као полазна основа у интерпретацији емпиријских података послужила је дескриптивна анализа, у оквиру које су анализирани особине личности доброг руководиоца, односно истражено је какав значај испитаници придају појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације, што је био и ***први истраживачки задатак***.

У оквиру овог задатка утврђено је да испитаници различито вреднују особине личности менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације, при чему су неким особинама придавали већи значај, а неким мањи. Заједничко је за све анализирани особине (њих 24) да је вредност хи-квадрат теста била значајна на нивоу 0,00, што значи да је разлика између очекиваних и теоријских фреквенција статистички значајна, те је, самим тим, искључена свака случајност у одговорима испитаника.

Међутим, резултати који су добијени укрштањем појединачних социјалних обележја испитаника (пол, године старости, ниво образовања и радно искуство) са сваком појединачно вреднованом пожељном особиним личности менаџера – руководиоца указују да постоји значајна повезаност када су у питању ниво образовности и преференција следећих пожељних особина личности менаџера – руководиоца: моралне особине, поузданост, праведност, објективност и поштовање личности подређених у целини. Такође је утврђена значајна повезаност када је у питању радно искуство и преференција мотивације менаџера – руководиоца за обављање руководећих дужности. У наведеним случајевима може се уопштити да су вредности хи-квадрата (χ^2) и коефицијента контингенције (C) статистички значајни на нивоу 0,05, што значи да постоји статистичка значајна повезаност између наведених варијабли. Ипак, с обзиром на вредности коефицијената контингенције, треба имати у виду да она није нарочито висока.

Резултати до којих се дошло у реализацији овог истраживачког задатка, у целини гледано, ***потврђују прву посебну хипотезу*** да се ***особинама доброг менаџера – руководиоца, које имају утицај на квалитет пословања организације, придаје различити значај***.

У претходном задатку истраживања утврђено је колики значај испитаници придају појединим особинама менаџера – руководиоца које имају утицај на квалитет пословања организације. Међутим, сасвим је сигурно да свим пожељним особинама менаџера – руководиоца испитаници не придају подједнак значај. Зато се ***другим истраживачким задатком*** настојало да утврди њихов редослед по вредности коју им

придају испитаници, односно *ранг особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта утицаја на квалитета пословања организације.*

Особине руководиоца су рангиране према значају који им испитаници дају имајући у виду њихов допринос квалитету пословања организације, При томе је утврђено да испитаници високо вреднују оне особине руководиоца које се односе на:

1. способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа,
2. комуникативност,
3. моралне особине,
4. способност за организацију рада,
5. општа и стручна образовност и
6. професионални однос према послу.

Евидентно је да највиши рангови припадају оним особинама личности менаџера – руководиоца у чијој су основи људске вредности и особине које детерминишу руководилачке способности.

С друге стране се, пак, уочавају особине личности менаџера – руководиоца које се сматрају мање пожељним с аспекта квалитета пословања организације, због чега су им испитаници придавали и мањи значај:

1. уредност,
2. принципијелност,
3. објективност,
4. еластичност,
5. скромност и
6. другарски однос према подређенима.

Дакле, по среди су особине које могу бити разлог појави манипулације, нетолеранције и крутости у међуљудским односима,

Резултати истраживања до којих се дошло у оквиру другог задатка указују на то да је овај задатак у потпуности реализован, и да је, самим тим, *потврђена друга посебна хипотеза* којом се претпоставља да се *особине доброг менаџера – руководиоца могу рангирати по значају који им се придаје с аспекта квалитета пословања организације.*

Трећи истраживачки задатак је био усмерен на идентификовање основних (латентних) пожељних особина доброг менаџера – руководиоца. Да би се реализовао, примењена је факторска анализа (промакс варијанта са Кајзеровом нормализацијом варијабли) која је омогућила да се 24 манифестних варијабли пожељних особина

доброг менаџера – руководиоца сажме и сведе на четири фактора, али који репрезентују све остале. Идентификовани чиниоци (фактори) пожељних особина доброг менаџера – руководиоца објашњавају укупну варијансу са 62,547%. При томе, највећи допринос објашњавању укупне варијансе даје први фактор – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – 41,662%. Такав значај овог фактора се и очекивао, јер је познато да је социјална клима (стање психосоцијалних односа) битна компонента нивоа изграђености међусобних односа у организацији, а уједно значајан чинилац њене ефикасности. Зато се о социјалној клими говори као о повољној или неповољној, демократској или ауторитарној, прогресивној или конзервативној, сарадњи или сукобу интереса, клими разумевања или неразумевања и сл.

Други фактор – *руководилачке способности и вештине* – учествује у објашњавању укупне варијансе са 9,578%. Његово издвајање потврђује да су руководилачке способности и вештине веома битне за ефективно и ефикасно пословање организације, а самим тим и за остваривање постављених пословних циљева.

Трећи фактор – *алтруистичко понашање* – са објашњавањем укупне варијансе са 6,132% тесно је повезан са претходна два фактора, што је и нормално јер указује на особину личности доброг менаџера – руководиоца која се односи на његову усмереност ка подређенима и спремност да им се помогне и добронамерно учини нешто за њих.

Четврти фактор – *професионалне компетенције* – најмање учествује у објашњавању укупне варијансе (5,175%). Међутим, његов значај се не може занемарити јер окупља манифестне варијабле које се односе на основна обележја компетенције, међу којима су, пре свега, општа и стручна знања и вештине, али и ставови испитаника који се односе на моралну димензију рада и схватање окружења у коме се запослени самореализују.

У оквиру овог задатка утврђена је и међусобна корелативна повезаност издвојених фактора. То се могло да утврди с обзиром на то да је у обради података примењена ПРОМАКС (*PROMAX*) косоугла ротација. Резултати ове анализе казују да су сви издвојени фактори међусобно значајно повезани на нивоу 0,01 и да је корелација позитивн. Ако се погледа јачина веза између фактора утврђује се да она није иста. Наиме, јачина повезаности је највећа између првог фактора – *смисао и способност за развијање позитивне социјалне климе* – и другог фактора – *руководилачке способности и вештине* ($r=0,496$). То се могло и очекивати, јер без повољне социјалне климе руководилачке способности и вештине не могу да дођу до изражаја.

Први фактор је значајно и са високим интензитетом повезан и са трећим фактором – *алтруистичко понашање* ($r=0,483$). То се може протумачити чињеницом да социјална клима не може да буде повољна уколико менаџер – руководиоц не поседује алтруистичке особине попут несебичности, љубав према другима и спремност да им се помогне и сл.

Слична релација је и између повезаности другог фактора – *руководилачке способности и вештине* – и трећег фактора ($r=0,414$), јер, не без разлога, сваки од њих значајно доприноси успешном руковођењу с аспекта квалитета пословања организације.

Четврти фактор – *професионалне компетенције* – је, такође, значајно повезан са другим ($r=0,363$) и трећим фактором ($r=0,246$). Интензитет ових веза је, као што се види, најнижи, али је ипак значајна на нивоу 0,01, јер је њихов утицај на квалитет руковођења неоспоран.

Резултати до којих се дошло у реализацији овог истраживачког задатка, у целини гледано, потврђују трећу посебну хипотезу којом се претпоставља *да се већи број особина доброг менаџера – руководиоца, применом математичко-статистичких метода, може редуковати на мањи број фактора (латентних варијабли) који ће репрезентовати све прфериране пожељне особине.*

У оквиру *четвртог истраживачког задатка* требало је утврдити да ли се може на основу социјалних и психолошких обележја испитаника вршити предикција ставова испитаника о пожељним особинама личности доброг менаџера с аспекта квалитета пословања организације (предузећа). Социјално-психолошка обележја у овом случају представљала су предикторске варијабле, а издвојени фактори пожељних особина личности доброг менаџера – руководиоца критеријумске варијабле.

Скуп социјалних обележја испитаника чинили су:

- 1) пол,
- 2) године старости,
- 3) ниво образовања и
- 4) радно искуство.

Психолошка обележја су представљена следећим особинама личности менаџера – руководиоца:

- 1) психотицизам,
- 2) интроверзија – екстраверзија,
- 3) неуротицизам,

- 4) искреност (социјална пожељност),
- 5) ауторитарност,
- 6) конформизам и
- 7) конзервативност.

При утврђивању предиктивне вредности смисла, става о смислу и способностима за развијање позитивне социјалне климе на основу социјално-психолошких обележја менаџера – руководиоца утврђено је да највећи допринос прогнозирању даје обележје испитаника означено као *психотицизам* ($p < 0,00$). Имајући у виду да је предзнак стандардног парцијалног регресионог коефицијента негативан ($-0,311$), може се констатовати да испитаници са нижим вредностима на скали психотицизма, односно које карактерише еластичност, мекоћа, попустљивост придају већи значај смислу и способности личности менаџера–руководиоца за развијање позитивне социјалне климе. Остала социјално-психолошка обележја испитаника, у овом случају, могу се искључити из скупа предикторских варијабли, при чему се не би битно умањила ваљаност предвиђања.

На прогнозу вредновања става о руководилачким способностима и вештинама највећи утицај има обележје испитаника означено као *психотицизам* ($p < 0,00$). И у овом случају је предзнак стандардног парцијалног регресионог коефицијента негативан ($-0,308$), што значи да испитаници са нижим вредностима на скали психотицизма, као и у претходном случају, имају позитивнији став према руководилачким способностима и вештинама менаџера–руководиоца. Парцијални допринос осталих социјално-психолошких обележја испитаника као предиктора, није статистички значајан, те се могу искључити из скупа предикторских варијабли.

Прогнози критеријумске варијабле – алтруистичко понашање – највећи допринос (статистички значајан) дају следећа обележја испитаника: конформизам ($\beta = 0,176$), конзервативност ($\beta = 0,176$) и психотицизам ($\beta = -0,171$). Ови резултати нису изненађујући, јер је реално очекивати да су за запослене прихватљивији обрасци понашања менаџера–руководиоца и њихови стандарди и вредности којима се обезбеђује сигурност пословања уз уважавања личности подређених. Такође је реално очекивати да у условима доминирања алтруистичког понашања менаџера–руководиоца конзерватизам јавља као предиктор. Подаци регресионе анализе, такође, показују да је алтруистичко понашање менаџера–руководиоца ближе оним испитаницима које карактерише прилагодљивост, безазленост, предусретљивост, племенитост и сл. Зато је

разумљиво да су испитаницима са нижим вредностима на скали психотицизма ближи менаџери–руководиоци чије је понашање алтруистички настројено. Зато психотицизам има предиктивну вредност за критеријумску варијаблу – алтруистичко понашање.

Када су у питању професионалне компетенције менаџера–руководиоца може се закључити да највећи допринос прогнозирању вредности (предикцији) ове критеријумске варијабле даје обележје означено као конформизам ($p=0,001$). То је, донекле, и очекивано с обзиром на то да је човек као социјално биће окружен одређеним људима, те да је често спреман да прихвати обрасце њиховог мишљења и понашања нарочито ако је то у вези са моралном димензијом рада.

С обзиром на резултате у четвртном истраживачком задатку, може се констатовати да је он реализован и да је тиме ***четврта посебна хипотеза потврђена, тј. утврђено је да постоји значајна повезаност између одређених (претпостављених) социјално-психолошких обележја испитаника и идентификованих фактора (латентних димензија особина доброг руководиоца), односно потврђена је предиктивна вредност претпостављених социјално-психолошких обележја испитаника.***

И, на крају, начин саопштавања закључака сугерише да је реализацијом постављених задатака остварен и циљ овог истраживања – ***дефинисање пожељних особина менаџера – руководиоца које утичу на квалитет пословања организације као и могућност да се манифестна структура добрих особина менаџера – руководиоца објасни помоћу мањег броја заједничких фактора.*** Такође је утврђено и ***каква је повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и латентне структуре пожељних особина менаџера – руководиоца, односно утврдити могућност предвиђања вредновања пожељних особина менаџера – руководиоца на основу социјално-психолошких обележја испитаника.***

Реализацијом циља овог истраживачког поступка ***потврђена је и општа хипотеза*** којом је исказана претпоставка да је ***могуће дефинисати особине доброг менаџера – руководиоца које утичу на квалитет пословања организације и према њиховој вредности рангирати их, као и дефинисање мањег броја фактора који репрезентују све посматране особине.***

Такође је потврђена и претпоставка да постоји повезаност између социјално-психолошких обележја испитаника и латентне структуре пожељних особина менаџера – руководиоца, односно да је могуће предвиђање вредновања пожељних особина менаџера – руководиоца на основу социјално-психолошких обележја испитаника.

У целини гледано, презентовани материјал потврдио је сву сложеност истраживања *пожељних особина менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације*, То је разлог због чега је добијен велики број емпиријских података који у хијарархијском смислу имају већи или мањи значај за закључивање о предмету који је постављен у овом раду. Истраживање је на убедљив начин показало да је демократски стил руковођења најприхватљивији, јер афирмише људске и професионалне вредности као особине личности менаџера – руководиоца насупрот ауторитарности и одсуству слуха за подређене. Међутим, то никако не значи да се тиме искључује усмереност на задатке. Она је присутна, али у условима демократске атмосфере, односно пријатне и подстицајне социјалне климе у којој подређени није објекат већ субјекат рада.

Несумњиво, сложеност теме није омогућила да се до краја и без остатака објасне сви аспекти особина доброг менаџера – руководиоца. Према томе, даљи правци и истраживања подразумевају проверу постојећих резултата, или добијање нових, детаљно испитаних у пракси потврђених података који имају апликативни карактер у реалном систему.

ЛИТЕРАТУРА

1. Andaleeb S. S. and Simmonds, P. L.: (1998) 'Explaining user satisfaction with academic libraries: Strategic implications' *College and research libraries* 59 (2) March, pp. 156–167.
2. Арсовски С. (2008): *Интегрисани менаџмент системи – модели и реализовани системи*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
3. Арсовски С. (2002): *Менаџмент економиком квалитета МФК и ARS*, Агенција за реинжењеринг система, Крагујевац.
4. Арсовски С (2001): Интегрисани систем менаџмента, *Менаџмент тоталним квалитетом*, Вол. 29, Бр. 1.
5. Арсовски С. и Лазих М. (2010): *Водич за менаџере квалитетом*, МШ Крагујевац, Центар за квалитет.
6. Атанасијевић Т, Аћимовић Н. и Беговић Д. (1994): *Статистичке методе за управљање квалитетом*, Европа Југоинспект, Београд.
7. Ацић С: *Лидер у маркетингу*, <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstv.,htm> (приступљено 24. 03.2017)
8. Бала Г. (1986): *Логичке основе метода за анализу података из истраживања у физичкој култури*, Нови Сад.
9. Ballou R. H. (1999): *Business logistics management*, *Prentice Hall International, Inc.* New Jersey,
10. Банковић Р. (2008): *Утицај неформалне на формалну организацију*, Свеучилиште Јурја Добриле, Пула.
11. Баткоска Л. (2005): *Методологија на научно истражување*, Факултет за туризам и угостителство, Центар за научно-научноистражувачка работа, Охрид.
12. Бахтијаревић – Шибер. Ф. (1999): *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб.
13. Bovee C. L. and others (1993): *Management*, McGraw-Hill, Inc, New York.
14. Богдановић М. (2013): *Организацијска клима и менаџмент људских ресурса*, FBIM Transactions, 15 01, 1(1).
15. Бојовић Р. (1998): *Психологија међуљудских односа*, Центар за примењену психологију, Удружење психолога Србије, Београд.
16. Бошковић Г. (2005): *Управљање квалитетом у индустрији*, Економски факултет, Ниш.
17. Brue G. and Howes . (2006): *Sih Sigma*, McGraw-Hil, New York.

18. Буквић А. (1988): *Начела израде психолошких тестова*, Завод за издавање уџбеника и наставна средства, Београд.
19. Вебер М. (1976): *Привреда и друштво*, I том, Просвета, Београд.
20. Влаховић С. (2008): *Лидерство у савременим организацијама*, „Жарко Радоњић“, Подгорица.
21. *Војвођански истраживачко-аналитички центар „ВОИЦЕ“*, 05. 12. 2016. <http://voice.org.rs/zene-su-najvese-zrtve-tranzicije/> (приступљено 30, 10, 20017)
22. Вујаклија М. (1980): *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд.
23. Вујић Д. (2004): *Мотивација за квалитет*, Друго допуњено издање, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд.
24. Buttle F: *ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits*, International Journal of Quality & Reliability Management, July 1997.
25. Bhimaraya A. M. (2006): Management Development Institute, India, Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points, *Journal of Public Transportation*, Vol. 9, No. 4.
26. Van Mesdag M. (2000): Culture-sensitive adaptation or global standardization – duration-of-usage hypothesis, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 74–84.
27. Вујевић М. (2000): *Увод у знанствени рад у подручју друштвених знаности*, Школска књига, Загреб.
28. Вујић В. (2005): *Менаџмент људског капитала*, Свеучилиште у Риједи, Ријека.
29. Вујић Д. (2000): *Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи – кључ квалитета и успеха*, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије.
30. Вуковић М. (2005): *Управљање интегрисаним системом*, Национална конференција о квалитету, Крагујевац.
31. Gliner H. (1871): *Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.
32. Гломазић Х. (Према: Ајдуковић Г), *Лидерске карактеристике и пословна успешност*, *Антропологија 11, св. 1 (2001)*, Центар за етнолошка и антрополошка истраживања (ЦЕАИ) Филозофског факултета Универзитета у Београду, стр. 207–225.
[<http://www.anthroserbia.org/Content/PDF/Articles/da22f4b43acb41a4865610d443cb78e3.pdf> приступљено 20. 11. 2017)]
33. Глушица З. (2001): *Имплементација TQM, Mobes Quality*, Нови Сад.
34. Група аутора, (2006): *Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде Србије*, Београд.

35. Група аутора, (2003): *Методе и технике унапређења процеса рада*, Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад.
36. Gouldner A. W: *Organizational Analysis*, преузето од Merton R. K. (1980): *Sociology Today*, Basic Books, New York, p. 420.
37. Давидовић Б. (2004): *Логистички аудит*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
38. Дамјановић М. (1982): *Организација и управљање*, Факултет политичких наука, Београд.
39. Dan R. R. and Sanders N. R. (2005): *Total Quality Management – Chapter 5*, Operations Management.
40. Дамјановић М. (1982): *Организација и управљање*, Факултет политичких наука, Београд.
41. Дамњановић П. (2000): *Очигледност у војној високошколској настави*, Управа за научну и издавачку делатност, Вона академија Војске Југославије, Београд.
42. Дамњановић П. (2015): *Пословна етика*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд.
43. Дамњановић П. и други (2012): *Менаџмент људских ресурса*, Етностил, Београд.
44. Дамњановић П. (2009): *Маркетинг и односи с јавношћу*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд.
45. Deming W. E. (1982): *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
46. Дескриптивна статистика, <http://www.e-statistika.rs/Article/Display/deskriptivna-statistika> (приступљено 15. 08. 2017)
47. Dessler G. (2007): *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата Статус, Београд.
48. Dess J, Lumpkin G. and Eisner A. (2007): *Strategijski menadžment*, Data status, Београд.
49. De Villes R. F (2003): *Scale development Theory and applications* (2nd edn). Thousand Oaks, Californija: Sage.
50. Добријевић Г. (2011): *Пословно комуницирање и преговарање*, Универзитет Сингидунум, Београд
51. Drucker P. (2005): *Najvažnije o menadžmentu*, M, E, P, Consult, Zagreb
52. Дуковац Е. *Сналажљивост и самосталност најважније особине за успех у послу*, Пословни дневник, 28. 01. 2008. <http://www.poslovni.hr/komentari/snalazljivost-i-samostalnost-najvaznije-osobine-za-uspjeh-u-poslu-68509> (приступљено 01. 11. 2017)

53. Ђокић И. и Рајковић Д. (2005): ВРР и ТQM – одређења и компарације, *Зборник радова Фестивал квалитета 2005* (стр. Б-32 до Б-40), АQS и СQ Машински факултет, Крагујевац.
54. Ђурић М. и Филиповић Ј. (2007): *Модел друштвене одговорности предузећа*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
55. еКарџа, 26. 02 2015, <http://www.ekarija.com/after-workhours/1081936/zasto-se-kaze-ni-po-babu-ni-po-stricevima> (приступљено 01. 11. 2017)
56. Ерић Д. (2000): *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд.
57. Ерић И. (2002): *Лидерство – вођење*, *Приручник за менаџере*, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд.
58. Eysenck H. J, Eysenck S. B. G. (1994): *Eysenckov upitnik ličnosti EPQ*, Naklada Slap, Zagreb.
59. Eysenck H. J, Eysenck S. B. G. (2003): *Priručnik za Eysenckov upitnik ličnosti EPQ (djeca i odrasli)*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
60. Eysenck H. J. (1970): *The structure of personality* (3 rd edition), Methuen, London.
61. Звонаревић М. (1958): *Примена психологије у образовању одраслих*, Савез народних свеучилишта хрватске, Загреб.
62. Звонаревић М. (1978): *Социјална психологија*, Друго издање, Школска књига, Загреб.
63. Зеленика Р. (2000): *Методологија и технологиј израде знанственог и стручног дела*, Економски факултет у Риједи, Ријека.
64. Ивошевић С. Егоизам и алтруизам, Виртуелни ментор, <http://virtuelnimentor.com/blog/2016/11/egoizam-i-altruizam/> (приступљено 11. 11. 2017)
65. Илић Д, *Скромност – врлина или мана?*, Нови пут, 19, фебруар 2013, <http://noviput.rs/kolumne/skromnost-vrlina-ili-mana/> (приступљено 21. 12. 2017)
66. Институт за стандардизацију Србије, SRPS ISO 10018:2013, http://www.iss.rs/standard/?natstandard_document_id=46361 (приступљено 12. 11. 2017)
67. Јанићијевић Н. (2004): *Управљање организационим променама*, Центар за издавачку делатност ЕФ у Београду, Београд.
68. Јанковић М. Д. (2016): *Мотивација, лидерство и пословни успех*, Наис принт, Ниш.
69. Јаношевић С. и Сенић Р. (1999): *Менаџмент укупног квалитета*, Економски факултет, Крагујевац.

70. Језерник Д. (1972): *Група и групна динамика*, Социјална психологија, Рад, Београд.
71. Joel E. R. (1994): *Total Quality Management*, Florida Atlantic University.
72. Јокић Д. (2002): *Предузетништво*, НИЦ, Ужице.
73. John M, Ivancevich P. L, Steven J. S. with Philip B. C. (1994): *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin.
74. Johnson R. (1995): The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International journal of service industry management*, Vol. 6, No. 5, pp. 53–71.
75. Кафол Љ. (1999): *TQM – бит, настанак и развој*, „КВАЛИТЕТ '99“, Зеница.
76. Keller P. (2005): *Six Sigma Demystified*, McGraw-Hill, New York.
77. Килибарда М. (2007): *Логистички контролинг као подршка управљању квалитетом у логистици*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
78. Kiss I. (2009): *Увјетованост формалне и неформалне организацијске структуре*, ЕКОНОМИЈА / ECONOMICS, 16 (1), Загреб.
79. Ковалевскиј С. (1973): *Руководител и потчинениј*, Прогрес, Москва.
80. Костић Р. (2007): *Модел менаџмента тоталним перформансама са аспекта финансијске и економске користи*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
81. Костић С. (1983): *Психологија рада*, ИРО „Научна књига“, Београд.
82. Kotler Ph, Keller K. L. (2006): *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд.
83. Kotter J. P. (1985): *Power and influence*, *The Free Press*, USA.
84. Ковачевић П. (1980): *Мерење црта личности*, Психолошка истраживања 2, Институт за психологију, Београд.
85. Креч Д, Кречвилд Р. и Балаки И. (1972): *Појединац у друштву*, Завод за уџбенике и наставна средства СР Србије, Београд.
86. Лазић М. (2006): *Испитивање, анализа и оцена способности процеса – претпоставка унапређења квалитета*, Фестивал квалитета.
87. Лојк Ј. (1979): *Ајзенков упитник личности*, Приручник, Завод СР Словеније за продуктивност дела, Центар за психодијагностичка средства, Љубљана.
88. Лончаревић Р. (2007): *Менаџмент*, Сингидунум, Београд.
89. Кузман Е. С. (1974): *Руководител и колектив*, Издање Ленинградсково универзитета, Ленинград.
90. Лукић Р. (1972): *Основи социологије*, Научна књига, Београд.

91. Luft J, (1969): *On Human Interaction*, Mayfield Publ, Co,
92. Марковић Е, Милојевић А, и Милојковић С: *Конативне особине личности као чиниоци преференције стилова руковођења*, <http://www.psihologijanis.rs/clanci/31.pdf> (приступљено 02. 01. 2016)
93. Марковић Ж. Д. (1999): *Социологија рада*, Савремена администрација, Београд.
94. Машић Б. (2001): *Стратегијски менаџмент*, Желнид, Београд.
95. *Међуљудски односи*, Каријера, 7/2012, Business Press d.o.o, Београд, стр, 6–7, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/mk27.pdf> (приступљено 02.11.2017)
96. Митровић Ж. (1999): *Методе у систему квалитета*, Факултет организационих наука, Београд.
97. Михајловић Д. (2004): *Методологија научних истраживања*, ФОН, Београд.
98. Михаиловић Д. (2005): *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд.
99. Михаиловић Д, Чегањац З. и Вучетић Д. (2008): *Људска грешка у менаџменту*, RICO Holding Компанија, Београд.
100. McGregor D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York.
101. Новосел М. (1969): *Психологија за инжењерњ*, Панорама, Загреб.
102. Noe R. A. et al. (2006): *Менаџмент људских потенцијала*, треће издање, Мета, Загреб.
103. Пајевић Д, (2006): *Психологија рада*, Либер, Београд,
104. Pallant J. (2009): *SPSS – Приручник за преживљавање – Поступни водич кроз анализу података помоћу SPSS-а за Windows (верзија 15)*, Превод З. издања – Миљенко Шућур, Микро књига, Београд.
105. Parasuraman A, Berry L. L. & Zeithaml V. A. (1988): *Servqual: A multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, vol. 64, br. 1.
106. Пауновић Б. (2015): *Економика предузећа – предузеће, окружење и улагања*, 11. издање, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд.
107. Пешаљ Б. (2006): *Мерење перформанси предузећа – Традиционални и савремени системи*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд.
108. Петровић М. (1995): *Менаџмент – принципи и функције*, Факултет организационих наука, Центар за кадровски менаџмент, Београд.
109. Петц Б. (1974): *Психолошки аспекти функционисања великих предузећа и проблеми међуљудских односа*, *Психологија*, бр. 1-2, Београд.

110. Петц Б, Колесарић В. и Иванец Д. (2012): *Основе статистичке методе за нематематичаре*, Наклада Слап, Јастребарско.
111. Пешелъ Б. (2006): *Мерење перформанси предузећа*, Економски факултет, Београд.
112. Поповић Б, Вељковић З. и Бошковић В. (2007): *Примена система шест сигма у домаћој привреди*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
113. Поповић Б, Шеховић М. и Бошковић В. (2006): *Управљање пословањем и управљање квалитетом*, 33. Национална конференција о квалитету, Крагујевац.
114. Радовић М, Томашевић И, Стојановић Д. и Симеуновић Б. (2012): *Инжењеринг процеса*, ФОН, Београд.
115. Радоман Д. (2007) *Стварање подлога за избор најповољнијег модела самооцењивања*, Фестивал квалитета, Крагујевац.
116. Radulović R. Povezanost stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima kod zaposlenih, *International scientific business conference LIMEN 2015*, Belgrade, Serbia, 103–110 pp.
117. Рељић Д, *Конформизам*, Психолошко саветовалиште за студенте, <http://www.pricajmootome.rs/index.php/psiholoske-teme/zanimljivi-tekstovi/148-konformizam> (приступљено 25. 12. 2017)
118. Ристић Ж. (1972): *Статистичко предвиђање радног понашања*, Савезни биро за запошљавање, Београд.
119. Robertson I. T. and Smith M. (2001): Personnel Selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 441–472.
120. Рот Н. (1980): *Социјална интеракција II*, Савез друштва психолога СР Србије, Београд.
121. Рот Н. (1980): *Психологија групе*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
122. Сајмон Х. (1972): *Теорија о организацијама*, БИГЗ, Београд.
123. Смедеревац, С. и Митровић Д. (2006): *Личност, методи и модели*. Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд.
124. Стевановић Б. (1958): *Експериментисање у области васпитања*, Савремена школа, Београд.
125. Стојићевић Д. (2008): *Менаџмент предузећа – управљање и одлучивање*, Академија инжењерства одржавања, Београд.
126. Годоровић Ј. (1992): *Савремени менаџмент производње*, И.П Наука, Београд.
127. Годоровић Ј. (1990): *Управљање производњом*, Привредни преглед, Београд.

128. Torrington D, Hall L. & Taylor S. (2004): *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд.
129. Требјешанин Ж. (2000): *Речник психологије*, Стубови културе, Београд.
130. Турудија С. М. (1991): *Психологија рада у савременој организацији предузећа*, Шесто издање, Југословенска естрада, Београд.
131. Фазлић С. и Ђонлагић С, Примјена факторске анализе у идентифицирању димензија квалитете високообразовне услуге, Пословна изврност Загреб, Год. X (20016) бр. 2, стр. 58,
[file:///C:/Users/Pedja/Downloads/businessexcellence03022016%20(1).pdf
(приступљено 02. 12. 2017)]
132. Фулгоси А. (1988): *Факторска анализа*, Школска књига, Загреб.
133. Haslam A. S. (2004): *Psychology in organizations*, Saga Publications, London.
134. Хелета М. (2008): *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд.
135. Хернаус Т. (2015): *Обликовање организацијске структуре*, Свеучилиште у Загребу, Економски факултет, Загреб.
136. Holland D. (1991): *When leaders talk, people listen and act*, Houston Business Journal 3.
137. Charny C. (1994): *Ефикасан менаџер*, ПС „Грмеч А.Д.“, Београд.
138. Cartwright D. and Zandera. (1968) „*Group dynamics: Research and theory*“, New York.
139. Certo C. S. & Certo T. S. (2008): *Модерни менаџмент*, 10, издање, Мате, Загреб.
140. Crosby P. (2003): *Quality is Free*, McGraw Hill, New York.
141. Чизмић С. и др. (1995): *Психологија и менаџмент*, Филозофски факултет, Институт за психологију, Београд.
142. Штајнбергер И. и Кузмановић Б. (1989): *Психологија економског понашања*, Скрипта, В.Е.Ш, Београд
143. Штајнбергер И. (1972): *Руковођење групом*, Социјална психологија, РАД, Београд.
144. Штајнбергер И. (1972): *Социјална психологија*, Рад, Београд.
145. Шувар С. (1974): *Самоуправљање и руковођење*, Опредељење, бр. 6.
146. Џимовић М. и Дулановић Ж, (1992): *Основи организације*, Факултет организационих наука, Београд.
147. Шушњић Ђ (1999): *Методологија*, Београд.

148. Weber M. (1947): *The teory of social and economic organization* (Trans, Henderson A, M, & Parsons T.), Harper & Row, New York.
149. Willijamson J. N. (1984): *The Leader–Manager*, New York.
150. Wren D. A, Voich D. Јг. (1993): *Менаџмент-процес, структура и понашање*, Привредни преглед, Пословни систем „Грмеч А.Д.“, Београд.
151. Yuki G. (2008): *Руковођење у организацијама: теоријске спознаје, појмови, практичне смјернице*, Наклада Слпц, Јастребарско.
[<http://www.psiholog.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id=88> (приступљено 02. 01. 2016)]

Интернет сајтови

- <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/organizaciona-struktura> (приступљено 01. 01. 2016)
- <http://edukacija.rs/psloovne-vestine/menadzment/organizaciona-struktura> (приступљено 01. 01. 2016)
- <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=171&page=Formalna%20organizacija> (приступљено 01.01. 2016)
- <http://www.link-university.com/lekcija/Liderstvo/2710> (приступљено 22. 03. 2017)
- <http://mondo.rs/a1037058/Info/Ekonomija/Zavod-za-statistiku-U-Srbiji-najmanji-broj-nezaposlenih-a-najveci-zaposlenih-od-2014.html> (приступљено 15. 08. 2017)
- <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=26> (приступљено 15. 08. 2017)
- <https://dare030.wordpress.com/2012/05/11/liderstvo/> (приступљено 15. 08. 2017)
- http://krneta.in.rs/images/Fajlovi/Predavanja/Ankete_i_skale_stavova.pdf (приступљено 25. 10. 2017)
- <http://fora.mreznimarketing.rs/index.php/pocetna/citati/153-piter-draker> (приступљено 29. 10. 2017)
- http://www.novosti.rs/vesti/zivot_plus_.75.html:275545-Zene-su-cesce-zrtve-mobinga (приступљено 30. 10. 20017)
- <https://novanasarec.org.rs/mobing-trpe-muskarci-ali-ga-zene-cesce-prijavljaju/> (приступљено 30. 10. 20017)
- <http://citiram.net/citat/3022> (приступљено 01. 11. 2017)

ПОПИС СЛИКА, ГРАФИКОНА И ТАБЕЛА

Слике	Страница
<i>Слика 1: Група</i>	35
<i>Слика 2: Формална и неформална организација</i>	40
<i>Слика 3: Однос између формалне и неформалне организационе структуре</i>	43
<i>Слика 4: Ауторитет руководиоца</i>	52
<i>Слика 5: Функције руковођења</i>	53
<i>Слика 6: Реалност и стереотип о позицијама у организацији</i>	58
<i>Слика 7: Интеракција услова настанка доброг вође (руководиоца)</i>	68
<i>Слика 8: Аутократско руковођење</i>	69
<i>Слика 9: Демократско руковођење</i>	70
<i>Слика 10: Либерално руковођење</i>	71
<i>Слика 11: Основне компоненте структуре личности</i>	108

Графикони	Страница
<i>Графикон 1: Структура узорка по полу</i>	25
<i>Графикон 2: Структура узорка по годинама старости</i>	25
<i>Графикон 3: Структура узорка по образовање</i>	26
<i>Графикон 4: Структура узорка по дужини радног стажа</i>	27
<i>Графикон 5: Способност за руковођење</i>	75
<i>Графикон 6: Опита и стручна образовност</i>	77
<i>Графикон 7: Способност за организацију рада</i>	79
<i>Графикон 8: Професионални однос према послу</i>	81
<i>Графикон 9: Ауторитарност</i>	83
<i>Графикон 10: Одлучност</i>	85
<i>Графикон 11: Самоконтрола у понашању</i>	87
<i>Графикон 12: Упорност и доследност</i>	89
<i>Графикон 13: Моралне особине</i>	92
<i>Графикон 14: Скромност</i>	94
<i>Графикон 15: Уредност</i>	96
<i>Графикон 16: Поузданост</i>	98
<i>Графикон 17: Праведност</i>	100
<i>Графикон 18: Објективност</i>	102
<i>Графикон 19: Принципијелност</i>	104
<i>Графикон 20: Способност за разумевање потреба и проблема подређених</i>	106
<i>Графикон 21: Познавање личности подређених и колектива у целини</i>	109
<i>Графикон 22: Поштовање личности подређених и колектива у целини</i>	111
<i>Графикон 23: Способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа</i>	113
<i>Графикон 24: Спремност да се другима помогне</i>	115
<i>Графикон 25: Другарски однос према подређенима</i>	117
<i>Графикон 26: Комуникативност</i>	119
<i>Графикон 27: Еластичност</i>	121
<i>Графикон 28: Мотивисаност за обављање руководећих дужности</i>	123
<i>Графикон 29: Кателов скри тест (Scree test) за одређивање броја фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације</i>	135

Табеле	Страница
<i>Табела 1: Валидација скала упитника EPQ</i>	22
<i>Табела 2: Менаџерске генеричке компетенције</i>	55
<i>Табела 3: Разлике између менаџера – руководиоца и лидера</i>	59
<i>Табела 4: Четири основна типа вођа (руководиоца)</i>	61
<i>Табела 5: Карактеристике стилова руковођења</i>	72
<i>Табела 6: Социјална обележја испитаника и преференција способности за руковођење</i>	76
<i>Табела 7: Социјална обележја испитаника и преференција опште и стручне образовности</i>	78
<i>Табела 8: Социјална обележја испитаника и преференција способности за организацију рада</i>	80
<i>Табела 9: Социјална обележја испитаника и професионални однос према послу</i>	82
<i>Табела 10: Социјална обележја испитаника и ауторитарност менаџера – руководиоца</i>	84
<i>Табела 11: Социјална обележја испитаника и одлучност менаџера – руководиоца</i>	86
<i>Табела 12: Социјална обележја испитаника и самоконтрола у понашању</i>	88
<i>Табела 13: Социјална обележја испитаника и преференција упорности и доследности</i>	90
<i>Табела 14: Социјална обележја испитаника и преференција моралних особина</i>	93
<i>Табела 15: Социјална обележја испитаника и преференција скромности</i>	95
<i>Табела 16: Социјална обележја испитаника и преференција уредности</i>	97
<i>Табела 17: Социјална обележја испитаника и преференција поузданости</i>	99
<i>Табела 18: Социјална обележја испитаника и преференција праведности</i>	101
<i>Табела 19: Социјална обележја испитаника и преференција објективности</i>	103
<i>Табела 20: Социјална обележја испитаника и преференција принципијелности</i>	105
<i>Табела 21: Социјална обележја испитаника и способност за разумевање потреба и проблема подређених</i>	107
<i>Табела 22: Социјална обележја испитаника и познавање личности подређених и колектива у целини</i>	110
<i>Табела 23: Социјална обележја испитаника и поштовање личности подређених и колектива у целини</i>	112
<i>Табела 24: Социјална обележја испитаника и способност за развијање и неговање добрих међуљудских односа</i>	114

Табела 25: Социјална обележја испитаника и преференција спремности да се другима помогне	116
Табела 26: Социјална обележја испитаника и другарски однос према подређенима	118
Табела 27: Социјална обележја испитаника и преференција комуникативности	120
Табела 28: Социјална обележја испитаника и преференција еластичности	122
Табела 29: Социјална обележја испитаника и мотивисаност за обављање руководећих дужности	124
Табела 30: Ранг-листа особина личности доброг менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације	126
Табела 31: Матрица интеркорелације пожељних особина личности менаџера – руководиоца с аспекта квалитета пословања организације	129
Табела 32: Комуналитети (Communalities)	130
Табела 33: Тестови статистичке значајности корелационе матрице за факторску анализу пожељних особина личности менаџера – руководиоца (KMO and Bartlett's Tes)	131
Табела 34: Матрица карактеристичних вредности и објашњења укупне варијансе	132
Табела 35: Матрица компонената	133
Табела 36: Матрица факторског склопа и факторске структуре особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације	134
Табела 37: Структура првог фактора	136
Табела 38: Структура другог фактора	137
Табела 39: Структура трећег фактора	138
Табела 40: Структура четвртог фактора	139
Табела 41: Фактори особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације	140
Табела 42: Матрица корелације фактора особина личности доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације	142
Табела 43: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле	145
Табела 44: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације	145
Табела 45: Прогноза вредновања става о смисалу и способностима за развијањепозитивне социјалне клие на основу предикторских обележја	146
Табела 46: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле	147
Табела 47: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације	147
Табела 48: Прогноза вредновања става о руководилачким способностима и вештинама на основу предикторских	148

<i>обележја</i>	
Табела 49: <i>Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	149
Табела 50: <i>Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	149
Табела 51: <i>Прогноза вредновања става о алтруистичком понашању на основу предикторских обележја</i>	150
Табела 52: <i>Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	151
Табела 53: <i>Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	151
Табела 54: <i>Прогноза вредновања става о професионалним компетенцијама основу предикторских обележја</i>	152
Табела 55: <i>Сажет преглед анализираних параметара предикције идентификованих фактора особина доброг руководиоца с аспекта квалитета пословања организације</i>	153

ПРИЛОЗИ

Прилог 1.

СКАЛА ПРОЦЕНЕ ОСОБИНА ДОБРОГ МЕНАџЕРА – РУКОВОДИОЦА С АСПЕКТА КВАЛИТЕТА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ (СВОР)

Пред Вама се налази скала на којој је понуђена листа од 24 особине личности доброг менаџера – руководиоца које треба да вреднујете оценама од 1 до 5; при чему оцена 1 означавала оне особине које су мање важне, а оцена 5 особине које су најпожељније за руководиоца с аспекта обезбеђивања бољег квалитета пословања организације, Значење сваког броја на скали приказано је у следећој табели:

1	2	3	4	5
Није важна	Делимично је важна	Не могу да се одлучим	Углавном је важна	Изузетно је важна

Овом скалом прикупљају се подаци АНОНИМНО у истраживачке сврхе.

УНАПРЕД ВАМ СЕ ЗАХВАЉУЈЕМО НА САРАДЊИ!

Молимо Вас да пажљиво прочитате сваку особину менаџера – руководиоца и да је вреднујете заокруживањем једног од понуђених бројева који је у складу са вашим ставом.

Редни број	Особине	Вредновање особине				
1.	СПОСОБНОСТ ЗА РУКОВОЂЕЊЕ	1	2	3	4	5
2.	ОПШТА И СТРУЧНА ОБРАЗОВНОСТ	1	2	3	4	5
3.	СПОСОБНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈУ РАДА	1	2	3	4	5
4.	ПРОФЕСИОНАЛНИ ОДНОС ПРЕМА ПОСЛУ	1	2	3	4	5
5.	АУТОРИТАТИВНОСТ	1	2	3	4	5
6.	ОДЛУЧНОСТ	1	2	3	4	5
7.	САМОКОНТРОЛА У ПОНАШАЊУ	1	2	3	4	5
8.	УПОРНОСТ И ДОСЛЕДНОСТ	1	2	3	4	5
9.	МОРАЛНЕ ОСОБИНЕ	1	2	3	4	5
10.	СКРОМНОСТ	1	2	3	4	5

11.	УРЕДНОСТ	1	2	3	4	5
12.	ПОУЗДАНОСТ	1	2	3	4	5
13.	ПРАВЕДНОСТ	1	2	3	4	5
14.	ОБЈЕКТИВНОСТ	1	2	3	4	5
15.	ПРИНЦИПИЈЕЛНОСТ	1	2	3	4	5
16.	СПОСОБНОСТ ЗА РАЗУМЕВАЊЕ ПОТРЕБА И ПРОБЛЕМА ПОДРЕЂЕНИХ	1	2	3	4	5
17.	ПОЗНАВАЊЕ ЛИЧНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ И КОЛЕКТИВА У ЦЕЛИНИ	1	2	3	4	5
18.	ПОШТОВАЊЕ ЛИЧНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ И КОЛЕКТИВА У ЦЕЛИНИ	1	2	3	4	5
19.	СПОСОБНОСТ ЗА РАЗВИЈАЊЕ И НЕГОВАЊЕ ДОБРИХ МЕЂУЉУДСКИХ ОДНОСА	1	2	3	4	5
20.	СПРЕМНОСТ ДА СЕ ДРУГИМА ПОМОГНЕ	1	2	3	4	5
21.	ДРУГАРСКИ ОДНОС ПРЕМА ПОДРЕЂЕНИМА	1	2	3	4	5
22.	КОМУНИКАТИВНОСТ	1	2	3	4	5
23.	ЕЛАСТИЧНОСТ	1	2	3	4	5
24.	МОТИВИСАНОСТ ЗА ОБАВЉАЊЕ РУКОВОДЕЋИХ ДУЖНОСТИ	1	2	3	4	5

УПУТСТВО

Пажљиво прочитајте свако питање и одговорите на њега тако да заокружите „ДА“ или „НЕ“. Нема тешких питања. Нема ни правилних ни погрешних одговора. Одговарајте брзо и не размишљајте предуго о постављеним питањима.

1. Да ли имате више различитих хобија? ДА НЕ
2. Да ли увек пре него што нешто учините одвојите време за размишљање? ДА НЕ
3. Да ли се Ваше расположење често мења? ДА НЕ
4. Да ли сте икада прихватили похвалу и ако сте знали да ју је у ствари заслужио неко други? ДА НЕ
5. Јесте ли говорљива особа? ДА НЕ
6. Да ли би Вас бринуло да имате дугове? ДА НЕ
7. Да ли Вам се догађа да се осећате као „несрећан случај“? ДА НЕ
8. Да ли сте икада присвојили више него што Вам је припадало? ДА НЕ
9. Да ли увече брижљиво закључавате врата? ДА НЕ
10. Да ли сте обично живахни? ДА НЕ
11. Да ли би Вас јако погодило ако би сте видели дете или животињу која пати? ДА НЕ
12. Да ли се често сикирате због ствари које нисте смели урадити или рећи? ДА НЕ
13. Да ли увек испуните своје обећање, без обзира колико Вам то било тешко? ДА НЕ
14. Да ли на веселој забави можете заборавити на све и препустити се уживању? ДА НЕ
15. Јесте ли раздражљиве нарави? ДА НЕ
16. Да ли сте икада оптужили другог и ако сте знали да сте у ствари сами криви? ДА НЕ
17. Да ли радо упознајете нове особе? ДА НЕ
18. Да ли мислите да је паметно осигурати се код осигурања? ДА НЕ
19. Да ли се лако осећате погођеним? ДА НЕ

20. Да ли су све ваше навике добре и примерне? ДА НЕ
21. Да ли се у друштву више волите држати по страни? ДА НЕ
22. Да ли би сте узели дрогу која би могла имати непознате или опасне последице? ДА НЕ
23. Да ли Вам је некада „свега доста“? ДА НЕ
24. Да ли сте икада узели нешто (макар то била игла или дугме), што није било Ваше? ДА НЕ
25. Да ли волите много да излазите? ДА НЕ
26. Причињава ли Вам задовољство да повредите људе који су вам драги? ДА НЕ
27. Мучи ли Вас често осећај кривице? ДА НЕ
28. Да ли понекад говорите о стварима о којима заправо ништа не знате? ДА НЕ
29. Да ли рађе остајете код куће и читате него што бисте ишли у друштво? ДА НЕ
30. Да ли имате непријатеље који Вам желе нашкодити? ДА НЕ
31. Сматрате ли себе нервозном особом? ДА НЕ
32. Имате ли много пријатеља? ДА НЕ
33. Да ли Вам се свиђају шале на туђи рачун које могу понекад стварно повредити људе? ДА НЕ
34. Да ли сте често забринути? ДА НЕ
35. Да ли сте као дете увек и без гунђања слушали? ДА НЕ
36. Сматрате ли за себе да сте особа коју прати срећа? ДА НЕ
37. Да ли Вам се чистоћа и лепо понашање чине значајним? ДА НЕ
38. Да ли сте забринути због страшних ствари које би се могле догодити? ДА НЕ
39. Да ли сте када изгубили или поломили неку ствар која није била Ваша? ДА НЕ
40. Да ли обично Ви преузимате иницијативу при склапању нових пријатељстава? ДА НЕ
41. Да ли бисте за себе рекли да сте напети? ДА НЕ
42. Да ли сте у друштву обично ћутљиви? ДА НЕ
43. Мислите ли да је брак застарела ствар и да га треба укинути? ДА НЕ
44. Да ли се понекад мало хвалишете? ДА НЕ
45. Да ли с лакоћом уносите мало живахности у досадно друштво? ДА НЕ

46. Љуте ли Вас људи који опрезно возе? ДА НЕ
47. Да ли сте забринути за своје здравље? ДА НЕ
48. Да ли сте икада о неком рекли нешто лоше или безобразно? ДА НЕ
49. Да ли волите причати пријатељима шале и смешне приче? ДА НЕ
50. Да ли вам се чини да већина ствари има исти укус? ДА НЕ
51. Да ли сте као дете икада били дрски према својим родитељима? ДА НЕ
52. Да ли волите бити са људима? ДА НЕ
53. Да ли Вас забрињава ако знате да у послу правите грешке? ДА НЕ
54. Да ли патите од несанице? ДА НЕ
55. Да ли увек перете руке пре јела? ДА НЕ
56. Да ли на питања, скоро увек имате спреман одговор? ДА НЕ
57. Волите ли на састанак стићи пре времена? ДА НЕ
58. Да ли се понекад, без правог разлога, осећате беспомоћно и уморно? ДА НЕ
59. Да ли сте икада варали у игри? ДА НЕ
60. Да ли волите ситуације у којима треба брзо деловати? ДА НЕ
61. Да ли је Ваша мајка (била) добра жена? ДА НЕ
62. Да ли Вам се често чини да је живот врло досадан? ДА НЕ
63. Да ли сте икада некога искористили? ДА НЕ
64. Да ли често преузоimate више задатака него што Вам допушта време? ДА НЕ
65. Да ли Вас неке особе стално избегавају? ДА НЕ
66. Да ли водите пуно рачуна о свом спољашњем изгледу? ДА НЕ
67. Да ли мислите да људи троше превише времена штедећи и одричући се због бриге за своју будућност? ДА НЕ
68. Да ли сте икада пожелели да будете мртви? ДА НЕ
69. Да ли бисте избегли плаћање пореза када бисте знали да Вас неће открити? ДА НЕ
70. Да ли знате припремити и водити забаву? ДА НЕ
71. Настојите ли да не будете груби према људима? ДА НЕ

72. Да ли се, након неког непријатног догађаја, дуго сикирате? ДА НЕ
73. Да ли сте икада претерано устрајали да би се прихватило Ваше становиште? ДА НЕ
74. Када путујете стижете ли често на воз у задњи час? ДА НЕ
75. Да ли Вам „скачу живци“? ДА НЕ
76. Да ли се Ваша пријатељства брзо раскидају без Ваше кривице? ДА НЕ
77. Да ли се често осећате усамљени? ДА НЕ
78. Да ли увек поступате онако како говорите? ДА НЕ
79. Да ли понекада волите да дражите животиње? ДА НЕ
80. Да ли Вас брзо погађа ако људи на Вама или у Вашем раду пронађу неку грешку? ДА НЕ
81. Да ли сте некада закаснили на састанак или посао? ДА НЕ
82. Волите ли око себе пуно буке и узбуђења? ДА НЕ
83. Да ли би волели да Вас се људи боје? ДА НЕ
84. Да ли сте понекад пуни енергије, а понекад сасвим безвољни? ДА НЕ
85. Да ли понекада одгађате за сутра оно што би требало учинити данас? ДА НЕ
86. Да ли вас други људи сматрају врло живахном особом? ДА НЕ
87. Да ли Вас други људи често слажу? ДА НЕ
88. Да ли сте осетљиви на неке ствари? ДА НЕ
89. Да ли сте увек спремни признати грешку коју сте направили? ДА НЕ
90. Да ли бисте пуно сажалевали животињу ухваћену у клопку? ДА НЕ

БАТЕРИЈА АЈЗ – А, Ц, БЕСК**УПУТСТВО ЗА РАД**

Ако се са тврдњом потпуно слажете,
заокружите знак „а“ у колони „**потпуно тачно**“.

Ако се само делимично слажете,
заокружите знак „б“ у колони „**углавном тачно**“.

Ако нисте сигурни да ли се слажете или не слажете,
заокружите знак „в“ у колони „**нисам сигуран**“.

Ако се са тврдњом делимично не слажете,
заокружите знак „г“ у колони „**углавном нетачно**“.

Ако се са тврдњом уопште не слажете, з
аокружите знак „д“ у колони „**потпуно нетачно**“.

П Р И М Е Р

ТВРДЊЕ	Потпуно тачно	Углавном тачно	Нисам сигуран/сигурна	Углавном нетачно	Потпуно нетачно
1. Треба увек слушати своје родитеље.	а	б	в	г	д

Ред. бр.	СКАЛА АЈЗ–А	Потпуно тачно	Углавном тачно	Нисам сигуран/ сигурна	Углавном нетачно	Потпуно нетачно
	Т В Р Д Њ Е					
1.	Омладину би требало подвргнути строжијем режиму живота, јер чињенице говоре да уживање превелике слободе доводи до низа лоших последица.	а	б	в	г	д
2.	Наређења представника власти треба извршавати без поговора.	а	б	в	г	д
3.	Треба увек поступати онако како закон прописује.	а	б	в	г	д
4.	Све оне који не слушају своје родитеље и старије од себе требало би обавезно кажњавати.	а	б	в	г	д
5.	Наши саобраћајни прописи нису довољно строги, јер је чињеница да због тога страдају многи недужни грађани.	а	б	в	г	д
6.	Власт је потребна да би се већина људи ефикасно држала у потчињености.	а	б	в	г	д
7.	Наређења руководиоца треба извршавати без поговора.	а	б	в	г	д
8.	Постоје појединци, па и групе људи, који нису вредни да живе.	а	б	в	г	д
9.	Наши закони према криминалцима су преблагии.	а	б	в	г	д
10.	Беспосличаре би требало кажњавати као криминалце.	а	б	в	г	д
11.	Путовања из државе у државу требало би дозволити без икаквих ограничења.	а	б	в	г	д
12.	Силовање заслужује смртну казну.	а	б	в	г	д
13.	Људи са тешким наследним дефектима и болјестима морали би се обавезно стерилизовати.	а	б	в	г	д
14.	Смртна казна је дивљачки обичај и треба је укинути.	а	б	в	г	д
15.	Могу постојати неке изнимке, али у целини су Јевреји веома слични један другоме.	а	б	в	г	д
16.	Оправдано је што се код нас за неке случајеве предвиђају смртне казне.	а	б	в	г	д
17.	Сексуалне криминалце требало би бичевати, па чак кажњавати и на гори начин.	а	б	в	г	д
18.	Добро је што борба за живот одбацује оне који се не могу одржати.	а	б	в	г	д
19.	Слобода је штетна за оне који су неспособни.	а	б	в	г	д
20.	Хомосексуалци нису ништа бољи од криминалаца и требало би их оштро кажњавати.	а	б	в	г	д

Ред. бр.	СКАЛА АЈЗ–Ц	Потпуно тачно	Углавном тачно	Нисам сигуран/ сигурна	Углавном нетачно	Потпуно нетачно
	Т В Р Д Њ Е					
1.	Властита мишљења треба увек усклађивати са прописима.	а	б	в	г	д
2.	Успех у животу се може постићи ако се људи понашају као што су се понашали чувени људи.	а	б	в	г	д
3.	У оцени добра или зла треба се често понашати према мишљењу других.	а	б	в	г	д
4.	Код избора одеће или обуће добро је увек питати друге за савет.	а	б	в	г	д
5.	Ако се већ преко радија о нечему говори, сигурно је то веома важно.	а	б	в	г	д
6.	Родитељи увек говоре истину.	а	б	в	г	д
7.	Најбољи су они људи који воле друштво.	а	б	в	г	д
8.	Кад човек нешто купује за себе нормално је да увек пита друге за мишљење.	а	б	в	г	д
9.	Треба се понашати онако како се понаша друштво у коме се налазимо.	а	б	в	г	д
10.	Не разумем људе који увек мисле супротно од осталих.	а	б	в	г	д
11.	Оно што је ново увек је боље од старог.	а	б	в	г	д
12.	Људи који раде у милицији обично су поштени.	а	б	в	г	д
13.	Код избора другова или пријатеља треба водити рачуна о мишљењу родитеља.	а	б	в	г	д
14.	Не треба никада кршити закон, јер су законски прописи и морални прописи.	а	б	в	г	д
15.	Код доношења важних одлука треба питати за савет установе које се тиме баве.	а	б	в	г	д
16.	Мислим да је увек добро бити на страни за коју се определи већина.	а	б	в	г	д
17.	Увек настојим избећи могућност да се замерим људима.	а	б	в	г	д
18.	Увек настојим прочитати сваку књигу о којој се много говори.	а	б	в	г	д
19.	Понашам се онако како захтева средина у којој живим.	а	б	в	г	д
20.	Треба се увек држати прописа.	а	б	в	г	д

Ред. бр.	СКАЛА АЈЗ–БЕСК	Потпуно тачно	Углавном тачно	Нисам сигуран/ сигурна	Углавном нетачно	Потпуно нетачно
	Т В Р Д Њ Е					
1.	Данас млади слабо уче и поред тога што имају много боље економске услове него раније генерације.	а	б	в	г	д
2.	Понашање младих на јавним местима је непристојно.	а	б	в	г	д
3.	Омладина је разуздана.	а	б	в	г	д
4.	Данашња омладина користи забаву за празно иживљавање.	а	б	в	г	д
5.	Млади данас не поштују старије.	а	б	в	г	д
6.	Млади људи данас припадају генерацији која зна шта хоће.	а	б	в	г	д
7.	Заобилажење тешкоћа и напора карактерише данашњу омладину.	а	б	в	г	д
8.	Данас међу младима има много више крађа, аморала и других порока него икада раније.	а	б	в	г	д
9.	Млади су склони лаком животу.	а	б	в	г	д
10.	Млади су данас више склони „иживљавању“ на разне начине него озбиљном послу.	а	б	в	г	д
11.	Омладина има јако изражен смисао за заједницу.	а	б	в	г	д
12.	Проблеми, као што су незапосленост, сиромаштво, неписменост и сл. не могу се решавати брзо већ захтевају дуга претходна проучавања.	а	б	в	г	д
13.	Старо садржи у себи многе врлине које ново можда никада неће стећи.	а	б	в	г	д
14.	Не сме се дозволити свакоме да прича што хоће.	а	б	в	г	д
15.	Критика може бити корисна само ако је добронамерна.	а	б	в	г	д
16.	Старији неоправдано критикују младе.	а	б	в	г	д
17.	Млади су данас мање спремни да се излажу напорима у остваривању друштвених циљева.	а	б	в	г	д
18.	Наши стари нису можда имали све благодети модерног комфора, али су ипак живели боље од нас.	а	б	в	г	д
19.	Пре десет година нам је живот био једноставнији, мирнији и бољи него данас.	а	б	в	г	д
20.	Многе ствари су раније биле боље организоване него данас.	а	б	в	г	д
21.	Најбољи су они закони који су најстарији.	а	б	в	г	д
22.	Идеја прогреса је једна од најштетнијих илузија нашег доба.	а	б	в	г	д
23.	У прошлости је било много више ствари које су могле човека да одушеве.	а	б	в	г	д

24.	Омладину би требало подвргнути строжијем животном режиму, јер чињенице говоре да уживање слободе доводи до низа лоших последица.	а	б	в	г	д
25.	Наређење представника власти треба да се изврши без поговора.	а	б	в	г	д
26.	Увек треба поступати како то закон прописује.	а	б	в	г	д
27.	Све оне који не слушају своје родитеље и старије људе, требало би обавезно кажаавати.	а	б	в	г	д
28.	Власт је потребна како би се већина људи држала у потчињености.	а	б	в	г	д
29.	Наређење руководиоца треба да се изврши без поговора.	а	б	в	г	д

БИОГРАФИЈА

Име, средње слово, презиме – Марко Р. Бојић

Датум и место рођења- 27.05.1977., Јагодина

Адреса - М. Горког 2-10/1, Јагодина

e-mail- bojic.mjm@hotmail.com,
marko.bojic977@outlook.com

Држављанство- Републике Србије

Контакт- 065 42 44 966 и 064 8197 900

Образовање

- Основна школа „Милан Мијалковић“- Јагодина 1992.год.
- Гимназија „Светозар Марковић“- Јагодина 1996. год.
- Основне академске студије- Факултет за предузетнички бизнис- Универзитет „Унион - Никола Тесла“- 2011. године.
- Мастер академске студије- Центар АЦИМСИ (Асоцијација центара за интердисциплинарне и мултидисциплинарне студије и истраживања) на студијском програму Менаџмент- модул Менаџмент у образовању- Универзитет у Новом Саду 2013. године- звање МАСТЕР МЕНАѢЕР
- тренутно, докторант на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије «МЕФ» у Београду.

Знања и вештине

- познавање и примена енглеског језика
- одлично познавање рада на рачунару (рад у: MS Office-у, Microsoft Project-у MS Internet Explorer)

Радно искуство

- 1999. године основао сам туристичку агенцију «POSEIDON TOURS»- Јагодина и радио као менаџер.
- од априла 2007. године до марта 2013. године учествовао у организацији и припреми културних дешавања у Центру за културу «Влада Дивљан» (претходно име – Установа културе «Палилула») у својству стручног сарадника центра.

- 2009. године у краћем временском периоду радио у компанији ДУНАВ ОСИГУРАЊЕ као агент продаје животног осигурања.
- 6 година рада у ливници индустријског и уметничког лива „Металпласт” Јагодина, од тога 4 године као руководиоца комерцијалног сектора и 2 године као руководиоца производње.
- 2 године као секретар Удружења приватних предузетника НАПРЕДАК Јагодина
- Од октобра 2012. год. сарадник у настави на Високој пословној школи струковних студија “Чачак” из Београда, за уже научне области економија, маркетинг и менаџмент.
- Од 2013. год. изабран за асистента на Високој пословној школи струковних студија “Чачак” из Београда, за уже научне области економија, маркетинг и менаџмент.
- Тренутно вршилац дужности директора Народне библиотеке „Радислав Никчевић“ у Јагодини.

Остало

- Директор Центра за образовање- Јагодина,
- Председник и оснивач хуманитарне организације ДОБРОТВОР- Јагодина,
- Секретар Удружења приватних предузетника НАПРЕДАК – Јагодина,
- Секретар Друштва за дечју и церебралну парализу- Јагодина,
- Подпредседник Удружења ЕТНО ФОРМА- Јагодина,
- Сарадник ЦЕНТРА ЗА СТРАТЕШКА ИСТРАЖИВАЊА НАЦИОНАЛНЕ БЕЗБЕДНОСТИ (Цесна Б) БЕОГРАД,
- Сарадник Немачке провладине организације «Hanns Seidel Stiftung» – Београд,
- Сарадник НВО „ОПСТАНАК” за борбу против беле куге- Београд,
- Сарадник УГ „ОПСТАНАК СРБИЈЕ”- Београд,
- Секретар Задужбине ЛЕГАТ ПРОФЕСОРА ДР МАРКА МЛАДЕНОВИЋА- Београд,
- Члан Управног одбора Удружења за бубрежне болеснике и инвалиде Града Јагодина.
- Члан школског одбора средње економско- трговинске школе «Славка Ђурђевић»- Јагодина.

Публиковани радови по категоријама:

1. Триван, Д., Бакреског, О., **Бојић, М.**, Вукасовић, Д., Станојевић, М., (2018) The agricultural products - market structure in Sout-East Europe, *Економика пољопривреде. (in press)* (М 24)
2. **Бојић, М.**, (2016) Пожељне особине успешног руководиоца, *Право - теорија и пракса*, вол., 33, бр. 4-6, стр. 17-31. (М 53)
3. Лутовац, М., Попова, О., Јовановић, З., Бериша, Х., Радоман, К., Кетин, С., **Бојић, М.**, (2017) Management, Diagnostic and Prognostic Significance of Acetylcholinesterase as a Biomarker of the Toxic Effects of Pesticides in People Occupationally Exposed, *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, Vol 5, Iss 7, стр. 1021–1027 (М 53)
4. Нинковић, А., Будимир, Г., **Бојић, М.**, Бојић, Ј., (2009) Савремено образовање и морал, Конференција Образовање и информационе технологије за Европу, ЦЕСНА Б, Тара, септембар 2009, Зборник, књига VI, стр. 303-314. (М 33)
5. Нинковић, А., Будимир, Г., Бојић, Ј., **Бојић, М.**, (2009) Опредељеност Србије за европске интеграције, Конференција Србија на путу европских интеграција, ЦЕСНА Б, Земун, децембар 2009. год, Зборник, књига VII, стр. 249-262. (М 33)
6. Миљковић, М., Бојић, Ј., **Бојић, М.**, (2010) Утицај транзиције на демографску структуру у Србији, Конференција Савремени свет и процеси транзиције, ЦЕСНА Б, Крагујевац, фебруар 2010. год., Зборник, књига VII, стр. 233-248. (М 33)
7. **Бојић, М.**, Бојић, Ј., (2010) Социјална екологија и развој локалне заједнице, Конференција Регионализација и екологија у контексту друштвеног развоја, ЦЕСНА Б Сијаринска бања, јул 2010. год., Зборник, књига IX, стр. 337-352. (М 33)
8. **Бојић, М.**, Бојић, Ј., (2009) *Карактеристике злостављача, жртве и организација у којима постоји мобинг*, Конференција Социјална безбедност и здравље на раду за Европу, ЦЕСНА Б, Луковска бања, април 2009. год. Зборник, књига IV, стр. 585-597 (М 33)
9. Бојић, Ј., **Бојић, М.**, (2011) Коридор 10 - пут глобализације Републике Србије, Конференција Коридор X у функцији друштвеног развоја Републике Србије, ЦЕСНА Б, Рибарска бања, јануар 2011., Зборник, књига X, стр. 279-286, (М 33)
10. **Бојић, М.**, Бојић, Ј., (2011) Реиндустријализација и српска породица, Конференција Србија између реиндустријализације и аграра, ЦЕСНА Б, Дивчибаре, јул 2011., Зборник, књига XI, стр. 345-352. (М 33)