

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

**РАЗВОЈ МОДЕЛА ЛИДЕРСТВА У ФУНКЦИЈИ
УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ
МЕНАѢМЕНТА ОБРАЗОВАЊА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

МЕНТОР:

ПРОФ. ДР СВЕТОМИР МИНИЋ

КАНДИДАТ:

БОЈАНА ОСТОЈИЋ МА

БЕОГРАД, 2017.

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

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Бојана Остојић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Проф. др Светомир Минић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
Наслов рада:	Развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања
Језик публикације (писмо):	Српски(ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница - 230 Поглавља - 13 Референци - 111 Табела - 68 Слика - 20 Хистограма -10 Графикона - 29 Прилога - 127

Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи	Људски ресурси, стратегија, развој, лидерство, одлуке
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада	<p>Развој људских ресурса постаје све значајнији за успешно пословање организације. Човек има ново место и улогу у свим друштвеним процесима као и у њиховом управљању. Менаџмент људских ресурса не представља више помоћну службу или функцију у предузећу, него интегралну менаџмент функцију која има прворазредни стратегисјки значај и захтева визију. Процеси у оквиру менаџмента људских ресурса нису сами себи циљ, него пут за остваривање циља који трасира лидер – визионар, чији начин размишљања и ментални склоп постаје пресудан за успешно каналисање процеса. Без тога регрутовање постаје рутинска активност, развој се дешава као случајно откривање чудеса, просечни менаџери се толеришу, у кључним тачкама јавља се истрошеност, а учинак трпи. Нова улога менаџмента људских ресурса у основи је развојна, динамичка и стратешка. Она подразумева стално учење и развој, како појединаца, тако и организације као социјалне целине, затим прилагођавање променама и стратешко промишљање и усклађивање активности и захтева из перспективе будућих потреба.</p> <p>Лидерство није ограничено само на менаџмент, широко је прихваћено да најуспешније организације имају јаке и ефикасне лидере. Модел лидерства је приступ који лидери усвајају и одражавају кроз њихове улоге, а не начин на који користе власт. Количина задржаног ауторитета и направљене одлуке играју кључну улогу у одређивању модела лидерства. Модел лидерства подстиче и промовише укључивање запослених у планирање, решавање проблема и доношење одлука.</p>
Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа	

служба)	
Чланови комисије: (звање, име, презиме, институција)	<p>1) Председник: Проф. др Марко Царић, редовни професор, Правни факултет за привреду и правосуђе, Универзитета Привредна академија у Новом Саду</p> <p>2) Ментор: Проф. др Светомир Минић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p> <p>3) Члан: Проф. др Миодраг Брзаковић, ванредни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p>
Напомена:	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Изјава о ауторству2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и3. Изјава о коришћењу. <p>Ове изјаве се чувају на Факултету у штампаном и електронском облику</p>

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

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Bojana Ostojić
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Svetomir Minić, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade
Title:	Development leadership model in human resource management function in education management system
Language of text (script):	Serbian language (Latin)
Physical description:	Number of: Pages - 230 Chapters - 13 References - 111 Tables -68 Illustrations - 20 Graphs - 29 Histograms - 10 Appendices - 127
Scientific field:	Management and business
Subject, Key words:	Human resources, strategy, development, leadership, decisions

<p>Abstract (or resume) in the language of the text:</p>	<p>Human resource development is becoming increasingly important for a successful business organization. The man has a new place and role in all social processes as well as their management. Human resource management is no longer an ancillary service or function in the company, rather than an integral management function that has a first-class strategic importance and requires vision. Processes within the management of human resources is not an end unto itself, but the way to achieve the goal that paves the leader - a visionary, whose way of thinking and mindset becomes crucial for successfully channeling process. Without that recruiting becomes a routine activity, development occurs as accidental disclosure of wonders, the average managers are tolerated, the key points, there is wear and the effect suffers. The new role of human resource management is basically developmental, dynamic and strategic. It involves continuous learning and development for both individuals and the organization as a social whole, then adapting to changes and strategic thinking and coordination of activities and requirements from the perspective of future needs.</p> <p>Leadership is not limited to management, it is widely accepted that the most successful organizations have a strong and effective leaders. Leadership Model is an approach that leaders adopted and reflected in their roles, not the way they use power. The amount of retained authority and made decisions play a key role in determining the model of leadership. Leadership model encourages and promotes employee involvement in planning, problem solving and decision making.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>1) President: Marko Carić, PhD, full professor, Faculty of Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad</p> <p>2) Mentor: Svetomir Minić, full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p>

	<p>3) Member: Miodrag Brzaković, PhD, associate professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty for Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p>
Note:	<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 and3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	12
1.1 Предмет рада.....	14
1.2 Проблем истраживања.....	13
1.3 Циљ истраживања.....	15
1.4 Хипотезе истраживања.....	16
1.5 Методе истраживања.....	17
1.6 Очекивани резултати и значај истраживања.....	17
2. ПОИМАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА.....	18
2.1 Појам и управљање људским ресурсима.....	18
2.1.1 Карактеристике управљања људским ресурсима	21
2.2 Функције управљања људским ресурсима и запошљавање	21
2.2.1 Подстицање успешности у послу.....	23
2.3 Организациона клима - утицај на мотивацију и развој личности запослених	24
2.3.1 Негативна организациона клима и немотивисаност запослених.....	26
2.3.2 Утицај стреса на продуктивност запослених.....	27
2.3.4 Насиље ма радном месту и саботажа.....	29
2.3.5 Апсентизам.....	29
2.3.6 Флукуација.....	30
2.3.7 Стварање позитивне организационе климе.....	30
2.4 Пример позитивне организационе климе - Компанија Google.....	33

2.4.1	Пример позитивне организационе климе у Србији - Народна банка Србије.....	35
3.	КОНФЛИКТИ.....	37
3.1	Појам конфликта.....	37
3.1.1	Утицај комуникације на појаву конфликта.....	38
3.1.2	Извори конфликта	40
3.1.3	Процес конфликта	41
3.1.4	Ефекти конфликта.....	44
3.2	Методе управљања конфликтима	47
3.2.1	Схватање конфликта.....	49
3.2.2	Комуникација и конфликт	59
3.2.3	Друштвени конфликти, промене и демократија.....	62
4.	ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПОСЛОВНОМ ОДЛУЧИВАЊУ	66
4.1	Технике доношења одлука	66
4.1.1	Модел рационалног одлучивања.....	66
4.1.2	Модел доношења задовољавајуће одлуке.....	67
4.1.3	Модел интуитивног одлучивања.....	67
4.2	Одлуке.....	67
4.3	Процес одлучивања	68
5.	ЗНАЧАЈ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	69
5.1	Процес менаџмента људских ресурса.....	69
5.2	Планирање и регрутовање кандидата за запослење	71
5.2.1	Планирање запошљавања	71

5.2.2	Регрутовање	72
5.2.3	Извори регрутовања.....	74
5.3	Селекција и избор кандидата за запослење	75
5.3.1	Селекцијске методе и инструменти процене кандидата	76
5.4	Обука и тренинг запослених	77
5.5	Стратегије мотивисања	79
5.6	Социјализација запослених	82
5.6.1	Фазе социјализације и оријентације запослених	82
5.6.2	Оријентација запослених	82
5.6.3	Значајни фактори социјализације запослених и улога лидера у процесу	83
6.	СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА У ОБРАЗОВАЊУ.....	86
6.1	Људски ресурси у образовању.....	86
6.1.1	Менаџмент у образовању	89
6.1.2	Управљање људским ресурсима и лидерством у образовању у Републици Србији и Црној Гори	91
7.	РАЗВОЈ МОДЕЛА ЛИДЕРСТВА.....	94
7.1	Лидерство и карактеристике лидера	94
7.1.1	Стилови лидерства	99
7.1.2	Детерминанте лидерства	103
7.1.3	Улога лидера	106
7.1.4	Типови лидера	107
7.1.5	Класични стилови лидерства.....	108
7.1.6	Бихевиористички приступ лидерству.....	108
7.2	Модел лидерства у образовању	117

8. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	120
8.1 Терминологија	120
8.2 Интерпретација резултата истраживања или резултати истраживања и дискусија.....	121
8.2.1 Подела испитаника по испитним факторима	126
8.2.2 Ниво поузданости упитника	126
8.3 Анализа социопсихолошких обележја испитаника.....	133
8.3.1 Анализа резултата упитника.....	133
8.3.2 Стандардизација одговора.....	146
8.3.3 Анализа социопсихолошких обележја – Емоционална компетентност.....	149
8.3.4 Анализа социопсихолошких обележја – Мотив постигнућа.....	151
8.3.5 Анализа социопсихолошких обележја – Општи став испитаника према променама.....	152
8.3.6 Анализа социопсихолошких обележја – Став испитаника о пракси едукације.....	154
8.4 Унакрсна анализа испитних фактора и социопсихолошких обележја.....	155
8.4.1 Унакрсна анализа испитног фактора (Пол) и социопсихолошких обележја.....	156
8.4.2 Унакрсна анализа испитног фактора (Старосне групе) и социопсихолошких обележја	163
8.4.3 Унакрсна анализа испитног фактора (Позиција) и социопсихолошких обележја.....	170
8.4.4 Унакрсна анализа испитног фактора (Радни стаж) и социопсихолошких обележја.....	178
8.4.5 Унакрсна анализа испитног фактора (Високо-образовна установа) и социопсихолошких обележја	186
8.5 Предлог модела лидерства.....	194

9. ЗАКЉУЧАК.....	202
10. ЛИТЕРАТУРА.....	208
11. ПРИЛОЗИ.....	215
11.1. Списак слика.....	215
11.2. Списак табела	216
11.3. Списак графикона.....	220
11.4. Списак хистограма.....	222
11.5. Упитник коришћен у истраживању са шифрама питања.....	222
11.6 Биографија.....	227

1.УВОД

Као самостална дисциплина, менаџмент људских ресурса јавља се почетком 80-тих година у САД. Интерес организације је повећање способности и мотивације за рад запослених, у циљу дугорочног осигурања конкурентске предности и даљег развоја предузећа. Последњих деценија срећу се појмови као што су производни менаџмент, финансијски менаџмент, маркетинг менаџмент, менаџмент људских ресурса, еколошки менаџмент, информациони менаџмент и менаџмент укупног квалитета. Менаџмент људских ресурса је млада научна дисциплина, интердисциплинарног карактера, која се темељи на сазнањима индустријске психологије, социологије рада, психосоциологије, организације рада, физиологије рада и још неких сродних дисциплина. Конфликти су јако важна појава која се јавља како у организацијама, тако и у другим социјалним системима. Конфликти могу бити продуктивни, функционални (воде ка бољим решењима) и дисфункционални, негативни (изазивају свађе, прекидају комуникације и блокирају акције). Људски ресурси у свакој организацији представљају покретачку снагу исте. Кроз еволуцију организације кадровска питања, питања људских ресурса, су се решавала на различите начине. У почетку је то решавано индивидуално од случаја до случаја и то интуитивним методама. Многи менаџери су се ослањали на сопствене осећаје, које заправо кадрове треба да приме у организацију и на која места ти кадрови треба да буду распоређени. Побољшање учинка запослених је толико амбициозан и важан задатак да све више фирми формира своја одељења за људске ресурсе. Менаџмент предузећа треба стално да ради на компромису између задовољења потреба запослених и економских ефеката, уз истовремено вођење рачуна о квалитету услуга које су му стављене у надлежност од стране оснивача.

Како се времена мењају, самим тим и организације у сложеном окружењем у којим се налазе, наметнута је потреба за стварањем специјализованих људских ресурса унутар организација која су оспособљена да се баве кадровским питањима користећи научна сазнања. Улога одељења у организацијама које се баве питањима људских ресурса, се међутим разликује од случаја до случаја. Било да је у питању контролор у болници, градоначелник града, управници у фирмама, сваки од њих ће успети само у случају ако уме да ради са људима.

Први период на радном месту карактеришу многе непознанице, како за новозапосленог, тако и за организацију. Запослени се суочава не само са новим задацима, него и с новом социјалном средином, вредностима, правилима и нормама. Организација се суочава са потенцијалима изабраног кандидата и потребом његовог што бржег прилагођавања захтевима послова и радних стандарда. Први период у новој организацији се сматра критичним периодом са аспекта флукуације, што показују процене да 30-50% напуштања предузећа припада управо овом периоду. Брзина и степен прилагођавања новој организацији у првом реду зависе од степена испуњених очекивања. Под појмом социјализације у организационој теорији подразумева се процес у којем појединац постаје члан групе (организације), затим учење посла и коначно обучавање како да комуницира и ради с осталим члановима да би се обавили задаци. Социјализација има за циљ одређени степен друштвене једнообразности, која је неопходна да би организације радиле ефикасније.

Менаџмент у образовању се може разумети као процес усаглашавања и развоја људских и материјалних потенцијала у подручју васпитања и образовања, у циљу остваривања развојних циљева, као и циљева образовне политике. Образовни менаџмент подразумева управљање процесом учења у различитим аспектима: индивидуално-личносном, социјалном, културном и организационом. Образовни менаџмент се не посматра само као вид управљања, већ пре свега као комуникациони процес који одговара на захтеве и потребе индивидуе, организације и предузећа, формирајући притом ефикасно подручје образовних услуга, тржишно оријентисано и способно за решавање нестандартних ситуација.

Афирмисање идеје о примени модела лидерства на подручје образовања праћена је бројним оспоравањима, при чему је често истицано да је ту, заправо, реч о два неспојива феномена или процеса. Међутим, значај примене основних принципа менаџмента на подручје образовања данас је условљен потребом да се процеси управљања образовним установама одвијају на смислен, организован и брижљиво планиран начин. У том смислу, нарочита пажња се мора посвећивати питањима усмеравања и развијања људског потенцијала, као и вредновања њиховог квалитета а све у циљу остваривања постављених циљева образовних установа. Од модела лидерства у доброј мери зависи успех, конкурентност, као и ефикасност рада образовних установа и свих њених учесника.

1.1. Предмет рада

Проблем истраживања овог рада је развој модела лидерства у функцији боље организације високо-образовних установа кроз правилнију прерасподелу и разграничење функција и задатака, предузимање одговарајућих акција, провера ефикасности циља, стандардизација решења и даљег развоја процеса ради формирање установа у чијој основи су континуална унапређења.

Сваки лидер поседује личне специфичности на основу којих се разликује од других, свака група је специфична и другачија од осталих, а и окружење свих организација није исто, те није могуће говорити о једном универзалном моделу, нити о јединственој технологији и процесу вођења. Из тог разлога намеће се потреба да сваки лидер у образовној институцији прво добро упозна своју организацију, њене чланове, њихове међусобне односе, окружење, и на основу тих сазнања одабере најбољи модел лидерства. Да би то постигао, лидер мора да поседује широко образовање, разум и здраву логику, да комуницира са подређенима, мотивише и изналази најбоља решења за њихове, а самим тим и проблеме организације.

1.2 Проблем истраживања

Предмет истраживања произлази из неопходности утврђивања кључних активности људских ресурса, које су важни за успешно функционисање предузећа. Као одговор на менаџерско тражење механизма за дефинисање и постизање адекватних циљева на засићеном тржишту улога људских ресурса постаје изузетно битан чинилац. Уколико имате доброг лидера, који зна да управља, бићете квалитетно и дугоручно позиционирани на тржишту. Због велике брзине напредовања технологије, успех опстанка на тржишту може гарантовати управо најверднији ресурс-људски уз адекватно стално усавршавање. У целом свету се фокус враћа на људе као главни капитал.

У условима ограничења, глобализације и транзиције, стратешка активност постаје систематско и континуирано истраживање промена у окружењу и тржишту, а са циљем изналажења сопствених шанси. Менаџери људских ресурса и лидери не стављају акценат на тражење идеалне организационе структуре, већ треба да се фокусирају на управљање у складу с променљивим окружењем, захтевима тржишта

и актуелном конкуренцијом. Факултети у окружењу у већини случајева нису довољно иновативни да би прешла на нови начин пословног размишљања. Наиме, још увек налазе у фази почетног прихватања савремених принципа и техника менаџмента, са изузетком оних која су успешно завршила процес трансформације.

Образовни систем је веома сложен, а његово поједностављивање носи са собом извесна ограничења увида. Различитост контекста условљава различита виђења и различите моделе лидерства засноване на њима. Док су једни модели лидерства погодни за неке контексте, други су примјерније за друге. Мада се неки модели лидерства у стварности сусрећу чешће од других, заправо се најчешће у одређеном контексту може препознати више различитих модела лидерства у образовном менаџменту. Као проблем се намеће формирање и развој модела лидерства у систему менаџмента образовања који би могао да послужи као полазна основа за вођење образовне институције.

1.3 Циљ истраживања

Основни циљ је да се прикаже развој модела лидерства који има за циљ да унапреди менаџмент образовања. Практични циљ је да овакав модел нађе своје место у високошколским установама и допринесе даљем усавршавању. Такође циљ је био да прикаже улогу формалног, неформалног и информалног образовања у развоју лидерства. Лидерство садржи визију, ентузијазам, љубав, поверење, страст, опсесију, употребу симбола, стварање хероја и још много других ствари.

Према овоме поставили смо:

Научни циљ рада јесте развој модела лидерства са сврхом унапређења система менаџмента образовања

Практични циљ јесте да развијени модел лидерства нађе примену и да пружи алтернативна решења систему менаџмента образовања и његовом континуираном унапређењу.

1.4 Хипотезе истраживања

У циљу да се рад презентује у складу са постојећим научно заснованим стандардима, садржај истраживања ће бити заснован на следећим хипотезама:

Основна хипотеза (ОХ): Стратегија управљања људским ресурсима може дати допринос повећању ефикасности и ефективности, док развој модела лидерства у систему менаџмента образовања у великој мери зависи од специфичних услова и ситуација са којима лидери приликом обављања својих задатака долазе у сусрет.

Индикатори: развој модела лидерства у систему менаџмента образовања, специфични услови и ситуације са којима се лидери сусрећу

Инструменти: анкета

Помоћне хипотезе:

X1: Старосна група запослених не утиче на мотивисаност испитаника када су у питању ниво постизања бољих достигнућа, ефективност рада и задовољство послом.

индикатори: старосна група запослених, мотивисаност ка бољим достигнућима, ефективност рада

инструменти: анкета

X2: Позиција коју испитаници имају у оквиру високо-образовне установе има утицај када је у питању задовољство нивоом едукације која постоји у оквиру организације.

индикатори: задовољство едукацијом, позиција испитаника

инструменти: анкета

X3: Високо-образовне установе немају утицај на ставове запослених који су везани за емоционалну компетентност.

индикатори: емоционална компетентност, ставови запослених

инструменти: анкета

1.5 Методе истраживања

Научна истраживања у докторској дисертацији биће извршена уз примену следећих научних метода:

- **аналитичко-синтетичка метода и метода анализе садржаја (за дефинисање активности људских ресурса које ће се испитивати),**
- **студија случаја (организациона клима у компанији Google и Народној Банци),**
- **експертне методе научног испитивања (анкета за сакупљање података),**
- **метода анкета путем технике упитника (ради провере постављених хипотеза),**
- **методе статистичке обраде података (факторска анализа на основу које ће се утврдити кључне активности људских ресурса и лидера у образовању).**

Пошто експериментални део истраживања обухвата запослених у високошколским установама, узорак ће чинити запослени на факултетима у Републици Црној Гори, као и Привредној академији у Републици Србији.

Истраживање ћемо урадити путем тестова. Наиме испитанике ћемо поделити у две групе студенте и запослене. Код студената испитаћемо разлике по полу и по старости а код запослених утврдити разлике према полу, старости, стажу, по подели на руководиоце и раднике, и по хијерархији.

1.6 Очекивани резултати и значај истраживања

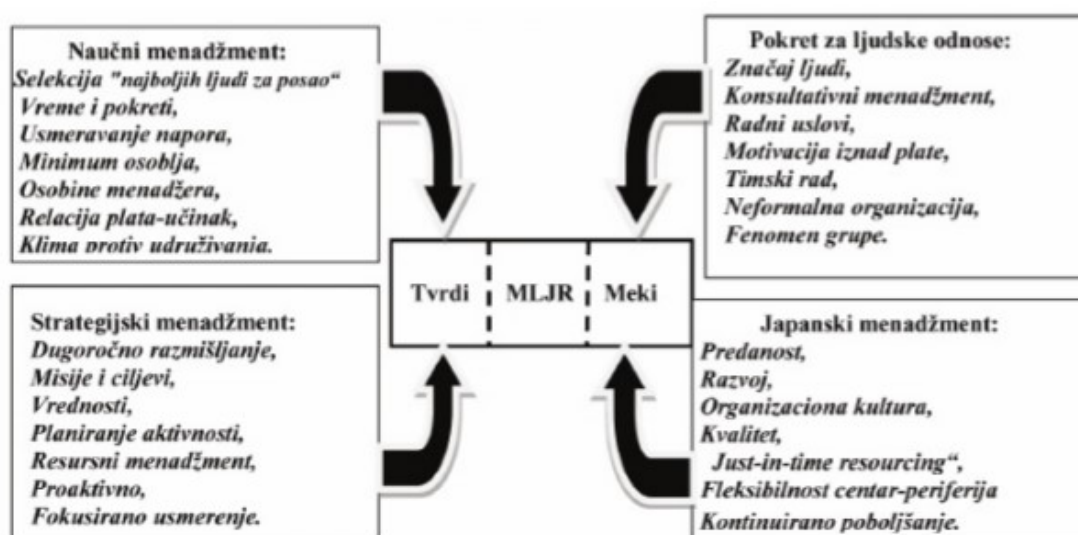
Значај наших истраживања базира се на могућности једне високошколске установе да кроз лидерство и правилну стратегију управљања људским ресурсима оствари повећање ефикасности и ефикасности а самим тим и продуктивности пословања у условима велике тржишне конкуренције. У раду ће бити приказани и позитивни и негативни примери из праксе.

2. ПОИМАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

2.1 Појам и управљање људским ресурсима

2.1.1 Карактеристике функције управљања људским ресурсима

Многе научне области које се баве истраживањем људских ресурса између осталог укључују и психологе, социологе, економисте, правнике и друге. Чиниоци мотивације, конфликти, међуљудски односи, стрес, хијерархија, стручност, креативност, интелигенција су појмови који се детаљно истражују у циљу побољшања пословне политике предузећа.



Слика 1. Утицај на настанак и развој управљања људским ресурсима

Извор: Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса. Нови Сад: Цеком.

Људски капитал је залиха надлежности, знања, социјалних и личних особина, укључујући креативност и когнитивне способности, који је оличен у способности да обавља рад у смислу производње економске вредности. Људски капитал је укупни економски поглед на људско биће и његово понашање у привредама, што је покушај да се заузме друштвена, биолошка, културна и психолошка комплексност у начину на који он (људски капитал) комуницира у експлицитним и/или економским трансакцијама. Многе теорије експлицитно повезују улагање у развој људског капитала и образовање, а улога људског капитала у привредном развоју, расту

продуктивности и иновацијама се често наводи као оправдање за државне субвенције за образовање и обуке запослених.

Знање и иновације постају темељни чиниоци опстанка и развоја организације. Најважније умеће постаје задржати креативне и надарене људе.



Слика 3. Главни процеси и функције људских ресурса

Izvor: Poslovniforum.hr - Upravljanje ljudskim potencijalima, http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (datum pristupa: 23.07.2017.)

Менаџмент организације има задатак да препозна потенцијале и активира их на адекватан начин.



Слика 4. Улоге и циљеви менаџмента људских ресурса

Izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Data Status, str. 8.

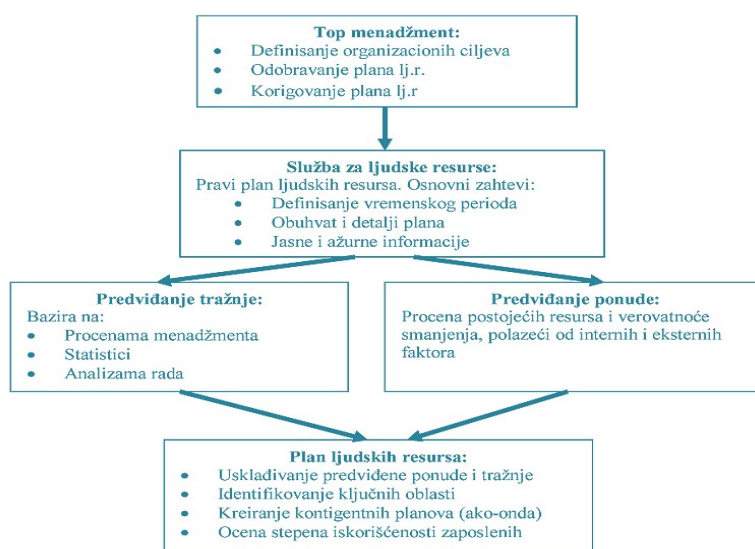
2.2 Функције управљања људским ресурсима и запошљавање

Као главни подсистеми функције људских ресурса се истичу запошљавање, професионални развој и подстицање успешности на послу. Сваки од наведених подсистема подразумева серију поступака који су неопходни за реализовање функције људских ресурса.

У целокупној функцији управљања људским ресурсима, запошљавање представља основу за даљу функцију пословања. Запошљавање као подсистем функције управљања људским ресурсима чине следећи процеси:

- анализа радних места – шта је потребно за дато место, која стручна спрема и искуство
- планирање људских ресурса
- придобијање људи за запошљавање – процес селекције, било путем конкурса било из саме компаније

Извори регрутовања могу бити интерни и екстерни. Интерни се регрутују из саме фирме, а екстерни путем датог огласа за одговарајућу позицију.



Слика 5. Планирање људских ресурса у организацији

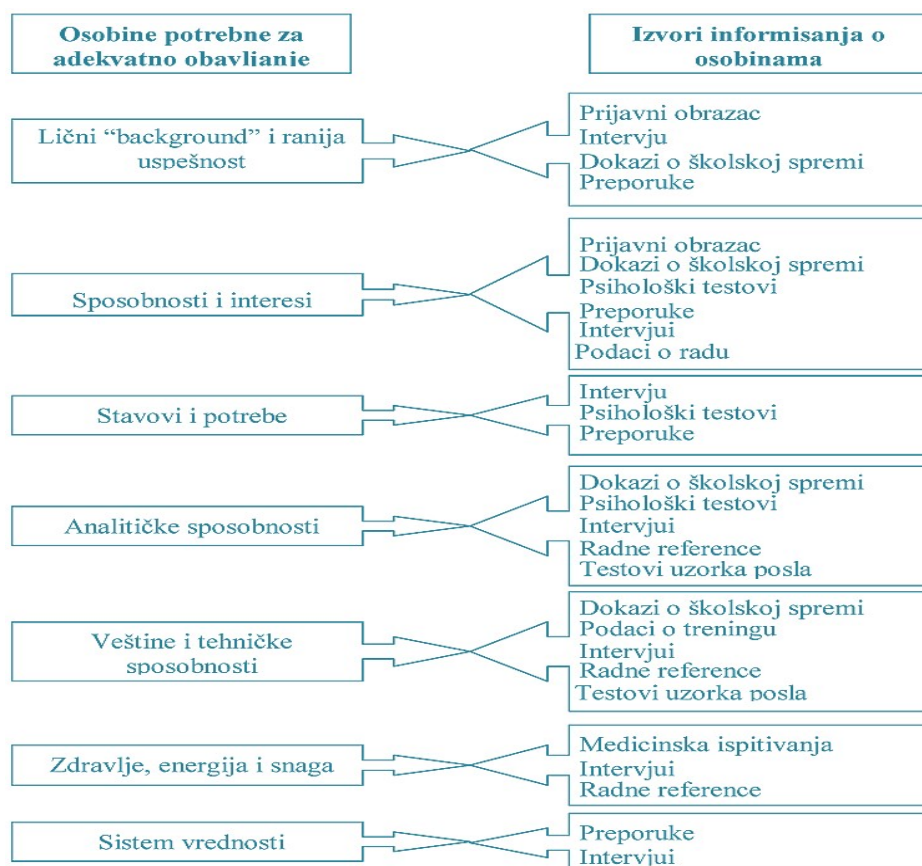
Извор: Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса. Нови Сад: Цеком, стр. 19

<i>METODA</i>	%	<i>METODA</i>	%
Oglasi u lokalnoj štampi	93	Poslovni skauti	50
Oglasi u stručnoj štampi	92	Poslovni sajmovi i otvoreni dani	46
Oglasi u nacionalnoj štampi	81	Internet	44
Agencije za zapošljavanje	78	Poslovni kontakti i komunikacije	43
Obaveštenja u okviru firme	78	Obaveštenja van organizacije	20
Poslovni centri	77	Oglasi za slobodna radna mesta	19
Образовне асоцијације	62	Lokalni radio	12
Prijave bez prethodnog konkursa	62	Distribucija pamfleta	5
Poslovna savetovališta	49		

Слика 6. Методе регрутовања

Извор: Машић, Б. (2010). Менаџмент. Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 260.

Одабир (селекција) људи - процес селекције људских ресурса наставља се на процес њиховог регрутовања, где се селекцијом између људи врши избор оних којима ће се понудити запослење;



Слика 7. Процес селекције кандидата

Извор: Кулић, Ж. (2005). Управљање људским потенцијалима. Београд: Радничка штампа, стр. 166.

Значајан сегмент процеса професионалне селекције је одабир метода и инструмената за испитивање одговарајућих особина и утврђивање складности између захтева посла и индивидуалних особина и могућности. Постоје стандардни и алтернативни извори података.

Алтернативни има неколико специфичних циљева:

- Креирање почетне повољне импресије је резултат добро осмишљеног програма социјализације и оријентације новозапослених.

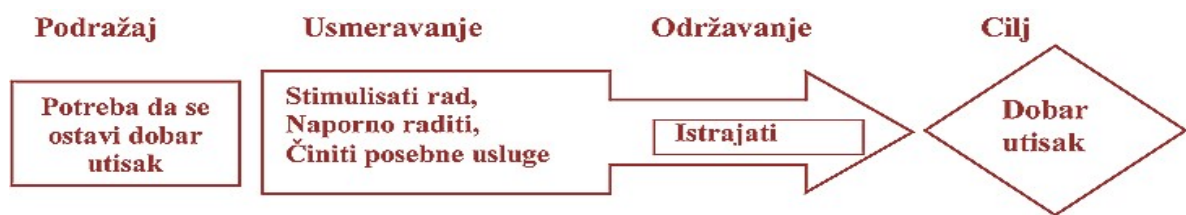
- Појачање интерперсоналног прихватања представља циљ организације да олакша улазак новог запосленог у радну групу.
- Редуковање флукуације има за циљ да спречи обрт новозапослених, тј. њихово напуштање организације због разочарења. Свакако ће установа имати већу корист уколико новозапослени се пре уклопи на ново радно место: снажнија лојалност организацији, веће обавезивање на циљеве организације, мања одсуства са посла, већа пословна сатисфакција итд.

2.2.1 Подстицање успешности на послу

Подстицање успешности на раду укључује следеће активности:

- мотивација,
- креативност и
- оцењивање успешности.

Мотивација је оно чиме се обезбеђује да се људи понашају на пожељан начин, којим се постижу циљеви организације и истовремено задовољавају потребе запослених. Мотивација се дефинише и као скуп процеса који подстичу, усмеравају и одражавају људско понашање према неком циљу.



Slika 8. Osnovne komponente motivacije

Извор: Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса. Нови Сад: Цеком, стр. 93.

2.3 Организациона клима - утицај на мотивацију и развој личности запослених

У овом делу нагласак ће бити како негативна клима у организацији може довести до различитих проблема који се тичу запослених, посла и организације у целини. Врло је важно разумети негативне појаве на раду и како се оне одражавају на запослене, као и на њихову мотивацију и развој личности на послу. Такође, биће наведени и узроци ових појава како би се боље сагледали у узрочно-последичном односу.

Клима је агрегат перцепција о томе шта запослени мисле о раду у одређеном сектору. Она обухвата све аспекте животне средине, које директно утичу на њихову способност за боље перформансе. Она им помаже да буду проактивни и ефикасни у свом послу. Клима има опишљив утицај на мотивацију запослених. Добра радна клима јача морал запослених, лојалност и продуктивност.

На следећој табели су приказане димензије организационе климе које врше међусобну интеракцију, а у циљу стварања климе која утиче на организациону културу.

Табела 1. Различите димензије климе

Јасноћа	Знати шта се очекује од вас Разумевање како се та очекивања односе на циљеве организације
Стандарди	Нагласак које руководство ставља на побољшање перформанси Ниво до којег су изазовни, али оствариви циљеви постављени Мера до које се медиокритет не толерише
Одговорност	Осећај да сте ауторитет који је делегиран вама Осећај да можете урадити свој посао без да морате контролисати сваки његов део Задужење
Флексибилност	Степен до којег осећате да нема непотребних

	правила и процедура Осећај да нове идеје могу лако да буду прихваћене
Награде	Бити препознат за добро обављен посао Степен до којег је препознатљивост директно повезана са нивоима перформанси
Посвећеност тиму	Осећај поноса и његово изражавање у припадању организацији Вера да свако ради у правцу заједничког циља Радити заједно позитивно и сарађивати кроз организационе структуре

Izvor: HayGroup: Organizational Climate Exercise, dostupno na: http://www.haygroup.com/Downloads/uk/misc/Organizational_Climate_Exercise.pdf (pristupljeno: 10.08.2017.)

Клима је кључни сарадник пословних резултата: мотивисана радна снага ће резултирати већом продуктивношћу, већој страсти за полом, и дубљим повезивањем са клијентима. Позитивна клима у оквиру организације ће повећати продуктивност и смањити промет запослених. Што је позитивнија клима, оутпут радне групе ће бити значајнији и исплативији.

Према Литвин-у и Стрингер-у, дефиниције нису разматрале перцепцију индивидуа, дакле субјективно, већ су одређивале организациону климу као сет мерљивих особина радног окружења за која се сматрало да директно или индиректно утичу на понашање и мотивацију. Наравно, ова теза се показала као нетачна и истакла је значај перцепције у организационој клими. Људи у организацији су ти који интерпретирају и дају коначни смисао догађајима. Према томе, исти “инпут” нема идентичан “оутпут” код различитих људи.

Шнајдер и Хал¹ говоре да организациона клима постоји у перцепцији индивидуе о организационом окружењу. Ове перцепције су створене од стране „инпута“ објективних догађаја у организацији, као и од карактеристика индивидуе.

Слично као и пређашња дефиниција, Шнајдер дефинише организациону климу као суму или глобалну перцепцију коју људи имају о организацији.

Гербер² претпоставља да организациона клима репрезентује перцепције, осећања, ставове запослених које имају о организацији.

Климу, као и културу организације, обликују највиши руководиоци. Осећај запослених да су они саставни део организације и да су јој потребни, утиче на њихово понашање и ставове. Руководство предузећа треба да створи такву атмосферу да сваки појединац осећа да припада организацији, да је добродошао, да је потребан и користан. Све ово мотивише запослене на висок учинак, појачава сигурност, верност и оданост предузећу. Клима организације се обликује путем персоналне политике, политике награђивања и стила вођења. Клима и култура предузећа обликује његов имиџ, као представу на основу које јавно мњење проглашава једно предузеће добрим или лошим.

2.3.1 Негативна организациона клима и мотивисаност

Негативна организациона клима означава све оне појаве и промене, које су у супротности са позитивном организационом климом и као последицу имају негативне исходе.

Степенаста хијерархија и лоша комуникација - Скоро свака компанија има хијерархију путем које се наређења дају и примају. Проблеми могу настати када ланац командовања има превише корака и када врх хијерархије није у интеракцији са радницима у основи. На пример, топ менаџери не би требало да дају наређења запосленима без дијалога и уважавања њиховог мишљења о одређеној теми. Степенаста хијерархија може водити у неспоразуме и незадовољство запослених који се труде да задовоље надређене, иако се око одређеног проблема не слажу. Надређени, такође, мисле да су они у праву.

Збуњеност због постојања више улога - Када улоге нису јасно дефинисане, конфузија је неизбежна и може створити бројне контрадикције. Збуњеност различитим улогама може утицати неповољно на мотивацију запослених, а то се може одразити на профит организације.

Недостатак кохерентности - Када не постоји јасан циљ којим се тежи, као и јасна перспектива у будућности, запослени на то одговарају незадовољством.

Превише „Шефова“ - Неке организације имају такву структуру у којој запослени шаљу своје извештаје не једном, него већем броју надређених. Запослени може бити лако збуњен тиме што ће од сваког од њих добити различите дирекције које могу бити у сукобу. Такође, запослени могу подржавати једног од надређених, што затим доводи до сукоба између надређених и што резултује стварањем негативне организационе климе.

Неподстицање иновативности - Организација која не подстиче иновативност сусреће се са монотонијом запослених, који потом рутински обављају послове. Такође, не развијање ресурса доводи до брзог пропадања и нестајања са тржишта. Сманејна иновативност касније утиче на могућност организације да се прилагоди промени на тржишту. Сама организација постаје инертна, а њени запослени немотивисани.

Недостатак тимског рада - Организације које не подстичу тимски рад стварају климу која је фрагментисана, у којој су људи отуђени једни од других, у којој не постоји могућност да се заједнички решавају проблеми и у којима се запослени фокусирају само на своје задатке.

Осећај да нису цењени за свој рад - Када запослени осећају да нису цењени за оно што су добро урадили постају демотивисани. Губе интересе и касније је већа вероватноћа да неће мислити иновативно или се неће потрудити да ураде још додатне послове.

Нереални захтеви од надређених - Са идејом да се уради доста послова и то брзо, амбициозни менаџери могу постављати пред запослене нереалне захтеве. Запослени ће можда на почетку успети да задовоље критеријуме који се постављају, али дугорочније гледано овакви захтеви биће неиздрживи и водиће ка ниском моралу и демотивацији.

Несигурност посла - Веома је важно да запослени осећају да је њихов посао сигуран. Запослени неће осетити да је њихово место вредно њиховог ангажовања и тежиће да пронађу други и стабилнији посао.

2.3.2 Утицај стреса на продуктивност запослених

Психички симптоми стреса се одражавају на психичко и ментално стање запослених. Они се много теже увиђају од телесних проблема јер често нису видљиви, али су много опаснији и могу имати дуготрајније последице.

Стрес у организацијама је велики проблем у данашње време, где се запослени стално суочавају са условима у којима има превише посла, у којима је посао несигуран, са ниским нивоима задовољства послом и смањеном аутономијом. Стрес у организацијама детерминише здравље и благостање запослених, њихову мотивацију и развој личности, а самим тим има и негативни утицај на продуктивност и профит. Узроци стреса у организацијама могу бити разни:

- Сукоби улога - када запослени имају више улога које су у конфликту.

- Интерперсонални проблеми - слаби интерперсонални односи између запослених.
- Захтеви - задаци који се постављају пред запосленог су или једноставни и лаки или преплављују и исцрпљују.
- Етичке дилеме - када постоји захтев да се раде нелегални послови као и да се ради нешто што угрожава личне вредности.
- Физички услови - рад у нездравим и непријатним условима.

Не постоји сумња да стрес може утицати на здравље људи. Када је пролонгиран може утицати на телесно и психолошко благостање. Превише стреса у организацији може довести до тога да особа промени начин на који осећа, мисли и понаша: физиолошки проблеми, емоционалне реакције (иритабилности, анксиозност, поремећаји спавања, депресија, отуђење, итд), когнитивне реакције (тешкоће у концентрацији, меморији, учењу, доношењу одлука), бихевиоралне реакције (злоупотреба психоактивних супстанци, алкохола и цигарета, као и деструктивно понашање). Менаџери би требало да буду осетљиви на интензиван стрес и код себе и код својих сарадника. Уколико се стрес појави треба га на време регулисати и извршити промене у захтевима и условима рада.

Боља клима на радном месту производи мање стреса и боље здравље, што заузврат доводи до мање изгубљеног радног времена због болести и, према томе, побољшаној продуктивности. Стрес представља спољну силу која делује на одређени систем у човеку, као и промене које произилазе из деловања те силе. У том смислу, спољна сила, која учини сваку промену енергије која узбуђује људске рецепторе, назива се стресор.

Ови ефекти се обично подразумевају без обзира на здравствене услове, али радни стрес може да погорша симптоме депресије и анксиозности и утиче на перформансе и присуство запослених. Послодавци треба да сарађују са својим сектором за људске ресурсе, како би се осигурало усвајање ефикасне праксе која омогућава рано откривање и лечење менталних инвалидности запослених, као и да прилагоде политику радног места у циљу минимизирања стреса. На овај начин, како запослени, тако и послодавац ће имати користи.

Професионални и мудри менаџери у савременим условима пословања, примењују методе и концепте који су више оријентисани према људима, а мање према материјалним факторима организације.

Синдром сагоревања је стање психичке и физичке исцрпљености проузроковане интензивним и хроничним професионалним стресом. Настаје код особа које дуже време обављају високо захтевне послове, који пре свега укључују интеракцију са другим људима. Континуирано премарање из дана у дан уз присуство високе емоционалне и мишићне тензије доводи до овог синдрома. Неки од симптома су емоционална исцрпљеност, деперсонализација, цинизам, негативан став према раду и клијентима, смањена пословна успешност и ефикасност.

За сваког менаџера и организацију је врло важно да препозна знаке овог синдрома на време и да предузме адекватне поступке.

2.3.4 Насиље на радном месту и саботаже

Мета насиља на радном месту може бити било ко, али су то најчешће супервизори. Саботаже представљају насиље над имовином организације. Радници који нису задовољни могу свесно или несвесно производити неисправне производе и то може имати поражавајући ефекат на потрошаче и компаније. На пример, догађаји у којима су радници из Бангладеша остављали поруке на одећи попут “Присиљени смо да радимо до изнемоглости” и других који говоре о лошим условима на раду, говоре о томе са каквим последицама организације могу да се суоче уколико не обраћају пажњу на људе и на развој повољне организационе климе. Нешто слично се десило у “Застава аутомобили”, где су радници у знак протеста што су добили отказе фарбали аутомобиле спремне за тржиште.

2.3.5 Апсентизам

Појам апсентизам односи се на одсуствовање са посла, било својом вољом, негодовањем радних задатака било оправданошћу због болести или нечег сличног. Заправо што је радник задовољнији, мање ће одсуствовати. Иако постоје различити узроци апсентизма, попут друштвено-економског система, стопе незапослености, односно запослености, величина организације, карактер и садржај рада, бројни лични фактори, итд, такође може да настане и због негативне организационе климе.

У супротном, биће незадовољан послом и тежиће да чешће одсуствује са њега.

2.3.6 Флукуација

Главни предиктори флукуације су висок ниво незадовољства послом и низак ниво преданости организацији. На оба ова чиниоца утиче организациона клима. Лоша организациона клима доводи до повећања флукуације.

2.3.7 Стварање позитивне организационе климе

Постоје бројни појмови који теже да дефинишу и да укажу на значај позитивног, подстичућег, подржавајућег, ка раднику усмереном приступу. У овом раду је одлучено да се то назове позитивном организационом климом, која има за циљ да објасни све оне промене и утицаје који доводе до позитивних исхода попут веће продуктивности, већег задовољства послом, веће ангажованости и слично.

Компаније које су данас успешне старају се о томе да се њихови запослени осећају добро када раде за њих. Лидери ових компаније проналазе начине да подстакну морал, да смање анксиозност и унапреде комуникацију између чланова организације. Кључ успеха је лидерство које охрабрује сарадњу и подстиче креативно радно окружење. У позитивној радној клими запослени имају самопоуздање и стабилност које им омогућава да опслужују кориснике успешније.

Позитивна организациона клима није циљ сам за себе. Он је кључна веза између способности компаније да одрже и повећају перформансе. Успешна организација се труди да унапреди климу, а самим тим и мотивацију запослених као и да повећа перформансе.

Добри менаџери смањују анксиозност, стварају осећај поверења и сигурности. Преко комуникације и отворености изграђују поверење. Такође, добри менаџери обавештавају о битним тренуцима и задацима, фокусирајући тимове на важне пројекте и циљеве. Све ове акције подстичу запослене да се укључе у рад и самим тим их повезују са већим контекстом. Укљученост је интегрална компонента учинка компаније.

Запослени који су високо укључени и ангажовани представљају стварну вредност за компанију. Они имају мању тенденцију да напусте посао и имају мање несрећа у току посла. Укључени запослени су више посвећени организацији и они издвајају више времена да би је учинили успешнијом. Такође, склонији су да препоруче организацију и њене производе другима. Они верују да могу да имају позитиван утицај на компанију и да повећају продуктивност.

Организациона клима утиче на мотивацију запослених и на њихове перформансе и због тога је важност позитивне организациона клима несумњива. Статистика говори да око 1/3 запослених извештавају да њихови менаџери недовољно комуницирају са њима, више од 40 % извештава да не добијају јасну повратну информацију, док 30% запослених да немају довољно ауторитета .Ови подаци не важе за све послове и односе се на истраживања која су рађена у иностранству.

Велика је улога лидера у процесу стварања повољне организационе климе. Ефективни менаџери теже да створе најбоље могуће међуљудске односе у организацији, али, такође, одређују циљеве, надгледају, планирају и одређују временска ограничења. Различите стратегије могу се користити како би се створила позитивна организациона клима и повећала и подстакла мотивација и развој личности:

1. Организовање радног места, уклањање непотребних делова и увођење систематичности и реда. Запослени ће пред собом имати структурисану средину са јасним плановима и при томе неће трошити време око безначајних ствари.

2. Врумова теорија истиче значај правичности и њене улоге у мотивисању запослених. Свакако да запослени неће реаговати равнодушно ако добијају мање од онога што очекују.

3. Подстицање иновације и предузимљивог духа. Организација која је инертна и која не подстиче креативност и иновацију код својих запослених, поред тога што неће повећати њихову мотивацију, већ ће када изазов на тржишту наступи тешко да се прилагоди и спроведе промене.

4. Припремити запослене да прихватају промену. У садашњем економском и технолошком свету промена је стална. Организације би требало да се стално развијају, а то значи и да се мењају.

5. Стварање осећаја за сврху. Организациона клима је повољна када се радници осећају повезани са својим колегама. Чак иако запослени раде различите задатке потребно је створити осећај да припадају нечем већем и да доприносе тиме што обављају свој задатак како треба.

6. Развити искрену комуникацију и изградити поверење. Веома је важно да организација комуницира јасно и да запослени имају прави увид у циљеве, мисије, финансијску позицију, постигнућа, па и погрешне кораке. Уколико запослени немају прави увид у организацију створиће се плодно тло за гласине које нико не иду на корист.

7. Промовисати етично понашање. Свака група мора да има своја правила понашања да би опстала. Уколико се та правила крше и не поштују долази до повећања тензије у групи, до подела и до распада групе. Према томе, задатак сваке организације је да подстиче свако понашање које је морално, као и да кажњава понашања која нису етична.

8. Пријатно радно окружење. Пријатно радно окружење подразумева и физичке услове као што су довољно осветљења, оптимална температура, довољно ваздуха као и психолошке услове, могућност да се радни простор уреди по жељи запосленог, да ентеријер буде њему комфоран.

9. Техничка опремљеност радног места такође утиче на стварање позитивне климе у организацији, као и на боље резултате у раду.

- Димензије организационе климе које треба унапредити:
- Јасноћа - Дати запосленима јасно разумевање организационих мисија и циљева и јасних очекивања као њиховог доприноса њиховом остваривању.
- Флексибилност - Ослободити запослене непотребних правила и бирократије.
- Одговорност - Допустити запосленима да сами у извесној мери одлучују о сопственом послу.
- Стандарди - Константна примена највиших стандарда у свим аспектима посла.
- Награде - Материјалне и нематеријалне награде су веома важне.
- Посвећеност тиму - Осећање припадања повећава задовољство особе, као и када је у тиму који “помера границе” и истражује нешто ново.

2.4 Пример позитивне организационе климе - Компанија Google

Несумњиво је да је ова компанија постала синоним и пример за креирање позитивне организационе климе. Према различитим истраживањима Google је једна компанија за коју је најбоље радити и годинама за редом заузима прво место према *Fortune* Магазине-у. Запошљава око 28.633 људи широм света и опслужује милионе људи.

Модел мотивације у Google-у руши традиционалну теорију вођства која се фокусира више на резултат него на људе који остварују тај резултат. Према речима председника Google-а: “Мања је аспирација да се буде Но.1 у свету, ми више желимо да наши запослени и будући запослени воле ово место, и управо то ће нас учинити успешнима”. Оснивачи Google-а су схватили да су људи успешни у свом послу и лојални када осећају да су стварно вредновани и подржавани. Резултат тог става је развој различитих неконвенцијалних правила, невероватна слобода која се даје запосленима, флексибилност и транспарентност.

Гоогле компанија ангажује људе који су паметни и одлучни, а способност цене више од искуства. Иако запослени у Google-у деле исте циљеве и визије компаније, долазе из различитих сфера живота и говоре на десетине језика, што одражава глобалну корисничку базу коју опслужују. Google се труди да одржи отворену културу која се често повезује са новим компанијама, у којој свако даје активан допринос и слободно дели идеје и мишљења.

У Google-у запосленима се даје шанса да изнесу мишљење. Компанија, рецимо, петком организује форуме где се дискутује о двадесет најчешћих питања. Постоје различити канали комуникације и запосленима се даје шанса да разговарају о постојећим проблемима и да изнесу решења. Такође, запослени попуњавају анкете којима оцењују своје менаџере. Резултати указују ко су најбољи и они постају модел на основу којег се други угледају или учитељи за наредну годину. Најгорим менаџерима је пружена подршка и додатно подучавање.

Свака информација која може да се дели, дели се. На овај начин руководство показује поверење у своје запослене и верује њиховом процењивању. На пример, после неколико недеља првог квартала извршни директор је поделио са свим запосленима исти материјал који су главни директори имали на састанку. Значај транспарентности и размене информација је несумњив, обе стране имају користи,

запослени о томе шта их чека и какви су планови, а топ менаџери добијају повратну информацију о реакцији запослених на планирано.

Један од основних уверења компаније је да се може добити фантастичан излаз (output) од људи када им се даје слобода. Занимљиво је поменути истраживање које се спровео професор епидемиологије и јавног здравља Мајкл Мармот, у којим је потврдио ову чињеницу. Истраживање је обухватило период од четири деценије и тицало се здравља запослених у влади Велике Британије. Установио је да је највећа стопа смртности и смањено благостање у вези са запосленима који су имали најмањи степен контроле над њиховим послом. Запосленима у Google-у је дата велика слобода у њиховим часовима рада и тада могу да се забаве користећи масажу, одлазак у теретану или играње одбојке. Као додаток, компанија допушта запосленима да 20% своје недељне сатнице (то је један цео дан у недељи) да раде шта пожелеле. Ово варира од тога да буду помоћник у неком другом пројекту до спавања.

Флексибилност је, такође, карактеристика ове организације. Инжењери имају велику флексибилност када одлучују на којим пројектима ће да раде. Уместо да буду обучавани од стране својих топ менаџера разним протоколима за извршавање задатака, запослени им могу прићи на њихов јединствен начин. На пример, запосленима је допуштено да изразе себе тако што ће да цртају по зидовима. Такође, они могу доћи на посао када пожелеле, у пиџамама ако желе и могу повести са собом свог пса. Релаксирано, креативно и забавно окружење психолошки користи запосленима у Google-у, али такође, даје организацији корист изузетно мотивисаних, посвећених и продуктивних запослених.

Један од разлога зашто се људи не осећају мотивисано на њиховом послу је и тај што им је посао монотон и неизазован. Такви послови не подстичу ентузијазам код запослених. У Google-у је ситуација другачија и запосленима се омогућава да имају занимљив посао, а 20% времена им се допушта да могу да се баве пројектима који они пожелеле.

Забава је саставни аспект посла. У Google-у постоје различите могућности за забаву која помаже запосленима да изађу из својих канцеларија и да буду више у интеракцији једни са другима. Могућности су попут честих пауза, објекти за пењање на зиду, одбојка на песку, куглање или креативне радионице. Као додаток постоје пиџама дани, дани када се облаче озбиљно пословно и маскенбали за Ноћ вештица. Сваког првог априла запосленима је допуштено да планирају и спроведу неке од шала широм света. Такође, уколико желе да се спусте на нижи спрат могу то да ураде тако што ће да клизе кроз цев попут оне које се виђа на базенима. Правило у Google-у је да запосленима храна мора бити близу тако да уколико су гладни могу то да обаве у компанији. Предност је и у томе што тада могу да

дискутују са својим сарадницима и да склапају тимове који би се бавили одређеним пројектима. На менију је увек разноврсна и здрава храна. Здравље запослених је изузетно важно и то се показује следећим примером. Газирана пића су у односу на негазирана, сакривена кроз полупрозрачно стакло док су воде и сокови видљиви директно. Слично је и са здравом и нездравом храном.

Google је познат и по неубичајним и живим дизајном канцеларија. Овакав дизајн има сврху да подстакне креативност и иновативност код запослених и да им учини место за рад пријатним. Такође, инжењерима у Google-у се даје могућност да сами дизајнирају своју канцеларију.

Google је веома селективан што се тиче запошљавања људи. Обично се запошљавају амбициозни људи са израженом жељом ка постигнућу. Такође, Google не води рачуна да се пројекти одраде на време сталним подсећањем.

Закључно са наведеним, поставља се питање које су користи од оваквог начина мотивисања запослених?

Више иновативних производа. Окружење у Google-у је такво да подстиче максимум креативности. Организација зна да велике идеје не могу на силу да се створе. Неки од производа који су настали у 20% слободног времена: Gmail, тренутно има 425 милиона корисника и Google Suggest је опција која даје понуђени одабир на уписивање одређене речи.

2.4.1 Пример позитивне организационе климе-Народна банка Србије

Народна банка Србије се труди да стално прати актуелне проблеме и трендове у друштву и да у складу са могућностима допринесе развоју друштва. Успех се мери не само добрим пословним резултатима него и одговорношћу према запосленима и заједници. Тежи се стварању климе која поштује основне људске вредности, као и индивидуалност сваког појединца и подразумева се да су запослени снага и ослонац ове институције.

Један од стратешких приоритета укључује и посвећеност унапређивању професионалних ресурса и могућности да се запослени стручно усавршавају. Дугогодишња стратешка оријентација Народне банке је да улаже у људски капитал и да издваја значајна средства за образовање и науку запослених. Запослени у народној банци Србије имају могућност да се континуирано едукују и ова институција их у томе охрабрује и помаже путем обезбеђивања средстава потребних за похађање основних и последипломских студија. У случајевима када

одређена радна места подразумевају посебну врсту обучености и звања, запосленима је омогућено да стекну званичне сертификате и звања као што су на пример рачуновође, ревизора, актуара и тако даље. Континуирано усавршавање се подстиче тиме што се запосленима омогућава одлазак на семинаре, курсеве и посете централним банкама у другим земљама.

Такође, схватајући значај развоја младих талената, Народна банка Србије једном годишње омогућава студентима завршних година студија праксу у трајању од два месеца како би стекли драгоцено искуство и препоруке за даљи развој каријере. Ова институција за запослене организује групну и индивидуалну наставу страних језика, а све у циљу језичког усавршавања и лакше комуникације са колегама и стручњацима из иностранства. Поред ових погодности ту су и могућности да под врло повољним условима проводе одморе у различитим одмаралиштима у земљи (Златибор, Сокобања, Будва) или у одмаралиштима централних банака у Швајцарској, Холандији и Чешкој.

За потребе физичке рекреације, запосленима су доступни тениски и спортски терени а све у циљу одржавања доброг здравља својих запослених. Такође, постоји и медицински програм за запослене где могу обавити опште прегледе, дијагностику, терапију или отићи на специјалистичке прегледе. Сви запослени су осигурани у случају дуже и теже болести или смрти. У најтежим тренуцима настоји да помогне запосленима и у том смислу пружа солидарну помоћ у виду адекватне новчане надокнаде. Народна банка Србије води рачуна и о деци запослених и у време новогодишњих празника поклања пакетиће и организује представе. Код особа којима је потребно решавање стамбеног питања, Народна банка Србије обезбеђује повољне кредите у висини од 30% вредности од површине стана. Такође, организује јубиларне награде за десет, двадесет, тридесет или четрдесет година рада и том приликом организује посебне свечаности.

3. КОНФЛИКТИ

3.1 Појам конфликта

Не постоји једноставна и јединствена дефиниција конфликта. Постоје различита тумачења и различита значења појма, па разни аутори различито дефинишу конфликте. Сукобима и су представљене неке од одлика које човек има у свом понашању. У исто време њима је одражен и садржај људске свести, али и процеса који су ирационални. Сукоби и конфликти представљају облик интеракције у оквиру предузећа, борбу између појединаца, група које могу да буду формалне и неформалне, делова у организацији, тимова. Сукоби и конфликти у организацији представљају ситуације у којима једна од страна које се налазе у сукобу обезбеђује остварење својих циљева и интереса на рачун друге стране која се налази у сукобу. Конфликти представљају одраз равнотеже која је нарушена или стања у ком не постоји равнотежа у оквиру организационог понашања и међусобних односа. У оваквим ситуацијама долази до тога да једна од страна које су сукобљене оствари свој циљ и интерес на рачун друге стране која је сукобљена.

Конфликт представља процес који започиње када једна страна запази да друга страна има негативно расположење или када је једној од страна изузетно стало до нечега. Конфликти су један од облика интеракције унутар група. Конфликт је сваки сукоб идеја, потреба, жеља, позиција и интереса. Скоро све дефиниције јасно имплицирају постојање интеракције више страна. Сви сукоби у оквиру организације одликују се према три елемента:

- за сукоб су потребне две стране;
- стране у сукобу могу бити појединци или групе;
- интереси страна које су сукобљене су супротни.

Сваки конфликт има почетак, развој, време трајања, крај и интензитет. Та динамичност, еволутивност је оно што је заједничко конфликтима. Оно што је различито је узрок њиховог настанка и последице које су резултат тога. Конфликти ретко имају само један узрок.

Под организационим конфликтом подразумева се неслагање између два или неколико чланова у организацији или групи које настаје у ситуацијама када они врше поделу ретких ресурса, радних задатака, и имају различите погледе у вези циљева, ставова или перцепције. Као још једно дефинисање конфликта могуће је рећи да је у питању процес до чијег започињања долази када једна страна стекне

перцепцију да је друга страна преузета или има намеру да предузме акцију која доводи до угрожавања њених интереса. Како би ситуација била означена као конфликт, неопходно је да поседује следеће елементе:

Претходне услове за појављивање конфликта – недостатка ресурса, лоше организован систем за награђиване, погрешне перцепције група, погрешна политика организације.

1. Афективна стања у оквиру групе или код појединаца – у виду стреса, тензије, непријатељства или анкцизности.

2. Конгитивна стања у оквиру групе или код појединаца – у виду сазнања да постоји присутност конфликте ситуације, и да од стране супротне стране може доћи до угрожавања интереса које има субјект или да су они већ угрожени.

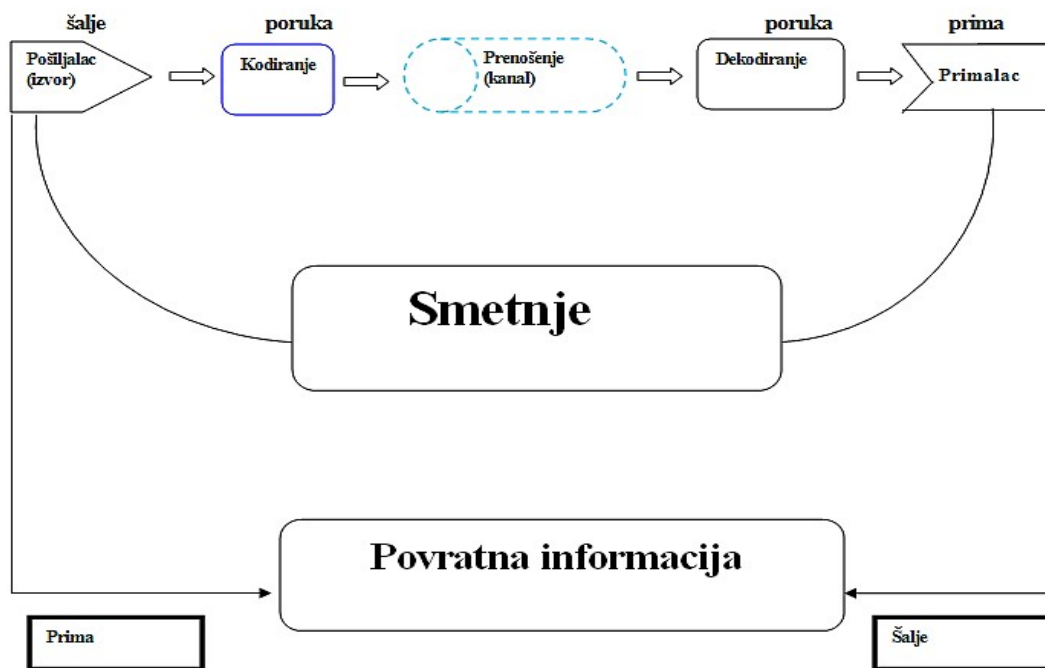
3. Конфликтно понашање – може варирати од тога да буде пасиван отпор па све до тога да буде агресија у односу на другу страну.

Постоји присутност традиционалног става према конфликтима да се они одликују негативношћу, да су лоши, и да их је потребно избећи. У највећем броју култура присутна је одбојност када је реч о конфликтима и особама које имају тенденцију чешћег улажења у конфликте ситуације. Културе имају утицаје на ставове људи који су везани за конфликте. У оквиру породице, школа и цркви конфликте ситуације нису добродошле и постоји мишљење да такве ситуације треба избегавати. Са друге стране, у складу са савременим ставовима везаним за конфликте закључује се да њих није могуће избећи, и да они представљају нормалну појаву, и да нису знак да у организацији постоји неадекватно вођење. Да ли ће конфликти да буду добри или лоши има условљеност начином и разлогом због кога долази до њиховог настајања и начином како ће доћи до њиховг решавања.

3.1.1 Утицај комуникације на појаву конфликта

Као најучесталији узрочник конфликта може да се наведе лоша комуникација. Комуникацију је могуће дефинисати као пренос значења међу појединцима, али комуникација не представља само то. Неопходно је постојање разумевања смисла. Идеја, упркос томе колико је добра не представља корист док не дође до њеног преношења другима и док је други не разумеју. Савршену комуникацију би било могуће спровести када би идеја која је преношена код примаоца довела до изазивања идентичне менталне слике као код пошиљаоца. Информације у оквиру организације протичу путем комуникационе радне мреже. Реч је о комуникационим каналима који могу да буду у виду формалних и у виду неформалних канала. Формални канали иду у складу са ланцем ауторитета и

ограничени задатком. Неформални канали се простиру слободно у свим правцима и код њих долази до прескакања нивоа ауторитета. Одлике информација до чијег преношења долази неформалним каналима јесу да не постоји формална контрола, да их примају сви запослени, и да се овим информацијама верује.



Слика 9. Процес комуникације

Извор: Мандић, Т. (2007). *Комуникологија: Психологија комуникације*. Београд: Клио, стр. 21.

Процес комуникације одвија се између пошилаоца са једне стране и примаоца са друге стране. Комуникациони процес може да иде у једном правцу и да ту буде завршен или прималац може да обаву одговарање на примљену поруку и такав вид одговора има формалан назив повратна спрега. Комуникациони процес представља преношење информација од лица које је пошилаоц до лица које је примаоц уз услов да прималац разуме примљену информацију. У исто време, овај процес је могуће дефинисати као процес помоћу кога нека особа, група или организација обавља преношење неке врсте информација другој особи, групи или организацији. Комуникација започиње од пошилаоца који обавља кодирање идеје у усмени, писани, визуелни или неки други облик. Прималац обавља декодирање поруке и труди се да разуме из ког разлога пошилаоца има жељу за комуникацијом.

Наведено моће да резултира одређеном акцијом или променом. Са друге стране, до прекидања комуникацијског процеса може доћи услед буке или било које препреке која доводи до отежавања комуникације.

Од стране пошиљаоца, тј. извора поруке, долази до започињања комуникације. У оквиру неке организације пошиљаоца представља лице које има информацију, потребу или жељу и циљ да изврши њихово преношење ка једном или већем броју осталих лица. Прималац представља лице чија чула обављају примање поруке коју шаље пошиљалац.

Појављивање буке могуће је у оквиру онога што се назива комуникационим каналом или начином преноса. Она може да буде у виду интерне буке када прималац слушање не врши пажљиво, или спољне буке када долази до искривљености поруке услед других звука у склопу средине. Појављивање буке може да се догоди у оквиру сваке фазе процеса комуникације. Изузетно је проблематично када је појава буке догоди у оквиру фазе шифровања или фазе дешифровања поруке. Потреба за тумачењем комуникације може да буде толико јака да прималац може да врши дешифровање збуњујуће или чак бесмислене комуникације у изјаву која је разумљива и која може да има тотално другачије значење од првобитно шифроване поруке.

Комуникација је неопходна приликом успостављања и спровођења циљева које има организација, развијања планова како би се они остварили, организовања људских и осталих ресурса на начин који ће да буде више успешан и делотворан.

3.1.2 Извори конфликта

Све изворе конфликта могуће је поделити у две групе: организациони и интерперсонални извори конфликта. Организационе изворе конфликта чине само одређене одлике у организационој структури. У најзначајније се убрајају:

1. Деоба ресурса који су ограничени – када се два или већи број појединаца или група задесе у ситуацији када требају поделити ресурсе.
2. Међузависност приликом обављања радних активности – кад један запослени нема могућност да започне обављање посла, док други не обаве свој део или када нивоом квалитета сопственог рада утиче на посао који обавља његов колега, постоји извесност да ће доћи до појаве конфликта.
3. Међусобно супротстављени циљеви – организационе јединице и пословне функције поседују циљеве који су потпуно супротни и чије остваривање у исто време није могуће.
4. Висок ниво диференцираности организационих јединица – знатне разлике када су у питању школска спрема, године, пол, примања, услови рада,

лични ставови и вредности које имају утицај на проблеме у оквиру комуникације и појављивање конфликта.

5. Разлике у критеријумима оцењивања перформанси и систему за награђивање – потребно је да се код запослених користе исти критеријуми, како не би дошло до ситуације у којој ће одређени делови организације да се осећају као да се налазе у инфериорном положају.

6. Нејасноће и недостатци у оквиру организације – појављују се када није дефинисано који посао је чији, ко за шта има одговорност и када је присутан низак ниво формализације. Међу најбитније убрајају се:

7. Погрешна атрибуција или перцепција – до овакве врсте конфликта долази када постоји погрешна слика која се од стране појединаца створи везано за намене, интересе или узроке понашања супарника-

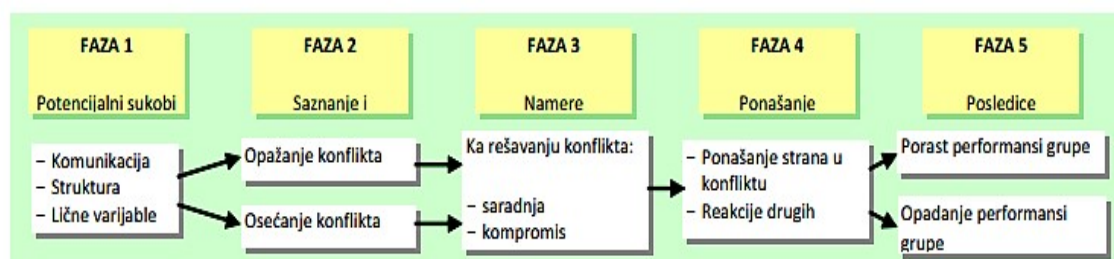
8. Грешке у комуникацији – комуникацијски процес који се врши на такав начин да доводи до стварања погрешне слике о ставовима и намерама које има пошљалац поруке.

9. Неповерење

10. Личне карактеристике и вредносни систем – људима се неке особе не допадају или им не одговарају на одређни начин. Конфликте ситуације услед разлика везаних за личне карактеристике у великом броју имају ирационални карактер, док рационални карактер имају конфликтне ситуације које настају услед разлика у системима вредности.

3.1.3 Процес конфликта

До процеса формирања конфликта долази у наредних неколико фаза. Присутност одређене потребе сама по себи не може да доведе до конфликта, али представља предуслов да се конфликт појави. Условне за појављивање конфликта могуће је груписати у три категорије: комуникација, структура и личне варијабле. Комуникација може представљати извор конфликта, или услед семантичких потешкоћа, неразумевања или шума у оквиру комуникационих канала. Погрешно је мишљење да лоша комуникација представља примарни извор за појаву конфликта.



Слика 10. Процес конфликта

Извор: Гринберг, Ц., Барон, Р. А. (1997). *Понашање у организацијама: Разумевање и управљање људском страном рада*. Београд: Желнид, стр. 210.

Лоша комуникација не представља једини звор за све конфликте. Робинс даје сугестију на присутност доказа који показују да проблеми приликом процеса комуникације доводе до смањења сарадње и стимулисања неразумевања. Потенцијални извор конфликта и препреку за добру комуникацију представљене су семантичким потешкоћама, недовољном разменом информација и шумом у оквиру комуникационог канала. Семантичке тешкоће бивају резултирање различитим обукама, селективним перцепцијама или нетачним информацијама везаним за друге. Шанса за појаву конфликта је у порасту уколико је комуникација на премалом или превисоком нивоу.

Фаза 1. Формирање услова за конфликт (фаза латентног конфликта) – у оквиру ове фазе долази до рађања узрочника конфликта. Узрочници не морају да означавају да ће да дође до конфликта. Постепен диференцирање организационих јединица и недостатак комуникације могу да представљају неке од основа за стварање конфликта.

Фаза 2. перцепције и доживљавања конфликта – стране у оквиру конфликта добијају свесност да су присутни услови да до конфликта дође, а након тога врше перципирање и доживљавање конфликта. Учесници дају значење конфликту, емотивно га доживљавају и персонализују конфликт. Током ове фазе још није присутна отворена акција ни једне стране у склопу конфликта.

Фаза 3. креирања намера и понашања (фаза отвореног конфликта) – током почетног дела фазе, када су намере још увек прикривене, присутна је опасност од тога да од друге стране буду погрешно протумачене намере и да се предузму драматичне акције, током другог дела фазе намере прерастају у понашање и бивају отворено приказане у виду истог.

Акције учесника могу да имају различит интензитет, од безначајних неслагања до отворене борбе.

Фаза 4. понашање, у оквиру ове фазе долази до видљивости конфликта. Стране које учествују у конфликту долазе до заузимања ставова, делована и реаговања на акције које спроводи супарник. Понашање у конфликту најчешће представља наставак намера које су биле почетне, али може стећи стимуланс из осталих извора што доводи до тога да понашање одступа од намера које су биле примарне. Наведена фаза се посматра као динамички део процеса којим је обухваћена директна интеракција.

Фаза 5. - Акција и реакција између страна у конфликту изазива последице. Реч је о функционалним и дисфункционалним последицама. Уколико услед резултата конфликта долази до повећања перформанси групе онда је реч о функционалним последицама. Уколико је ситуација обрнута реч је о дофункционалним последицама. Тешко могу да се замисле ситуације у којима су конфликти функционални. Разлог лежи у томе што је прва асоцијација на реч конфликт насиље, које ни у једном облику је може да буде функционално. Међутим, постоји велики број ситуација у оквиру којих умереним нивоом конфликта долази до побољшања ефеката групе. Конфликт се одликује конструктивношћу кад доводи до побољшавања квалитета одлука, стимулисања креативности, иновативности, охрабривања интересовања, и радозналости код чланова у групи, уколико постаје средство намењено отварању, откривању проблема и смањењу напности. Конфликти доводе до побољшања квалитета одлучивања обзиром да омогућавају да се изнесу сва гледишта, чак и она која су неубичајена, или ставови мањина. Услед конфликта не постоји могућност да се пасивно аминују одуке које се заснивају на претпоставкама кој су слабе, недовољно размотреним алтернативама и сл. Конфликтима се руши статус статус quo, и они су погодни када је потребно створити нове идеје, повећати вероватноћу да група да позитиван одговор на промене.

3.1.4 Ефекти конфликта

До интерперсоналним конфликта долази када појединац наиђе на препреку у току свог пута према остварењу циља који има. Наведени конфликта се догађају у склопу једне особе и повезани су са унутрашњим процесима у којима долази до обликовања емоција, доживљаја и перцепција. До појаве интерперсоналних конфликта може да дође између појединаца који припадају једној групи или различитим групама. Они могу да буду проузроковани разликама везаним за мишљења, ставове, перцепцију, сукобе интереса или личну нетрепелљивост.

До настанка интергрупних конфликта долази међу формалним и неформалним групама у оквру организације. Они могу да буду јако интензивни и опасни када је реч о организацији. До интерорганизационих конфликта долази између самих организација. Конфликтна улога се формира када појединци поседују две или већи број улога које имају међусобн разликовање или када појединац нема могућност испуњавања очекивања која су повезана за позицију из разлога што нема довољне потенцијале попут знања, вештина и способности.

Конфликта међу захтевима једне улоге појављују се када постоје очекивања да руководиоци у исто време заступају интересе својих организационих јединица и интересе које има цела организација. Оваква врста конфликта представља последицу тга да су групни и организациони циљеви неподударајући.

Конфликта више различитих улога појединаца који имају различите захтеве.

Конфликта између личности и улога појављују се кад појединац нема могућност испуњавања очекивања која су од њега захтевана улогом.

Хоризонтални и вертикални конфликта:

Хоризонтални конфликт настаје услед супротних интереса између одређених функција или носиоца послова у оквиру истог нивоа у организацији.

Вертикални конфликт представља хијерархијски конфликт који се појављује у оквиру односа где се са једне стране налазе виши, а са друге нижи нивоу у склопу организације. Један од битнијих конфликта ове врсте представљају конфликта у којима се са једне стране налазе запослени, а са друге менаџмент. Највећи потенцијал за појављивање овог типа конфликта јавља се код аутократског а најмањи код демократског стила управљања.

Когнитивни и афективни конфликта:

Когнитивни конфликт представља облик неслагања чланова у групи или тиму везано за неки проблем, у вези кога се код њих јављају разлике у мишљењима,

ставовима, и идејама намењеним решавању. Представља облик конструктивног понашања који је пожељан и треба да се врши његова стимулација.

Афективни конфликт се везује за личност, личну нетрепелјивост, завист и мржњу. Одликује се штетношћу и неповољношћу, а последице оваквог конфликта су драматичне и негативне, и када је реч о појединцима, и када је реч о организацији.

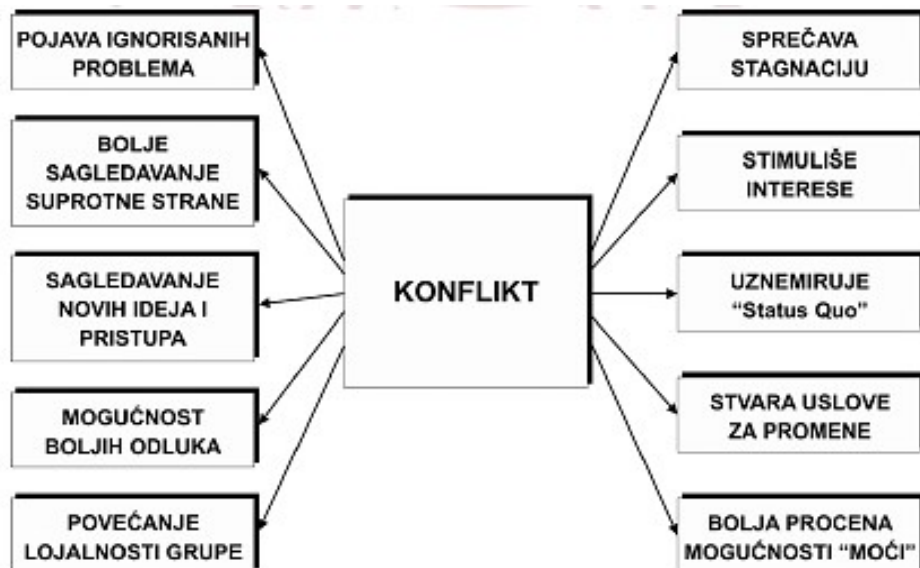
Персонални и радни конфликти:

Персонални конфликти се јављају када постоји погрешна перцепција, лоша комуникација, карактери личности и сл. У највећем броју случајева реч је о адекватним и дисфункционалним персоналним конфликтима.

Радни конфликти се јављају у виду последица сукоба приликом вршења задатака и послова у оквиру организације. Најчешће је реч о конструктивним и функционалним радним конфликтима.

Функционални и дисфункционални конфликти:

Функционални конфликти се одликују позитивним утицајем када је реч о организационим перформансама. Дисфункционални конфликти доводе до тога да се организацији ствара штета и да се спречава стварвање циљева.



Слика 11. Позитивни ефекти конфликта

Извор: Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса. Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 227.

Конфликти између група имају значајне ефекте на процесе који се у тим групама дешавају¹:

Долази до повећавања унутрашње кохезије и смањења разлика у оквиру групе.

- У оквиру групе долази до издвајања лидера који даје допринос борби групе против супарника.
- Чланови групе врше преувеличавање сопствених способности са једне стране, док са друге стране врше смањење способности које има супарник.
- Долази до смањења количине комуникације између група.
- Долази до губитка способности да се здраво расуђује.
- Долази до инсистирања на лојалности чланова групе.
- Чланови групе приликом конфликта осећају притисак да је потешко да преузму нешто против супарничке групе.

Негативни ефекти конфликта јесу:

- Нарушавање нормалног функционисања организације, обзиром да се од стране запослених време и енергија улажу како би се решавали конфликти уместо у то да се обављају њихови задаци.
- Наглашавању емоција уместо разума – конфликтне ситуације се у скоро свим ситуацијама посматрају на личан начин.
- Поједине особе се не налазе у конфликту са самом идејом него са појединцем, и то на крају представља класичан сукоб личности.
- Скретању пажње са циљва организације на персоналне циљеве – долази до посматрања решења као личног губитка или губитка што доводи до ситуације стављања личног интереса изнад интереса који има организација.
- Изазивању реакција које имају негативне ефекте попут стреса, фрустрација и сл., што доводи до смањивања продуктивности и задовољства запослених послом.

Позитивни ефекти:

- Стимулисање критичне анализе – лица имају стимулисаност за потрагом аргумената против мишљења које има супарник.
- Мотивисању људи – људи имају жељу за доказивањем да могу да обезбеде одређени резултат, који им је у оквиру конфликта оспораван.

Конфликти у великом броју случајева представљају предзнаке и узроке промена у оквиру организације.

- Конфликти доводе до отклањања скривених сукоба – у случају да се не налазе на површини, конфликти у конфликту са другом, долази до зближавања чланова групе и

¹ Михаиловић Д., Ристић С. (2009). Организационо понашање. Београд: Факултет организационих наука, стр. 89.

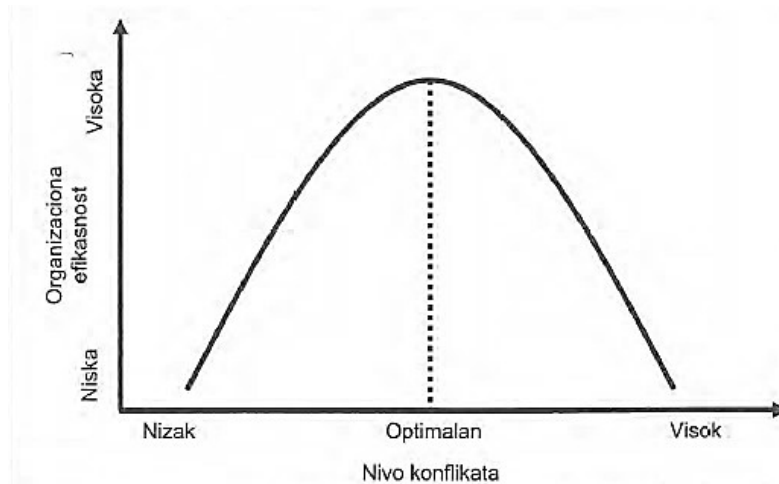
повећавања сарадње доводе до угрожавања климе у оквиру предузећа и међуљудских односа.

- Конфликти између група доводе до стимулације сарадње у оквиру групе

3.2 Методе управљања конфликтима

Понашање појединаца у конфликтној ситуацији условљено је мером у којој они имају настојања да уважавају интересе које имају други и личне интересе. У случају да постоји уважавање туђих, а не својих интереса, онда је реч о прилагођавању. У случају да се уважавају и своји и туђи интереси, у питању је сарадња. Када постоји неуважавање својих и неуважавање туђих интереса реч је о избегавању, а када постоји уважавање својих а неуважавање туђих интереса долази до конкуренције и такмичења. Када код обе стране постоји делимично уважавање сопствених и туђих интереса долази до постизања компромиса.

Методe за редукацију и решавање конфликта огледају се у формулисању наређеног циља, јачању социјалних контаката и размени информација међу странама које су сукобљене, принуди, преговарању, изглађивању сукоба уз помоћ дипломатских вештина руководиоца, избегавању конфликта, формализацији и стандардизацији поделе рада, гласању, интерактивном решавању проблема. У неким ситуацијама је потребно да се стимулишу конфликти како би се обезбедио напредак у оквиру организације и то на неки од наредних начина: укључивањем новог члана у оквиру групе или организације, охрабривањем такмичења између група или појединаца, реконструисањем организације, манипулисањем информацијама, смањењем формализације.



Слика 12. Утицај интензитета конфликта на организациону ефикасност
Извор: Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Београд: Датастатус, стр. 248.

У оквиру савременог менаџмента постоје три главна исхода приликом решавања конфликтних ситуација (табела 2. Исходи решавања конфликта), са три могућности, где или обе стране добијају, или обе губе или једна од страна добија а друга губи.

Табела 2. Исходи решавања конфликта

ISHOD		GLAVNE KARAKTERISTIKE
1.	"LOSE - LOSE"	Niko ne postiže željeno i uzroci konflikata ostaju neistraženi, a konflikti delimično ili privremeno rešeni. Tu pre svega spadaju izbegavanje, izgladivanje i kompromis.
2.	"WIN - LOSE"	Jedna grupa ostvaruje svoje želje na račun druge grupe, isključujući na taj način ostvarenje njihovih želja. Ovo su česti slučajevi u uslovima gde postoji jaka konkurencija, a potrebe se ostvaruju dominacijom i superiornošću. Metoda rezultira autoritativnom komandom od strane menadžera, gde autoritet diktira ko dobija, a ko gubi.
3.	"WIN - WIN"	Direktno upuštanje u rešavanje problema konfliktne situacije, iznalaženje pravih uzroka i donošenje optimalne odluke po obe strane.

Извор: Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). *Основе менаџмента људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 229.

Уколико се прихвати један прагматичан приступ руковођењу конфликтима, онда је потребно подржавање сарадње и ривалства као процеса обзиром да они не искључују један другог међусобно. Из тог разлога један од највише актуелних приступа руковођењу конфликтима претпоставља управо његове позитивне стране које морају бити на адекватан начин стимулисан, тачније дозирано подржаване, како не би дошло до прелажења у супротност која може да доведе до ојачавања конфликта.

3.2.1 Схватање конфликта

На први поглед ово питање може да делује сувишно, обзиром да је чињеница да су сви људи упознати са сукобом, обзиром да или су га доживели или су му присуствовали. Сложенијим освртањем на наведено питање обухваћено је више аспеката конфликта, чије је истраживање обављено у оквиру већег броја дисциплина. Те дисциплине обухватају међународно право, филозофију, социологију, међународне односе, истраживања везана за мир и сукобе, политичке науке, економију, и антропологију.

Можда су ваша размишљања о конфликту обухваћена у позитивном аспекту као и у оном негативном и неутралном. У стварности људи имају тенденцију да конфликте виде у виду нечег негативног. Обзиром да је ова терминологија повезана са насиљем и ратовима разумљиво је да су јасне негативне конотације.

И ненасилни конфликти се у великом броју случајева повезују са емоцијама које су снажне и ситуацијама које су неугодне. Уколико се конфликт посматра као веома негативан, ми ћемо имати страх од њега и трудићемо се да предузмемо све што је у нашој моћи како би га избегли. Постоји један начин да сукоб буде посматран као нешто са негативним/разарајућим и позитивним/конструктивним капацитетом.

Сукоб може да изазове страх, бригу, стрес, очајање, насиље или чак рат. Док са друге стране он може да изазове инспирацију, учење, оснаживање, побољшане односе, конструктивне промене и развој.

Насилне и разарајуће сукобе је потребно избегавати. Уколико је конфликт неминован и природан, онда се проблем не огледа у томе да постоји кофликт већ у томе на који се начин односи према њему. Уместо да имамо зависни од начина

реакције у неким конфликтним ситуацијама, било би пожељно да труд усмеримо на размишљања о начину за решавање тог проблема.

Као што је претходно споменуто присутне су разноврсне идеје о томе шта представља конфликт, о начину појављивања и дефинисања. Очигледно је да не постоји могућност проналажења савршене дефиниције или задовољавајућег објашњења којим би били обухваћен сви аспекти наведеног сложеног феномена. Нарочито обзиром да се зна да су присутне различите врсте и аспекти конфликта. И поред тога, све дефиниције и различита објашњења могу да дају допринос богаћењу Приказаћемо три начина на која је могуће схватити конфликте:

1. Конфликт у виду конкуренције услед недовољног броја извора.
2. Конфликт који настаје услед сукоба интереса.
3. Конфликт као фрустрација која настаје услед постојања емоционалне празнине.

Схватање конфликта које је обухваћено кроз велики број дефиниција у областима истраживања мира и конфликта даке опис конфликта као једне друштвене ситуације где се два или више лица такмиче да придобију исти недовољан извор у исто време. Оваквим схватањем је обухваћено све почев од физичких извора попут воде или територије па до осталих апстрактних извора попут снаге.

Не узимајући у обзир дефиниције, тренутно појављивање конфликта може да се илуструје у виду једног процеса у оквиру кога су странке свесне постојања непомирљивих циљева и да други врше ометање жељеног циља (АБЦ компоненте). Из тог разлога се јавља неопходност да странке врше организацију самих себе на најадекватнији могући начин како би обезбедиле победу. И поред тога што је овакво схватање конфликта корисно, конфликти се одликују знатно већим степеном комплексности. Како би се обезбедило даље редуктовање комплексности обавићемо дељење конфликта на мање делове.

Као један од прикладних инструмената намењених дељењу конфликта јавља се АБЦ троугао, који има намену да направи разлике између компоненти сукоба.

Те компоненте су:

А - став;

Б - начин понашања и

Ц- неслагање нашег знања.

Конфликт Троугао Становиште Понашање Контрадикција

А: Став - Став је субјективна страна конфликта којом су обухваћени ставови и перцепије страна у конфликту. Он означава њихове осећаје.

Посебан значај имају слика и став које једна страна има о другој страни, Учестало је да се конфликти представљају уз помоћ негативних ставова између страна које су сукобљене. Ти ставови могу да се јаве у различитим формама.

Ставови могу да представљају извор конфликта или могу довести до његовог развијања и оснаживања током времена. Осим тога, ставови приликом конфликта не обухватају само начин на који једна страна види сукобљену страну, него се под тим подразумевају и идеје, осећаји, веровања, пружање првенства, вредности и укупно друштвено уређење. Наведене одлике пружају облик како јена страна у склопу конфликта разуме сам конфликт, конфликт као концепт и управљање конфликтом као и његово решавање.

Б: Начин понашања - Док став представља наш унутрашњи лични процес, начин на који се понашамо приказује како ми испољавамо свој став према спољашности. Начин понашања представља деловање или неделовање као реакција наспрам наших ставова и друге стране. У конфликтима наш начин понашања представља тенденцију са циљем да се омета друга страна приликом остваривања циља који има, и то може да буде представљено уз помоћ невербалне и вербалне комуникације, и уз помоћ физичких дела попут насиља. Са друге стране, начин понашања може приказати и сам конфликтом таквим какав је, а не само учеснике у оквиру конфликта.

Ц: Неслагање - Неслагањем су приказане тренутне ситуације или несагласности везано за циљеве, интересе, потребе и вредности. Неслагањем могу да буду обухваћени сви објекти до тога на који начин дечле изворе или до самих односа који постоје међу странама које су сукобљене. Опет, није могуће да се претпостави да је целокупно неслагање увек приказано или да је код обе стране које су у сукобу присутна свесност о томе.

И поред тога што сваки конфликт представља посебан случај и изазива потребу за напорима у свакој ситуацији, АБЦ модел може пружити опште разумевање компоненти и фактора који су наважнији у оквиру сукоба и његовог решавања. АБЦ модел може да буде даље раширен на такав начин да нам омогући

конкретније информације. Уколико се АБЦ троуга замисли у форми леденог брега, врх леденог брега ће да буде виљив релативно мало у односу на остали масивни део који се налази под водом. Оно што ми имамо могућност да видимо не представља увек целокупан конфликт, већ само део врха леденог брега.

Врховни слој: Врхом леденог брега је илистрован мали видљив део конфликта. У овом делу се од сукобљених страна описује о чему је реч у конфликту или шта је предмет неслагања. Начин на који се понашамо говори о томе шта видимо, а ставовима је означено оно што се исказује или представља.

Средњи слој: Само испод врха на површини се налази сакривена агенда. У оквиру овог слоја налазе се мишљења, узнемирености, претходни конфликти и интереси о којима стране које су сукобљене имају свест. Али услед практичних разлога сумње се не испољавају јавно.

Доњи слој: Трећи и најдубљи слој обухвата елементе који имају водећу улогу у оквиру конфликта без да сукобљене стране имају свесност о томе. Када је реч о ставу овај слој у свом саставу може да има осећања, мотиве, емоционална и лична решења питања, и лична нерешена питања из прошлости која имају несвестан утицај на реакције страна које су сукобљене. Када је реч о неслагању овим слојем могу бити обухваћене снажне потребе које нису остварене, попут поштовања, слободе, признавања, кажњавања и љубави које су на несвестан начин изражене.

Нивои конфликта

- Конфликти између појединаца
- Конфликти у оквиру групе
- Конфликти између група људи
- Конфликти између група и држава
- Конфликти између држава.

Извори конфликта

Поред нивоа конфликта, веома је значајно схватање због чега долази до стварања конфликта. Идентификовање извора даје нам значајне информације о томе на који га је могуће адреситати и шта изменити како би се обезбедило боље управљање конфликтом наредни пут, или обезбедити његово спречавање у целости.

- Ставови, вредности и разне перцепције.
- Неслагања у вези са питањима везаним за потребе, циљеве, приоритете и интересе

- о Недостатак ресурса у виду личних додатака, опреме, способности, територије и сл.
- о Слаба комуникација.
- о Слаба или неадекватна структура организације.
- о Недефинисане одговорности и улоге.
- о неприкладна структура организације.

Рад са конфликтом

Обзиром да је резултат конфликта условљен начином на који је третиран, потребно је да се фокусирамо на то шта представља рад на конфликту на начин да се умање негативни аспекти и на напоре за подстицањем позитивних потенцијалних конфликта.

Које је значење “управљања конфликтима”?

- о На који начин је могуће практично остваривање управљања конфликтима и које је време адекватно за то?

Различити начини третирања конфликта

Третирање конфликта могуће је на лош, слаб или конструктиван начин и између осталог неки начини за третирање имају већу ефикасност у односу на друге. Могуће је да не примећујемо свакодневну окруженост ситним конфликтима са којима се сусрећемо на дневном нивоу.

Током фудбалске утакмице се баца новчић како би се дефинисало која екипа ће прва да бира позицију. Приликом ситуација које имају различите могућности и већи простор за деловање, постоји могућност да ми преферирамо гласање.

Преостали начини на које се третирају сукоби су више институционализовани, тако да се он третирају у оквиру судова. Свет у коме живимо показује нам да су конфликти у неким ситуацијама третиран на начин који је разарајући.

Уз помоћ дискредитирања и нападања другог или још горе уз помоћ коришћења праксе асимилације, убистава, етничког чишћења или рата неке од страна које су сукобљене на неки од начина теже ка елиминисању својих својих конкурената.

Основно решавање конфликта

Важна полазна тачка у оквиру било ког процеса је одређивање шта је заправо потребно успети како би имали мишљење да је дошло до решења конфликта.

Који је наш крајњи циљ?

Да ли је довољно да се редукује интензитет конфликта или да се спречи ескалација конфликта, или би једним решењем обухватити трансформације ставова и решавање корена који представља узрок настанка конфликта?

Одговор на наведено није једноставан. Веровање да имамо свест када је реч о манама, потешкоћама и предностима разнораних приступа и схватања чини нас више способним за разматрање разних могућности. И поред тога што постоје потешкоће за решавање конфликта, ипак познавањем оптималног решавања постоји могућност да наставимо путем који је пожељан.

Без обзира на жељени ниво репења уколико имамо жељу за остварењем позитивних резултата увек неопходни одређени елементи у оквиру процеса. Првенствено процес решавања подразумева да стране које имају учешће у сукобу признају једна другу, и да комуницирају на индиректан и директан начин.

Друго, веома је значајно да су активно обухваћене све стране које су сукобљене. На овај начин стране које су сукобљене могу да имају осећај да представљају део решења, могу да буду сложне и комотне са решењем.

Треће, стране које су сукобољене треба да поседују спремност за решавање конфликта и да се сложе око принципа према којима ће се третирати конфликт и разјашњавати питања. Како би се обезбедило решавање које ће да буде ефикасно изузетно је важно да будемо реално и свесни о томе када је потребно да станемо.

Није могуће све сукобе решити оједном и трајно. Одређени сукоби ће непрекидно да се враћају. Могуће је да један циљ који је задовољавајући оствари када се обезбеди решење везано за процедуре и механизме како би постојало разумевање једних других, али и теме о којој је реч.

Приступ оптималном решењу

Конфликт је јако често посматран у виду неке игре која започиње од нуле и у којој победник добија све, док губитник не добија ништа. То значи да је све састојано у томе да будемо снажни и да се држимо правог пута. Посматрано из овог угла често се долази до нетачних закључака да сви интереси које има супротна страна немају корист за нас. Учестало се јавља непримећивањ најгорих сценарија који могу да се десе, и не постоји концентрација на примећивање отворених алтернативних решења.

Овакав став доводи до отежавања процеса решавања. И поред тога што постоји шанса да дође до решења или решење буде импоновано са великим разочарењем од “губитничке странке” која ће сматрати резултат неправедним. Ова ситуација доводи до ризика да се поновно деси конфликт.

Нико није победник, налази се један средњи начин између снажног и благог приступа, и то представља степеницу ка путу који је потребан. Уколико схватимо да ће обе стране које се налазе у сукобу да имају добитак од постизања компромиса, онда ћемо се наћи корак испред у проналажењу речења. Схватање и менталитет да “победник носи све” се код сукобљених страна мења ставом да је неопходна примена компромиса како би с пронашло решење.

Компромиси истовремену имају позитивно дејство и симболизују добре намере приликом процеса и залагања за будуће стабилно решење. И поред тога што компромис представља решење које је пожељно, може се догодити да оно не представља последње речење обзиром да обе стране треба да уложе жртвовањ неких од својих интереса.

Један од најбољих резултата је постизање сарадње сукобљених страна. Наведени начин се најчешће назива приступом решавању проблема. Како би се обезбедило приступљање сукобљених страна сукобу као сарадника пред којима се налазе заједничке дилеме, долази се до ситуације у којој се активно траже решења и у којој се обе стране осећају знатно боље. Наведени начин је познат као налажење ситуације “победа-победа”. Значајно је да постоји усресређеност сукобљених страна на оно што им је заједничко и на оно што их одваја. Уколико се спроводи на најадекватнији начин овај процес захтева да се од стране сукобљених страна на отворен начин покажу ставови, интереси, потребе и услови који су изазвали почетно неслагање.

Изградња блокова за решавање конфликта

Као први значајан корак јавља се схватање на који начин су стране дошле у конфликтну ситуацију и на који начин оне виде позицију у којој се налазе. Идентификовање и обраћање пажње на наведене компоненте представља основу за адресирање конфликта. Слично као када је реч о загонетци потребно је да нађемо све делове како би се формирала потпуна слика. Значајни делови за идентификацију јесу:

- потреба,
- позиција,
- интереси,
- питања вредности и немири сукобљених страна.

Интереси, циљеви или аспирације сукобљених страна – може да буде реч о личним, окупацијским, друштвеним или економским. Интереси могу да садрже материјалне добитке или власти. Интереси могу да наиђу на конкуренцију са

вишом компонентом губитак –добитак, ипак и као такви могу бити предмет преговора.

Вредности – вредностима су означена уверења, принципи, идеје, склоности, и обичаји који су од стране нас сматрани битним. Они дефинишу начин на који ми схватамо свет и на који њему вршимо прилагођавање. У највећем броју случајева вредности не представљају предмет преговарања.

Питања - Питања представљају субјекте или субјекат у коме сукобљене стране поседују разлику у гледиштима.

Потребе- Потребе представљају основну ствар за нашу добробит. Већином су њима обухваћена основна питања попут сигурности, идентитета и признавања

Пет конфликтних карактера

Кад се суочимо са конфликтом може да се догоди да инстинктивно вршимо преферирање одређених делова или актова у складу са процедурама које су рутинске. У другим ситуацијама ми вршимо бирање стратешких начина и имамо тенденцију да поседујемо један специфичан приступ који ће да омогући постизање резултата који се усклађен са интересима које имамо. Независно од тога да ли наше понашање чини део стратегије за одбрану или више има налик једном несвесном реаговању изузетно је значајно да га схватимо.

Из ког разлога поступамо на такав начин, шта може да представља нашу јав страну, слабост или последицу нашег или понашања других лица, и које су алтернативе?

Такмичење – ваши циљеви и потребе су смештени у први ред у односу на циљеве и потребе које имају други. За вас је решење сукоба ваша победа и примењивање снаге која ће да дође од стране експертизе, позиције, власти и/или овладавање већином како би обављали њено контролисање и остваривање успеха.

Оно учестало бива праћено комуникацијом која је афресивна и уз помоћ које се трудите да вршите контролисање над дискусијом. Приликом такмичења изузетно једноставно долази до стварања непријатељства и осталих негативних осећања реакција које имају утицај на ескалирање сукоба. Са друге стране, такмичење се може сматрати прикладним уколико однос није важан, а ствар није ургентна. Приликом разматрања небитних питања често долази до слагања страна када је реч о механизмима.

Избегавање – трудите се да избегнете сукоб и да не пратите ваш циљеве у нади да ће уколико не дође до отварања теме доћи до њеног опадања. То је чест одговор када људи имају негативне перцепције везано за сукоб. Под избегавањем се не подразумевају отворене дискусије везано за питања сукоба. Учестало се догађају

ситуације у којима долази до повређивања осећања, немогућности да се изразе уверења и погоршања сукоба у толикој мери да је оно толико велико да је немогуће игнорисати га.

Обзиром да потребе и узнемирења пролазе без сагледавања, људи учестало бивају збуњени чудећи се стварима које су кренуле наопако. Избегавање може представљати адекватан насту уколико нисте узнемирени или обухваћени сукобом. Уколико питање и однос немају значај, неопходан је миран период. Уколико време има значај, избегавање може да представља искључиво привремени приступ.

Компромис – дозвољавате једно делимично решење ваших циљева а и циљева других. Компромис је жртвовање дај–и–узми, којим се ризикује отклањање дубљих потреба друге стране. Из тог разлога често долази до губљења шансе за креативна решења, преферирају се фиксна решења за која постоји став свих страна у оквиру сукоба да су неподобна, што доводи до фрустрираних људи који ће накрају поново ући у сукоб.

Сарадња – ви се трудите да у потпуности обезбедите остварење својих потреба и циљева док будете наставили однос и у обзир узимате потребе и циљеве које има друга страна. Тражећи концензус, сарадња је стратегија победа – победа за решење проблема.

Сарадња се одликује прикладношћу када постоји значај односа и циљева, као и када постоји довољно времена и посвећивања који су намењени да се сукоб реши. У оквиру сукобних ситуација сигурно ће да буду обухваћени сви актери у оквиру једног или другог периода. Дефинитивно неће постојати приступ “излечи нешто”. Способност прилагођавања сваког учесника условљена је околностима сваког сукова и тиме шта желимо да постигнемо. Важно је да се направи пауза и да се дефинише на који начин ће бити одговорено на једну ситуацију, а не да реаговање буде спонтано.

У оквиру конфликтних ситуација догађа се да су сви актери потребни, али у оквиру различитих нивоа сукоба. Уместо да се одговара помоћу јдног приступа, постоји већа могућност да се више добије применом флексибилности. Знање везано за то када је потребно више се потрудити, када успорити ритам и када избећи питања сукоба је нешто што је потребно да се научи из рефлектовања и личног искуства и сазнања о самом себи.

Питање неутралности

Један други аспект “улога” у оквиру ситуација које су конфликтне јесте да ли је потребно укључвати се уколико не представљамо директан део наведене

ситуације. Уколико се одлучимо за прикључивање, неопходно је да дефинишемо да ли ћемо дати подршку једној јасно одређеној сукобљеној страни или ћемо се држати неутралности. Начин на који ћемо да делујемо зависи од позиције у којој се налазимо, од сукоба и односа који су претходили са странама које су сукобљене. Ипак је потребно да се размисле неке од општих ствари. Без обзира да ли ћемо деловати на индивидуалан начин или у склопу организације, и да ли је сукоб између људи са посла ли међу групама у нашем окружењу, потребно је да прикупимо што већи број информација различитих аспеката сукоба пре доношења одлуке о неутралности наше позиције.

У оквиру других ситуација неутралност има безусловност уколико посредујемо између две стране које се налазе у сукобу или када подржавамо или вршимо надгледање процеса посредничких или изборних процеса. Ова улога треба бити изграђена у складу са основом личне свести, што значи да треба да будемо свесни јаких тачки, слабости, граница и нашег сукобног карактера.

Да би на конструктиван начин спровели нашу улогу, личним свешћу треба да буде обухваћено познавање наше економске и друштвене позиције али и других фактора који врше наше дефинисање попут културе, језика, пола, вере, класе и сл.

1. Ко смо ми?
2. Коју групу представљамо?
3. Како то може да има утицаја на сукоб или на начин понашања у сукобу?

У случају да смо страна која је лоцирана у оквиру сукоба или ван сукоба, лична свест ће да нам пружи помоћ да разумемо план који има друга страна. Способност да се прихвати предлог, перспектива, гледиште, узнемиреност, позиција и потреба коју има друга или друге стране је изузетно значаја.

Са друге стране, у стварном животу перцепције противника одликују се драматичним разликама и то различито схватање даје још један додатни разлог за достизање закључака и бирање позиција коју фаворизују. Мушкарци и жене могу да буду у идентичној ситуацији, али њихов доживљај те ситуације може да се разликује. Радници поседују другађије искуство у односу на шефове, одрасли имају различито искуство у односу на децу, док богати људи имају различито искуство у односу на сиромашне, итд.

Комуникација

Појављивање сукоба представља део међуљудских односа, и у склопу ових односа долази до решавања сукоба. То доводи до тога да комуникација прераста у централни аспект у оквиру сукоба и управљања сукобима. Кад размишљамо о

комуникацији на памет ће нам прво пасти реч која је изговорена. Насупрот том, наше прво појављивањр говори о комуникацији ствари о којима ми немамо потпуну свест. Потребно је да мало размислимо о нашој комуникацији са осталима приликом свакодневног живота.

Начини комуникације

Дајући одговор на питање које је претходило закључујемо да комуникација представља основу за опстанак друштвених бића. Увећање позитивних функција које има комуникација и избегавање оних које су негативне је изузетно значајно како би се обезбедило боље упознавање са разноврсним садржајма и функцијама. Комуникацију је отприлике могуће поделити на три категорије:

- вербална (речи),
- вокална и тонална (тон гласа) и
- визуелна (целог тела).

Мањи део комуникације долази преко речи, а већина преостале комуникације добија се говором тела и тона гласа. Током неких ситуација, комуницирање се обавља без изговарања једне једине речи.

3.2.2 Комуникација и конфликт

Значај који комуникација има приликом сукоба и њиховог управљања не треба да се потцењује. Већи број људи комуницирање обавља на начин који није ефикасан тада се налазе у стању љутње или под великим притиском, као што је учестало приликом сукоба. У великом броју случајева људи изговарају речи које немају намеру да изговоре. Стране које су сукобљене учестало на погрешан начин врше интерпретирање речи против противника. Током затегнутих ситуација, комуникација се учестало примењује како би се извршило потцењивање, исмевање или оптуживање друге стране или како би се обезбедило придобјање поена пред осталом публиком. Сем тога, у оквиру разарајућих сукоба, првенствено приликом ратова, долази до чешћег појављивања трачева него до појављивања чињеница. Наведено доводи до ситуација у којима стране које су сукобљене имају бурну реакцију и претпоставку да су њихови противници у мањој мери морални и разложни него што су уствари.

Уз помоћ конструктивне комуникације, сукобљене стране би требале да размењују са осталима страховања, усмерења, предлоге и емоције које имају.

Комуникација која се заснива на поштовању доводи до зближавања људи оснаживања разумевања, што доводи до олакшавања компромиса или заједничких добробитних решења.

Стремљење ка ненасилној комуникацији

Усмерење ка ненасилном комуницирању одликује се смањивањем напетности и тентије у оквиру једне одређене ситуације како се не би јавио степен непријатељства. Циљ је да комуникација нема опружујући карактер, да се избегава критиковање и да се буде радознало.

Примењивањем питања долазимо до сазнања из којих разлога супротна страна има такво мишљење и деловање на наведени начин. Радозналост доводи до откривања потребам интереса и питања која је потешко адресирати. Примењујте отворена питања попут “зашто” или “како” у свим ситуацијама када за то постоји могућност. Није пожељно постављањ обичних питања попут “да или не”. Отвореним питањима се обезбеђује остварање дискусије, захтевање комплексних одговора и давање већег броја информација. Уколико не постоје потпуне и тачне информације може да дође до изостајања свеобухватних и одражавајућих одлука.

Инструменти за ненасилну комуникацију

Како би се обезбедило избегавање сукоба услед несугласица или неразумевања, ненасилна комуникација истовремено даје нагласак способности слушања како би се обезбедило осигуравање да су све стране изјашњене и да имају разумевање о чему је реч. Пре усресређења на слушање, важно је да се размотре два значајна инструмента у оквиру јасне и ненасилне комуникације почев од поруке ЈА и након тога са парафразирањем.

Порука – ЈА – један од инструмената за лично исказивање без осуђивања. ЈА - порука има сврху да адресира потребе и питање без изазвања тензије и повређивања осећања.

Парафразирање - Парафразирање представља инструмент за трансмитовање упућено говорнику о томе шта сте ви у својству слушаоца чули како би се обезбедило утврђивање тачности. На наведени начин долази до вредновања да ли је говорник изговорио оно што је имао у плану да прикаже. Парафразирање представља својим речима изговарање онога што је изговорено од стране друге особе. Порука - ЈА Порука – ЈА је један користан инструмент за појединце које се налазе у сукобу.

ЈА – порука, даје нам помоћ приликом одвајања појединца од проблем

Изузетно је значајно јасно превођење поруке на наш жаргон како се не би обављао говор на начин који се разликује у односу на нормалан језик који се применује током разговора са особом о којој је реч.

Сукоби доводе до неспоразума који у највећем броју случајева доводе до погоршања ситуације. Изузетно је важно деловање против неспоразума. Обзиром да код људи постоје различите перцепције и несугласице, понекад се јавља потреба да дамо до знања да разумемо једни друге. Наведено представља циљ парафразирања у оквиру кога долази до прављења једног зајетка о томе шта је друго лице рекло, али уз помоћ сопствених речи. Јачина парафразирања се огледа у способности приказивања другој особи да сте оно што је она рекла на пажљив начин саслушали.

Парафразирање може почети са “Оно о чему сте причали...” или “Имам ли права да направим сажетак вашег гледишта као...?” И тако даље. Дајте дозволу да дође до настављања процеса док се не обезбеди нестајање нејасноћа. Уколико се на адекватан начин применује оно ће да обезбеди трансформисање код говорника оно што сте ви могли да чујете од њега. На наведени начин долази до осигуравања тачности, и да ли је говорник стварно послао поруку за коју мисли да је послао.

Слушање – има велики значај у свакодневном животу и односима. Оно представља један од најбољих начина за учење, и инструмент је који се користи приликом сарадње са другима. У исто време слушање представља начин на који се подиже свест и сопствено информирање о ономе што се десило. Осим тога, оно даје демонстрацију другим лицима о томе да ли имамо интересовање за то што они имају да кажу и даје нам значајне информације везане за те особе.

Уколико будете слушали друге и други ће да слушају вас и ви ћете да будете цењени као особа. Обзиром да слушање применујете у сваком дану, одузмите себи мао времена на размишљање о томе на који начин слушате и како другима дајте потврду да их слушате.

3.2.3 Друштвени конфликти, промене и демократија

Очигледно је да промене и сукоби често иду једни уз друге. То опет не значи да се услед свих друштвених промена стварају сукоби који имају тензије, нити да све промене бивају изазване друштвеним сукобима. Опет, неке од промена могу да изаову сукобе, и да представљају резултат сукоба, могу да изаову да сукови имају

већи степен тензије или могу да помогну да се њима врши управљање и да се реше. Међутим, долази до питања због чега промене доводе до стварања сукоба и на који начин могу да постану катализатор друштвених промена и развоја? На који начин друштва могу да се организују политички како би обезбедила управљања друштвеним сукобима, и како је могуће да их на начин који је конструктиван измене?

Као и приликом свих сукоба иначе, и код друштвених сукоба може да се направи подечла на разарајуће и на конструктивне. Они имају могућност да конзумирају изворе и да разре владајући систем, али и политички и економски поредак. Осим тога, имају могућност разарања друштвених односа и довођења до тога да се крше људска права и оштет учесници и посматрачи. Насупрот томе, друштвени сукоби могу да наведу да нешто није у реду, имају могућност да изнесу проблеме на видело и да функционишу у виду катализатора са циљем да побољшају људе и друштва.

У случају да имају контруктивно третирање питања која нас занимају могу да буду размотрена и разумевање може да порасте на такав начин да дође до откривања нових решења. Другачије речено, друштвени сукоби исто могу да представљају тачку преокрета која доводи до конструктивних друштвених промена. Обзиром да промене и сукоби представљају неизбежне састојке у суделовању, друштва би требала да уче начине за заустављањ њиховог разарајућег потенцијала.

Друштвене сукобе и потребе за променама могуће је објаснити у виду пораста разлика између друштвених вредности и друштвених структура у том друштву. Разлике могу да представљају резултат измењених очекивања и вредности у склопу једне групе људи, скраћивања извора, или резултат једног назначеног сукоба којим су негирана основна људска права.

Друштвени сукоби прерастају у отворене онда када се људи супротставе наведеним околностима у потрази за променама, док се остатак не слаже са променама. За маргинализоване групе жељене промене ће да обухвате прерасподеле моћи у оквиру друштва и промене пракси и закона који их дискриминишу о односу на класну, родну, културну основу, итд. Сукоб ће засигурно да представља значајан део њихових покушаја да обезбеде промену и може да пружи могућност да се њихви захтеви заштите.

Посраст празнине између вредности и друштвене структуре може да уследи усед раста очекивања или промена у оквиру тренутне ситуације. У случају да је реч о мањим сукобима који обухватају ствари које могу да буду тема преговарања биће

готово лако ронаћи решење којим ће бити обухваћени интереси и потребе свих страна или у најгорем случају делимично решење.

Сукобима су у великом броју случајева обухваћена питања о којима је тешко преговарати или која чак не могу да представљају предмет за преговарањ, попут великих разлика у вредностима, значајних питања везаних за прерасподелу политичких и економских моћи, питања о томе ко над ким има доминацију, или питања која су везана за потребе у вези идентитета, сигурности, признавања, хране, смештаја, учешћа, правде и људских права.

У наведеним ситуацијама је јако тешко да се пронађе решење које ће да испуни примарне потребе свих страна које се налазе у сукобу, и да се обезбеди да сукобљене стране испоштују основне вредности и идентитет супротне групе у друштвеним сукобима. Такви сукоби често захтевају да дође до друштвених, економских или политичких промена на нивоу које ће да доведу до друштвених реструктурирања на начин који ће бите више свеобухватан и праведан.

У оквиру теорије се теже долази до потребних и идентификованих промена или до решења везаних за друштвене сукобе који су комплексни или њихових примарних разлика. Сама чињеница да се појединцима и друштву инстинктивно не допадају промене и да имају тенденцију ка стабилности доводи до ситуације да решење није могуће лако обезбедити. Људи једноставно имају тенденцију упоређивања познатог са непознатим и јасног са нејасним. Услед тога, приликом реорганизације на послу доћиће до стварања узнемирења, ривалитета, тензије и отпора између радника или између група људи током политичке реорганизације.

Друга перспектива којом је објашњено из ког разлога промена може да доведе до изазивања отпора и сукоба јесте у томе да се ствара веровање у постојање једног “победника” и једаног “губитника”. Док се код једних јавља веровање да ће стећи добитак услед промена, код осталих се појављује страх од губитка. Људи који имају веровање да ће обезбедити корист променама врше промовисање промена, док ће људи који сматрају да имају корист од тренутног стања вршити супротстављање променама.

Закључили смо да се друштвени сукоби могу схватати на разне начин у зависности од перспективе и људске позиције. Овакви сукоби су форма непожељног изазова у друштвене и политичке структуре које постоје и чине један од катализатора када је реч о друштвеним променама.

Посматрање друштвеног сукова искључиво као изазова који је непожељан може да доведе до односа који су дисфункционални и до тога да се не остваре условне промене и друштвене равноправности. Са друге стране, разумевање друштвеног

сукоба искључиво као случаја намењеног радикалним трансформацијама може да изазове анархију.

Страх од тога да ће доћи до губљења моћи и предности показује из ког разлога учестало долази до подржавања неправде и осталих основних сукоба. Опозиција је учестало под притисцима од стране претњи и насиља који су организовани. Наведено представља разлог због кога групе које имају тежњу ка том да постану снажне често бивају оптужене за стварање сукоба. На тај начин ове групе бивају кажњаване и контролисане насилним путем од стране лица која врше профитирање на основу постојеће ситуације.

Опасност од насиља или хапшења изазваће то да ће одређени људи да се плаше промена, па ће избегавати сукобе. Са једне стране, овакав приступ има прикладност за одређене случајеве, док са друге стране може да доведе до настављања једне озбиљније неправде.

Код осталих претњи или примена насиља од оних који врше оспоравање промена може да постоји само један адекватан начин да се реше ситуације. Начини и покрети за промене треба да буду одабрани узимајући у обзир потенцијални отпор у случају кампања за друштвене промене, али да ли се то може постићи тако да се обезбеде промене уз умањен ризик од резултата који ће да буду разарајући. И поред тога што није једноставно дати одговор на наведено питање, оно има велики значај.

Разарајући резултати зависе не само од деловања стране која даје отпор, него у од оних који се залажу за промене. Са спољне стране, покрети за друштвене промене могу бити приказани у виду спонтаног праска енергије, једног покрета потчињених и људим који имају енергију и залажу се за промене. Уствари покрети за друштвене промене су већим делом организовани на пажљив начин и образовани јавно и масивно.

Покрети немају интелигенцију, храброст и новац. Како би обезбедили успех, они морају на пажљив начин да врше одабир своје стратегије. Пре суочавања са постојећом ситуацијом и тражења промена, успешни покрети треба пажљиво да анализирају основни сукоб и да одреде шта је тачно потребно да се промени како би се обезбедило да се сукобом управља на конструктиван начин.

Додатан корак представља припрема листе стратегија која може да се примењује за идентичан циљ. Фомиране корелације са другим стратегијама и кампањама могу да оснаже те напоре у још већој мери. На овај начин нове стратегије имају могућност да мењају старе стратегије. Наведено представља процес мобилизације извора који пружа могућност подизања снаге покрета супротних противника.

4. ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПОСЛОВНОМ ОДЛУЧИВАЊУ

4.1 Технике доношења одлука

У доношењу одлука требају имати на уму и рачунати на следеће три кључне претпоставке:

- сложеност проблемских ситуација,
- временски оквир,
- различитост стилова одлучивања.

Свака донешена одлука представља процес просуђивања, никада једнократни чин.

Када говоримо о непрограмираним одлукама, оним које нису унапред дефинисане правилима и процедурама које олакшавају посао, можемо разликовати три приступа технике одлучивања:

1. Модел рационалног одлучивања,
2. Модел доношења задовољавајуће одлуке,
3. Модел интуитивног одлучивања.

4.1.1 Модел рационалног одлучивања

Модел рационалног одлучивања представља класичан модел одлучивања. Овај модел представља логичан низ следећих поступака:

- идентификација проблема,
- излиставање могућих решења,
- оцена алтернативних решења,
- избор најбољег решења и примена и оцена ефеката дате одлуке.

4.1.2 Модел доношења задовољавајуће одлуке

Модел доношења задовољавајуће одлуке примењује се у ситуацијама када модел рационалног одлучивања није могуће применити, јер контекст не дозвољава усвајање оптималне одлуке. Тада се прибегава доношењу најбоље могуће одлуке, која није оптимална, али је задовољавајућа.

4.1.3 Модел интуитивног одлучивања

Модел интуитивног одлучивања је одлучивање на основу искуства, осећања и стечене способности расуђивања о датим проблемима. Ипак, не може се у потпуности рећи да овај модел представља модел за себе. Он је високо инкорпориран у претходно наведене моделе и представља њихов неодвојив део. Интуитивно одлучивање заснива се на упрошћавању стратегија из разлога недостатка времена за анализирање свих потенцијалних решења и њиховом процењивању².

4.2 Одлуке

Ситуације које обично захтевају углавном програмиране одлуке су:

- припрема наруџби,
- сазивање састанака,
- расподела послова,
- припрема месечног извештаја, итд.
- Ситуације које обично захтевају углавном непрограмиране одлуке су:
- лансирање новог производа или услуге,
- примање новог особља,
- отпуштање запослених,
- промене у начину обављања послова, итд.

4.3 Процес одлучивања

Процес доношења одлука могу чинити следеће фазе:

1. идентификовати проблем који треба решити
2. открити чињенице и установити узрок
3. разрадити неке од могућих решења проблема
4. сузити избор алтернативних праваца деловања
5. донети одлуку
6. спровести донешену одлуку
7. анализирати последице тог решења

5. ЗНАЧАЈ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

5.1 Процес менаџмента људских ресурса

Неки аутори указују да су четири процеса (селекција, развој, вредновање – оцењивање и награђивање) генеричка и детерминишу организационе перформансе. Респектовање овог мишљења не треба да нас одврати од сагледавања свих HR процеса са аспекта улоге у управљању знањем и развоја друштва знања, јер сваки захтева специфичан начин размишљања, вредносни систем, критеријуме и поступке који генеришу знање. Дакле, фазе у процесу менаџмента људских ресурса, а с обзиром на окружење економије знања, су следеће:

Планирање људских ресурса у организацијама знања није игра бројева, него процена и превиђање будућег глобалног и организационог развоја и његових импликација за будућег знања и способности запослених. Суштина је у идентификовању празнина које организација има у знању потребном за будућност и претакања истих у способности, вештине и знања које би требали да имају будући запослени.

Дизајнирање посла у економији знања захтева шире промишљање од уског описа радног места и профилисања захтева. То захтева преиспитивање које способности и знања ће недостајати и како попунити празнину, а не какав је био претходни запослени.

Регрутовање у економији знања подразумева привлачење талената стварањем брэнда доброг послодавца (добро место за рад) и маркетиншки добро осмишљеним креирањем линкова са циљним групама. При томе се способности и знања кандидата посматрају шире од описа радног места и узима у обзир способност учења и развоја.

Од процеса селекције зависи да ли ће и колико знања ући у организацију. Таквим циљевима треба да буду прилагођени и критеријуми и поступци селекције. Основни критеријуми треба да буду постојећи потенцијал и мотивација за учење, можда и више него експлицитно знање. Поступак селекције треба да буде такав да обезбеди што више квалитетних информација, како би се донела добра одлука. Он треба да узме у обзир и вредносни систем појединца, посебно са аспекта сарадње и дељења знања у процесу рада група и тимова.

Обука и развој су неизоставне функције у организацијама знања. Организација која учи (учећа организација) постала је нормалан начин функционисања тих организација. О учењу као корисној инвестицији у економији знања речено је и написано много. Знање запослених је темељ организационих компетенција као конкурентске предности. За одрживи развој запослених потребно да активности учења буду у складу са пословним резултатима и унапређењем перформанси.

Награђивање у економији знања подразумева много више од утврђивања коефицијената зараде и захтева правичан, транспарентан и флексибилан систем који узима у обзир све што је важно за организацију знања (знање, резултати, учење, сарадња). Системом награђивања се шаљу директне поруке запосленим о томе шта се вреднује и до чега организација држи. Он има мотивационо дејство, али још важније од тога, може да делује изузетно демотивационо и блокира експлицитна и тактична знања. Крајње је време да се они који управљају организацијама и стручњаци за људске ресурсе више позабаве системима награђивања не само због тога што је то велики трошак за организацију, него првенствено зато што има велики утицај на понашање, резултате и културу. Данас се све чешће уводи такозвани „кафетерија“ систем који има за циљ да награде буду прилагођене потребама и преференцијама појединих запослених.

Предност планирања људских ресурса:²

- Повећање конкурентске предности,
- Делотворнија и равномернија употреба и развој људских ресурса,
- Веће задовољство запослених,
- Избегавање вишка запослених и смањење отпуштања,
- Смањење трошкова људских ресурса,
- Задржавају се најбољи људи и пружа им се стални изазов и
- Омогућава најбоље одлуке постављања и размештања људи....

Планирање људских ресурса веома је сложен процес.

Унутрашњи фактори:

- стратегија и циљеви пословања;
- врста посла којим се предузеће бави ;
- величина организације;

² Икач, Н. (2001). Менаџмент људских ресурса. Београд: Факултет техничких наука, стр. 79.

- технологија коју организација користи;
- временски хоризонт планирања и
- врста и квалитет информација за предвиђање.

Спољашњи фактори:³

- неизвесност околине,
- тржиште рада,
- демографски токови,
- миграциона кретања,
- образовна политика,
- развој и примена нове технологије,
- законска регулатива и
- синдикати.

5.2 Планирање и регрутовање кандидата за запослење

Квалитет кадрова је условљен технологијом и организацијом рада и захтевима које намеће привредни развој. Квалитет кадрова је оптималан када су својства кадрова у складу са захтевима рада и активностима које обављају кадрови. Свака организација мора да направи план о времену и приступу примања или смањења броја запослених, о унапређењу и премештању запослених. Ово планирање је веома битно за сваку организацију јер уколико ово не би постојало, врло лако би могло да дође до тога да организација има или смањен број радника који су неопходни за остварење циља или превише радника који су за то потребни. Исто тако може да се деси да организација остане без стручног кадра који јој је неопходан, а да при том има стручни кадар који јој уопште није потребан за процесе рада.

Веома је важно добро направити планове, али је исто тако важно и на прави

³ Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status, str. 150.

и одговарајући начин презентовати те планове и запосленима. Планови треба да укључују не само методе информисања запослених о томе шта менаџери од њих очекују, већ и методе које запосленима пружају могућност да изразе своје мишљење и потребе у циљу успешног остварења планова.

Квалитет кадрова зависи од многих фактора: здравствено стање кадрова, образовни ниво, адекватности профила кадрова, степен оспособљености и радно искуство, особине личности и културе кадрова, мотивисаности и спремности кадрова да се образују, продуктивности и ефикасности рада, прилагођености кадрова условима радног места, професионалне усмерености кадрова, стања радне способности кадрова итд.

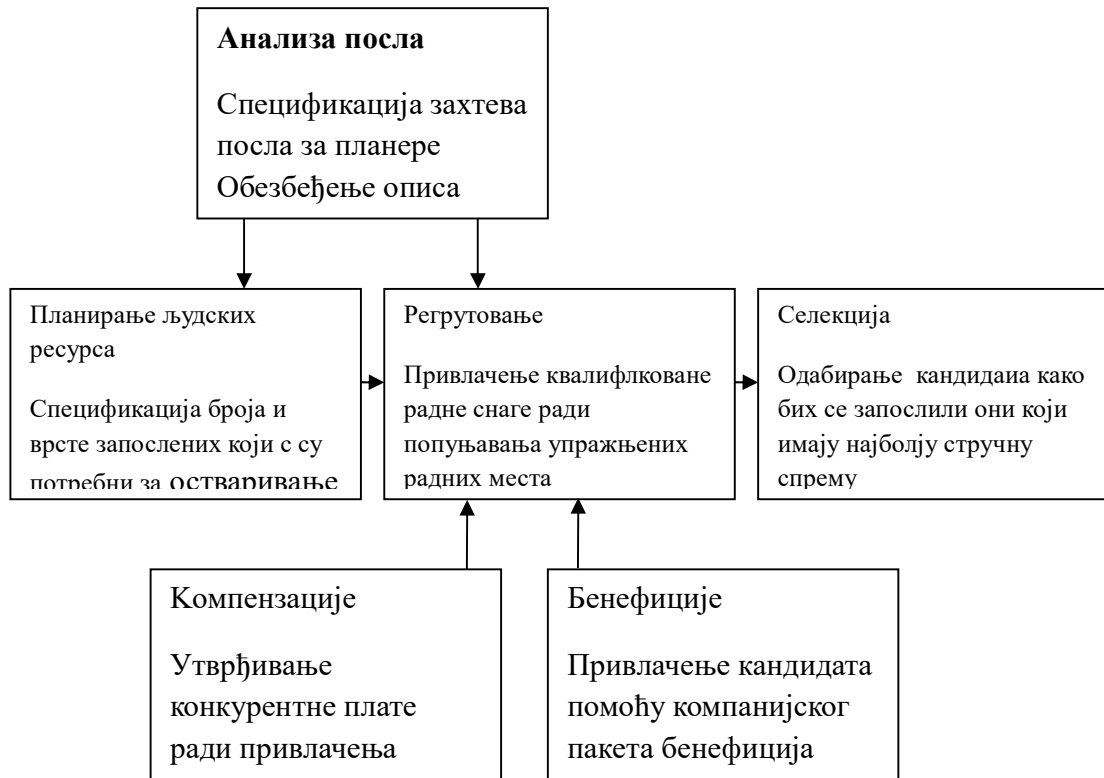
Уколико организација жели успешно да послује мора да се усресреди на планско вођење кадровске политике. Тај плански приступ подразумева континуиран процес и стални утицај на токове запошљавања. Резултати планирања кадрова су бројни а само неки од њих су:

- смањење незапослености
- боље коришћење постојећих кадрова
- ефикаснија политика развоја кадрова а самим тим и организације
- ефикасније прилагођавање захтевима окружења

Плански приступ кадровској политици помаже организацији да види своју будућност, да уочи неке евентуалне недостатке и грешке. Планирањем се истражују ефекти политике напредовања, запошљавања и размештања кадрова и њихов утицај на развој организације. Ово је комплексан процес који мора да буде испраћен од стране свих инстанци једног предузећа.

5.2.2 Регрутовање

Регрутовање је процес идентификације и привлачења кандидата чије способности, вештине и личне особине задовољавају захтеве тренутно упражњених радних места или будућих послова. Регрутовање садржи испитивање и сагледавање захтева послова на упражњеним радним местима, тражење и разматрање извора регрутовања адекватних кандидата, привлачење и подстицање за пријављивање на понуђена радна места и контактирање са овим кандидатима.



Слика 13. Регрутовање у повезаности других функција менаџмента људских ресурса

Izvor: Sajfert, Z. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Univerzitet u Novom Sadu: Tehnički fakultet Mihajlo Pupin - Zrenjanin.

5.2.3 Извори регрутовања

У попуњавању радних места имамо два кључна извора:⁴

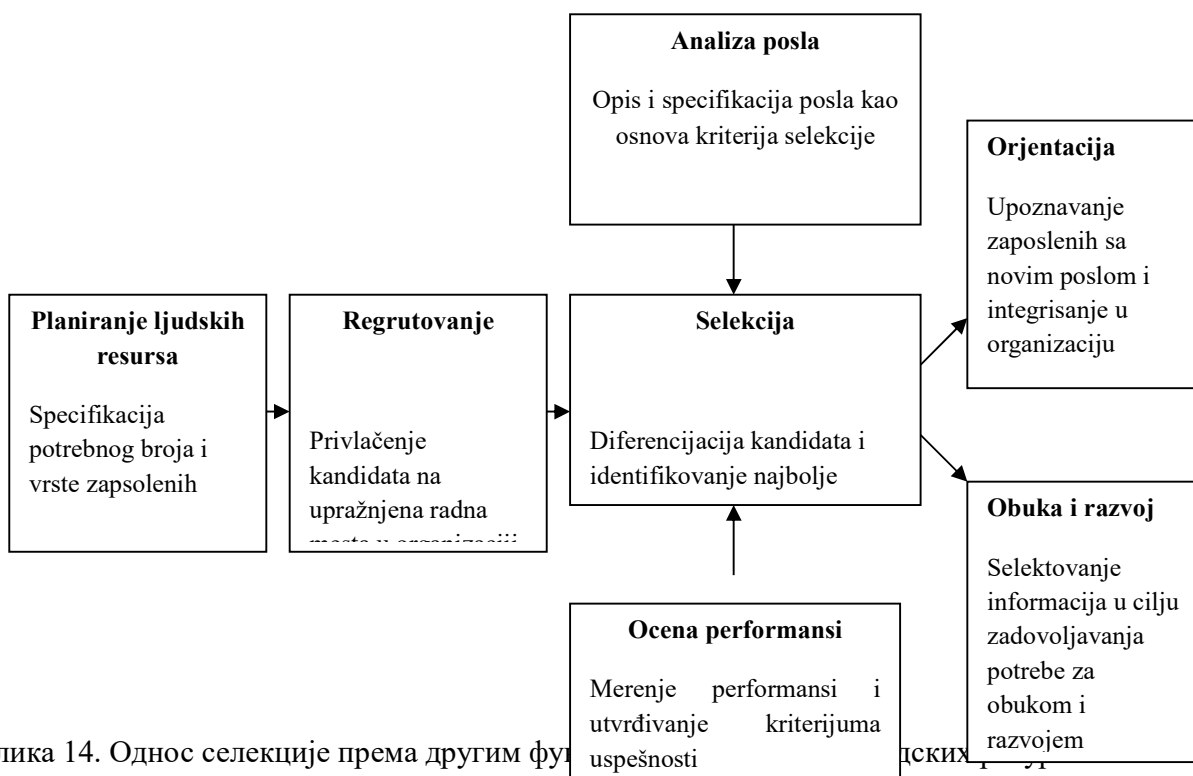
Интерни извори односе се на постојеће потенцијале у организацији који могу да се боље искористе другачијим распоредом или додатном обуком.

- Екстерни извори представљају укупну понуду рада изван предузећа, што се односи на незапослена лица, али и на запослене у другим предузећима. Са аспекта новца и времена кориштење екстерних извора сматра се скупљим путем.

Предности екстерних извора су:

- Отварање предузећа према тржишту рада,
- Преношење искустава и размена информација о томе како се ради код конкуренције.

⁴Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса. Нови Сад: Цеком, стр. 192-196.



Слика 14. Однос селекције према другим функцијама људских ресурса
Извор: Сајферт, З. (2006). Менаџмент људских ресурса. Универзитет у Новом Саду: Технички факултет Михајло Пупин, Зрењанин

5.3 Селекција и избор кандидата за запослење

Селекција подразумева процењивање кандидата уз примену различитих напред утврђених метода и поступака и избор кандидата који најбоље одговарају захтевима послова. Основни циљ селекције је прогнозирање будуће радне успешности кандидата и минимизирање грешака у одлучивању о избору кандидата за запослење. Ефекти селекције су ограничени уколико није синхронизована са другим активностима менаџмента људских ресурса.

5.3.1 Селекцијске методе и инструменти процене кандидата

Процена кандидата врши се у циљу прогнозирања будуће радне успешности. Да бисмо прогнозирали успешност неког кандидата на одређеном радном месту, неопходно је познавати захтеве послова које ће будући кандидат обављати.

Селекцијске методе и инструменти за процену кандидата за запошљавање су:

1. Документација кандидата (пријава на оглас)
2. Радна биографија

Биографија обично служи као подлога за припрему интервјуа.

1. Упитник - У циљу прибављања додатних података и информација релевантних за оцену квалификације кандидата, многа предузећа имају интерне упитнике, које кандидат попуњава приликом првог контакта или пред интервју.
2. Интервју - Интервју се обично дефинише као разговор са сврхом, у којем једна особа поставља питања, а друга даје одговоре. Сврха интервјуа за запослење је да се упозна кандидат, процене његове способности, понашање и мотивација да би се утврдило у којој мери одговарају захтевима посла за који су се пријавили.
3. Психо-тестови - Психолошки тест је стандардизовани поступак помоћу којег се изазива одређена активност, а онда се учинак те активности мери и вреднује тако да се индивидуални резултати упореде са резултатима других појединаца у истој ситуацији.
4. Препоруке - Описивање способности и понашања кандидата од стране бившег послодавца може бити од велике важности за одабир.
5. Медицински налази - Здравствено стање радника веома је важан фактор будуће радне успешности, нарочито на одређеним пословима.
6. Остали инструменти селекције
7. Евалуација

5.4 Обука и тренинг запослених

Особље се бира из разлога одабира најквалификованије особе за обављање одређеног посла. Избор је од пресудне важности јер новопримљени кандидат може остати дуго у фирми и тако допринети повећању продуктивности и већем расту производње. Цео процес пријема и његово ефикасно одвијање има за циљ запошљавање и зависи од што бољег упознавања са новим кандидатом за одређено радно место и такве професионалне оријентације или селекције које ће на најбољи начин довести у склад свеукупне способности радника са захтевима новог радног места.

Кадровска политика се ослања на анализу и спецификација посла. Самом одабиру кандидата претходи интервју и тестирање као један од начина стицања увида у способност кандидата. У свакој организацији се обавља велики број послова који су различити по обиму, степену сложености, одговорности и времену потребном за његову реализацију. Анализа основних карактеристика појединих послова и њихово груписање према одређеним критеријумима представља основ за рангирање послова, вредновање послова, распоређивање кадрова, праћење и развијање кадрова. На основу сложености и релативне вредности послова врши се распоређивање, напредовање и награђивање кадрова.

Пријем нових радника, њихово усмеравање, распоређивање као и исправно увођење у посао и радна места је један од увек важних, сталних послова и задатака кадровске службе и предузећа уопште. Да би пријем нових радника био ефикасан неопходно је објективно планирање потребних кадрова, како би се избегли каснији неспоразуми у кадровској политици.

У многим радним организацијама регрутовање нових кадрова почиње са радним захтевом који у свом саставу мора имати: назив посла, почетак рада, скалу плаћања, кратак садржај обавеза итд. Захтев треба да се достави благовремено кадровској служби, у писменој форми са назначеним називом радног места и битним захтевима за поједина радна места, као и специфични захтеви као што су: радно искуство, пол, одслужен војни рок, да ли се ради о приправнику итд.

Веома битна ставка у процесу запошљавања радника је добро урађен CV јер се из њега, ако је темељно и професионално урађен, могу добити апсолутно сви подаци о запосленом пре него што он дође на интервју, тако да особа која води интервју има већ унапред највећи део података па самим тим има времена за време тог разговора да обрати пажњу и на неке ствари за које иначе не би имао времена да није тако добро унапред припремљен. Управо ти подаци могу бити од пресудне важности за радне способности тог кандидата.

Људски ресурси су највеће богатство ових институција/организација, и ефикасно коришћење ових ресурса је кључ успеха у њиховој области рада. Развој људских ресурса у данашњим сложеним институционалним/организационим окружењима захтева професионалаце са посебним вештинама и знањем у области обуке и развоја.

Сврха те обуке је наравно да радници побољшају и развију вештине потребне за успешно обављање посла. Зашто обучавати раднике? Зато што добро обучен човек може да делује: независно, правовремено, ефикасно и мудро. Особа која обучава раднике код њих треба да развије многе особине као што су:

- Навика да размишљају
- Одговорност за обављање посла
- Иницијатива
- Добре односе са другима – основа тимског рада
- Квалитете доброг руководиоца

Напредна технологија стално захтева обучавање и преквалификацију и старих и нових радника, јер неке вештине застаревају за неке нове послове. Циљ обучавања радника је развијање и побољшавање радних вештина свих особа које учествују у процесу стицања профита у некој организацији. Обука је потребна и оним радницима који тек почињу са радом али и оним радницима који већ раде али им је неопходно побољшање вештина или квалификација за неки биљи посао.

Способност организације да буде иновативна и ствара ново знање управо зависи од њеног успеха да мобилише тацит знање и да поспешу његову интеракцију са експлицитним знањем. Питер Дракер истиче да ново друштво постаје друштво знања. Знање је његов кључни ресурс, а радници знања доминантна група у оквиру радне снаге.

5.5 Стратегије мотивисања

Запослене је у предузећу могуће успешно мотивисати удруживањем способности појединаца са циљевима организације, уз задовољавање њихових личних потреба и амбиција. Отуда је задатак менаџмента да проналази што адекватније начине и механизме подстицања свих појединаца у организацији на испољавање и развијање њихових умних и физичких способности, на домаћинско располагање материјалним ресурсима предузећа и на постизање одговарајућег квалитета сопственог и колективног учинка.

Постоје различите стратегије, које менаџери користе у циљу мотивисања запослених. Оно што је заједничко свим стратегијама је задовољење потреба чланова организације, кроз адекватно организационо понашање. Због тога је препоручљиво комбиновање стратегија у процесу радне мотивације.

Здрава комуникација између менаџера и њему подређених обезбеђује задовољење основних људских потреба. Менаџери морају бити носиоци добре комуникације. Наведени осећаји су подразумевано основне људске потребе.

Теорија Х се односи на претпоставку да запослени избегавају рад кад је то могуће, па менаџери морају користити принуду, претње и различите типове контроле, како би приволели запослене да уложе адекватне напоре за испуњење циљева. Теорија У се базира на претпоставци да није истина да појединци у суштини не воле рад, већ да га сматрају природним, као и разоноду или одмор. Мекгрегор подстиче менаџере да мотивишу људе у складу са претпоставкама Теорије У.

Ротација посла је периодично кретање људи са једног на други специјализован посао због неутрализације засићености и подразумева вишеструку квалификацију запосленог. У случају да није неопходна додатна квалификација за нови посао, онда је у питању делимична ротација. Запослени ће уз помоћ ове стратегије имати занимљивији и инспиративнији посао, осећај вредности за организацију, могућност личног и каријерног развоја, повећање продуктивности и остало.

Стратегију опуномоћивање запосленима треба разликовати од појма делегирања. Делегирање је везано за вишеслојне формалне организацијске структуре, где се поменута стратегија не може имплементирати.

Шест нових мотивационих програма који се темеље на стратегији опуномоћивања запосленима су: ⁷

1. плаћање за постигнути резултат по заслуги,
2. подела добити,

3. учествовање запослених у власништву (ESSOP),
4. бонуси,
5. плаћање знања,
6. флексибилни распоред рада.

У Јапану се доста ради на изградњи лојалности запосленог конкретној компанији тако да просечни запослени цео свој радни век проведе у једној компанији, док је у Америци то реткост.

Чест је случај у Јапану да се запошљавају и деца запослених, јер сматрају да и они имају посебан однос према компанији, поштовање према њој и знање о компанији за разлику од других. Данас многи сматрају да је ова теорија превазиђена, али је сигурно да је у оно време била значајна и дала велики допринос развоју менаџмента и теорије мотивације запослених у организацији.

S A D	J a p a n
Individualizam	Kolektivizam
Autonomija	Zajedništvo
Konkurencija	Saradnja i harmonija
Individualno postignuće	Senioritet i poštovanje
Karijera i uspeh	Pripadnost organizaciji i društvu
Razlike i lično bogaćenje	Jednakost društvenih interesa
Pojedinačni rezultati i nagrade	Grupni rezultati i nagrade
Profesionalnost i kompetentnost	Prioriteti i etika
Efikasnost i profit	Dugoročni razvoj i uspešnost

Слика 15. Вредности америчког и јапанског друштва

Извор: Кулић, Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима*. Београд: Радничка штампа, стр. 98.

У Јапану и на немачком говорном подручју, људи су највише мотивисани потребом за редом (естетски мотиви) и припадношћу (потребе за поштовањем), док у Француској, Шпанији, Португалу и многим латиноамеричким и азијским земљама, људе највише мотивише потреба за сигурношћу и припадањем.

У јапанским предузећима, која раде по Каизен-у, велики проценат ових сугестија је прихваћен од стране менаџмента. Такође, постоје новчане награде за прихваћене

предлоге, и то у зависности од тога колико су они користи донели предузећу, што је додатна мотивација запосленима да заузму активну улогу у предлагању иновација. Осим награда и могућности учествовања у одлукама везаним за предузеће, запослени морају озбиљно да схвате своје одговорности. Због тога, поред сваке машине, лабораторије или канцеларије су окачена имена са сликама запослених, који су одговорни за одређену функцију.

Микрософт је веома темељан када је у питању регрутовање радника, где сваке године прати око 25.000 студената, који су дипломирали компјутерске науке и издваја 8.000 оних за које је заинтересована. Компанија има тим од 300 стручњака за регрутовање талената и њихов примарни посао је да лоцирају најбоље и најсјајније у овој привредној грани што им обезбеђује знатну конкуретску предност.⁶

Једна од метода мотивације запослених у компанији је награђивање у акцијама. Акције се поклањају или нуде по повољним ценама у првом реду менаџерима и високостручним особама. Што се тиче запослених, они морају радити у компанији најмање 3 до 5 година да би остварили право на овај програм. Компанија, на пример, користи овај програм да привуче талентоване програмере и менаџере. Уместо високих основних плата, власник компаније Бил Гејтс исплаћује основну плату, која је упола мања у односу на топ менаџера. Програмери се оцењују једном годишње и смештају се у разреде од првог до шестог нивоа. Када програмер доспе до прва два нивоа, организује се велика прослава на којој добија велики пакет акција на поклон. Привлачности овакве стимулације говори у прилог и значајан број програмера, који су на овај начин постали милионери.

У циљу мотивације запослених, да раде на развоју и реализацији сопствених идеја, уместо само спровођења туђих у дело, у Микрософт компанији постоји посебно место - Микрософт Гаража. Овај простор је опремљен најновијом технологијом у коме сви запослени имају могућност да дођу и раде на реализацији сопствених идеја.

За кратко време, Гаража је стекла репутацију места где се идеје најбоље претварају у производе. Гаража не представља само пуки физички простор, већ и сасвим другачији концепт рада, као и заједницу у којој се идеје развијају у свој префињенији облик.

5.6 Социјализација запослених

Постоји неколико претпоставки које се нужно узимају у обзир при проучавању процеса социјализације запослених:

1. Социјализација јако утиче на перформансе запослених и организациону стабилност,
2. Нови чланови организације пате од анксиозности,
3. Социјализација се дешава под разним утицајима и
4. Појединци се прилагођавају новим ситуацијама на веома сличне начине.

5.6.1 Фазе социјализације и оријентације запослених

Преовладавају три фазе социјализације запослених:

1. припремна фаза,
2. фаза суочавања и
3. фаза интеграције.

У овој фази се експлицитно наглашава веза између доласка новог члана у организацију са сетом организационих вредности, ставова, културе и очекивања.

Фаза уочавања почиње фактичким ступањем на рад новоизабраног лица. У овој фази се одвијају два важна процеса увођењем у посао и објашњавање шта се од њега очекује.

5.6.2 Оријентација запослених

Организациона социјализација представља процес у коме се новозапослени радник прилагођава условима радне средине и правилима пословања целокупне организације. Веома важну улогу у процесу оријентације имају представници топ менаџмента који би требало да пожелe добродошлицу новим члановима и да похвале њихов избор да раде баш за ту, одређену, организацију. Њихова улога је да испрате читав процес оријентације и да новозапосленом пруже све потребне информације, од тога како изгледа и где се налази његово радно место, ко му је претпостављени, па до тога какве су све бенефиције на послу или које су битне појединости у вези са здравственим осигурањем.⁶

5.6.3 Значајни фактори социјализације запослених и улога лидера у процесу

Социјализација запослених је вишеструка операција, која је под утицајем бројних фактора који се односе како на индивидуалног новозапосленог, тако и на саму организацију. Истраживачи су поделили ове факторе у три широке категорије:

- карактеристике новозапослених,
- понашање новозапослених,
- организационе напоре.

Карактеристике новозапослених су индивидуалне разлике између новопридошлих радника, које се рангирају према личним особинама и претходним радним искуствима. Понашање новозапослених се односи на конкретне акције које спроводи новозапослени кад преузима активну улогу у процесу социјализације.

Познавање нечије организационе културе је важно за новозапослене који желе да се прилагоде новој компанији, јер омогућава социјално прихватање и помаже у испуњавању радних задатака на начин који задовољава стандарде те компаније. Уопштено, познавање организационе културе је повезано са задовољством и посвећеношћу, као и смањењем флуктације радне снаге.

Менторство је веома значано у социјализацији новозапослених. Ментори могу помоћи новозапосленима да боље управљају својим очекивањима и да се осећају пријатно у свом новом окружењу саветима које дају и социјалном подршком.

Улога лидера у процесу социјализације је од великог значаја. Лидер се перципира као „водич“ у непознатој средини. Лидер који пружа члановима емоционалну подршку, или подстиче узајамну подршку, даје члановима виши ниво емоционалне подршке и заштите и често има боље социјалне интерактивне односе са члановима, што помаже новим члановима да се брже уклопе у организацију.

У наставку текста ћемо објаснити значај организационе културе, менторства и лидерства у процесу социјализације запослених.

Социјализација је процес којим људи стичу доминантна веровања, вредности, мотиве и понашање сходно својој култури, и постепено постају сличнији осталим члановима културне, етничке или верске групе.⁵

У својој суштини, социјализација представља упознавање нових запослених са својом радном средином. За социјализацију су теоретски задужени чланови колектива, као и они који су запослени у људским ресурсима. Приступ људских ресурса сугерише да су запослени мотивисани, осим новца, социјалним факторима. Другим речима, они реагују на своје социјално окружење на послу. Претпоставка је да је задовољство послом пресудан мотив у побољшању перформанси запослених.⁶

1. Потребе - нешто што је неопходно за људе да живе здрав живот. Могу бити објективне и физичке (храна и вода), или субјективне и психолошке (потреба за самопоштовањем).

2. Задовољство - добар осећај који имате када сте постигли нешто или када се деси нешто што сте желели да се деси.

3. Незадовољство - осећај да нисте задовољни.

4. Подстицаји - сваки фактор (финансијски или нефинансијски) који омогућава или мотивише одређен правац деловања.

5. Ротација посла - периодично кретање људи са једног на други специјализован посао због неутрализације засићености.

6. Проширење посла - комбинација два или више специјализованих задатака у један посао да би послао имао већи изазов.

7. Обогаћење посла - редизајн посла, у циљу повећања потенцијала мотивације, увођењем планирања и одговорности доношења одлука.

8. Спољашња награда - екстерни исходи одобрени некоме од стране другог лица или организационог система, као што су новац, промоције итд.

9. Унутрашња награда - потиче интерно од појединаца, коју може доживети кроз свој рад, као што су осећања компетентности, осећања достигнућа итд.

⁵ Janis, I. J., Mahl, G. F., Kagan, J., Hole, R. R. (1969). *Personality: Dynamics, development & assessment*. Harcourt: Brace & World Inc.

⁷ Moorhead G., Griffin R. (1998). *Need-Based Perspectives on Motivation*. USA: Houghton Mifflin Company.

Претпоставка је да се важна, трајна социјализација одвија током детињства⁷. Главни пример ефеката социјализације је широко прихваћен скуп норми које су различите за мушкарце и за жене. *Posner i Powel* су закључили да због искустава која се јављају пре запошљавања, мушкарци и жене се могу разликовати у начину на који тумаче организационе сигнале, и схватају своја организациона окружења када се запосле. ⁸ Мушкарци могу бити више социјализовани да виде одређене активности као корисне када постану доступне, док жене можда неће бити условљене да одговоре на њихову доступност. Међутим, треба напоменути да је утицај социјализације није видљив само на примеру мушкараца и жена, већ и на примеру неколико других категорија. Социјализација једноставно предиспонира људе да се понашају на различите начине.

Улога лидера у процесу социјализације је од великог значаја. Харизматичан лидер се перципира као идеализован јунак, месија, и спасилац који се појављује у временима велике узнемирености.⁹ Следбеници се окрећу таквим херојима и њиховој потреби да превазиђу своје фрустрације кроз пројектовање својих страхова, нада и агресије на хероје који могу да пруже бар симболична решења; њиховој потреби за идентификацијом са моћним и дивним; њиховој потреби за поштовањем за особе које им одају ласкава признања - и на тај начин њиховој потреби за самопоуздањем ¹⁰. Стога, социјализација дуж специфичних линија би се односила на трансформационо лидерство, али тај однос између социјализације и трансформационог лидерства би ипак био јачи ако је квалитет размене односа између лидера и следбеника такође висок.

⁷ Smith, A., Rogers, V. (2000). Ethics-related responses to specific situation vignettes: Evidence of gender-based differences and occupational socialization, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, str. 73-86.

⁸ Posner, B., Powell, G. (1985). Females and males socialization experiences: An initial investigation. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, str. 81-85.

⁹ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, str. 37.

¹⁰ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, str. 45.

6. СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА У ОБРАЗОВАЊУ

6.1 Људски ресурси у образовању

Људски ресурси су највеће богатство ових институција/организација, и ефикасно коришћење ових ресурса је кључ успеха у њиховој области рада. Развој људских ресурса у данашњим сложеним институционалним/организационим окружењима захтева професионалаце са посебним вештинама и знањем у области обуке и развоја.

Док се реформе у високом образовању у земљама у транзицији углавном концентришу на структуре и процедуре, понашање и ставови особља које ради у високошколским установама су често главна препрека реформама. Искуство показује да конзерватизам и оклевање кад су у питању промене су приоритетне теме које треба узети у разматрање приликом спровођења политика и програма реформи.

Ово чини менаџмент људским ресурсима кључним изазовом када је у питању пројектовање, имплементација и праћење политика, посебно у јавном сектору, где правним оквирима и административним правилима често недостаје флексибилност и прилагодљивост.

У региону Западног Балкана, где спадају Србија и Црна Гора, послови високог образовања се сматрају релативно атрактивним. Плате се сматрају релативно добрим у већини земаља региона, а контакт-сати са студентима су међу најнижим.

У већини случајева, институције су независне у одлучивању о унапређењу и регрутацији и оне такође могу успоставити финансијске подстицаје. Недостатак интеграције универзитета у неколико земаља је препрека за реформисање и усклађивање праксе управљања људским ресурсима у оквиру институција. Процес селекције је сада најчешће отворен за све квалификоване кандидате и важне промене за повећање транспарентности су реализоване у последњих неколико година. Ректоре бирају институције, понекад укључујући и сво особље и студенте у процес.

Постоји врло мало систематских обука доступних за особље у јавним високошколским установама. Иако постоји простор за унапређење језичких

вештина, главно питање у региону је изгледа недостатак флексибилности запослених и њихов недостатак прилагодљивости новим захтевима.

Особље у установама Западног Балкана је релативно младо. Како је одлив мозгова разлог за забринутост многих земаља у региону, основане су неке националне шеме које се баве овим феноменом.

Институције не функционишу у вакууму, чак и тамо где не постоје националне стратегије о управљању људским ресурсима. Неколико различитих правних и регулаторних аспеката утичу на начин на који су институције у стању да управљају својим људским ресурсима. Заиста, степен до којег институције могу одредити број радних места, уговора, захтева запошљавања, унапређења, плата и наставног оптерећења, зависи од националних оквира и самим тим варира између земаља и региона.

На следећој табели је дат преглед питања по којима институције уживају аутономију и по којима се, с друге стране, одлуке доносе или су под високим утицајем националних власти или правних оквира.

Табела 7. Подела одговорности и аутономија високошколских установа по питањима управљања људским ресурсима: сарадњи или заједнички утичу на коначан исход.

	Број радних места у ВШУ	Захтеви регрутације	Уговори и услови	Индивидуалне плате	Радни сати са студентима на годишњем нивоу	Промотивне одлуке Академско особље	Промотивне одлуке Административно особље	Промотивни захтеви
Црна Гора	Вшу	Вшу	Вшу	о	Вшу	Вшу	Вшу	Вшу
Србија	о	о	О	о	на	Вшу	Вшу	Вшу

Извор: *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries*. Issue 10 — June 2012, стр. 28

ВШУ - високошколске установе

НА - национални ауторитети, укључујући националне законе

О – обоје, удружено доношење одлука, или институционални и национални утицаји

Правни оквири на националном нивоу су често важни у одржавању минимума стандарда свих институција, да заштити запослене и да увере да се јавна средства ефикасно користе. Истовремено, институционална аутономија по питањима која се

односе на запошљавање особља, унапређења и спровођења финансијских и других подстицаја, може бити важан начин обезбеђења конкурентности институција и мотивације њиховог лидерства да развију институционалне стратегије и шеме за подршку институционалних, као и националних циљева, у смислу управљања људским ресурсима.

Број радних места у јавним високошколским установама су често одређена институционалним потребама, с једне стране и националним захтевима (нпр. однос студената-особља) и расположивим буџетом државе, с друге стране. У неким случајевима институције предлажу број запослених за који очекују да ће бити потребан и затим траже сагласност домаћих власти за број радних места која могу бити попуњена. У већини земаља, одлука о броју радних места у ствари је под утицајем како националних органа, тако и институција.

Одлуке у вези уговорних услова и унапређења су обично препуштени институцијама. Међутим, критеријуми унапређења су нешто чешће под утицајем или су одређене од стране националних власти. У већини случајева, појединачне плате зависе како на националном, тако и на институционалном нивоу. Често националне власти утврђују основне плате, док институције могу користити део сопственог буџета да интегришу плате једног дела или целог њиховог особља. У неким случајевима, плате су де факто одређене на националном нивоу, јер институције немају финансијска средства потребна за спровођење додатних финансијских подстицаја.

У региону Западног Балкана, високо образовање је веома децентрализовано, понекад и на институционалном нивоу (са високо аутономним факултетима) и менаџмент људских ресурса се сматра као одговорност институција или - као у случају Србије, на пример, њихових под-јединица. Институције уживају велику аутономију у успостављању система запошљавања, у одређивању броја радних места и плата, чак и ако су у неким земљама националне власти такође укључене у одређеној мери. У принципу, постоји недостатак степена националне подршке и иницијативе, у погледу управљања људским ресурсима.

Када је у питању полни баланс у области образовања, постоји разлог за забринутост. Док је у многим земљама, број студенткиња у порасту, и достижу ако не и постају бројније у односу на мушке, више академске позиције и менаџмент и даље далеко чешће држе мушкарци него жене. Степен проблема варира. У неким земљама Западног Балкана баланс је умерен у корист жена, такође у различитим категоријама запослених. Неравнотежа је често много мање видљива у случају административног особља, у поређењу са академским особљем.

У Црној Гори, проценат женског академског особља је релативно добро избалансиран (45%), док је у Србији нешто мање жена него мушкараца академика, око 40% од укупног броја.¹¹

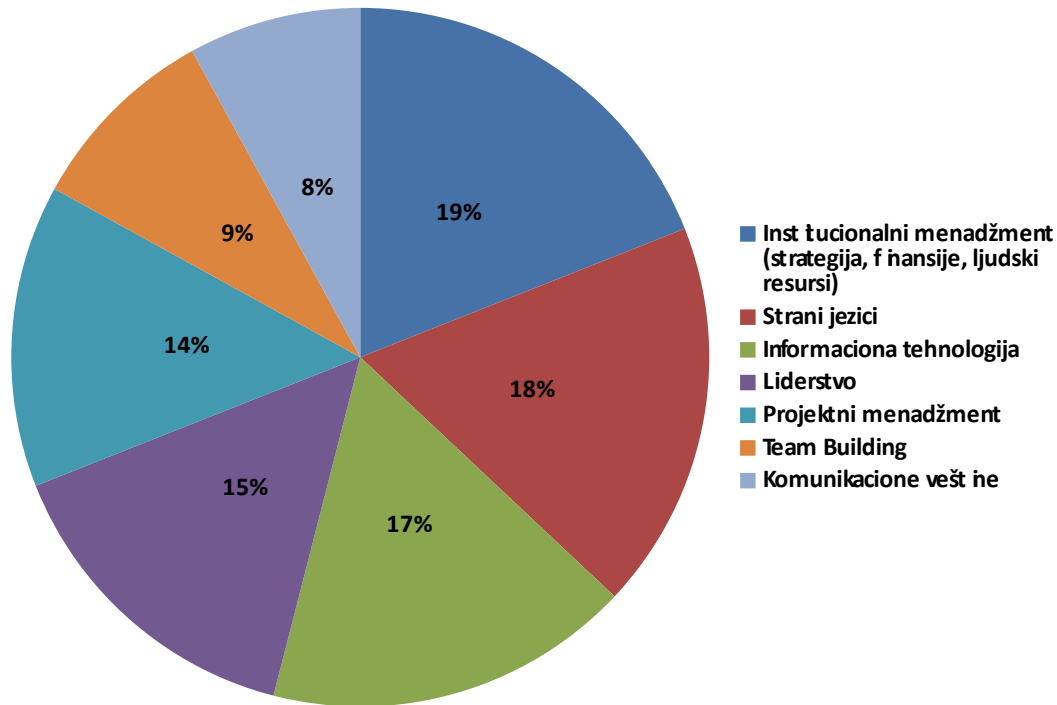
6.1.1 Менаџмент у образовању

Институционални менаџмент природно има кључну улогу у развоју, стратешком позиционирању и модернизацији високошколских установа. Дакле, менаџмент ових нарочито централних људских ресурса је природно од великог значаја за успех институција и за модернизацију система високог образовања.

Нека проблематична питања се односе на недостатак конкурса за позиције у вишем менаџменту, њихов често политизован избор или именовање, недостатак адекватних критеријума за избор на основу менаџерских вештина које су потребне институцијама, недостатак могућности за обуку или захтева за обуку и различите врсте политичких притисака којима институционални менаџмент може бити изложен. Међутим, неки интересантни примери добре праксе се могу наћи, подвлачећи повећану вољу да се постигне транспарентност и да се изаберу ефикасно најбољи кандидати, који су у стању да подрже стратешке циљеве институције и њихову модернизацију. Особље на високошколским установама често осећа блиску везу и посвећеност својим институцијама и њиховом раду за друштво. Међутим, лоши услови рада и недостатак подстицаја и охрабрења може лако довести до ишчезавања степена мотивације и противљење промени. Могућности понуде финансијских и других подстицаја особљу са високим перформансама, може довести до позитивних резултата у том погледу.

¹¹ *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries*, Issue 10 — June 2012, str. 77.

Графикон 1. Понуђене могућности обуке особљу менаџмента



Izvor: Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries. Issue 10 — June 2012, str. 77

Евалуације запослених су важно средство за праћење остваривања циљева и нивоа перформанси, али најбољи резултати ће вероватно бити постигнути уколико су процене дизајниране тако да дају запосленима позитивне и конструктивне идеје о томе како да побољшају свој рад. Другим речима, процене које се радије фокусирају на побољшање учинка него на казне због пропуста, подржавају развој запослених без подривања мотивације. Шеме награда и евалуације треба да буду дизајнирани и за административно особље.

У погледу управљања каријером, институције широм региона почињу да схватају значај обуке запослених и њених користи, заједно са финансијским подстицајима и награђивањем, у мотивацији особља за развој вештина и капацитета. Међутим, не препознају сви запослени значај обуке и сходно томе постоји јасна потреба да им се покажу предности обуке. Док финансијски подстицаји, награде и разматрање обуке као критеријума за унапређење може имати

позитиван краткорочни утицај на присуство обуци, на дужи рок, „култура обуке“ где се не види такве иницијативе као „неопходно зло“, већ као фундаментално позитивну прилику за само-развој, треба да се постигне.

Да би остварила циљеве, обука би требало да узме у обзир тренутне нивое вештина и развојних потреба свих запослених кроз персонализован приступ. У многим случајевима, обука организована са добром вољом, али без јасног разумевања стварних потреба, довела је до фрустрација и повећала негативан одговор на обуке, као нечег што је само губљење времена, а не подршка развоју особља. Схватање важности обуке за њихове стварне функције као академике једне институције, јесте суштина ширем прихватању, уважавању и стварном утицају програма обуке.

Обука менаџмента за специфичне вештине потребне за њихов положај би било пожељно, и пружио би добар пример свим запосленима о значају и неопходности сталне обуке и усавршавања вештина. Вештине административног особља је потребно такође решити посебним плановима обуке.

Обука треба да се бави, пре свега, најбитнијим подручјима недостатака вештине, односно познавања страних језика и ИТ вештина. Континуирани развој академске и специфичне вештине академског особља такође треба бити обезбеђен, нарочито у системима где велики број наставних часова може смањити могућности за научне активности и истраживања.

6.1.2 Управљање људским ресурсима и лидерством у образовању у Републици Србији и Републици Црној Гори

Академско особље високо образовне институције у Црној Гори су професори директно укључени у пружање студијских програма. Само редовни професори се именују на неограничен временски период. Управно тело Универзитета је Управни одбор, а његове главне улоге су дефинисане Статутом Универзитета.

- Успостављање образовног, истраживачког, научног и политике развоја;
- Примена Статута Универзитета;
- Подешавање такси школарине, уз сагласност Министарства просвете и науке;
- Усвајање правилника о расподели државног буџета;

- Именовање и разрешење ректора, вицектора, декана и директора организационих јединица Универзитета.

Ректор је одговоран за управљање универзитетом. Студенти представљају 15% целог Сената. Прописано је да треба да буду студенти на основним, магистарским и докторским студијама у Сенату.

Главне категорије наставног особља у високо образовној институцији у Србији су наставници, истраживачи и сарадници. Звање наставника у институцијама високог образовања подразумевају предавачи, професори на факултету примењених наука, доценти, ванредни професори и редовни професори. Да би неко био изабран као наставник, високошколска установа узима у обзир следеће елементе:

- Процена резултата научних истраживања, и/или уметничког рада;
- Процена ангажовања у развоју наставних метода и развоју других активности које се односе на високошколске установе;
- Процена резултата педагошког рада, као и процена резултата постигнутих у тренирању млађих наставника наука и/или уметности.

У процени резултата педагошког рада, подразумева се и мишљење студената.

Универзитет у Србији има двојну управљачку структуру, која се састоји од Савета и Сената. Савет је административно тело високошколске установе и одговоран је за дугорочне стратешке одлуке, као што је одлучивање о статутима, стратешким плановима, избору ректора и проректора, као и расподели буџета. Савет високошколске установе обухвата представнике институције, студенте и Владу. До две трећине укупног броја чланова Савета су представници институције високог образовања и једна трећина од укупног броја чланова Савета су студенти и представници Владе. Менаџмент из организације и званичници из других организација су врло често представници оснивача. Сенат је академски орган универзитета, и стручни орган факултета и/или академије уметности. Сенат је одговоран за академска питања, као што су наставни програм, звање и унапређење особља. Сенат се састоји од унутрашњих чланова - професора (декани факултета на Универзитету, односно академског особља на факултету) и студената. Двадесет одсто чланова Сената (универзитета или факултета) су представници студената. Извршни директор универзитета је Ректор, факултета је Декан, а академије примењених наука је Начелник (руководилац). Извршни директор се бира међу наставницима једне високошколске установе, који су запослени пуно радно време, а који су изабрани на неодређено време. Извршни директор се бира на период од три године, са могућношћу да буде изабран за још један период од три године.

Једна од основних карактеристика образовних институција је веће ангажовање рада запослених током трајања предавања и испитног рока. Из тог разлога спроведено је истраживање, како би се дошло до резултата о начинима мотивисања запослених, с обзиром да су они покретачи успеха пословања образовних институција. Такође се испитало улагање у едукацију и напредовање посматраних образовних институција, које директно има утицај на мотивисаност и напредак запослених.

7. РАЗВОЈ МОДЕЛА ЛИДЕРСТВА

7.1 Лидерство и карактеристике лидера

Дакле, лидер је имао улогу вође пута због способности познавања правца којим треба предводити народ.

Историјски посматрано, највећи број великих лидера се истакло у време великих сукоба. Као пример великог лидера је незаобилазно поменути Спартака, који је био велики борац за слободу, човек који се родио као слободан у робовласничком друштву, живео као роб и с мачем у руци доказивао да је слобода неутуђиво право свих људи. Лидери попут Јулија Цезара, Александра Великог или Хитлера, Стаљина, Тита и Мусолинија, без обзира на њихов учинак, су свакако оставили дубок траг у историји човечанства. Карактеристично за њих је да су, иако су били изузетно способни лидери, поседовали веома различите карактере.

У савременом добу, лидерство се посматра са разних аспеката који одговарају теорији да лидера треба образовати и развијати. „Добри лидери се не рађају. Добри лидери се развијају кроз непрекидан процес учења, образовања, обуке и искуства“.¹²

У савременом друштву, са развојем индустрије, појам лидерства се све више везује за привредне делатности и организацију. Битно је напоменути да термине као што су лидерство, вођство, менаџмент, треба прецизно разграничити јер их многи схватају као синониме. Лидерство и вођење подразумева иницијативу, главну улогу, предњачење, док се појам менаџмент не би могао поистоветити са наведеним. Одлика менаџера је формална позиција у организацији, док је функција лидерства везана за понашање и односе, карактеристике и снаге личности, као и утицај.

Лидерство се, посматрано у ширем смислу, односи на утицање на људе и њихово усмеравање у извршавању промена и адаптација предузећа, односно организације променљивој околини.

Лидерство често везују за моћ и утицај. Способност изазивања промена ставова или понашања индивидуе или групе се дефинише као моћ, док је утицај пример понашања који може изазвати промену става или понашање индивидуе или групе.

¹² Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research. Management Science*, Vol. 28(3), str. 315-336

Дакле, лидерство је способност вођења и усмеравања људи ка специфичној визији предузећа у будућем времену. Лидерство је синоним за супериорне перформансе и значајно је при модификацији система, суочавања са променама у екстерном окружењу, као и одлучности у вођењу процеса промена.

Шта је заједничко Гандију, Линколну и Наполеону? Већина појединаца би сматрала ове људе једним од највећих лидера свих времена. Шта чини великог лидера? То су била нека од питања која су водила првим организованим покушајима истраживања лидерства. У раном 20. веку, лидерске особине су проучаване да би се утврдило шта одређене људе чини великим лидерима. Од тада, међутим, доказано је да, иако особине могу бити део слике лидера, оне никако нису цела слика лидера.

Спознаја комплексности и системско размишљање укључују способност да лидери разумеју како су различити делови организације међусобно повезани и како промене у једном делу система утичу на друге делове. Такође, лидери морају бити у стању да схвате како ће промене из екстерног окружења утицати на организацију.¹³ Лидер са високом спознајом комплексности и системским размишљањем је у стању да развије бољи ментални модел који ће му помоћи у разумевању узрочно-последичне везе.¹⁴

¹³ Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.

¹⁴ Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.



Слика 16: лидерске вештине

Извор: Whetten, D., A., Cameron, K., S. (2005). *Developing Management Skills*. New York: Prentice Hall.

Ефикасно лидерство често почива на извесним карактеристикама које лидер поседује. Генерално, појединци са лидерским улогама имају тенденцију да се разликују од чланова групе на неколико важних начина.

1. Проактивни vs. Реактивни - Изузетан лидер увек мисли три корака унапред. Он/она ради на утицају на његово/њено окружење са циљем избегавања проблема пре него што настану.

2. Флексибилни/Прилагодљиви - Како се понашати у неочекиваним или непријатним ситуацијама? Дobar лидер ће се прилагодити новом окружењу и ситуацијама, улажући свој труд да би се адаптирао.

3. Добри комуникатори - Као лидер, човек мора доста слушати. Он мора бити спреман да разуме потребе и жеље других. Дobar лидер пита много питања, разматра све опције, и води у правом смеру.

1. Респективни - Третирањем других са поштовањем лидер ће на крају зарадити поштовање.

2. Човек од поверења – Лидер треба да буде сигуран у себе са скромним намерама.
3. Ентузијастички - Узбуђење је заразно. Када је лидер мотивисан и узбуђен због одређене мисије, људи ће бити склонији да га прате.
4. Слободоумни – Лидер треба да ради на томе да размотри све опције приликом доношења одлука. Јак лидер ће проценити инпут свих заинтересованих страна и радити за бољитак свих.
5. Сналажљиви – Лидер користи ресурсе на располагању. Ако лидер не зна одговор на нешто, треба да сазна постављањем питања. Лидер мора да креира приступ информацијама.
6. Склони награђивању - Изузетан лидер ће препознати напоре других и ојачати те акције. Сви воле да буду препознати за своје поступке.
7. Образовани - Знање је моћ. Лидер треба да ради на доброј едукацији о политикама заједнице, процедурама, организационим нормама, итд. Даље ће лидерско познавање питања и информација само повећати његов успех у вођењу других.
8. Отворени за промене - Лидер ће узети у обзир све тачке гледишта и биће спреман за промену политике, програма, културне традиције која је застарела, или неће више бити од користи за групу као целину.
9. Заинтересовани за повратне информације – Шта људи мисле о вештинама лидера? Како се он може побољшати? То су важна питања која лидер мора стално да пита. Лидер треба да гледа на коментаре као на поклон за побољшање.
10. Евалуативни - Евалуација догађаја и програма је од суштинског значаја за побољшање и напредак организације/групе. Изузетан лидер ће стално процењивати и мењати програме и политике које не одговарају.
11. Организовани – Лидер треба да буде спреман за састанке, презентације, догађаје и уверен да су људи око њега такође припремљени и организовани.
12. Доследни - Поверење и поштовање се не може постићи без доследности лидера. Људи морају имати поверења да ће њихова мишљења и размишљања бити саслушана и узета у обзир.
13. Делегатори - Изузетан лидер схвата да он/она не може да оствари све на своју руку. Лидер ће знати таленте и интересе људи око њега/ње, тако да ће делегирати задатке у складу са тим.

14. Иницијативни - Лидер треба да ради на томе да буде мотиватор, иницијатор. Он/она мора бити кључни елемент у планирању и спровођењу нових идеја, програма, политика, дешавања, итд.

Индивидуалне карактеристике се могу поделити у четири категорије: ¹⁵

1. Личност се сматра стабилним скупом физичких карактеристика; ове специфичне одлике су стабилне, мада се могу постепено развијати током времена. Важно је напоменути да је ово скуп карактеристика, не само једна или две.

2. Вредности су стабилна, дуготрајна веровања или преференције које су обликоване рано у животу од стране родитеља, васпитања и културе. Ове карактеристике илуструју оно што сматрамо вредним и пожељним, исправним и погрешним, и играју кључну улогу у доношењу одлука и решавању проблема.

3. Способности и вештине се могу дефинисати као природан или стечени таленат за нешто. Способност је природна и донекле стабилна; вештине се стичу и мењају са обуком и искуством. Лидери се не могу тренирати да развијају способност, али се могу тренирати за лидерске вештине; дакле, треба регрутовати и запослити лидере са специфичним способностима и онда их обучити да испољавају жељене вештине.

4. Стил лидерства и понашање је коначна компонента овог оквира. Ово је лични избор лидера који ће тип стила лидерства и понашања показати у складу са ситуацијом. Да би био ефикасан лидер, најважнији елемент је познавање одговарајућег лидерског стила/понашања за дату ситуацију и разумевање резултата лидерских акција.

¹⁵Ricketts, K. G. (2009). *Behaving Intelligently: Leadership Traits & Characteristics*. Lexington: University of Kentucky College of Agriculture, str. 4.

7.1.1 Стили лидерства

Примарно и најједноставније категорисање стилова лидерства је исход рађених истраживања на државном универзитету Ајова, где су идентификована три стила лидерства приказана у следећој табели.

Табела 3. Стили лидерства по Хоторн и Ајова студији

СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА	АУТОКРАТСКИ	ДЕМОКРАТСКИ	ЛИБЕРАЛНИ
ОБЕЛЕЖЈА			
НАЧИН МОТИВИСАЊА	принуда	Подстицаји	сатисфакција
НАЧИН ДОНОШЕЊА ОДЛУКА	Без укључивања подређених	Партиципативно	Тимски
ИЗВОРИ МОЋИ	Ауторитет позиције	позиција, референтност, експертност, информисаност	експертност, референтност, информисаност
ФЛЕКСИБИЛНОСТ	НЕФЛЕКСИБИЛАН	ФЛЕКСИБИЛАН	БЕОМА ФЛЕКСИБИЛАН

Извор: Lewin, K. (1977). *Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, Vol. 1, стр. 143-153.*

Постоји више теорија о стилу лидерства, многи укључују континуум - два супротна стила са бројем успутних заустављања између њих. Ми ћемо покушати овде да представимо четири стила који сумирају многе од постојећих теорија, да покажемо како међусобно комуницирају, као и да представимо свеобухватан начин гледања на стил лидерства, као и методе одлучивања¹⁶

1. Аутократски - лидери инсистирају на томе да све раде сами. Они имају сву власт, доносе све одлуке, и не говоре често другима о томе шта они раде. Запосленима који раде за аутократске лидере, обично је посао да ураде оно што им се каже.

¹⁶Машић,Б. (2010). *Менаџмент*. Београд: Универзитет Сингидунум, стр. 436.

Аутократски лидер често одржава своју власт силом, застрашивањем, претњама, наградама и казнама, или положајем. Иако он може или не може имати јасну визију, и може или не може да управља организацијом у правом смеру, он није забринут да ли се још неко слаже са оним што он ради или не.

Аутократско лидерство омогућава брзо доношење одлука, и елиминише аргументе о томе како и зашто се ствари раде. Истовремено, међутим, може смањити вероватноћу добијања низа различитих идеја од различитих људи, и могу да третирају људе лоше, или као да они нису битни. Ако је, као што је често случај, лидер забринут за своју моћ и статус, он ће гледати преко рамена, и тражити да сузбије било какву опозицију њему или његовим идејама и одлукама. Иновација или коришћење туђих идеја је дозвољена само ако је то део плана лидера.

Аутократски лидери често остављају страх и неповерење за собом. Остали у организацији имају тенденцију да копирају њихову заштиту положаја и њихово неповерење у туђе идеје и мотиве. Често, аутократски вођене организације нису нарочито подржавајуће у личним односима, већ много више у ланцу командовања. Свако има своју сферу, и штити је по сваку цену. Комуникација тежи да иде само у једном смеру - горе - као резултат тога која гласина може да постане стандардни начин ширења вести у организацији.

У свом најбољем случају (а има пристојних аутократских лидера), аутократско лидерство обезбеђује стабилну и безбедну радну средину и одлучујуће, ефикасно вођство. Пречесто, међутим, може да жртвује иницијативу, нове идеје, и индивидуални и групни развој особља за предвидљивости високо структурисаног, хијерархијског окружења где свако тачно зна шта је требало да уради, и следи наредбе без поговора.

1. Управљачки - лидер који себе види као менаџера је забринут пре свега са вођењем организације. Где она иде није у питању, све док је тамо у добром стању. Лидер може да обрати пажњу на односе са и између чланова особља, али само у служби очувања да ствари иду глатко. У зависности од природе и стабилности организације, његов главни фокус ће бити на финансирању, на јачању система организације и инфраструктуре (политике, позиције, опреме, итд), или на осигурању сигурних дан-за-дан операција да иду добро (укључујући и уверивши се да свако ради оно што би требало да ради).

У зависности од величине организације и њеног управљачког нивоа, лидер ће имати контролу над буџетом, знати политику и процедуру, бити свестан ко ефикасно ради свој посао, а ко не, и бавити се проблемима брзо и чврсто. Оно што он неће урадити је управљати организацијом. Визија није његов посао; одржавање организацију јесте.

У принципу, организација којом се добро управља, без обзира на стил вођства, је разумно пријатно место за рад. Особље неће морати да брине о нејасноћама, или о

томе да ли ће бити плаћено. Све док је надзор релативно цивилизован (не вришти се на људе, нема намештања раздора између чланова особља), ствари ће ићи добро чак и под оптерећењем. Добри менаџери чак покушавају да подстакну пријатељске односе са и између особља, јер то утиче на бољи рад организације.

С друге стране, добро управљање без јасне визије ствара организацију без осећаја сврхе. Организација може једноставно деловати да подржи статус кво, односно да ради оно што је увек радила како би ствари ишле глатко. Тај став нити подстиче страст у члановима особља, нити узима у обзир промене у потребама (а оне се мењају) циљне популације или заједнице. Организација може да уради оно што ефикасно и добро ради ... али оно што ради може бити оно што не треба да се ради, а неће преиспитивати ту могућност у скорије време.

2. Демократски лидер разуме да не постоји организација без њених људи. Он гледа у свој и туђе ставове у погледу одговорности, а не статуса, и често се консултује у доношењу одлука. Док он изискује, вреднује, и узима у обзир мишљење других, међутим, он види крајњу одговорност за доношење одлука као своју. Иако он види организацију као кооперативан подухват, он зна да на крају мора да се суочи са последицама својих одлука сам. Демократско лидерство позива учешће запослених и других, не само у доношењу одлука, већ и у обликовању визије организације. Оно омогућава свима да изразе мишљења о томе како би требало да се ураде ствари, и где треба ићи организација. Радо дочекујући свачије идеје, оно обогаћује организацију могућностима. Демократско лидерство, са нагласком на једнак статус, може да подстакне пријатељства и добре односа у целој организацији. (У више хијерархијским организацијама, административно особље и администратори се вероватно не друже, на пример; у демократски вођеној организацији, дружење као врста социјализације се често дешава). Демократско лидерство помаже људима да се осећају цењенима када се затражи њихово мишљење, па чак и више ако су та мишљења инкорпорирана у коначне одлуке или политике.

Шта демократско лидерство не мора урадити - иако то може - је успостављање власништва особља над организацијом и њеним циљевима. Иако свако може бити питан за идеје или мишљења, нису све искоришћене или инкорпориране у рад организације. Ако не постоји стварна расправа о идејама, уз резултат општег споразума, осећај власништва је мало вероватан. Тако, демократско лидерство може имати неке од недостатака аутократског вођства - без предности брзог и јасног одлучивања које долази уз елиминацију консултација.

3. Сараднички (колаборативни) лидер покушава да укључи све у организацији у лидерство. Он је заиста први међу једнакима, који може да покрене дискусију, утврди проблеме или питања која треба да буду размотрена, и прати организацију као целину, а не као један одређени посао. Али одлуке се доносе кроз

колаборативни процес дискусије, и неки облик већине или консензуса споразума. У том циљу, колаборативни лидер покушава да негује поверење и тимски рад међу особљем као целином.

Колаборативни лидер мора да напусти потребу за контролом и моћи или статусом, ако жели да буде ефикасан. Његов циљ је да подстакне процес сарадње, да оснажи групу – било да ли су особље и други укључени у организацију, односно појединци и организације које учествују у иницијативи заједнице - да контролише визију и деловање организације. Он мора веровати да, ако људи имају све релевантне информације, они ће направити добре одлуке и он мора да осигура да они имају ту информацију, и пружи олакшање које осигурава те добре одлуке .

Колаборативно лидерство жели што боље да обезбеди да чланови организације прихвате своје визије и одлуке као вредне, јер они су директно укључени у креирању истих. Колаборативно лидерство је најближе циљу услужног лидерства, које смо споменули у претходној глави, а такође најближе одражава концепт једнакости и оснаживања укључених у филозофију и мисију организација базираних на заједници. Тако уклања велики део неповерења које често постоји између особља и администратора.

Колаборативни лидери такође генерално подстичу блиске односе међу члановима особља, омогућавајући више комуникације у раду, што доводи до више ефикасних начина да се остваре циљеви организације.

Са друге стране, менаџмент може бити занемарен у корист изградње заједничке организације. Чак шта више, колаборативно одлучивање може бити веома мучно. У зависности од групе, разговор о идејама може веома дуго трајати, и безначајно неслагање око безначајних области политике може потрајати сатима да би се решило.

Важне одлуке које чине лидери су ретко без двосмислености или контроверзи. Ипак, они морају одлучивати; то је део посла. Посао одлучивања постаје лакши ако лидери имају приступ алату опште сврхе одлучивања, који испуњава два критеријума:

- Логично је бранљив - квалитетна страна одлуке.
- Подржан је од стране кључних актера (стејхолдера) – обавезујућа страна одлуке.

Лидери треба да користе следећи процес у циљу побољшања квалитета својих одлука. Поред тога, укључујући одговарајуће заинтересоване стране у процес ће довести до виших нивоа посвећености овим одлукама ¹⁷

1. Дефинисати циљ одлуке - проверити оквир одлуке (шта је у оптицају, а шта не);

¹⁷ Murray, H., Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. New York: McGraw-Hill, str. 215-219.

2. Користити браинсторминг, а након тога се договорити о критеријумима за доношење одлука (појаснити критеријуме за доношење одлука; одвојите резултате који морају бити добијени од жељених, али не неопходних; рангирати жељене критеријуме по редоследу важности, или оценити њихов значај на скали од 1 до 10);

3. Идентификовати могуће опције одлучивања;

4. Оценити ове опције одлука у односу на критеријуме одлучивања (оценити колико добро опције задовољавају критеријуме на скали од 1 до 10);

5. Идентификовати ризике и ограничења за највише оцењену/е опцију/е;

6. Користећи своје критеријуме одлучивања, изабрати опцију са најбољим рејтингом и највише подесивим за управљање ризицима.

Учешће запослених у одлучивању повећава квалитет одлуке, једноставно због чињенице да се у опцијама налази више информација и већи број алтернатива. Осим тога, укључивање запослених у процес генерирања, оцене и избора алтернатива, доводи до развоја њихових способности одлучивања, што представља једну од претпоставки развоја осталих вештина битних за целокупни однос лидер - следбеник.

Слична средства лидерства:¹⁸

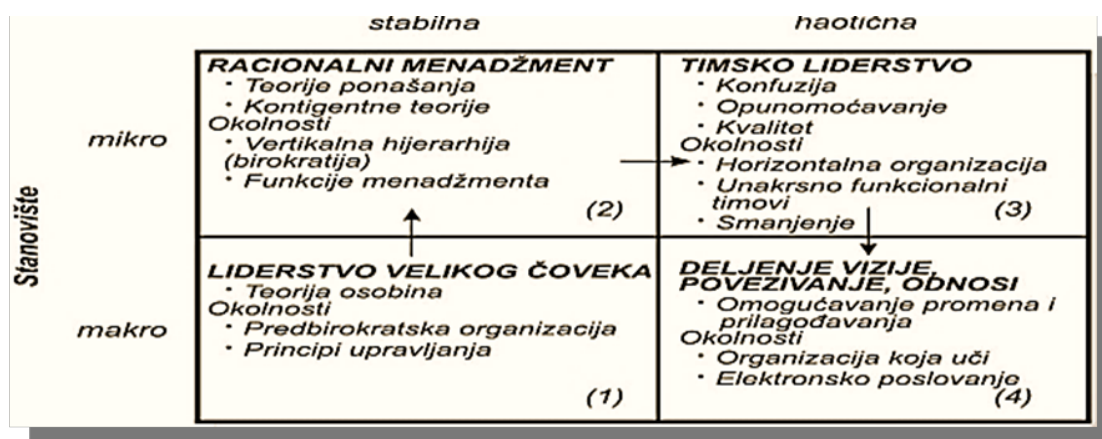
- Изјаве о циљевима
- Brainstorming
- Добијања партиципације
- Формулисање проблема
- Успостављање приоритета

7.1.2 Детерминанте лидерства

Корени појма лидерства могу се наћи у староперсијском језику, у коме је реч лидерство значило ићи или путовати, односно лидер је имао функцију вође пута због способности познавања правца којим треба предводити народ.¹⁹

¹⁸ Словић Д. (2001). *Психологија и менаџмент*. Београд: Финех, стр 259.

¹⁹ Исто., стр. 260.



Слика 17. Еволуција лидерства

Извор: Лидерство у предузећима, доступно на:
<http://www.цирибд.цом/доц/30217322/ЛИДЕРСТВО-У-ПРЕДУЗЕЋИМА>
 (приступљено: 02.08. 2017.)

Добри лидери се стварају, а не рађају. Ако човек има жељу и снагу воље, може постати ефикасан лидер. Добри лидери се развијају кроз бесконачан процес самосталног учења, образовања, обуке, и искуства. Да би инспирисали своје следбенике у вишим нивоима тимског рада, постоје одређене ствари које лидери морају бити, знати, и, радити. То не долазе природно, али се стиче кроз континуирано учење и рад. Добри лидери стално раде и уче да побољшају своје лидерске вештине; они се не одмарају на лаворикама.

Лидерство је процес којим особа утиче на друге да остваре циљ и усмерава организацију на начин који је чини више кохезивном и кохерентном. Ова дефиниција је слична Northouse-вој дефиницији“Лидерство је процес којим појединац утиче на групу појединаца да остваре заједнички циљ”:²⁰ Лидери спроводе овај процес применом свог лидерског знања и вештина. То се зове процесно лидерство. Међутим, знамо да имамо особине које могу утицати на наше акције. То се зове приступ особинама (личним карактеристикама) лидера, који заступа тезу да су лидери рођени, а не направљени. Док је лидерство научено, вештине и знања обрађена од стране лидера могу бити под утицајем његових

²⁰ Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. London: Sage Publications, str. 3.

атрибута или особина; као што су веровања, вредности, етика, и карактер. Знања и вештине директно доприносе процесу лидерства, док остали атрибути дају лидеру одређене карактеристике које га чине јединственим. Вештине, знања и атрибути чине лидера.

Лидерство је слично, али и различито од менаџмента. Обе форме укључују утицај на људе, захтевају рад са људима и залажу се за постизање заједничких циљева. Међутим, лидерство и менаџмент су различити у више димензија него што су слични.

Залезник сматра да су менаџери и лидери веома различити, и један искључује другог. Он тврди да су менаџери реактивни и док су спремни да раде са људима да би решили проблеме, они ће то радити са минималним ангажовањем емоција. С друге стране, лидери су емоционално укључени и траже да обликују идеје уместо да реагују на идеје других. Менаџери ограничавају избор, док лидери раде на проширењу броја алтернатива за проблеме који су пратили организацију за дужи временски период. Лидери мењају ставове људи, док менаџери само мењају њихово понашање.

Минтзберг тврди да менаџери воде помоћу „церебралног лица“. Ово лице наглашава калкулације, види организацију као компоненту портфолија и послује са речима и бројевима рационалности. Минтзберг сугерише да лидери воде помоћу „проницљивог лица“. Ово лице наглашава посвећеност, види организацију са интегративне перспективе и има корене у сликама и осећају интегритета. Минтзберг тврди да менаџери треба да имају два лица. Они треба да буду истовремено и менаџер и лидер (Mintzberg, H., 1998, str. 29–32).²¹

Котер тврди да организације имају превише менаџмента, а премало лидерства. Међутим, снажно лидерство са slabим менаџментом није боље и може бити горе. Он сугерише да је организацијама потребно снажно лидерство и јак менаџмент. Менаџери су потребни за управљање комплексности планирања и буџетирања, организовања и људских ресурса, контроле и решавања проблема. Лидери су потребни за руковођење променама кроз постављање правца, усклађивања, мотивисања и инспирисања људи. Котер тврди да организације требају људе који могу да раде обоје, да буду и лидер и менаџер.²²

Организације са јаким менаџментом, али slabим или непостојећим лидерством ће угушити креативност и иновације и бити веома бирократске.

²¹ Mintzberg, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact*. Boston: Harvard Business School Press, str. 29–32.

²² Kotter, J. P. (1998). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press, str. 37–60.

7.1.3 Улога лидера

Лидерство је акција вођења запослених у организацији ка постизању циљева. Оно игра важну улогу у перформанси и продуктивности запослених. Он поставља јасну визију за организацију, мотивише запослене, води запослене кроз процес рада и гради морал.²³

Постављање јасне визије значи утицање на запослене да разумеју и прихвате будуће стање организације. Запослене можемо да упоредимо са војницима. На пример, јединица младих војника можда неће веровати у одређену мисију коју је наредио њихов старешина. Дobar лидер ће утицати на војнике да обављају своје дужности објашњавајући им визију и значај њихове улоге у исход мисије. На тај начин ће војници бити више склони да га прате.

Мотивисање запослених значи сазнати потребне информације о потребама и жељама запослених, дајући им оно што им треба и пружајући им похвале за добро обављен посао. На пример, младо војник који је далеко од куће се осећа усамљено. Дobar лидер је свестан тога, па ће комуницирати са војниковом јединицом да сазна више о њиховим потребама и жељама.

Када води запослене, важно је да лидер дефинише њихову улогу у процесу рада и обезбеди им алате потребне за обављање, као и да учествује у њиховим напорима на том путу. На пример, неки војни маневри су тешки. Често, наређења су таква да се захтева обављање послова који укључују сложене детаље, попут објашњавања како да се копа тунел поред непријатељских линија. Дobar лидер ће објаснити задатке, обезбедити алате за копање, усмерити рад и бити на располагању да помогне војницима ако наиђу на проблем.

Грађење морала укључује окупљање свих да заједно раде на заједничком циљу. На пример, борба у рату је стресна. То може да изазове да јединица изгуби фокус или, још горе, да емоционално потоне. Дobar лидер ће ставити до знања колико се цени рад војника. Једноставан гест, попут организовања прославе за признавање малих победа ове јединице, може да распламса војнички дух.

Улога лидера у организацији може бити формално додељена на основу његовог/њеног положаја, као менаџера или главног у одељењу, а може се и

²³ Петковић, М. (2008). Организационо понашање. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета, стр. 23.

неформално доделити запосленом који поседује одређену харизму која привлачи друге да га следе.



Слика 18. Улога лидера

Izvor: Liderstvo u preduzećima, dostupno na:

*<http://www.scribd.com/doc/30217322/LIDERSTVO-U-PREDUZE%C4%86IMA>
(pristupljeno: 02.07. 2017.)*

Формална улога лидерства је званично дат положај неке на основу његове или њене способности да обавља тај посао. То обично подразумева организовање и усмеравање људи да обављају задатке, као што је то посао командира у војсци. Командир држи највиши ниво власти над својом јединицом. Он је задужен за све, од одлучивања како да се боре против непријатеља до надгледања свакодневних задатака својих војника.

7.1.4 Типови лидера

Да би ефикасно водио, лидер мора да одржава компликовану равнотежу између комуникације и одговорности. Различите ситуације захтевају различите лидерске приступе, у зависности од корпоративних потреба, циљева и расположивих ресурса. На крају крајева циљ сваког лидера је да постигне резултате.

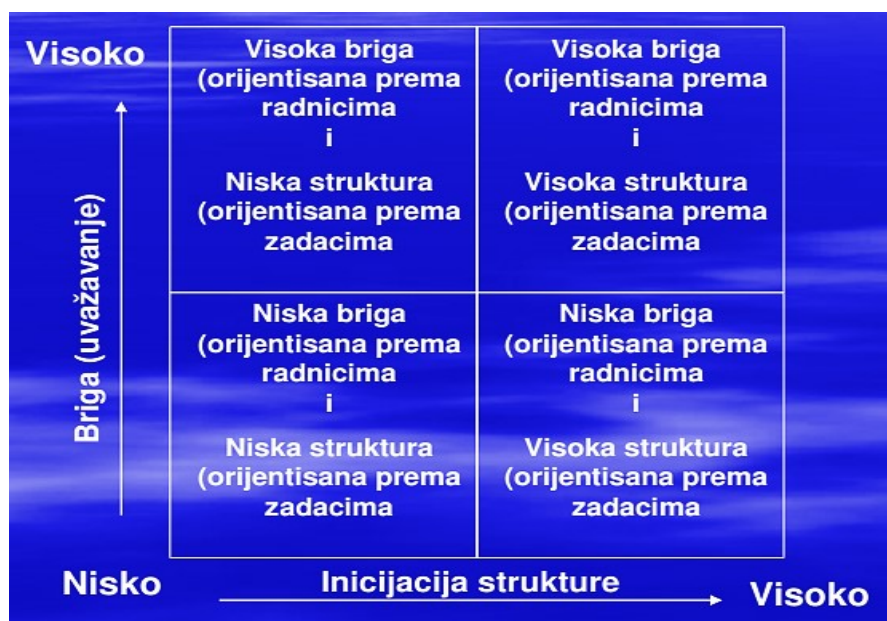
У зависности од тренутне потребе и циљева компаније се може диктирати најефикаснији приступ управљања. Организације треба да буду флексибилне, и одговарају на промену околности или персонела променом тог приступа по потреби. Такође је мудро прилагодити свој стил управљања са могућностима и личношћу лидера компаније.

7.1.5 Класични стилови лидерства

Теорије лидерства су настале из различитих покушаја истраживача да дају одговоре на велики број питања којима се покушавао дефинисати и објаснити овај феномен. На питања као што су: ко све може постати лидер; постоје ли неке специфичности које само лидер поседује; који су извори лидерске моћи; на који начин лидер ствара следбенике, појавио се одређени број теорија лидерства.

7.1.6 Бихевиористички приступ лидерству

По овој претпоставци покушаји овог истраживања више не иду у правцу шта су лидери били, него шта и на који начин су лидери урадили (делегирали задатке, комуницирали, контролисали запослене, мотивисали их...).



Слика 19. Моћ лидерства истраживање Универзитета Мичиген – бихевиористичка теорија

Извор: Јашко, О. ППТ Презентација: Руковођење и лидерство Руковођење и лидерство. Београд: Факултет организационих наука, стр. 16.

У бихејвистичком приступу су се истраживачи бавили са два аспекта:

1. Функције лидера
2. Стил лидера

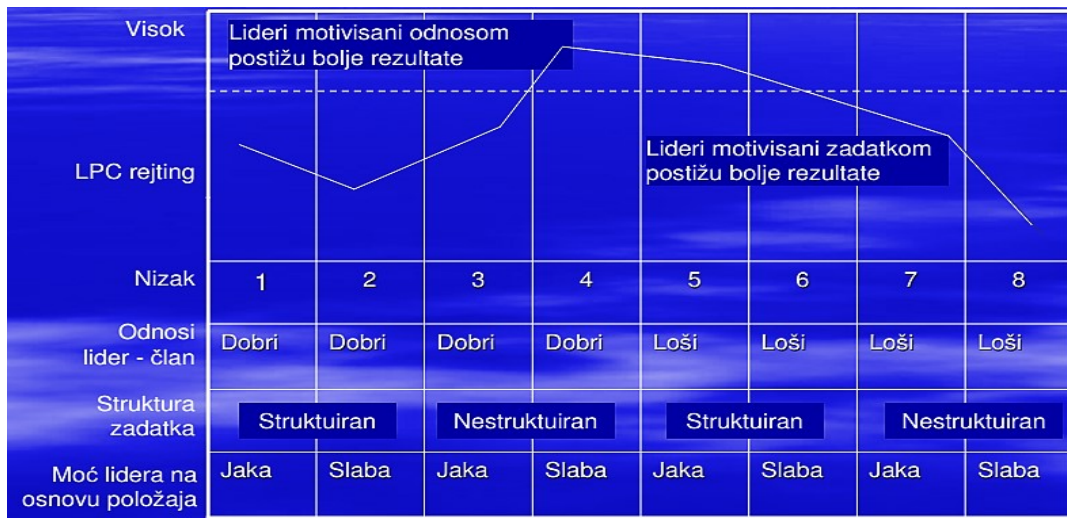
Функције лидерства приказује функције које лидер има у оквиру групе. Мишљење је да би група била успешна, лидер треба да извршава две функције:

- функција решавања проблема и
- функција одржавања групе на окупу.

Према томе, лидер који успешно обавља ове две функције је успешан лидер.

Контингентни приступ

Овим приступом се покушало одредити који фактор је најважнији као и предвидети најефикаснији стил вођења у датим околностима



Слика 20. Фидлерова ЛПЦ теорија - ситуациона

Извор: Јашко, О. ППТ Презентација: Руководјење и лидерство Руководјење и лидерство. Београд: Факултет организационих наука, стр. 19.

Хаус - Митчелов модел или модел пут - циљ у центар ставља мотивацију и очекивања запослених. Врум и Јаго су критиковали ову теорију јер није узимала у обзир ситуације о укључењу радника када менаџери доносе одлуке.

- карактеристике подређених

- карактеристике окружења.

Понашање лидера се категоризује у четири групе:

1. понашање оријентисано ка достигнућима
2. директивно понашање
3. партиципативно понашање
4. подржавајуће понашање

Врум – Јетон - Јаго су понудили проширење модела пут – циљ у циљу обезбеђивања квалитета и прихватања одлука. Циљ модела је био да се помогне менаџерима у доношењу одлука, односно када да укључују сараднике у решавању одређеног проблема дајући при том пет стилова сврстаних у три приступа:

- ауторитарни,
- консултански и
- партиципативни приступ.

Према моделу Хершеј - Бланчардов однос лидера и његових следбеника посматра се као својеврстан животни циклус који се састоји од четири фазе, односно лидерска стила:

- оријентација лидера на задатке са свим релевантним информацијама и упуштвима подчињеним,
- оријентација на задатке са повећањем поверења лидера у сараднике и већом подршком,
- радници су више мотивисани и траже већу одговорност,
- следбеницима није потребно усмеравање и упуства, они су самостални.

Хоторн и Ајова студије

Према Курту Левин-у, типови лидерства могу бити: ²⁴

1. Аутократа - аутократски диктатор је један од најчешћих типова лидера. Приступ аутократа је да доноси једностране одлуке не питајући за сугестије других припадника групе. Такви тоталитарни лидери имају предност уштеде времена и присутности мале опозиције при тражењу решења. Класичан пример аутократског лидерства се види у владама земаља попут Северне Кореје, где лидер контролише своје грађане путем силе и страха. Кад се позитивно користи, овај тип приступа је користан за вођење компанија у којима је присутна неефикасност или недостатак дисциплине.

²⁴ Lewin, K. (1977). *Frontiers in Group Dynamics. Human Relations*, Vol. 1, str. 143-153

2. Демократа - демократски лидер вреднује сваког члана организације и гледа да се сваки члан групе осећа корисним. Демократа учествује у задацима поштујући и уважавајући сугестије и доприносе других запослених. Овај приступ обично доводи до тимске ефикасности и задовољних запослених. Треба имати на уму да, иако чланови групе учествују у планирању и доношењу одлука, лидер доноси коначну одлуку на основу свих расположивих информација.

3. Лаиссез-фаире Лидер - Овај тип лидера је супротан аутократи: запосленима је дато доста слободе и слободног простора за рад по свом нахођењу. Овај тип лидера ретко надгледа раднике и не добија повратну или ажурну информацију на редовној основи. Овај стил може бити предност за компаније које имају за циљ да искористе индивидуалне лидерске способности и подстакну иницијативу међу запосленима. Лаиссез-фаире приступ може довести до уштеде времена и бољих пословних односа, али само у предузећима са ефикасним, поштеним радницима који захтевају мало надзора. Временом, лидери ипак требају да се повежу са запосленима или могу жртвовати ефикасност, продуктивност и доступност.

Савремени стилови лидерства

Постоји више типова савременог лидера али основа је да запослени буде што више мотивисан па ће самим тим дати све од себе на свом радном месту.

1. Мотивациони лидер - помаже да се из сваког запосленог извуче оно највредније. Узимањем времена за упознавање сваког члана организације, ова врста лидера проучава предности и слабости запослених и развија стратегије које ће из запослених да извуку оно најбоље. Овај приступ води ка доброј комуникацији кроз различите нивое организације. Запослени могу до поделе своја осећања, мисли и идеје, и тако се осећају оснажени и задовољни. Мотивациони лидер је савршен у продајним организацијама или компанијама које су у потрази за креативношћу или ентузијазмом.

Лидер који удовољава - примењује стари шаргарепа и штап приступ. Такав лидер поставља циљеве и онда нуди релативне награде у зависности од доприноса и достигнућа чланова. Ако запослени или одељење имају лоше перформансе, могу постојати казне или пенали. Једна предност ове традиционалне стратегије управљања је да је могуће да се покрене такмичење на радном месту које често доводи до чак и трансценденталног побољшања перформанси.

2. Иноватор – овај тип лидера је креативан и динамичан, прилагођава се брзо промени и предводи експлозиван раст. Иновативни лидер је свестан нових кретања на тржишту и увек слуша друге чланове тима у потрази за свежим идејама и решењима. Најбоља ствар код овог приступа је да креативност вођена примером

инспирише друге запослене да истражују, прошире и осмисле нове концепте сами. Ова врста стратегије управљања је посебно ефикасна за технолошка, медијска и друга предузећа која се воде идејом. Трансформациони лидер - године 1978., James MacGregor Burns је дефинисао концепт „трансформационог лидера“.²⁵ Његов рад је настављен и проширен од стране других истраживача, укључујући индустријског психолога др Bernard Bas-a. Трансформациони лидер показује одређене особине и понашање да инспирише и мотивише екипу или организацију да се окупе око заједничке визије или циља. Ова понашања и особина укључују харизму, интелектуалну стимулацију, инспиративну мотивацију и индивидуално разматрање за сваки тим или за сваког члана групе. Из много разлога, трансформационо лидерство је важан фактор како на микро, или индивидуалном нивоу, тако и на макро, или организационом, друштвеном плану.

3. Трансакциони лидер - посматра технолошке промене као потребну комбинацију аспекта техничких и људских односа. Ова димензија тврди да су менаџерима дате улоге у превођењу визије топ менаџмента кроз коришћење вештина давања правца, решавања проблема, и спровођења технолошке промене. Трансакционо лидерство се више ослања на „дати и узети“ разумевању, где подређени имају осећај дужности према лидеру у замену за неку награду.

Харизматски лидер - са појавом теорије Хјуза о харизматском лидерству, о овом концепту се много више говори и пише. Харизматско лидерство се може дефинисати као утицање на следбенике који безусловно прихватају лидера, безрезервно га подржавају, имају веровања слична лидеру и емотивно се укључују у акцију уз уважавање циљева.

Приступ групе динамике

- Негатор: овај члан групе често критикује туђе идеје.
- повучен: оваква особа не учествује у дискусији.
- жељан препознавања: овај члан групе је хвалисавац, или воли да доминира.
- шаљивција: ова особа уводи хумор у неодговарајуће време.

Да би ојачао динамику свог тима, лидер треба да користи следеће стратегије:

- познавање свог тима,
- решавање проблема брзо и са добрим повратним информацијама,
- дефинисање улога и одговорности,
- рушење баријера,

²⁵ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, str. 246.

- фокус на комуникацији, и
 - обраћање пажње на знаке упозорења и лоше перформансе групне динамике.
- Да би ојачао динамику свог тима, лидер треба да користи следеће стратегије:
- познавање свог тима,
 - решавање проблема брзо и са добрим повратним информацијама,
 - дефинисање улога и одговорности,
 - рушење баријера,
 - фокус на комуникацији, и
 - обраћање пажње на знаке упозорења и лоше перформансе групне динамике

Концепт подељеног лидерства

Курт Левин, социјални психолог и стручњак за управљање променама, је заслужан за осмишљавање термина „групна динамика“ у раним 1940-им годинама прошлог века. Он је напоменуо да људи могу често да узму различите улоге и понашања када раде у групи. „Динамика групе“ описује ефекте ових улога и понашања на другим члановима групе, као и на групи као целини. Новији истраживачи су се надовезали на Левин-ове идеје, а овај термин је постао кључан за праксу доброг управљања.

Групу са позитивном динамиком је лако уочити. Чланови тима имају поверења једни у друге, они раде у правцу колективне одлуке, и они држе једне друге одговорнима за решавање ствари. Као и ово, истраживачи су открили да када екипа има позитивну динамику, њени чланови су скоро дупло више креативни у односу на просечну групу.

У групи са лошом групном динамиком, понашање људи ремети рад. Као резултат тога, група не може доћи до било које одлуке, или може направити погрешан избор, јер чланови групе нису могли ефикасно да истраже могућности.

Шта узрокује лошу групну динамику? Лидери група и чланови тима могу допринети негативној групној динамици. Неки од најчешћих проблема који се могу јавити су:

- Слабо лидерство: када тим нема јаког вођу, доминантнији члан групе често може преузети контролу. Ово може довести до недостатка смера, размирица, или фокуса на погрешне приоритете.
- Претерано поштовање према ауторитету: ово се може десити када људи желе да се види да се они слажу са лидером, и стога не износе сопствене ставове.
- Блокирање: ово се дешава када се чланови тима понашају на начин који ремети проток информација у групи. Људи могу да усвоје улоге блокирања као што су:

- Агресорски: ова особа се често не слаже са другима, или је непримерено отворена.

Мноштво истраживачких доприноса током 1970-их до средине 1990-их је дало концептуално утемељење подељеног лидерства.²⁶ Међу овим истраживачким доприносима постављен је пример концепата партиципативног одлучивања само-лидерства и самоуправних радних тимова. На пример, само-лидерство се односи на појам да чланови у организацији могу водити сами себе, и важне области само-лидерства су само-обсервације, само-постављање циљева, само-награђивање, вежбање и само-управљање дијалозима.²⁷

Пирс и Конгер дефинишу разлику између подељеног и традиционалног лидерства на следећи начин: „Кључна разлика између подељеног и традиционалних модела лидерства је да процес утицаја укључује више од само силазног утицаја на подређене од стране именованог или изабраног лидера. Уместо тога, лидерство је широко дистрибуирано између *skupa* ројединаса уместо централизованог у рукама једне особе која делује у улози надређеног.“²⁸

У оквиру ове дефиниције, подељено вођство је виђено као прилично широк појам. Конзистентно, у својој књизи, Пирс и Конгер укључују тимско лидерство, као и ко-лидерство у концепт, и у овом раду смо зато изабрали да представимо подељено лидерство као надређено „подељеним позицијама и подељеној власти“, као и „сарадњи између различитих позиција“. Упркос овом широком начину гледања на подељено лидерство, Флечер и Кауфер²⁹ су приметили да је истраживање о подељеном лидерству ретко повезано са истраживањима о групним процесима и тимском раду, и напоменули су да би теорија и пракса подељеног лидерства имала корист од те повезаности. Најчешће објашњење појаве подељеног лидерства, и зашто је потребно, је да лидер не може бити експерт у тимовима састављеним од људи са различитим стручним способностима. Уместо тога, тим ће бити ефикаснији ако је лидерство дистрибуирано и сви чланови могу да утичу на правац.³⁰

²⁶ Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage: Thousand Oaks, str. 9-13.

²⁷ Isto, str. 130-140.

²⁸ Isto, str. 1.

²⁹ Fletcher, J. K., Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility, In: Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications, str. 22.

³⁰ Burke, C. S., Fiore, S. M., Salas, E. (2003). The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. In: Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications.

Према Кокс-у, и Pirsu и Пер-у³¹, тим има најмање два извора утицаја; именованог или ванредног лидера тим и сам тим. Подељено вођство фокусира на када екипа врши утицај, али то није исто што и појам овлашћени тимова. Подељено лидерство се фокусирана то када тим врши утицај и мора да испуни три критеријума³²

„Прво, чланови тима морају схватити да је конструктиван латералан утицај стално очекивање перформанси. Друго, чланови морају прихватити одговорност за пружање и адекватно реаговање на конструктивно лидерство својих колега. Треће, чланови тима морају развити вештине као ефективни лидери и следбеници“.

Према томе, подељено лидерство поставља веће захтеве за рефлексију чланова тима на њихово вршења утицаја на тим. Ко-лидерство и дистрибуирано лидерство изазивају традиционални поглед на лидерство и уместо темељења на самим следбеницима и лидерима, лидерство постаје процес између људи и омогућава свим људима да буду укључени (и поред формалне позиције) у лидерство.

Подељено лидерство је стара појава (на пример, подељено лидерство током Републиканског Рима), и претпоставка је да оно постоји у многим малим предузећима, као што су породична предузећа и предузећа у којима су запослени власници. Подељено лидерство је вероватно природан начин аранжирања управљања када двоје људи поседују и покрећу заједнички бизнис. Како посао расте, други облици лидерства се могу појавити.

Виртуелно лидерство

Овај вид лидерства је посебно важан у савременим компанијама, где је лидер физички одвојен од својих следбеника и чиме је отежан процес утицаја и преношења информација.

У данашњем времену организације које желе да опстану и такмиче се на глобалном тржишту морају развити лидерство које ће отићи и даље од имплементације иновација у своје пословање, оне ће морати креирати иновације које ће мењати тржишне услове.

³¹ Cox, J. F., Pearce, C.L., Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. In: Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications, 92str.

³² Исто 108str.

Изградња односа, изградња поверења, лична одговорност, као и мотивисаност резултатима су такође међу важним надлежностима. Кључне компетенције за лидере виртуелних тимова су да имају способност да мотивишу друге, планирају акције, да имају тренерско и стратешко размишљање.

Задатак виртуелног лидера може да се опише кроз навођење неколико улога које он врши у организацији, али уз напомену да он мора пронаћи праву меру сваке од њих као и вршити их синхронизовано. Најефикаснији виртуелни лидери разумеју јединствене факторе својствене у лидерству и комуникацији са удаљености, као и предузимање неопходних корака како би се осигурали да су у стању да успешно воде своје тимове.

Дигитални лидери се разликују од следбеника по њиховим различитим комбинацијама вештина, ставова, знања и њиховим професионалним и персоналним искуствима. Лидерство мора бити вођено са јединственим ставовима одговарајућим за дистрибутивно, дигиталног доба. Дигитални лидери морају бити флексибилни и прилагодљиви, и морају поседовати широку интелектуалну радозналост и глад за новим сазнањима. Они морају да буду спремни да виде вредност у оштро различитим перспективама, да буду спремни на неизвесности, и као и сви лидери, морају да поседују истинску страст за оно што раде. Они гледају глобално на решења и изазове, и такође су "гладни" за константним учењем и инсистирају на томе кад су у питању и њихови сарадници и следбеници. Они подржавају егалитарни и више на резултате оријентисан приступ, него ранији лидери.

Списак потребних вештина обухвата:

- способност да изграде коалиције и интересне заједнице,
- способност за истовремено извршавање више задатака,
- да остану фокусирани на сопствене приоритете, чак и док траже заједнички језик са лидерима у другим секторима,
- у друштву знања је посебно важно знање лидера о томе како нове технологије функционишу,
- треба да схвати однос између коришћења информација и технологије која то омогућава,
- треба да буде упознат са технологијама и техникама које су кључне за успостављање и одржавање протока информација током виртуелне операције,

- лидер зна како и када да замени традиционалне процесе рада са виртуелним,
- лидер би требало да буде у стању да израчуна вредност е-технологија,
- лидер може да препозна и подстакне креативност и технолошке иновације,
- треба да одлучан у експериментисању са идејама и њиховим спровођењем.

Лидери морају да знају како да знање које им недостаје добију мобилишући своје друштвене везе. Ове нове комбинације вештина, ставова и знања захтевају нове моделе искуства, посебно лично кретање преко различитих сектора у пословима где је лидер приморан да се ангажује са људима из различитих професионалних и демографских средина. Кроз све ове прекограничне промене, успешни лидери су у стању да развију и одрже морални компас који ће водити њихово понашање. Вештине, ставови, знања, искуства и етика се заједно уклапају у међусобно подржавају “пакет” за успешне дигиталне лидере.

7.2 Модели лидерства у образовању

Бројни аутори су покушали да систематизују моделе лидерства, а међу њима се истичу Леитхвоод, Јантзи и Стеинбах (1999), те Буш и Гловер (2002). Резултат њиховог истраживања јесте типологија модела вођења (уз одговарајуће моделе менаџмента).

У пракси су се издвојила три модела лидерства: менаџерски, инструктивни и трансформацијски. Не само да се јасније препознају у пракси – та три модела су се појављивала у пракси, током времена, као три фазе развоја образовног менаџмента и вођења.³³ Фаза менаџерског вођења карактеристична је за период 60-их и 70-их година 20. века и време успостављања система образовног менаџмента. Након фазе менаџерског вођења, следи 80-их година фаза инструктивног вођења, да би у 90-им годинама прошлог века заживела фаза трансформацијског вођења.

Менаџерско вођење повезано је с формалним моделом образовног менаџмента. Карактеристика овог модела вођења је усмереност директора на остваривање функција и задатака. Овде се полази од претпоставке да успешно остваривање функција и задатака доприноси ефикасности рада запослених. Такође,

³³ Hallinger, P. (1992). School Leadership Development: Evaluating a decade of reform. *Education and Urban Society*, Vol.24(3), str. 300–316.

сматра се да је понашање запослених рационално, а да утицај долази с формалних позиција у хијерархији структуре установе. Он је погодан за спровођење одлука које долазе из окружења, а обично га критички називају “менаџеризмом” и “техницизмом”. У данашњем модерном свету мање се користи овај тип вођења, али се сматра да неке његове технике доприносе успешности директора/лидера. Наглашени формализам и техницизам је управо оно што се замера овом моделу вођења.

Инструкцијско вођење разликује се од других модела по томе што је више усмерено на упутства за процес, него на сам процес вођења. Како је учење и подучавање основни радни процес у образовним институцијама, инструкцијско вођење је директно у функцији подизања нивоа квалитета овог процеса углавном посредством професионалног усавршавања професора. Замерка овом стилу вођења јесте упитна квалификованост директора, прејака оријентација на наставу и занемаривање осталих области функционисања организације.

Пошто је визија описана као општеприхваћена слика заједничке жеље о изгледу будућности, њено обликовање и остваривање заснива се на прихваћености и преданости запослених. Зато, директор мора да постигне висок ниво привржености професора и одличну сарадњу, да његови мотиви, мотиви запослених, као и на њима утемељено понашање, буду јединствени. Моделу трансформацијског вођења замера се могућност манипулисања запосленим од стране директора након што их придобије.

Пошто наведени модели често појединачно не задовољавају потребе у пракси, у неким ситуацијама се онда користи више њих истовремено. Према Бушовом мишљењу, заступљеност појединих модела у образовним установама зависи од њихове величине, организацијске структуре, времена које се може посветити менаџменту, као и могућности прибављања ресурса и окружења установе.³⁴ Који ће модел вођења бити доминантан у образовним установама зависи од низа фактора. Величина школе нпр. значајно утиче на заступљеност модела вођења. Партиципативно вођење је модел који сигурно више одговара мањим образовним институцијама, док је менаџерско и трансакцијско вођење претежно примењиво у већим образовним институцијама. Трансформацијски модел вођења би, пак, поједнако успешно могао да се примени и у мањим и у већим образовним инсититуцијама. Организацијска структура је такође фактор који утиче на профлисање модела менаџмента и вођења. Постојање савета, одбора и

³⁴ Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications, 99.str.

различитих интересних група и њихових тежњи да утичу на одлучивање формирају структуру у којој су применљиви трансакцијски, као и (с обзиром на педагошки рад) инструкцијски модел вођења. Кад је реч о времену које се може посветити образовном менаџменту, може се закључити да, због преоптерећености наставника наставом и немогућности партиципирања у процесу одлучивања, доминира модел менаџерског вођења.

Могућност прибављања ресурса је такође значајна за примену одређеног модела вођења. Пресудни за одвијање образовне делатности су људски, физички и финансијски ресурси. У редовним условима расподела наведених ресурса врши се договором; међутим, у условима редукције ресурса, када неминовно долази до сукоба интереса, у образовним установама примењује се политички модел образовног менаџмента и трансакцијски модел вођења.

И, најзад, окружење се јавља као фактор који утиче на образовни менаџмент у школама, нарочито у условима децентрализације образовања и добијања веће аутономије у одлучивању које се, пре свега, односи на наставне програме. Образовне установе добијају већа овлашћења да би спремније одговориле захтевима окружења. У условима стабилног развоја окружења, школе углавном примењују колегијалне моделе менаџмента, тј. трансформацијско и партиципативно вођење.

Али, у условима промена у програмима, вредновању и сл., образовне установе почињу да примењују моделе трансакцијског и ситуацијског вођења.

Пошто су образовне установе по својој природи веома комплексне, не могу се стога ни свести на примену само једног модела образовног менаџмента или вођења, јер је и сама пракса показала да се ту истовремено практикују различити модели вођења. Свест о томе усмерила је теоретичаре на трагање за моделима који би помирили уочене противречности и целовитије захватили комплексну стварност образовних организација. Тако су настали интегративни модели образовног менаџмента, који укључују двозначне, политичке, колегијалне и формалне моделе.³⁵

Већ само уважавање чињенице да постоје различити модели који су због својих специфичности у неким ситуацијама погоднији него у другим, добро је полазиште за ефикасније деловање.

³⁵ Enderud, H. (1980). Administrative leadership in organized anarchies. *International Journal of Institutional Management in Higher Education*. Vol. 4 (3), str. 235–253.

8. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

8.1 Терминологија

У овом раду ће се користити одређени стручни термини из статистичке анализе. Зарад бољег разумевања и схватања одрађене материје, биће приказана њихова детаљна објашњења.

а) Кронбах коефицијент α – Кронбах коефицијент алфа се користи приликом одређивања нивоа поузданости самог упитника. У зависности од израчунате вредности Кронбах коефицијента алфа, одређује се да ли се дати упитник може користити у даљој анализи или је потребно извршити одређене модификације самог упитника. Дата је табела помоћу које се одређује ваљаност упитника.

Табела 8. Поузданост упитника

<i>Вредност Кронбах коефицијента α</i>	<i>Поузданост упитника</i>
$\alpha \geq 0.9$	<i>Одлична</i>
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	<i>Добра</i>
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	<i>Прихватљива</i>
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	<i>Дискутабилна</i>
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	<i>Слаба</i>
$0.5 > \alpha$	<i>Неприхватљива</i>

Извор: Аутор

б) Нулта (H_0) и алтернативна (H_1) хипотеза – Нулта и алтернативна хипотеза представљају ставове које се желе доказати. Алтернативном хипотезом доказујемо постојање статистички значајне везе између две променљиве, док се нултом хипотезом показује одсуство такве везе.

ц) Хи-квадрат тест – Поменути тест ће се користити приликом утврђивања постојања везе између променљиве, са по два или више фактора унутар њих. Реализована вредност хи-квадрат теста ће се поредити са критичном вредношћу са циљем доказивања постојања везе између посматраних променљивих.

д) α – вредност – Представља критичну вредност која служи приликом одбацивања или неодбацивања нулте хипотезе. У овом случају, критична вредност ће бити $\alpha = 5\%$ или записано у децималном облику, $\alpha = 0.05$.

е) P – вредност – Представља најмањи ниво значајности са којим се нулта хипотеза може одбацити на основу података из узорка. У зависности од величине p – вредности, можемо доћи до закључка да ли се одбацује нулта хипотеза или до закључка да се нулта хипотеза не одбаци. Уколико је израчуната p – вредност хи-квадрат теста већа од критичне вредности α ($p > \alpha$), не постоји довољно података да се одбаци нулта хипотеза, те ће се стога закључити да између посматраних променљивих не постоји статистички значајна разлика. Уколико је израчуната p – вредност хи-квадрат теста мања од критичне вредности α ($p < \alpha$), постоји довољно података да се одбаци нулта хипотеза, те ће се стога закључити да између посматраних променљивих постоји статистички значајна разлика.

8.2 Интерпретација резултата истраживања или резултати истраживања и дискусија

8.2.1 Подела испитаника по испитним факторима

У склопу овог истраживања, рађена је анкета која је попуњена од стране 220 испитаника. Поменути испитаници се могу поделити по више фактора, што ће бити приказано у даљем раду.

а) Подела испитаника по полу

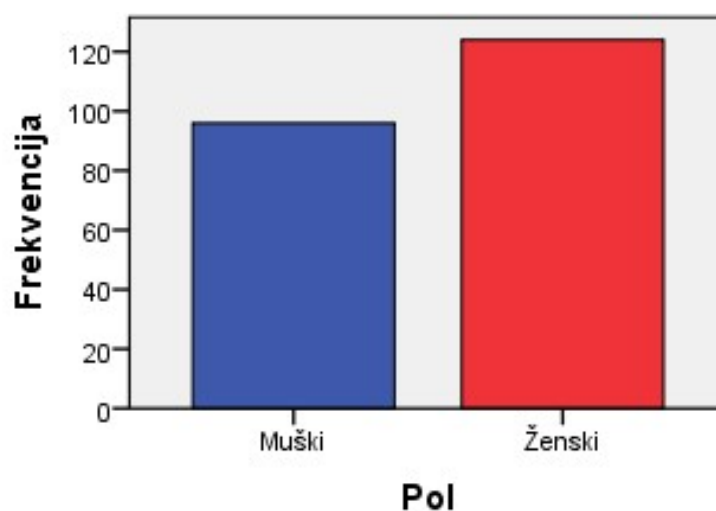
Од 220 испитаника, 96 испитаника је мушког пола, док је 124 испитаника женског пола. Резултати су приказани кроз табеле и графиконе.

Табела 9. Подела испитаника по полу

Табела 9.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Мушки пол	96	43,6
Женски пол	124	56,4
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 2. Подела испитаника по полу



Извор: Аутор

б) Подела испитаника по старосним групама

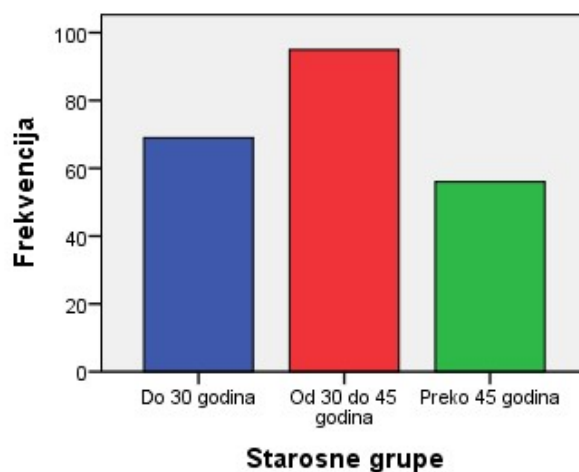
Ради лакшег приказивања испитаника по годинама старости, испитаници су груписани у три старосне групе. Прву старосну групу чине испитаници који су млађи од 30 година. Њихова бројност износи 69. Другу групу чине испитаници који су старији од 30 година, а млађи од 45 година и њих је укупно 95. Последњу старосну групу чине испитаници који су старији од 45 година и њихова бројност износи 56. Поменути резултати су приказани табеларно и на графикону

Табела 10. Подела испитаника по старосним групама

Табела 10.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
До 30 година	69	31,4
Од 30 до 45 година	95	43,2
Преко 45 година	56	25,5
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 3. Подела испитаника по старосним групама



Извор: Аутор

ц) Подела испитаника по високо-образовној установи

У овој анкети учествовали су испитаници запослени у шест различитих образовних установа, Факултет за спорт, Факултет за менаџмент Херцег Нови, Факултет за медитеранске пословне студије, Факултет за менаџмент некретнина и Београдска пословна школа. Приказ резултата дат је у табели 11.

Табела 11. Подела испитаника по образовној установи

Табела 11.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Факултет за спорт	30	13,6

Факултет за менаџмент	40	18,2
Академија за пословну економију	40	18,2
Факултет за МПС	39	17,7
Факултет за менаџмент некретнина	37	16,8
Београдска пословна школа	34	15,5
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Приказани резултати се могу груписати у сродније категорије. На тај начин високо-образовне установе Факултет за менаџмент и Факултет за менаџмент некретнина, груписани су у категорију „Менаџмент“. Академија за пословну економију, Факултет за медитеранске пословне студије и Београдска пословна школа чине категорију „Пословне студије“, док је Факултет за спорт самостална јединка и чини групу „Спорт“ што је приказано табелом 11а.

Табела 11а. Подела испитаника по образовној установи

Табела 11а.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Спорт	30	13,6
Менаџмент	77	35,0
Пословне студије	113	51,4
Тотал	220	100,0

Извор: Аутор

д) Подела испитаника по позицији

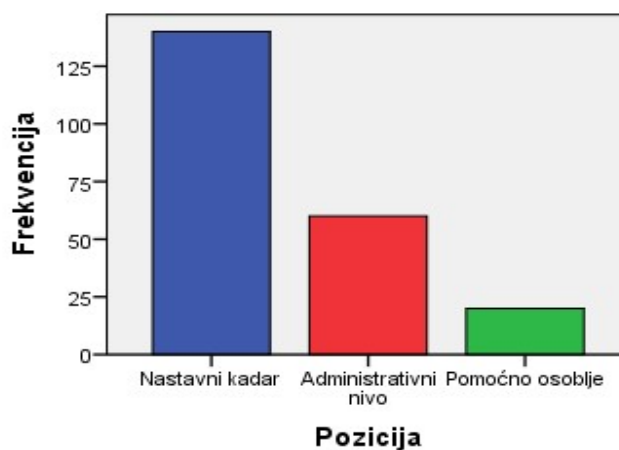
Позиције испитаника су груписане у три веће групе. Прву групу представља „Наставни кадар“, испитаници који раде на позицији професора или асистента у високо-образовној установи. Укупно 140 испитаника је у овој групи. Другу групу чини „Административни ниво“, испитаници који су запослени на позицијама ПР-а, маркетинг менаџера, рачуновође, секретара, библиотекара, итд. У овој групи се налази 60 испитаника. Последњу групу представља „Помоћно особље“, лица која су у високо-образовној установи запослена на позиције чистача, обезбеђења, домара, итд. Укупно 20 особа је у овој групи. Резултати су приказани табеларно и на графикону.

Табела 12. Подела испитаника по позицији

Табела 12.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Наставни кадар	140	63,6
Административни ниво	60	27,3
Помоћно особље	20	9,1
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 4. Подела испитаника по позицији



Извор: Аутор

е) Подела испитаника по дужини радног стажа

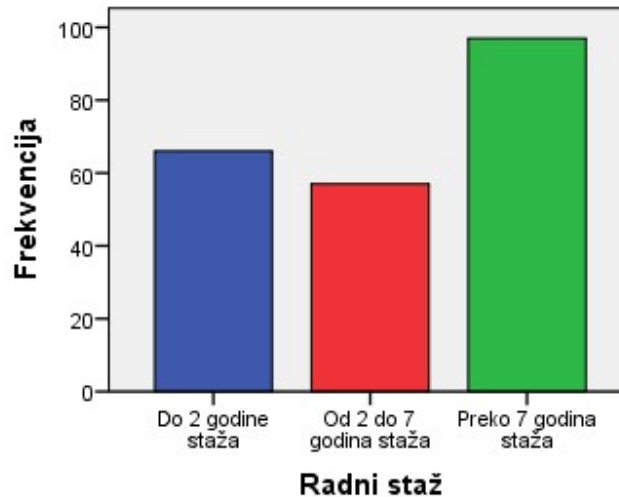
Испитаници су подељени у три групе, у зависности од дужине радног стажа. Прву групу чине испитаници који имају до 2 године радног стажа и њих је укупно 66. У другој групи су испитаници који имају између 2 и 7 година радног стажа. У тој групи је укупно 57 испитаника. Последњу групу представљају испитаници који имају преко 7 година радног стажа и њих је укупно 97. Резултати су приказани табеларно и на графикону.

Табела 13. Подела испитаника по годинама радног стажа

Табела 13	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
До 2 године радног стажа	66	30,0
Од 2 до 7 година радног стажа	57	25,9
Преко 7 година радног стажа	97	44,1
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 5. Подела испитаника по годинама радног стажа



Извор: Аутор

8.2.2 Ниво поузданости упитника

8.2.2.1 Креирање упитника

Упитник који је коришћен у истраживању састоји се из четири сета питања. Први сет питања се тиче емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима, укупно је било 14 питања. Други сет се бави мотивом постигнућа испитаника и садржи 10 питања. У трећем сету питања вршило се испитивање општег става испитаника према променама. Овај сет садржи следећих 10 питања. Последњи сет питања испитивао је став испитаника о пракси едукације и чини га 15 питања. За потребе овог истраживања креиран је упитник. Идентични упитници су били дистрибуирани свим испитаницима и није било разлике.

Да би се утврдила сама ваљаност истраживања, потребно је установити да ли је упитник поуздан и да ли пружа валидне податке. Као што је већ напоменуто, сам упитник чине четири сета питања, стога је потребно утврдити да ли сваки сет питања понаособ задовољава услове потребне за даљу анализу и да ли упитник као целина пружа ваљане податке.

8.2.2.2 Ниво поузданости првог сета питања

Први сет питања, који се тиче емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима, чини 14 питања. Анализом поузданости, установљено је да Кронбах коефицијент износи 0.674. Увидом у Табелу 8. закључујемо да је поузданост првог сета питања дискутабилна ($0.7 > \alpha \geq 0.6$). Стога је потребно обавити додатну анализу, да ли ће се искључивањем неког питања повећати ниво поузданости целог сета питања. Табела 14. даје следеће резултате.

Табела 14. Ниво поузданости првог сета питања

Питање	Кронбах коефицијент α уколико се одређено питање изостави
A1	0,615
A2	0,701
A3	0,702
A4	0,613
A5	0,696
A6	0,629
A7	0,615
A8	0,621
A9	0,705
A10	0,707
A11	0,618
A12	0,703
A13	0,623
A14	0,612

Извор: Аутор

Анализом је показано уколико се питање под редним број 10, искључи из анализе, вредност Кронбах коефицијента α ће износити 0.707, па ће ниво поузданости теста упасти у категорију прихватљивог, на основу табеле 8 ($0.8 > \alpha \geq 0.7$). Резултат ове анализе јесте да ће се питање под редним бројем 10 изоставити из даље анализе.

8.2.2.3 Ниво поузданости другог сета питања

Други сет питања се бави мотивом постигнућа испитаника и чини га 10 питања. Анализом поузданости, установљено је да вредност Кронбах коефицијента α износи 0.587. Увидом у Табелу 15. закључујемо да је поузданост другог сета питања слаба ($0.6 > \alpha \geq 0.5$). Одрађена је додатна анализа поузданости и резултат је приказан у табели 15.

Уколико би се из другог сета питања изоставило питање под редним бројем 5, поузданост тог сета би износила 0,792 и самим тим, други сет питања би упао у категорију прихватљивог нивоа поузданости ($0.8 > \alpha \geq 0.7$).

8.2.2.4 Ниво поузданости трећег сета питања

У трећем сету питања вршило се испитивање општег става испитаника према променама и сет садржи 10 питања. Вредност Кронбах коефицијента α у овом случају износи 0,861. Пошто та вредност упада у категорију добре поузданости упитника ($0.9 > \alpha \geq 0.8$), у овом сету питања неће бити вршене било какве промене.

Табела 15. Ниво поузданости другог сета питања

Питање	Кронбах коефицијент α уколико се одређено питање изостави
P1	0,476
P2	0,466
P3	0,467
P4	0,478
P5	0,792
P6	0,473
P7	0,439
P8	0,456
P9	0,756
P10	0,431

Извор: Аутор

Табела 16. Ниво поузданости трећег сета питања

Питање	Кронбах коефицијент α уколико се одређено питање изостави
UP1	0,848
UP2	0,851
UP3	0,848
UP4	0,850
UP5	0,846
UP6	0,848
UP7	0,846
UP8	0,847
UP9	0,849
UP10	0,848

Извор: Аутор

На основу табеле 16. закључује се да се ниво поузданости трећег сета питања не повећава избацивањем неког питања, већ се та поузданост смањује. Као што је већ споменуто, из овог сета питања неће се изостављати неко питање.

8.2.2.5 Ниво поузданости четвртог сета питања

У последњем сету питања испитује се став испитаника о пракси едукације. Сет садржи 15 питања, док је вредност Кронбах коефицијента α једнака 0,895. Висока вредност Кронбах коефицијент α сугерише да је поузданост овог сета питања добра ($0.9 > \alpha \geq 0.8$), самим тим се неће вршити модификације у овом сету питања.

Табела 17. Ниво поузданости четвртог сета питања

Питање	Kronbah коефицијент α уколико се одређено питање изостави
ED1	0,889
ED2	0,889
ED3	0,888
ED4	0,889
ED5	0,887
ED6	0,889
ED7	0,887
ED8	0,888
ED9	0,887
ED10	0,890
ED11	0,888
ED12	0,887
ED13	0,889
ED14	0,891
ED15	0,887

Извор: Аутор

Слично као и у претходном примеру, у четвртом сету питања није потребно вршити било какве модификације, јер ће се изостављањем било ког питања, поузданост смањити.

8.2.2.6 Ниво поузданости целог упитника

У овом случају, мери се ниво поузданости целог упитника, под условом да су из истог изостављена питања А10 (из првог сета питања) и П5 (из другог сета питања). Вредност Кронбах коефицијента α износи 0,951 те се долази до закључка

да цели упитник има одличан ниво поузданости, па се може сматрати да ће резултати анализе бити задовољавајући.

Табела 18а. Ниво поузданости целог упитника

Питање	Кронбах коефицијент α уколико се одређено питање изостави
A1	0,950
A2	0,953
A3	0,953
A4	0,950
A5	0,953
A6	0,950
A7	0,950
A8	0,950
A9	0,953
A11	0,950
A12	0,953
A13	0,950
A14	0,950
P1	0,949
P2	0,949
P3	0,949
P4	0,949
P6	0,949
P7	0,949
P8	0,949
P9	0,958
P10	0,949

Извор: Аутор

Табела 18б. Ниво поузданости целог упитника

UP1	0,950
UP2	0,950
UP3	0,950
UP4	0,950
UP5	0,950
UP6	0,950
UP7	0,950
UP8	0,950
UP9	0,950
UP10	0,950
ED1	0,950
ED2	0,950
ED3	0,950
ED4	0,950
ED5	0,950
ED6	0,950
ED7	0,950
ED8	0,950
ED9	0,950
ED10	0,950
ED11	0,950
ED12	0,950
ED13	0,950
ED14	0,950
ED15	0,950

Извор: Аутор

На основу табела 18а и 18б. примећује се да би се изостављањем одређених питања из прва два сета питања, поузданост целог упитника чак и повећала. Међутим, због јасности и прецизности целог упитника, неће доћи до даљег изостављања питања, јер би се тиме нарушио кредибилитет самог сета питања. У сваком случају, вредност Кронбах коефицијента α у износу од 0,951 показује изузетно јаку поузданост целог упитника.

8.3 Анализа социопсихолошких обележја испитаника

У овој анализи испитивања одређених образаца понашања испитаника, фокус је стављен на упитнику који је сачињен од четири сета питања. У сваком сету, испитаници су одговарали на одређен број питања и на основу броја поена, формирана су по три фактора који карактеришу њихове ставове. Прво ће бити речи о броју поена који су испитаници остварили у сваком делу упитника и у упитнику посматраном као целини. Једна од намена испитивања које су радили испитаници јесте да на упитнику остваре што већи број бодова, наравно под условом да на питања одговарају искрено. Даће се коментар одређених статистичких показатеља у овом сегменту и дистрибуција одговара испитаника. Након тога, извршиће се стандардизација датих одговора како би се направиле по три одговарајуће категорије, за сваки сет питања понаособ. Сваки сет питања ће представљати одређено социопсихолошко обележје, чије ће се карактеристике испитивати.

8.3.1 Анализа резултата упитника

Сва четири упитника дата су у облику Ликертова скале, која мери ниво слагања, односно неслагања испитаника према одређеним тврдњама. Свако постављено питање представља једну тврдњу. У првом сету питања дата је четворостепена Ликертова скала из које је изузет неутралан став, док преостала три сета питања имају петостепену Ликерову скалу, која садржи неутралан став испитаника према одређеној тврдњи. Ставови су дати у симетричном односу, било да ли је укључен и неутрални став или не. Негативни ставови испитаника су бодовани мањим бројем поена, док су позитивни ставови бодовани са већим бројем поена. С обзиром да постоји тенденција да испитаници углавном одговарају са махом позитивним ставом, потребно је увести одређену контролу у тесту у облику постављања питања са негативном конотацијом. На тај начин се од испитаника очекује да такву тврдњу вреднује са негативнијим ставом и додели мањи број поена. Пре процеса анализе упитника, потребно је таква питања прекодирати. Ако су испитаници доделили мањи број поена на питање са негативном конотацијом, потребно је извршити прекодирање, тако да се на том питању додели симетрична вредност. У случају да је испитаник доделио један поен на такво питање, потребно је испитанику доделити четири или пет поена, у зависности која се Ликертова скала

користила и обрнуто. На крају се сви одговори испитаника сабирају и тај збир представља укупан скор који је дати испитаник остварио у упитнику.

A) *Анализа резултата првог сета питања*

Први сет питања се бави питањем емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима. Укупно је било 14 питања у том делу упитника, али је каснијом анализом установљено да вредност Кронбах коефицијента α показује незадовољавајуће особине тог сета питања, па је из самог упитника изостављено питање А10. Преостала питања су дата на следећи начин:

- 1. Лако откривам кад ме неко лаже*
- 2. Моје симпатије и антипатије су постојане, имам тешкоћу да променим мишљење о другим људима.*
- 3. Често сам нерасположен(а).*
- 4. Ако ми неко прави проблем могу лако да причам са том особом о томе.*
- 5. Као дете сам често био каприциозан.*
- 6. Знам да се допадем и то ме чини популарним(ом).*
- 7. Користим интуицију у својим релацијама са другим људима, осећам добре људе.*
- 8. Људи ми се добровољно поверавају.*
- 9. Када сам лошег расположења терам све људе од себе.*
- 11. Имам осећај за дипломатију.*
- 12. Имам тешкоћу да кажем "Волим те".*
- 13. Ако предложим нешто у групи, пажљиво ме слушају.*
- 14. Способан сам да саслушам и разумем гледишта својих саговорника, ако се са њима не слажем.* Испитаници су одговарали на питања заокружујући један од понуђених одговора:

- 1. Сасвим нетачно*
- 2. Углавном нетачно*
- 3. Углавном тачно*

4. Сасвим тачно

Одговори су вредновани на Ликертовој четворостепеној скали од 1 до 4, где вредност 1 одговара ставу „Сасвим нетачно“, док је вредност 4 одговарала ставу „Сасвим тачно“. Анализом постављених питања, може се приметити да одређена питања имају негативну конотацију. На пример, питање под редним бројем А3, „Често сам нерасположен(а)“, представља пример питања са негативном конотацијом, где се тражи од испитаника да одговори са нижом вредношћу понуђеног одговора иако се то коси са жељом испитаника да оствари што већи број бодова. Преостала питања са негативном конотацијом су редом А5, А9 и А12. Статистички показатељи дати су у наредној табели

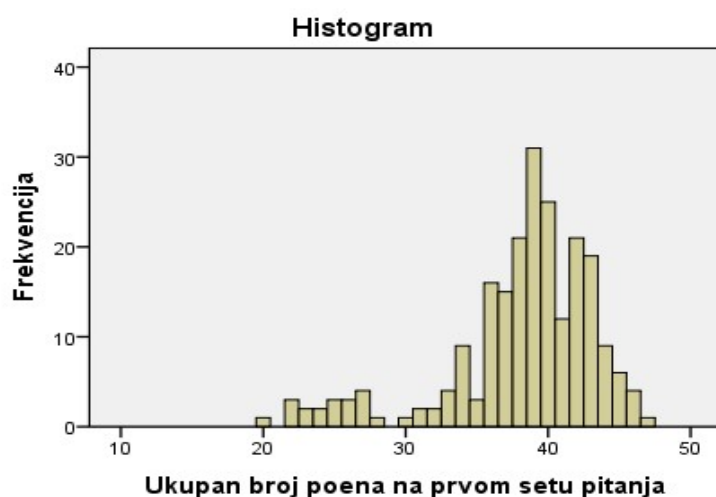
Табела 19. – Статистички показатељи првог сета питања

Табела 19.	Минималан број поена	Максималан број поена	Укупан број поена	Просечан број поена	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
Укупан број поена на првом сету питања	20	47	8394	38,15	5,252	13,77%

Извор: Аутор

Теоретски, минималан број поена износи 13, док је максимални број поена једнак 52. Те вредности се добијају уколико би испитаник на свако постављено питање доделио најмању односно највећу вредност. Табела показује да су испитаници остварили број поена у распону 20 и 47. Другим речима, минималан остварени број поена износи 20, док је максималан остварени број поена једнак 47. Укупно су испитаници остварили 8394 поена на овом делу упитника, што у просеку износи 38,15. Стандардна девијација износи 5,252 поена. Израчунати коефицијент варијације, представља однос стандардне девијације и просечне вредности, износи 13,77%. Коефицијент варијације ће се користити приликом упоређивања резултата између сетова питања. Дистрибуција одговора дата је и на хистограму.

Хистограм 1. Укупан број поена на првом сету питања



Извор: Аутор

Хистограм показује да су поени највећим делом груписани око вредности 39, али и да постоји одређен број испитаника који је имао знатно мањи број од поменутог.

А) **Анализа резултата другог сета питања**

Други сет питања се бави мотивом постигнућа испитаника. Укупно садржи 10, али је анализом установљено да вредност Кронбах коефицијента не показује задовољавајуће особине упитника, па је из самог упитника изостављено питање П5. Преостала питања су дата на следећи начин:

- 1. Привлаче ме задаци или активности чији исход зависи од мојих способности и уложеног напора.*
- 2. Када размишљам о свом успеху више ми је стало да задовољим своје унутрашње критеријуме, него да се упоређујем се другима.*
- 3. И кад нисам заинтересован за неку област настојим да се тиме бавим сто год боље могу.*
- 4. Радим на решавању задатака и ако они захтевају улагање већег напора.*
- 6. Проблеми који захтевају много труда и времена привлаче ме.*
- 7. Одговарају ми задаци и активности који захтевају самосталност и одговорност.*

8. Захтеви које себи постављам у погледу обима и квалитета урађеног посла су у границама онога што могу знам и хоћу.

9. Равнодушан сам ако не извршим своје радне обавезе.

10. Смогнем снаге да и досадне обавезе урадим добро и на време.

Испитаници су одговарали на питања заокружујући један од понуђених одговора:

1. Никад

2. Скоро никад

3. Понекад

4. Скоро увек

5. Увек

Одговори су вредновани на Ликертовој петостепеној скали од 1 до 5, где вредност 1 одговара ставу испитаника „Никад“, док вредност 5 одговара ставу испитаника „Увек“. Слично као и у пређашњем случају, анализом постављених питања, утврђено је да одређено питање има негативну конотацију. То је питање под редним бројем П9, „Равнодушан сам ако не извршим своје радне обавезе“, које представља пример питања са негативном конотацијом где се тражи од испитаника да одговори са нижом вредношћу понуђеног одговора иако се то коси са жељом испитаника да оствари што већи број бодова. Извршено је прекодирање поменутог питања. Статистички показатељи дати су у наредној табели.

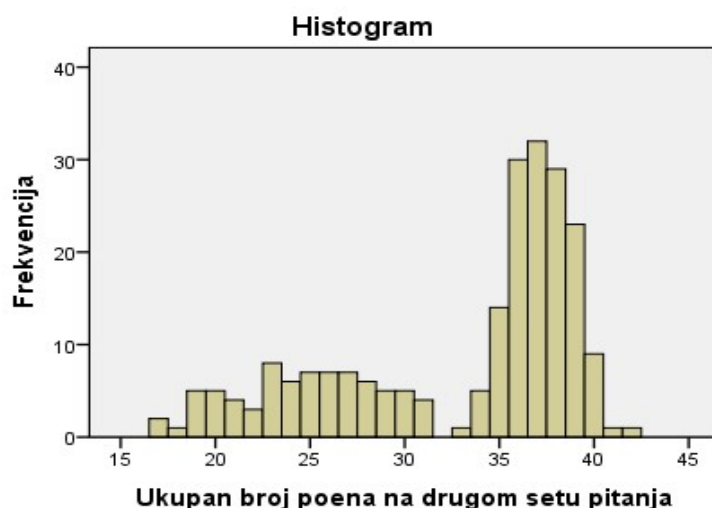
Табела 20. – Статистички показатељи другог сета питања

Табела 20.	Минималан број поена	Максимална број поена	Укупан број поена	Просечан број поена	Стандард на девијација	Коефицијент варијације
Укупан број поена на другом сету питања	17	42	7257	32,99	6,447	19,54%

Извор: Аутор

У овом сету питања, теоретски минималан број поена износи 9, док је теоретски максимални број поена једнак 45. Са друге стране, остварени минимални број поена је једнак 17, док остварени максимални број поена износи 42. Испитаници су укупно остварили 7257 поена у другом сету питања, што у просеку износи 32,99 поена, уз стандардну девијацију од 6,447 поена. Коефицијент варијације у овом примеру износи 19,54%. Дистрибуција датих одговора приказана је и на хистограму.

Хистограм 2. Укупан број поена на другом сету питања



Извор: Аутор

Дистрибуција одговора је таква да је груписање података највеће око вредности 36, али и да са леве стране дистрибуције постоји одређена униформна расподела бодова почевши од вредности 19, па до вредности 31, што у глобалу смањује просек другог сета питања.

А) Анализа резултататрећег сета питања

У трећем сету питања, испитаници су одговарали на питања везана за промене које се дешавају. Сет укупно садржи 10 питања и анализом вредности Кронбах коефицијента α , установљено је да је ниво поузданости овог сета питања изузетно задовољавајући, те се из овог сета није изоставило нити једно питање постављено испитаницима. Питања гласе:

1. Промене су увек негативан феномен.
2. Човекова спремност на промене је предуслов развоја његових могућности и знања.
3. Промене увек доносе феномене и зато их треба избегавати.
4. Људи који воле промене су креативни.
5. Људи који су склони променама представљају сметњу за систем.
6. Једини начин да човек промени себе јесте да мења свет у којем живи.
7. Људи који су изразитије склони променама су непоуздани и неодговорни.
8. Промене су саме по себи негативан феномен.
9. Веће промене нужно доводе до лоших међуљудских односа у организацијама.

10. Боље је одредити се за извесност него за промене које увек са собом носе неизвесност.

Пред испитаницима је било пет понуђених одговора и то су редом:

1. Потпуно се не слажем
2. Углавном се не слажем
3. И слажем се и не слажем
4. Углавном се слажем
5. Потпуно се слажем

Одговори су вредновани на скали од 1 до 5, где вредност 1 одговара ставу испитаника „Потпуно се не слажем“, док вредност 5 одговара ставу испитаника „Потпуно се слажем“. И у овом сету питања, утврђено је да одређена питања имају негативну конотацију и то су редом УП1, УП3, УП7, УП8 и УП9. Зарад комплетности сета, извршено је прекодирање поменутих питања. Статистички показатељи дати су у наредној табели.

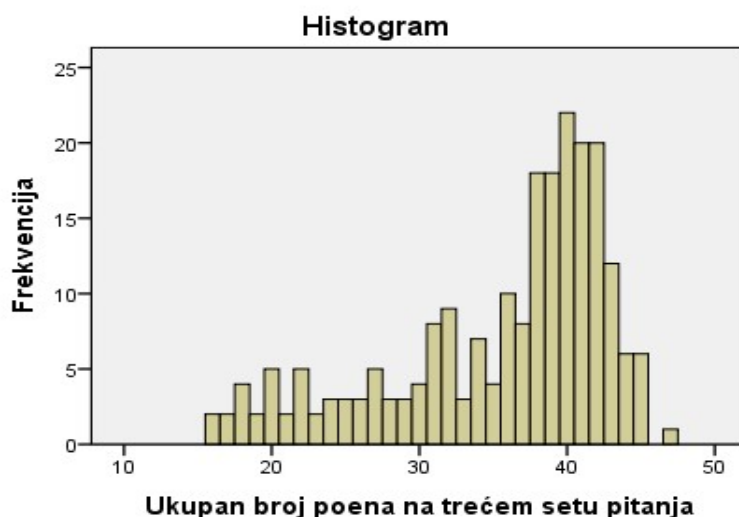
Табела 21. – Статистички показатељи трећег сета питања

Табела 21.	Минималан број поена	Максималан број поена	Укупан број поена	Просечан број поена	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
Укупан број поена на трећем сету питања	16	47	7817	35,53	7,456	20,99%

Извор: Аутор

За трећи сет питања, минимална теоретска вредност износи 10, док максимална теоретска вредност износи 50. Резултати показују да је остварена минимална вредности бодова једнака 16, док је са друге стране, максимална остварена вредност бодова једнака 47. Укупан број поена остварен у овом сету питања износи 7817, док је просечан број поена који су остварили испитаници једнак 35,53. Стандардна девијација, која мери релативно одступање података од просека износи 7,456, док је израчунати коефицијент варијације једнак 20,99%. Дистрибуција одговора дата је и на хистограму.

Хистограм 3. Укупан број поена на трећем сету питања



Извор: Аутор

На основу дијаграма, највећа концентрација броја бодова је око вредности 40. Слично као и у претходним ситуацијама, дистрибуција броја бодова има издужени леви крак и асиметрична је улево.

А) Анализа резултата четвртог сета питања

Последњи сет питања испитивао је став испитаника о пракси едукације и чини га 15 следећих питања. Слично као и код претходног сета питања, вредност Кронбах коефицијента α даје могућност да се из сета не изостављају питања, пошто ниво поузданости спада у групу задовољавајуће уа потребе анализе. Списак питања из четвртог сета гласи:

1. Позитивна искуства других земаља се не користе у довољној мери.
2. Едукативни програми су лоши и треба их мењати.
3. Организација едукације је добра и треба тако да се настави.
4. Предавачи едукативних пројеката су лоши.
5. Осећао сам се угодно све време учешћа у едукацији.
6. Волела бих да се укључим и у све наредне програме едукације за стручно усавршавање.
7. Све време едукације успевао сам одржати висок степен концентрације.

8. Највећи број учесника је имао пасиван однос према ономе шта су износили предавачи.

9. Едукација није довољно оријентисана на практично решавање проблема, мало се тога може предочити у пракси.

10. На крају едукације могли смо дати своје оцене о квалитету понуђеног програма.

11. Након едукације знатно квалитетније обављам посао.

12. Пре и у току процеса едукације обезбеђена нам је одговарајућа практична литература.

13. Они који припремају програме едукације не познају наша интересовања и потребе.

14. Реализовани програми едукације доприносе квалитетнијем/бољем комуницирању са грађанима.

15. У току едукације сам стекао важна нова знања и вештине.

Пред испитаницима је било пет понуђених одговора и то су редом:

1. Потпуно се не слажем

2. Углавном се не слажем

3. И слажем се и не слажем

4. Углавном се слажем

5. Потпуно се слажем

Вредност сваког одговора дата је у градацијском низу. Одговор „Потпуно се не слажем“ вреди 1 бод, док одговор „Потпуно се слажем“ вреди 5 бодова и то представља пример Ликертове петостепене скале. Зарад прецизности у одговарању на постављена питања, дата су одређена питања са негативном конотацијом, како испитаници не би одговарали по аутоматизму. Таква питања у овом случају дата су под редним бројевима ЕД1, ЕД3, ЕД7, ЕД8 и ЕД9. Након извршеног прекодирања, добијена је табела са статистичким показатељима.

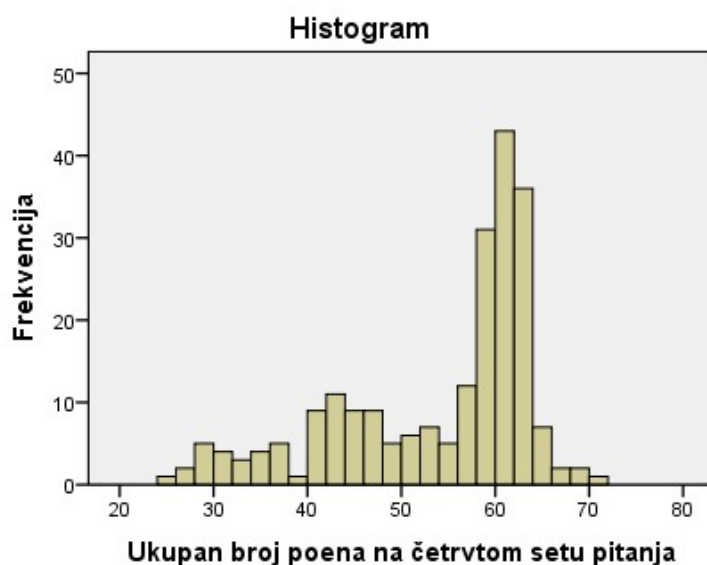
Табела 22. – Статистички показатељи четвртог сета питања

Табела 22.	Минимална н број поена	Максималан број поена	Укупан број поена	Просеча н број поена	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
Укупан број поена на четвртог сету питања	25	70	11769	53,50	10,467	19,56%

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле, остварени минимални број бодова износи 25, док је остварени максимални број бодова једнак 70. Њихове теоретске вредности за овај сет питања износе 15 и 75, респективно. Укупан број бодова износи импресивних 11769, док је просечан број поена по испитанику једнак 53,5 поена, уз стандардну девијацију у износу од 10,467 поена. Коefицијент варијација у овом случају износи 19.56%. Дистрибуција одговара дата је и на хистограму.

Хистограм 4. Укупан број поена на четвртом сету питања



Извор: Аутор

На основу хистограма, примећује се да постоји висока фреквенција броја бодова око 69, док је преостали део бодова равномерније распоређен.

А) Анализа резултата целог упитника

Упитник је попуњавало укупно 220 испитаника. Упитник је био подељен на четири целине, са укупно 49 питања. Анализом вредности Кронбах коefицијента α , утврђено је да се поузданост делова упитника повећава уколико се из самог теста изузму одређена питања. Када се посматрају преосталих 47 питања, ниво поузданости износи изврских 0,951. Укупан број бодова које испитаници могу да остваре, износи 222, док је најмањи број бодова једнак броју питања и износи 47. Резултати са статистичким показатељима приказани су у наредној табели.

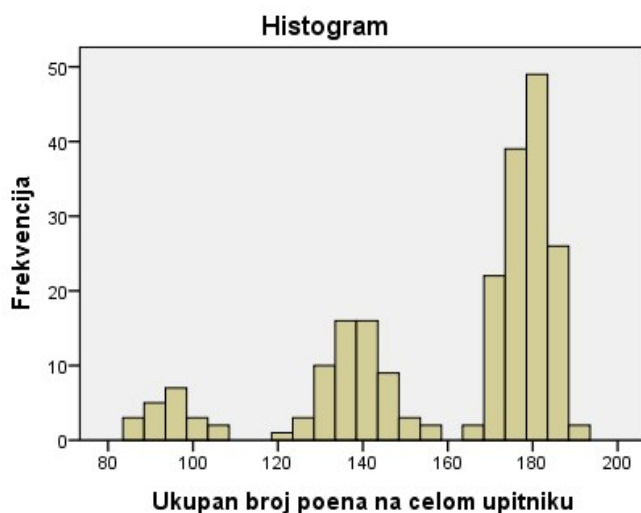
Табела 23. – Статистички показатељи упитника

Табела 23.	Минималан број поена	Максималан број поена	Укупан број поена	Просечан број поена	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
Укупан број поена на целом упитнику	86	192	35237	160,17	27,583	17,22%

Извор: Аутор

Из табеле се закључује да је минимални остварени број поена који је остварио један од испитаника једнак 86, док је максимални остварени број поена једнак 192. Испитаници су укупно остварили 35237 поена на целом упитнику. Просечан број поена по испитанику износи 160,17, док је стандардна девијација једнака 27,583. Израчунати коефицијент варијације у износу од 17,22%. Дистрибуција одговора дата је и у облику хистограма.

Хистограм 5. Укупан број поена на целом упитнику



Извор: Аутор

На основу хистограма, примећује се да постоје три групе око којих су груписани бодови. У првој групи, бодови су груписани око вредности 95, са донекле нормалним распоредом. Друга група има изразито нормалан распоред са врховима око 138 подеока, док трећа група која се примећује на хистограму има издужен распоред са највећом фреквенцијом на 179 подеоку.

Ф) Упоредна анализа статистичких показатеља

У овом одељку, сумираће се статистички показатељи приказани у досадашњем делу рада на нивоу сета питања у оквиру упитника. Биће приказани у облику табеле.

Табела 24. – Упоредна анализа статистичких показатеља

Табела 24.	Укупан број поена на првом сету питања	Укупан број поена на другом сету питања	Укупан број поена на трећем сету питања	Укупан број поена на четвртном сету питања	Укупан број поена на целом упитнику
Просечан број поена	38,15	32,99	35,53	53,50	160,17
Укупан број поена	8394	7257	7817	11769	35237
Стандардна девијација	5.252	6.447	7.456	10.467	27.583
Коефицијент варијације	13.77%	19.54%	20.99%	19.56%	17.22%
Медијана	39,00	36,00	38,00	59,00	175,00
Модус	39	37	40	60	179

Извор: Аутор

Као мера централне тенденције, коришћена је аритметичка средина или просечан број поена који су испитаници остварили у сваком понаособ сету питања, као и у целом упитнику. Највећа просечна вредност је остварена у четвртном сету питања, што је и подразумевано, јер се ту налази 15 питања и свако питање максимално вреди по 5 поена. Она износи 53,5 поена. Стандардна девијација представља меру дисперзије и показује колико износи одступање појединачних вредности од пресечне вредности. Највећа вредност стандардне девијације износи 10,467 поена и она је остварена такође у четвртном сету питања. Пошто се у сва четири сета питања налази различит број питања и да одговори на та питања могу носити различит број бодова, није захвално поредити остварене аритметичке средине и стандардне девијације, већ треба поредити њихов однос. У ту сврху, користи се коефицијент варијације, како би се утврдило у ком сету питања поени више варирају. На основу резултата приказаних у табели, види се да је коефицијент варијације највећи у трећем сету питања и да је у том сету највеће одступање од просека. Коефицијент варијације за трећи сет питања износи 20,99%. То значи да просечно одступање броја бодова износи 20,99% аритметичке средине. Најмањи коефицијент варијације је забележен у првом сету питања и он износи 13,77%. Уколико би се посматрао упитник као целина, коефицијент варијације износи 17,22%.

Наредна мера централне тенденције која ће се разматрати јесте медијана. У конкретном случају, испитанике би требало поређати по величини освојених бодова, почевши од најмањег броја. Наредни корак јесте да се одреди који испитаник се налази на самој половини уређеног низа и да се вредност његовог

обележја, број освојених бодова, узме као медијана. У случају првог сета питања, медијана износи 39 освојених бодова. То значи да је 50% испитаника остварило до 39 бодова на првом сету питања. Кад је реч о другом сету питања, вредност медијане је нижа него у пређашњем случају и износи 36 освојених бодова. У наредна два сета питања вредност медијане износи 38 и 59, респективно.

Последња мера централне тенденције која ће се обрађивати представља модус. У посматраним сетовима питања, вредност модуса износи, за први сет 39 бодова, за други сет 37 бодова, за трећи сет 40, док за четврти сет модус износи 60.

Уколико би се узеле у обзир све три поменуте мере централне тенденције, дошло би се до запажања да у сва четири сета питања, а самим тим у целом упитнику, постоји однос да је вредност просечног броја поена мања од вредности медијана, која је са друге стране мања од вредности модуса. То показује да су на левим крајевима дистрибуције поена присутне изузетно ниске вредности. Овакав закључак се дао претпоставити на основу хистограма за сва четири сета питања.

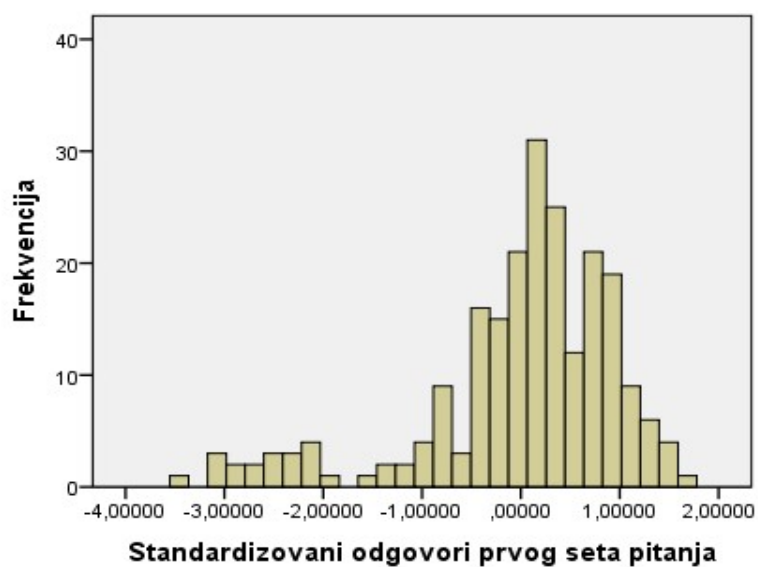
8.3.2 Стандардизација одговора

Како би могли да се упоређују вредности два или више сета питања, потребно је извршити стандардизацију тих одговора. Стандардизација представља релативно одступање датих података од просечне вредности свих података. Стандардизација се врши како би било могуће поредити где се налазе сви одговори дати у упитнику у односу на просечну вредност упитника или неког њеног дела. Стандардизовани подаци се добијају тако што од сваке вредности одузме просечна вредност и све то подели са стандардном девијацијом. Тако добијене вредности имају просечну вредност једнаку 0 и стандардну девијацију једнаку 1. Овај начин омогућује формирање категорија за социопсихолошка обележја, која ће бити разматрана у даљем тексту рада.

а) Стандардизација одговора појединачних сетова питања и целог упитника

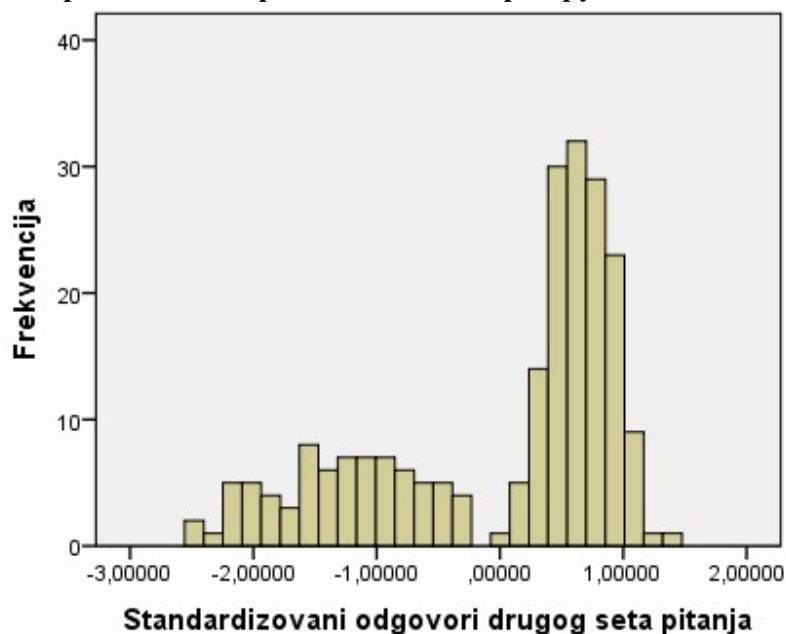
У наредним графиконима биће приказане стандардизоване вредности одговора испитаника за сваки сет понаособ и као стандардизоване вредности одговора испитаника целог упитника.

Хистограм 6. Стандардизовани одговори првог сета питања



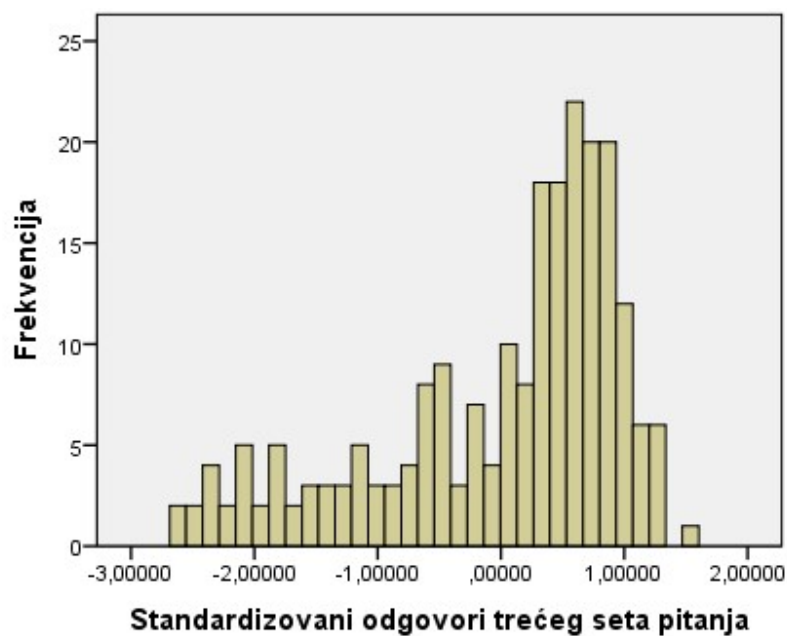
Извор: Аутор

Хистограм 7. Стандардизовани одговори другог сета питања



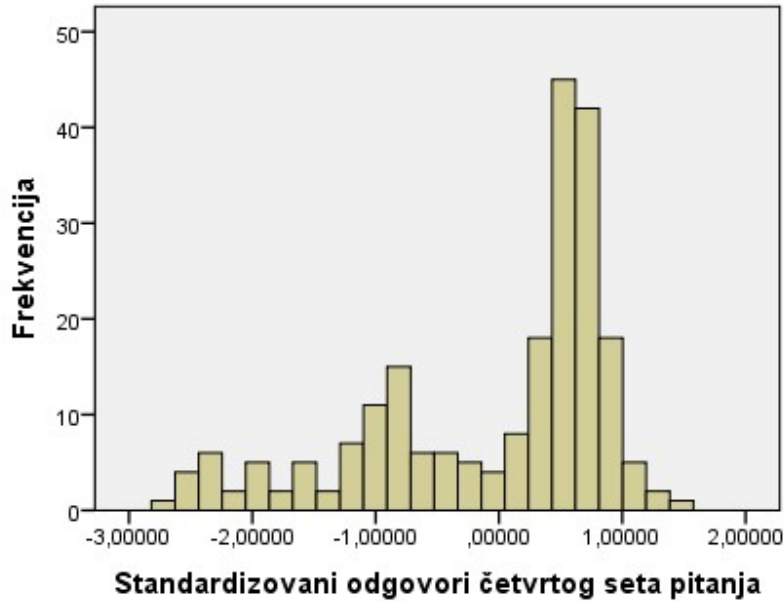
Извор: Аутор

Хистограм 8. Стандардизовани одговори трећег сета питања



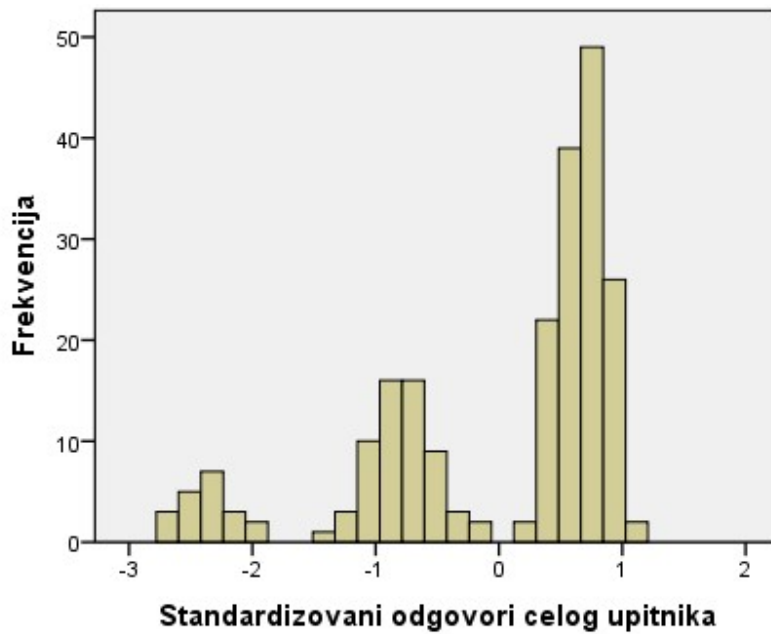
Извор: Аутор

Хистограм 9. Стандардизовани одговори четвртог сета питања



Извор: Аутор

Хистограм 10. Стандардизовани одговори целог упитника



Извор: Аутор

Б) Формирање категорија

Након обрађених резултата упитаника, применом Ликертове скале, потребно је извршити категоризацију свих тих ставова, односно одговора. У сва четири сета упитника формираће се по три категорије, које ће представљати негативан, умерен и позитиван став испитаника. Категоризација ће бити извршена на следећи начин. Од максималног теоретског броја бодова на једном сету упитника одузеће се минимални теоретски број бодова. Тој разлици ће бити додељен број 1. Пошто ће се креирати три категорије, потребно је претходно поменути збир поделити са три. Добијена вредност ће представљати ширину интервала између категорија. Уколико постоји остатак приликом дељења, потребно је тај остатак доделити једној или двама категоријама. Уколико је остатак 1, та вредност ће се доделити ширини средњег интервала, односно, уколико је остатак приликом дељења једнак 2, оба крајња интервала ће бити проширена за по 1. На примеру првог сета питања, дата категоризација изгледа овако: Максимални теоретски број бодова износи 52, док је минималан теоретски број поена једнак 13. Разлика износи 39. На тај број је потребно додати 1 и тај збир поделити са 3. Количник износи 13, што представља ширину сваког интервала. С обзиром да постоји остатак приликом дељења у износу 1, он ће бити додељен ширини средњег интервала. Ширине интервала ће стога бити 13, 14 и 13. То би значило да прву категорију, која представља негативан став, чине испитаници који су остварили у распону од 13 до 25 бодова. Другу категорију, умерени став, чине испитаници који су у сету питања остварили од 26 до 39 бодова, док последњу категорију, која представља позитиван став, чине испитаници који су остварили у распону од 40 до 52 бодова на првом сету питања. На исти начин су формиране категорије за преостала три сета питања.

8.3.3 Анализа социопсихолошких обележја – Емоционална компетентност

У упитнику који су испитаници попуњавали, први сет питања бавио се питањем емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима. Од 14 питања која су била понуђена, додатном анализом је утврђено да се мора изоставити питање под редним бројем 10, како би се поправио ниво поузданости тог дела упитника. На овај начин су формиране категорије:

1. Није компетентан

2. Умерено компетентан

3. Компетентан

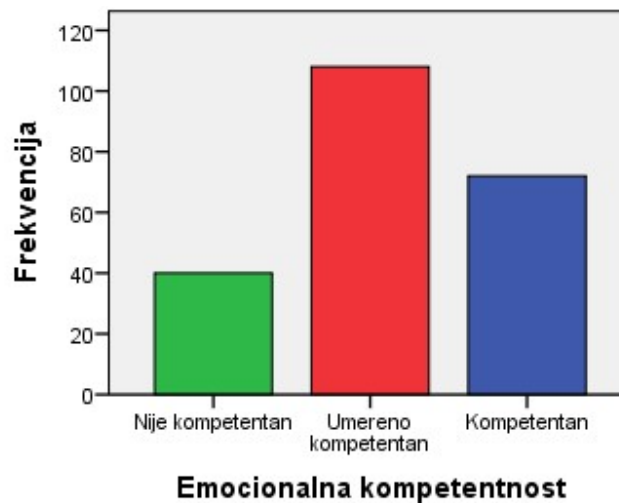
Резултати социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“, на свих 220 испитаника, дати су табеларно и на графикону.

Табела 25. Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима

Табела 25.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Није компетентан	40	18,2
Умерено компетентан	108	49,1
Компетентан	72	32,7
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 6. Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима



Извор: Аутор

На основу табеле 25. долази се до закључка да највећи број испитаника, њих 108 или 49,1%, спада у категорију „Умерено компетентан“. На другом месту по

бројности, налазе се испитаници који спадају у групу „Компетентан“ (72 испитаника или 32,7%), У категорији „Није компетентан“ спада тек 40 испитаника или 18,2%. Закључак је да чак 81,8% испитаника поседује одређен ниво компетентности у домену емоционалне компетентности приликом успостављања односа са другим људима.

8.3.4 Анализа социопсихолошких обележја – Мотив постигнућа

У другом сету питања, испитаници су одговарали на 10 питања из области „Мотив достигнућа“. Анализом вредности Кронбах коефицијента α , утврђено је да се изостављањем питања П5, ниво поузданости поправља на прихватљив ниво, те је стога поменуто питање изостављено из даље анализе. Формиране категорије су:

1. Није мотивисан

2. Умерено мотивисан

3. Мотивисан

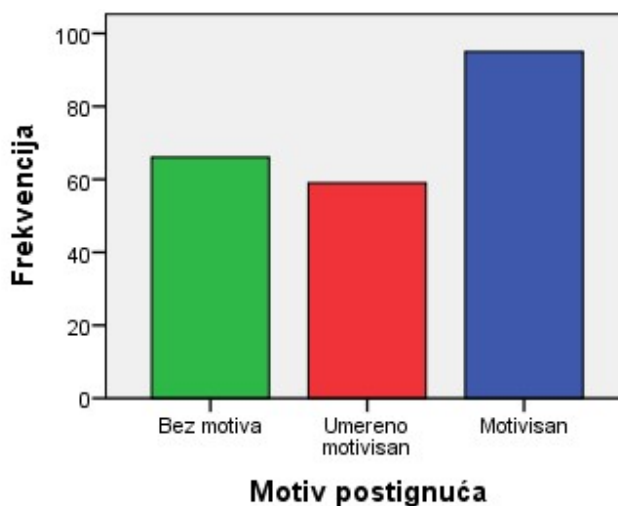
Резултати социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“, на свих 220 испитаника, дати су табеларно и на графикону.

Табела 26. Мотив постигнућа

Табела 26.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Без мотива	66	30,0
Умерено мотивисан	59	26,8
Мотивисан	95	43,2
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 7: Мотив постигнућа



Извор: Аутор

За разлику од првог посматраног социопсихолошког обележја, у овом случају имамо равномернију расподелу испитаника у три расположиве категорије. У категорију „Мотивисан“ спада 95 или 43,2% испитаника и то представља најбројнију групу испитаника. На другом месту по бројности су испитаници који се налазе у категорији „Без мотива“, њих 66 или 30%, док се у категорији „Умерено мотивисан“ налази 59 испитаника или 26,8%. Закључак је да 70% испитаника показује одређен мотив за сопственим постигнућима.

8.3.5 Анализа социопсихолошких обележја – Општи став испитаника према променама

Трећи сет питања се бави испитивањем општег става испитаника према променама. Сет садржи укупно 10 питања и с обзиром да вредност Кронбах коефицијента α спада у категорију добре поузданости упитника, сва питања ће се узети у обзир приликом одређивања категорија поменутог обележја. Три категорије су:

1. Није компетентан
2. Умерено компетентан
3. Компетентан

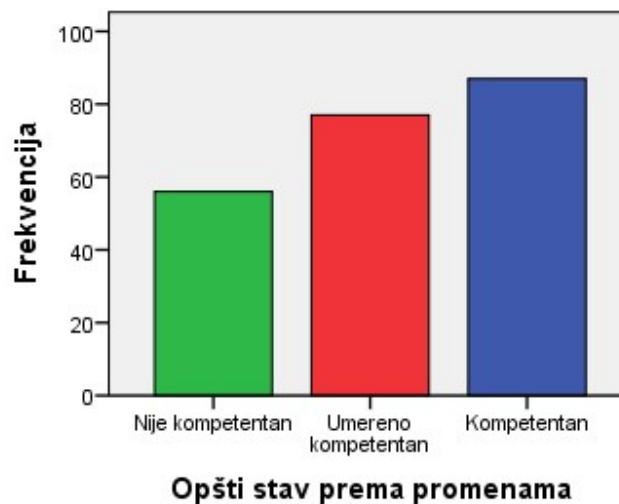
Резултати социопсихолошког обележја „Општи став испитаника према променама“, са свих 220 испитаника, дати су табеларно и на графикону.

Табела 27. Општи став испитаника према променама

Табела 27.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Није компетентан	56	25,5
Умерено компетентан	77	35,0
Компетентан	87	39,5
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 8. Општи став испитаника према променама



Извор: Аутор

Резултати показују да се процентуално највећи број испитаника налази у групи „Компетентан“, укупно њих 39,5% или 87 испитаника. Приближан проценат испитаника је и у другој категорији „Умерено компетентан“. Тај проценат износи 35% или 77 испитаника. У категорији „Није компетентан“ налази се четвртина испитаника (25,5%) или 56 испитаника. На основу ових резултата може се закључити да 74,5% испитаника поседује одређену компетентност приликом одређивања става према променама које их окружују.

8.3.6 Анализа социопсихолошких обележја – Став испитаника о пракси едукације

Последњи сет питања испитује став испитаника о пракси едукације и садржи 15 питања. Слично као и код социопсихолошког обележја „Општи став испитаника према променама“, вредност Кронбах коефицијент α показује да је поузданост упитника добра, те стога нема потребе да се неко питање изоставља.

Три категорије су:

1. Није задовољан
2. Умерено задовољан
3. Задовољан

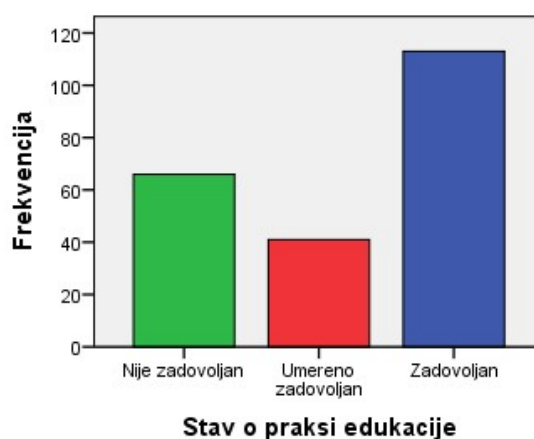
Резултати социопсихолошког обележја „Став испитаника о пракси едукације“, са свих 220 испитаника, дати су табеларно и на графикону.

Табела 28. Став испитаника о пракси едукације

Табела 28.	Фреквенција (n)	Процентуално учешће (%)
Није задовољан	66	30,0
Умерено задовољан	41	18,6
Задовољан	113	51,4
Укупно	220	100,0

Извор: Аутор

Графикон 9. Став испитаника о пракси едукације



Извор: Аутор

На основу табеле 28, може се закључити да постоји одређен ниво супротности у ставовима испитаника о пракси едукације. Највећи број спада у групу „Задовољан“. Њих 51,4% или укупно 113 испитаника је исказало позитиван став о пракси едукације. За разлику од њих, 30% или 66 испитаника има изразито негативан став о пракси едукације и они спадају у групу „Није задовољан“. Преостали број испитаника, њих 41 или 18,6%, спада у категорију „Умерено задовољан“ по питању испитивање става о пракси едукације. Закључак је да 70% испитаника има одређен позитиван став и да је задовољно праксом едукације која се примењује, док 30% њих није задовољно како се пракса едукације примењује.

8.4 Унакрсна анализа испитних фактора и социопсихолошких обележја

У овом одељку тестираће се постојање узрочности између посматраних испитних фактора (пол, старосне групе, позиција, дужина радног стажа и високо-образовна установа) са једне стране и социопсихолошких обележја (емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима, мотив постигнућа, општи став испитаника према променама и став испитаника о

пракси едукације) са друге стране. Покушаће се доказати постојање везе и да ли одређени испитни фактори утичу на социопсихолошка обележја.

8.4.1 Унакрсна анализа испитног фактора (Пол) и социопсихолошких обележја

Укупно је 220 испитаника имало могућност да попуњава дати упитник. Од тог броја, 96 (43,6%) испитаника је мушког пола, док је 124 (56,4%) испитаника женског пола. Тестираће се да ли испитни фактор „Пол“ има статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја посматране групе испитаника.

а) Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

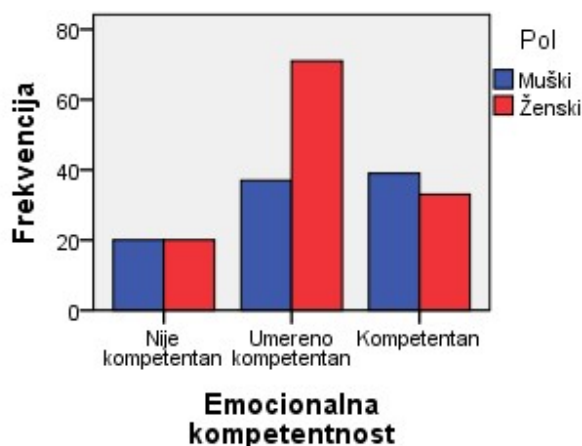
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 29. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Унакрсна табела - Емоционална компетентност и Пол		Пол		Укупно
		Мушки	Женски	
Емоционална компетентност	Није компетентан	20	20	40
	Умерено компетентан	37	71	108
	Компетентан	39	33	72
Укупно		96	124	220

Извор: Аутор

Графикон 10. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“



На основу табеле и графикана, види се да у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ налази поједнак број мушких и женских испитаника, по 20. Женски испитаници преовладају у категорији „Умерено компетентан“ у односу на мушке испитанике и тај уднос је 71 напрема 37, док је у категорији „Компетентан“ блага предност у корист мушких испитаника, 39 напрема 33.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“.

Критична вредност која служи приликом одбацивања или неодбацивања нулте хипотезе, α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 30. Хи-квадрат тест - Емоционална компетентност и Пол

		Pol
Емоционална компетентност	Хи-квадрат	7,766
	Бр. степени слободе	2
	Значајност (п)	0.021

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 30, вредност Хи-квадрат теста износи 7,766, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,021$. С обзиром да је израчуната p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ постоји статистички значајна узрочност. Другим речима, у зависности од пола испитаника, њихова емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима ће се разликовати. На основу табеле 30, види се да су женски испитаници углавном умерено компетентни, док су мушки испитаници углавном компетентни када је реч о успостављању односа са другим људима.

б) Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

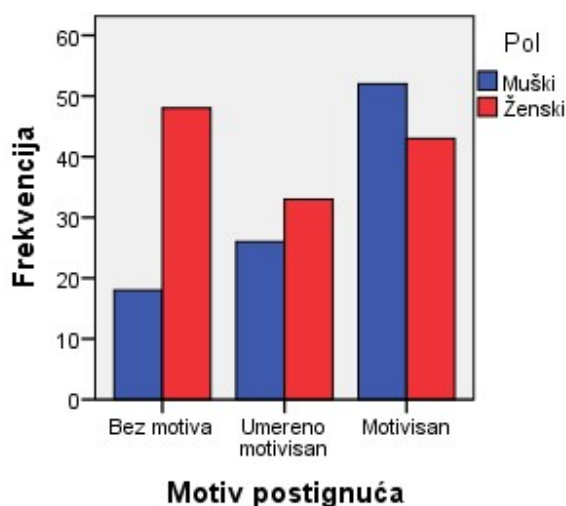
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 31. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Унакрсна табела – Мотив постигнућа и Пол		Пол		Укупно
		Мушки	Женски	
Мотив постигнућа	Није мотивисан	18	48	66
	Умерено мотивисан	26	33	59
	Мотивисан	52	43	95
Укупно		96	124	220

Извор: Аутор

Графикон 10. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“



Извор: Аутор

На основу табеле и графикана, види се да у категорији „Без мотива“ социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ налази чак 48 припадница женског пола, док је тек 18 припадника мушког пола. У категорији „Умерено мотивисан“, припаднице женског пола су благој предности у односу на припаднике мушког пола, 33 напрема 26. Припадници мушког пола су у већини у односу на припаднице женског пола у категорији „Мотивисан“, у односу 52 напрема 43.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“.

Критична вредност α износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-к

Табела 32. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Пол квадрат теста узрочности дат је у табели 32.

		Пол
Мотив постигнућа	Хи-квадрат	11,949
	Бр. степени слободе	2
	Значајност (p)	0.003

Извор: Бојана Остојић

На основу резултата из табеле 32. вредност Хи-квадрат теста износи 11,949, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,003$. С обзиром да је израчуната p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ постоји статистички значајна узрочност. Другим речима, у зависности од пола испитаника, мотивисаност за бољим постигнућем ће се разликовати. На основу табеле 31, види се да су женски испитаници углавном мање мотивисани, док су мушки испитаници углавном мотивисанији када је реч о бољим постигнућима.

ц) Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

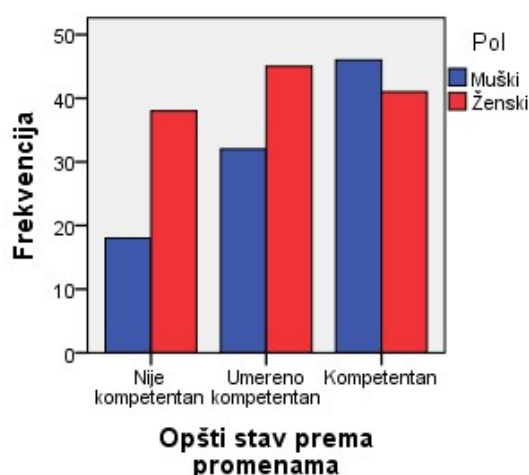
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 33. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Унакрсна табела – Општи став према променама и Пол		Пол		Укупно
		Мушки	Женски	
Општи став према променама	Није компетентан	18	38	56
	Умерено компетентан	32	45	77
	Компетентан	46	41	87
Укупно		96	124	220

Извор: Аутор

Графикон 11. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“



Извор: Аутор

Погледом на табелу и графикон, види се да у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ преовладају припаднице женског пола. Однос у овој категорији износи 38 напрема 18. Слична ситуација се испољава и у категорији „Умерено компетентан“ где се налази 45 припадница женског пола, наспрам 32 припадника мушког пола. У последњој категорији „Компетентан“ припадници мушког пола имају благо преимућство у односу на припаднице женског пола. Њихов однос је 46 напрема 41.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 34. Хи-квадрат тест - Општи став према променама и Пол

		Pol
Општи став према променама	Хи-квадрат	6,161
	Бр. степени слободе	2
	Значајност (п)	0.046

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 34, вредност Хи-квадрат теста износи 6,161, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,046$. С обзиром да је израчуната p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ постоји статистички значајна узрочност. Другим речима, у зависности од пола испитаника, став према променама ће се разликовати. На основу табеле 33, види се да женски испитаници поседују одређен мањак компетентности када је реч о ставу о променама у односу на припаднике мушког пола.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

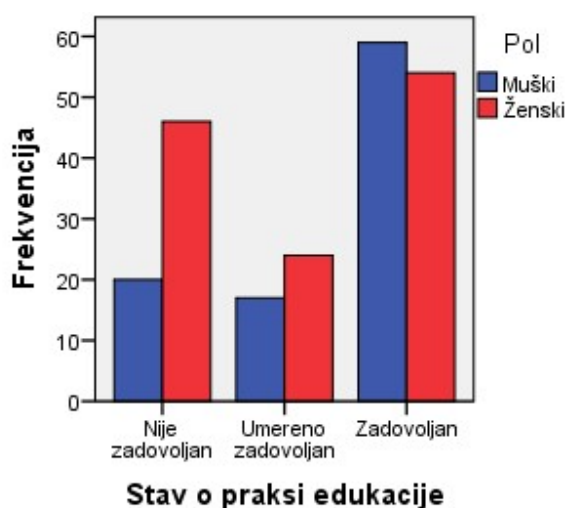
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 35. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Унакрсна табела – Став о пракси едукације и Пол		Пол		Укупно
		Мушки	Женски	
Став о пракси едукације	Није задовољан	20	46	66
	Умерено задовољан	17	24	41
	Задовољан	59	54	113
Укупно		96	124	220

Извор: Аутор

Графикон 12. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“



Извор: Аутор

Резултати приказани на табели и графикону показују да, у категорији „Није задовољан“ социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ преовладају припаднице женског пола. Њих 46 наспрам 20 испитаника мушког пола исказало је да имају негативан став о пракси едукације која се примењује у нашој земљи. У категорији „Умерено задовољан“ однос је 24 напрема 17 у корист припадница женског пола. Приближно поједнак број испитаника оба пола је у категорији „Задовољан“ са тим што испитаника мушког пола има 59, док је припадница женског пола 54.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 36. Хи-квадрат тест -Став о пракси едукације и Пол

		Пол
Став о пракси едукације	Хи-квадрат	8,228
	Бр. степени слободе	2
	Значајност (п)	0.016

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 36, вредност Хи-квадрат теста износи 8,228, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,016$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ постоји статистички значајна узрочност. У зависности од пола испитаника, став о пракси едукације ће се разликовати. На основу табеле 35, види се да су женски испитаници исказали нижи ниво задовољства у односу на припаднике мушког пола када је реч о пракси едукације у нашој земљи.

8.4.2 Унакрсна анализа испитног фактора (Старосне групе) и социопсихолошких обележја

Када је реч о испитном фактору „Старосне групе“, већ је напоменуто да постоје три старосне категорије и то „Млађи од 30 година“, „Између 30 и 45 година“ и „Старији од 45 година“. Распоред испитаника у ове три старосне категорије дат је на следећи начин. У категорији „Млађи од 30 година“, број испитаника износи 69. Број испитаника у другој старосној категорији износи 95, док је у последњој категорији „Старији од 45 година“, број испитаника једнак 56. Тестираће се да ли испитни фактор „Старосне групе“ има статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја посматране групе испитаника.

а) Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

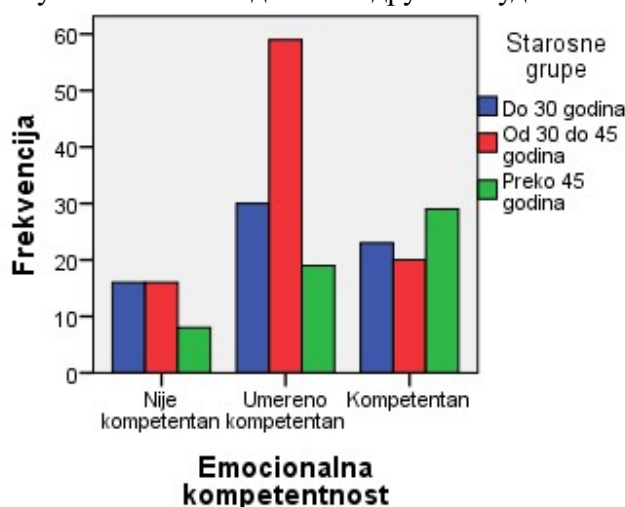
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 37. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

		Старосне групе			Укупно
		До 30 година	Од 30 до 45 година	Преко 45 година	
Емоционална компетентност	Није компетентан	16	16	8	40
	Умерено компетентан	30	59	19	108
	Компетентан	23	20	29	72
Укупно		69	95	56	220

Извор: Аутор

Графикон 13. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“



Извор: Аутор

На основу табеле и графикана може се видети да се у категорији „Није компетентан“ налази поједнак број испитаника старосних група до 30 и од 30 до 45 година. По 16 испитаника је из те две старосне групе, док је број испитаника из старосне групе „Преко 45 година“ једнак 8. У категорији „Умерено компетентан“ социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ преовладава старосна група „Од 30 до 45 година“, са укупним бројем од 59 испитаника. Старосна група „До 30 година“ броји

30 испитаника, док најмање учешће у категорији „Умерено компетентан“ заузима старосна група „Преко 45 година“ са укупно 19 испитаника. У категорији „Компетентан“ ситуација је благо другачија. Највише испитаника у овој категорији спада у старосну групу „Преко 45 година“ и то 29 њих. На другом месту по бројности налази се старосна група „До 30 година“ са 23 испитаника, док је најмањи број испитаника из старосне групе „Од 30 до 45 година испитаника“. Њихов број износи 20.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 38. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Старосне групе

	Старосне групе	
Емоционална компетентност	Хи-квадрат	18,766
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (п)	0.001

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 38, вредност Хи-квадрат теста износи 18,766 док реализовани ниво значајности износи $p = 0,001$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ постоји статистички значајна узрочност. У зависности од старосне групе којој припада испитаник, разликоваће се емоционална компетентност самог испитаника. Релативно нижи ниво компетентности показали су испитаници старосних група „До 30 година“ и „Од 30 до 45 година“, док су релативно виши ниво емоционалне компетентности показали припадници старосне групе „Преко 45 година“.

б) Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 39. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

		Старосне групе			Тотал
		До 30 година	Од 30 до 45 година	Преко 45 година	
Мотив постигнућа	Без мотива	26	30	10	66
	Умерено мотивисан	17	27	15	59
	Мотивисан	26	38	31	95
Укупно		69	95	56	220

Извор: Аутор

Графикон 14. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

На основу резултата из табеле 39, види се да у категорији „Без мотива“ социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“, преовладају испитаници старосних категорија „До 30 година“ и „Од 30 до 45 година“. Њихов број је респективно 26 и 30. Број испитаника из треће старосне групе износи 10. У категорији „Умерено мотивисан“ преовладава слична расподела испитаника. У старосној групи „Од 30 до 45 година“ налази се највећи број испитаника који су у категорији „Умерено мотивисан“ и њихов број износи 27. Припадници старосне групе „До 30 година“ су по бројности на другом месту са укупно 17 испитаника, док се најмањи број испитаника налази у трећој старосној групи и њихов број износи 15. У категорији „Мотивисан“, највећи број испитаника је такође из друге старосне групе „Од 30 до 45 година“, са укупно 38 испитаника. Испитаници старосне групе „Преко 45 година“ су други по бројности са 31 испитаником, док се најмањи број испитаника у категорији „Мотивисан“ налази у старосној групи „До 30 година“, њих укупно 26.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 40. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Старосне групе

		Старосне групе
Мотив постигнућа	Хи-квадрат	7,030
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (п)	0.134

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 40, вредност Хи-квадрат теста износи 7,030, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,134$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ .

ц) Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

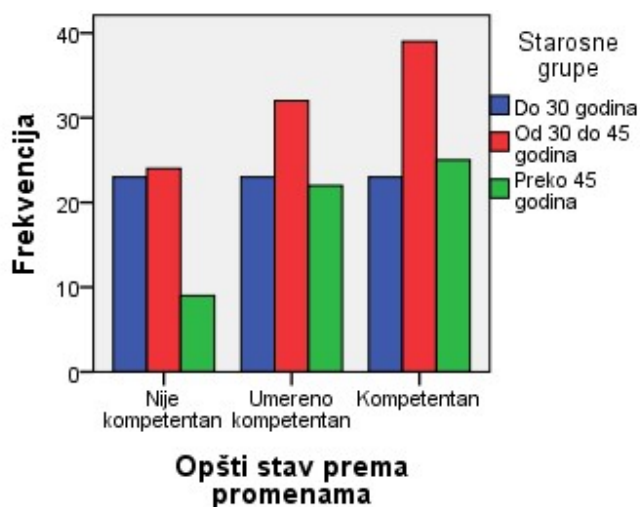
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 41. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

		Старосне групе			Укупно
		До 30 година	Од 30 до 45 година	Преко 45 година	
Општи став према променама	Није компетентан	23	24	9	56
	Умерено компетентан	23	32	22	77
	Компетентан	23	39	25	87
Укупно		69	95	56	220

Извор: Аутор

Графикон 15. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“



Извор: Аутор

Резултати приказани у табели 41 показују да се у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ готово поједнак број испитаника из старосних група „До 30 година“ и „Од 30 до 45 година“. Њихов број износи 23 и 24 респективно. Трећа старосна група, „Преко 45 година“, у овој категорији броји тек 9 испитаника. У категорији „Умерено компетентан“, највише има испитаника из старосне категорије „Од 30 до 45 година“. Укупно их је 32. Преостале две старосне групе имају готово поједнак број испитаника. Из старосне групе „До 30 година“ налази се 23 испитаника, док их је из старосне групе „Преко 45 година“ укупно 22. Слични резултати су и у категорији „Компетентан“. Највећи број испитаника је из старосне групе „Од 30 до 45 година“, укупно њих 39. Из старосне групе „Преко 45 година“ налази се 25 испитаника, док је из старосне групе „До 30 година“ укупно 23 испитаника.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 42. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Старосне групе

		Старосне групе
Општи став према променама	Хи-квадрат	5,112
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (п)	0.276

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 42, вредност Хи-квадрат теста износи 5,112, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,276$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да старосна група којој припада испитаник не утиче на став испитаника ка променама које се дешавају око њега.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 43. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

		Старосне групе			Укупно
		До 30 година	Од 30 до 45 година	Преко 45 година	
Став о пракси едукације	Није задовољан	28	28	10	66
	Умерено задовољан	12	23	6	41
	Задовољан	29	44	40	113
Укупно		69	95	56	220

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 43, у категорији „Није задовољан“ социопсихолошког фактора „Став о пракси едукације“, поједнак број испитаника је из старосних група „До 30 година“ и „Од 30 до 45 година“, по 28, док је из старосне групе „Преко 45 година“ укупно 10 испитаника. У категорији „Умерено задовољан“ резултати су такви да је највећи број испитаника из старосне групе „Од 30 до 45 година“. Број испитаника износи 23. Преостале две старосне групе, „До 30 година“ и „Од 30 до 45 година“ дају по 12 и 6 испитаника, респективно. Испитаници из старосне групе „Од 30 до 45“ су најбројини у категорији „Задовољан“ социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“. Укупан број њих 44. Из старосне групе „Преко 45 година“ је 40 испитаника који спадају у ову категорију, док је из старосне групе „До 30 година“ 29 испитаника.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 44. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и старосне групе

		Старосне групе
Став о пракси едукације	Хи-квадрат	14,894
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (п)	0.005

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 44, вредност Хи-квадрат теста износи 14,894, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,005$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да старосна

група којој припада испитаник утиче на став испитаника о задовољности о пруженој пракси за едукацију.

8.4.3 Унакрсна анализа испитног фактора (Позиција) и социопсихолошких обележја

У испитном фактору „Позиција“ дефинисане су три групе испитаника. Прву групу чине особе које припадају наставном кадру и да је њихова позиција професора или асистента у високо-образовној установи. Укупан број испитаника који се налазе у овој групи јесте 140. У другој групи, „Административни ниво“, налазе се испитаници који раде на позицијама везаним за административни ниво у високо-образовним установама, као што су књиговође, секретари, ПР служба, маркетинг менаџери итд. Број испитаника у овој групи износи 60. Последњу групу чине испитаници који раде на позицијама као помоћно особље у високо-образовним установама, на пример, обезбеђење, чувар, чистачица и њих је укупно 20.

Тестираће се да ли испитни фактор „Позиција“ има статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја посматране групе испитаника.

а) Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

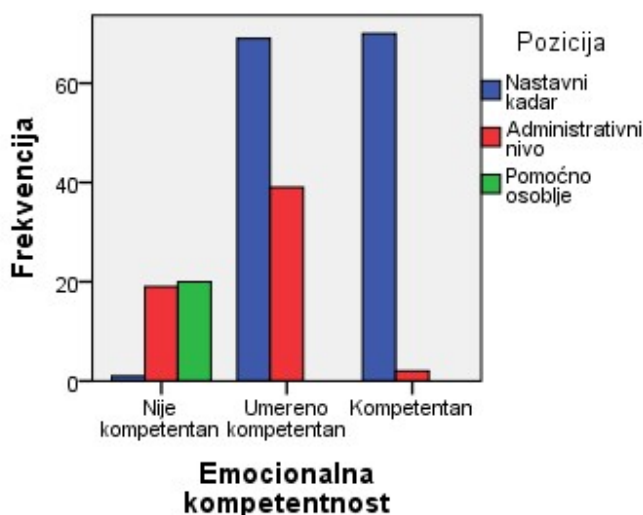
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 45. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

		Позиција			Укупно
		Наставни кадар	Административни ниво	Помоћно особље	
Емоционална компетентност	Није компетентан	1	19	20	40
	Умерено компетентан	69	39	0	108
	Компетентан	70	2	0	72
Укупно		140	60	20	220

Извор: Аутор

Графикон 17. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“



Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 45, примећује се изразито супротан ниво емоционалне компетентности између посматраних група. У категорији „Није компетентан“ социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“, само један испитаник је из групе „Наставни кадар“. Број испитаника из преостале две групе је безмало једнак. Из групе „Административни ниво“ је укупно 19 испитаника, док је из групе „Помоћно особље“ укупно 20 испитаника. У категорији „Умерено компетентан“ налази се 69 испитаника из групе „Наставни кадар“ и 39 испитаника из групе „Административни ниво“. У овој категорији нема испитаника из групе „Помоћно особље“. У последњој категорији „Компетентан“, однос је још драстичнији. Чак 70 испитаника је из групе „Наставни кадар“, док је само 2 испитаника из групе „Помоћно особље“. Слична као и у претходној категорији, ни у овој нема припадника групе „Помоћно особље“.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 46. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Позиција

		Позиција
Емоционална компетентност	Нi-квадрат	151,192
	Бр. степени слободе	4
	Значајност(p)	0.000

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 46, вредност Хи-квадрат теста износи 151,192, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,000$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да позиција у високо-образовној установи којој припада испитаник утиче на став испитаника о емоционалној компетентности.

б) Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 47. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

		Позиција			Укупно
		Наставни кадар	Административни кадар	Помоћно особље	
Мотив постигнућа	Без мотива	0	46	20	66
	Умерено мотивисан	46	13	0	59
	Мотивисан	94	1	0	95
Укупно		140	60	20	220

Извор: Аутор

Графикон 18. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

На основу табеле 47, може се приметити да у првој категорији “Без мотива” социопсихолошког фактора “Мотив постигнућа” нема испитаника из групе „Наставни кадар“. Број испитаника из групе „Административни ниво“ износи 46, док је број испитаника из групе „Помоћно особље“ једнак 20. Ситуација је драстично другачија када је реч о преостале две категорије. У категорији „Умерено мотивисан“, број испитаника из групе „Наставни кадар“ износи 46, док је тек 13 испитаника из групе „Административни ниво“. Из групе „Помоћно особље“ нема испитаника у овој категорији. Драстичнији пример је у категорији „Мотивисан“. Чак 94 испитаника је из групе „Наставни кадар“, док је тек само 13 испитаника из групе „Административни ниво“. Слично као и у пређашњој категорији, ни у овој нема испитаника из групе „Помоћно особље“.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели 40.

Табела 48. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Позиција

		Позиција
Мотив постигнућа	Hi-квадрат	177,281
	Бр.степени слободе	4
	Значајност (p)	0.000

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 48, вредност Хи-квадрат теста износи 177,281, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,000$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да позиција у

високо-образовној установи којој припада испитаник утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима.

ц) Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

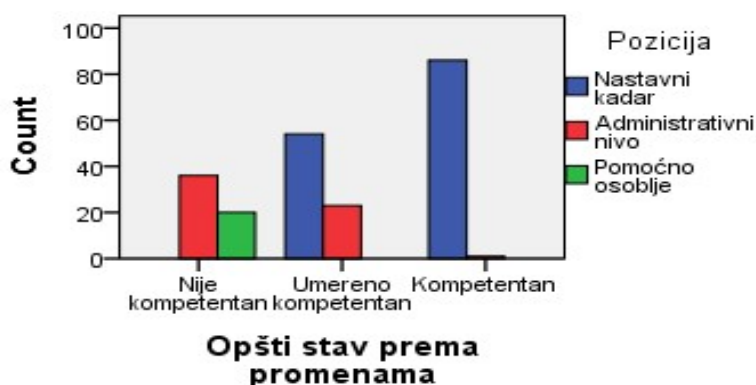
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 49. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама

		Позиција			Укупно
		Наставни кадар	Административни ниво	Помоћно особље	
Општи став према променама	Није компетентан	0	36	20	56
	Умерено компетентан	54	23	0	77
	Компетентан	86	1	0	87
Укупно		140	60	20	220

Извор: Аутор

Графикон 19. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама



Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 49, број испитаника из групе „Помоћно особље“ у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког фактора „Општи став према променама“ износи 20. Број испитаника из групе „Административни ниво“ износи 36, док се нити један испитаник из групе „Наставни кадар“ не налази у категорији „Није компетентан“. Слична као и у пређашњих случајевима, ситуација се драстично мења у две преостале категорије. Нити један испитаник из групе „Помоћно особље“ не налази се у категорији „Умерено компетентан“, као ни у категорији „Компетентан“. Број испитаника из групе „Административни ниво“ се такође смањује у преостале две категорије. У категорији „Умерено компетентан“ налазе се 23 испитаника, док се у категорији „Компетентан“ налази тек један испитаник. Група „Наставни кадар“ у категорији „Умерено компетентан“ броји укупно 54 испитаника, док је њихов број у категорији „Компетентан“ још већи и износи 86 испитаника.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“. Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 50. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Позиција

		Позиција
Опти став према променама	Hi-квадрат	161,761
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.000

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 50. вредност Хи-квадрат теста износи 161,761, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,000$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да позиција у високо-образовној установи којој припада испитаник утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

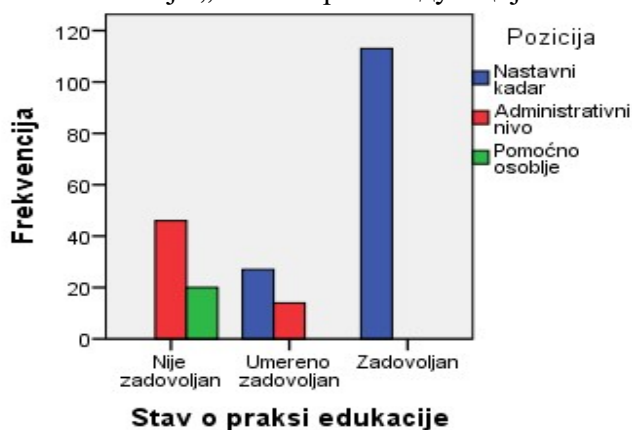
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 51. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

		Позиција			Укупно
		Наставни кадар	Административни ниво	Помоћно особље	
Став о пракси едукације	Није задовољан	0	46	20	66
	Умерено задовољан	27	14	0	41
	Задовољан	113	0	0	113
Укупно		140	60	20	220

Извор: Аутор

Графикон 20. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“



Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 51, у категорији „Није задовољан“ социопсихолошког фактора „Став о пракси едукације“, налази се 46 испитаника из групе „Административни ниво“, као и 20 испитаника из групе „Помоћно особље“. У групи „Наставни кадар“ нема нити једног испитаника. У категорији „Умерено задовољан“, налази се 27 испитаника из групе „Наставни кадар“ и 14 испитаника „Административни ниво“. У категорији „Задовољан“ налазе се само испитаници из групе „Наставни кадар“. Њихов број износи 113.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“. Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 52. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и позиција

		Позиција
Став о пракси едукације	Hi-квадрат	187,263
	Бр, степени слободе	4
	Значајност (p)	0.000

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 52, вредност Хи-квадрат теста износи 187,263, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,000$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, мања од критичне вредности α , ($p < \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да позиција у високо-образовној установи којој припада испитаник утиче на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника.

8.4.4 Унакрсна анализа испитног фактора (Радни стаж) и социопсихолошких обележја

У испитном фактору „Радни стаж“ дефинисане су три групе испитаника. У првој групи налазе се испитаници који имају до 2 године радног стажа. Њихов укупан број износи 66. Другу групу у испитном фактору „Радни стаж“ чине испитаници који имају између 2 и 7 година радног стажа и њих је укупно 57, док се у последњој групи налазе испитаници са преко 7 година радног стажа и њихово бројчано стање износи 97 испитаника.

Тестираће се да ли испитни фактор „Радни стаж“ има статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја посматране групе испитаника.

а) Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

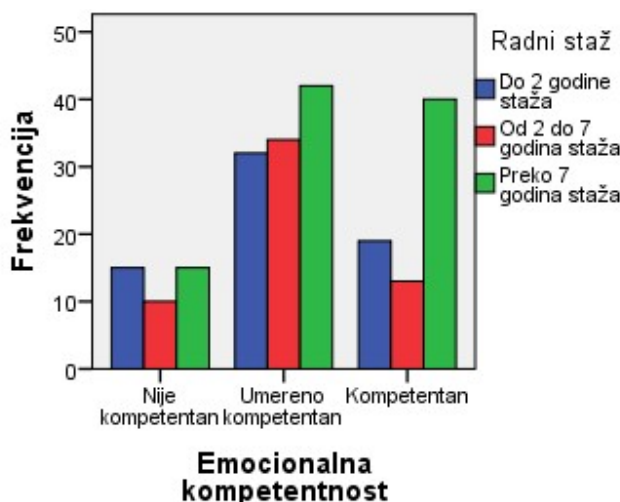
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 53. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

		Радни стаж			Укупно
		До 2 године стажа	Од 2 до 7 година стажа	Преко 7 година стажа	
Емоционална компетентност	Није компетентан	15	10	15	40
	Умерено компетентан	32	34	42	108
	Компетентан	19	13	40	72
Укупно		66	57	97	220

Извор: Аутор

Графикон 21. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“



Извор: Аутор

Из табеле 53, сазнаје се да је у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког фактора „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ поједнак број испитаника из група „До 2 године стажа“ и „Преко 7 година стажа“. Њихов број износи по 15. Број испитаника из групе „Између 2 и 7 година стажа“ у првој категорији је 10. По погледу друге категорије „Умерено компетентан“, највише је испитаника из групе „Преко 7 година стажа“ и њихов број износи 42. На другом месту по бројности су испитаници из групе „Од 2 до 7 година стажа“ и њих је укупно 34, док је испитаника из групе „До 2 године стажа“ укупно 32. У последњој категорији „Компетентан“, бројчано стање изгледа тако да је највише испитаника из групе „Преко 7 година стажа“ и њихов број износи 40. Драстично мањи број испитаника налази се у преостале две групе. Број испитаника из групе „До 2 године стажа“ износи 19, док је број испитаника из групе „Од 2 до 7 година стажа“ једнак 13.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 54. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Радни стаж

		Радни стаж
Емоционална компетентност	Н _i -квадрат	7,292
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.121

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 54, вредност Хи-квадрат теста износи 7,292 док реализовани ниво значајности износи $p = 0,121$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да радни стаж испитаника не утиче на став испитаника о емоционалној компетентности.

б) Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

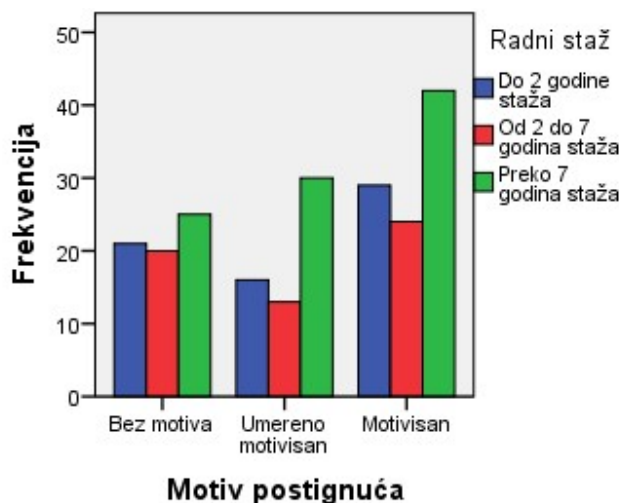
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 55. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

		Радни стаж			Укупно
		До 2 године стажа	Од 2 до 7 година стажа	Преко 7 година стажа	
Мотив постигнућа	Без мотива	21	20	25	66
	Умерено мотивисан	16	13	30	59
	Мотивисан	29	24	42	95
Укупно		66	57	97	220

Извор: Аутор

Графикон 22. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“



Извор: Аутор

На основу резултата приказаних у табели 55, примећује се да је исти однос заступљености група у све три категорије. У категорији „Без мотива“ социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“, највише испитаника је из групе „Преко 7 година стажа“ и њихов број је 25. Број испитаника из групе „До 2 године стажа“ износи 21 испитаник, док је број испитаника из групе „Од 2 до 7 година стажа“ тек за један мањи и износи 20. У категорији „Умерено мотивисан“, расподела група по бројности је идентична као и у пређашњем случају. Највише испитаника је из групе „Преко 7 година стажа“ и њихов број је 30. На другом месту по бројности су испитаници из групе „До 2 године стажа“ и њих је 16, док је испитаника из групе „Од 2 до 7 година стажа“ 13. Слично као и у претходне две категорије, у категорији „Мотивисан“, најбројнија група испитаника је „Преко 7 година стажа“; укупно њих 42. Група „До 2 године стажа“ броји 29 испитаника, док група „Од 2 до 7 година стажа“ има 24 испитаника у поменутој категорији. Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 56. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и радни стаж

		Радни стаж
Мотив постигнућа	Hi-квадрат	2,283
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.684

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 56, вредност Хи-квадрат теста износи 2,283, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,684$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да радни стаж испитаника не утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима.

ц) Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

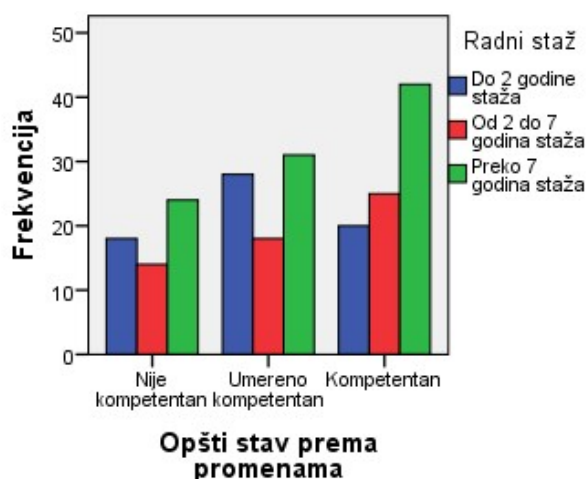
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 57. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

		Радни стаж			Укупно
		До 2 године стажа	Од 2 до 7 година стажа	Преко 7 година стажа	
Општи став према променама	Није компетентан	18	14	24	56
	Умерено компетентан	28	18	31	77
	Компетентан	20	25	42	87
Укупно		66	57	97	220

Извор: Бојана Остојић

Графикон 23. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“



На основу резултата из табеле 57, у категорији „Није компетентан“ из социопсихолошког обележја „Општи став према променама“, највише испитаника је из групе „ Преко 7 година“ и то њих 24. На другом месту по бројности су испитаници из групе „До 2 године стажа“. Њихово бројчано стање износи 18 испитаника, док је из групе „Од 2 до 7 година стажа“ укупно 14 испитаника. У категорији „Умерено компетентан“ распоред је идентичан. Најбројнија група је „Преко 7 година стажа“ и укупан број износи 31 испитаник. Број испитаника из групе „До 2 године стажа“ износи 28, док је број испитаника из групе „Од 2 до 7 година“ једнак 18. У категорији „Компетентан“, број испитаника из групе „Преко 7 година стажа“ износи 42, што је значајно више него број испитаника из преостале

две групе. Број испитаника из групе „Од 2 до 7 година стажа“ износи 25, док је број испитаника из групе „До 2 године стажа“ једнак 20.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 58. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и радни стаж

		Радни стаж
Општи став према променама	Hi-квадрат	3,649
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.456

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 58, вредност Хи-квадрат теста износи 3,649, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,456$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да радни стаж испитаника не утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 59. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

		Радни стаж			Укупно
		До 2 године стажа	Од 2 до 7 година стажа	Преко 7 година стажа	
Став о пракси едукације	Није задовољан	24	18	24	66
	Умерено задовољан	13	12	16	41
	Задовољан	29	27	57	113
Укупно		66	57	97	220

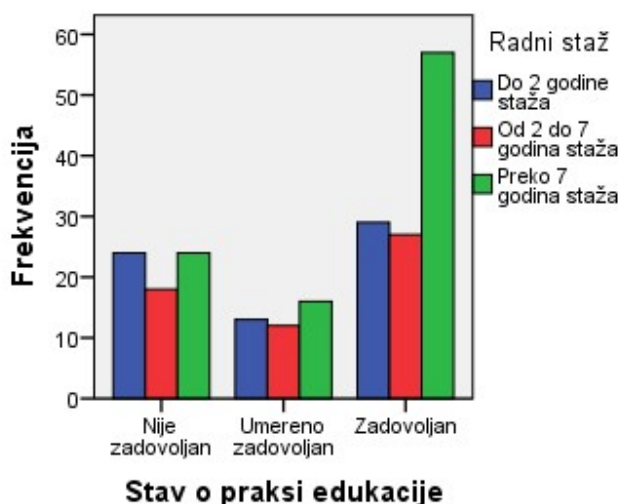
Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 58, вредност Хи-квадрат теста износи 3,649, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,456$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да радни стаж испитаника не утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 59. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“



Извор: Аутор

Резултати приказани у табели 59, показују да се у категорији „Није задовољан“ социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ налази поједнак број испитаника из група „Преко 7 година стажа“ и „До 2 године стажа“. Тај број износи 24 испитаника. Број испитаника из групе „Од 2 до 7 година стажа“ износи 18. У категорији „Умерено задовољан“ налази се пропорционално мањи број испитаника него у категорији „Није задовољан“. Број испитаника из групе „Преко 7 година стажа“ износи 16. Број испитаника из групе „До 2 године стажа“ износи 13, док је број испитаника из групе „Од 2 до 7 година“ једнак 12.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 60. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и радни стаж

		Радни стаж
Став о пракси едукације	Hi-квадрат	4,209
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.379

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 60, вредност Хи-квадрат теста износи 4,209, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,379$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да радни стаж испитаника не утиче на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника.

8.4.5 Унакрсна анализа испитног фактора (Високо-образовна установа) и социопсихолошких обележја

У испитном фактору „Високо-образовна установа“ налазе се три дефинисане групе испитаника. У првој групи налазе се испитаници који су запослени у високо-образовној установи везану за „Спорт“. Укупан број испитаника у тој групи износи 30. Другу групу у испитном фактору „Високо-образовна установа“ чине испитаници који су запослени у високо-образовној установи везану за „Менаџмент“ и њих је укупно 77, док се у последњој групи налазе испитаници који су запослени у високо-образовној установи „Пословне студије“. Укупан број испитаника из треће групе јесте 113.

Тестираће се да ли испитни фактор „Високо-образовна установа“ има статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја посматране групе испитаника.

а) Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 61. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

		Високо-образовна установа			Укупно
		Спорт	Менаџмент	Пословне студије	
Емоционална компетентност	Није компетентан	6	15	19	40
	Умерено компетентан	18	35	55	108
	Компетентан	6	27	39	72
Укупно		30	77	113	220

Извор: Аутор

Графикон 25. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

На основу резултата из табеле 61, у категорији „Није компетентан“ социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“, број испитаника по групама је распоређен на начин да је у групи „Пословне студије“ укупно 19 испитаника, у групи „Менаџмент“ 15 испитаника, док је у групи „Спорт“ 6 испитаника. Када је реч о категорији „Умерено компетентан“, однос испитаника по групама остаје пропорционално исти као и у претходној категорији. Највећи број испитаника је из групе „Пословне студије“ и њихов број износи 55. Број испитаника из групе „Менаџмент“ износи 35, док број испитаника из групе „Спорт“ износи 18. У категорији „Компетентан“, преовладава група „Пословне студије“ са бројем испитаника 39. Група „Менаџмент“ броји 27 испитаника, док група „Спорт“ броји тек 6 испитаника.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели 62.

Табела 62. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Високо-образовна установа

		Високо-образовна установа
Емоционална компетентност	Hi-квадрат	2,904
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.574

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 62, вредност Хи-квадрат теста износи 2,904, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,574$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да високо-образовна установа у којој је запослен испитаник не утиче на његов став о емоционалној компетентности.

б) Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

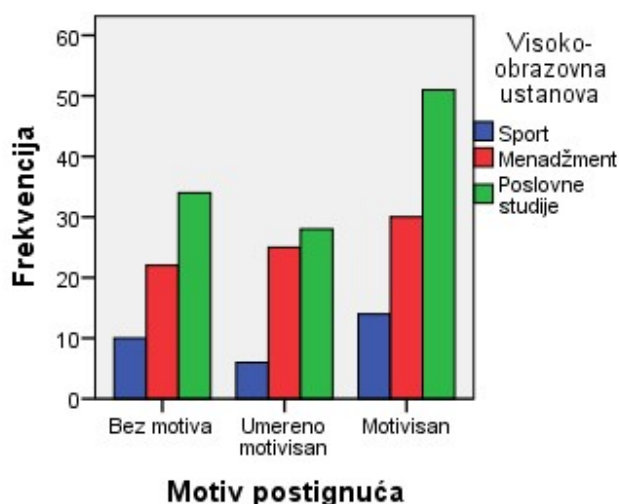
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону

Табела 63. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

		Високо-образовна установа			Укупно
		Спорт	Менаџмент	Пословне студије	
Мотив постигнућа	Без мотива	10	22	34	66
	Умерено мотивисан	6	25	28	59
	Мотивисан	14	30	51	95
Укупно		30	77	113	220

Извор: Аутор

Графикон 26. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“



Извор: Аутор

На основу података из табеле 63, у категорији „Без мотива“ социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“, најбројнија група јесте „Пословне студије“ са укупно 34 испитаника. Друга по бројности јесте група „Менаџмент“ са 22 испитаника, док најмањи број испитаника има група „Спорт“ са укупно 10 испитаника. У оквиру категорије „Умерено мотивисан“, највећи број испитаника има група „Пословне студије“. Укупно 28 испитаника припада овој групи. Друга по бројности јесте група „Менаџмент“ са укупно 25 испитаника, док тек само 6 испитаника има у групи „Спорт“. Сличан однос између група је и у трећој категорији, „Мотивисан“. Број испитаника из групе „Пословне студије“ износи 51, из групе „Менаџмент“ 30, док из групе „Спорт“, број испитаника је 14.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 64. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Високо-образовна установа

		Високо-образовна установа
Мотив постигнућа	Hi-квадрат	2,277
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.685

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 64, вредност Хи-квадрат теста износи 2,277 док реализовани ниво значајности износи $p = 0,685$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да високо-образовна установа у којој је запослен испитаник не утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима.

ц) Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

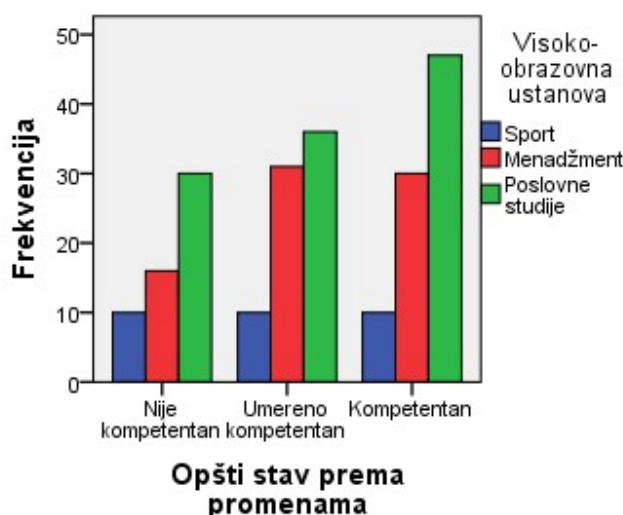
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 65. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама

		Високо-образовна установа			Укупно
		Спорт	Менаџмент	Пословне студије	
Општи став према променама	Није компетентан	10	16	30	56
	Умерено компетентан	10	31	36	77
	Компетентан	10	30	47	87
Укупно		30	77	113	220

Извор: Аутор

Графикон 27. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама



Извор: Аутор

Из резултата приказаних у табели 65, у категорији „Није компетентан“, социопсихолошког обележја „Општи став према променама“, однос испитаника у три групе је такав да је највећи број њих из групе „Пословне студије“ и то њих 30. Број испитаника из групе „Менаџмент“ износи 16, док је из преостале групе, „Спорт“, број испитаника једнак 10. У оквиру категорије „Умерено компетентан“, однос међу групама остаје сличан као и у пређашњем случају. Највећи број испитаника је из групе „Пословне студије“. Друга по бројности је група „Менаџмент“ са укупно 31 испитаником, док група „Спорт“ броји 10 испитаника. Група „Спорт“ има такође 10 испитаника и у категорији „Компетентан“. Број испитаника из групе „Менаџмент“ износи 30, док највећи број испитаника је из групе „Пословне студије“. Укупан број испитаника из те групе износи 47.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 66. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Високо-образовна установа

		Високо-образовна установа
Општи став према променама	Hi-квадрат	2,816
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.589

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 66. вредност Хи-квадрат теста износи 2,816, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,589$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да високо-образовна установа у којој је запослен испитаник не утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу.

д) Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

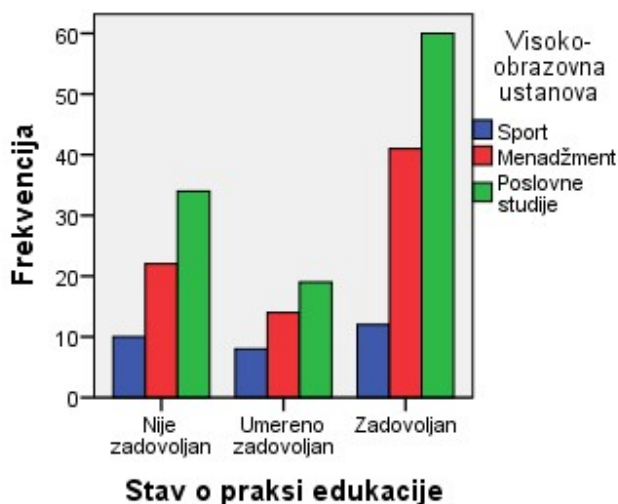
Дати резултати унакрсне анализе дати су табеларно и на графикону.

Табела 67. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

		Високо-образовна установа			Укупно
		Спорт	Менаџмент	Пословне студије	
Став о пракси едукације	Није задовољан	10	22	34	66
	Умерено задовољан	8	14	19	41
	Задовољан	12	41	60	113
Укупно		30	77	113	220

Извор: Аутор

Графикон 28. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“



Извор: Аутор

Резултати приказани у табели 67, показују да се у категорији „Није задовољан“ социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ највећи број испитаника налази у групи „Пословне студије“. Тај број износи 34 испитаника. Број испитаника групе „Менаџмент“ износи 22, док је број испитаника групе „Спорт“ једнак 10. У категорији „Умерено задовољан“ налази се пропорционално мањи број испитаника него у категорији „Није задовољан“. Број испитаника из групе „Пословне студије“ износи тек 19, али то је ипак група са највећим бројем испитаника у поменутој категорији. Група „Менаџмент“ броји укупно 14 испитаника, док је тек 8 испитаника из групе „Спорт“. Категорија „Задовољан“ броји пропорционално највећи број испитаника. Из групе „Пословне студије“ долази укупно 60 испитаника. Из групе „Менаџмент“ је укупно 41 испитаник, док је из групе „Спорт“ 12 испитаника.

Тестираћемо да ли постоји статистички значајна узрочност између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“.

Критична вредност α , износи 0.05. За одређивање постојања узрочности између две посматране променљиве користиће се Хи-квадрат тест. Резултат Хи-квадрат теста узрочности дат је у табели.

Табела 68. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и Високо-образовна установа

		Високо-образовна установа
Став о пракси едукације	Hi-квадрат	2,285
	Бр. степени слободе	4
	Значајност (p)	0.683

Извор: Аутор

На основу резултата из табеле 68, вредност Хи-квадрат теста износи 2,285, док реализовани ниво значајности износи $p = 0,683$. С обзиром да је реализована p – вредност хи-квадрат теста, већа од критичне вредности α , ($p > \alpha$), закључује се да између испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“ не постоји статистички значајна узрочност. Закључак је да високо-образовна установа у којој је запослен испитаник не утиче на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника.

8.5 Предлог модела лидерства

Зарад потребе истраживања, извршена је анкета над укупно 220 испитаника, запослених у високо-образовним установама. Укупно 5 социо-демографских карактеристика је било укључено у анализу. Поменуте карактеристике су редом: пол испитаника, старосна група којој припада испитаник, образовна установа у којој је запослен испитаник, позиција на којој ради испитаник и дужина радног стажа испитаника. Свака социо-демографска карактеристика садржи одређене факторе који су добијени груписањем одговора испитаника. У оквиру социо-демографске карактеристике „Старосна група“, испитаници су подељени у три категорије, које представљају испитне факторе. То су категорије „До 30 година“, „Од 30 до 45 година“ и „Преко 45 година“. Разлог за то јесте да се установи да ли испитаници у различитим добима живота имају различите или исте ставове на питања која су им постављена. Наредна социо-демографска карактеристика испитаника која је посматрана јесте „Високо-образовна установа“. У спроведеној анкети учествовали су испитаници из шест различитих високо-образовних установа. Те установе су груписане око заједничке сродне делатности, тако да су креиране категорије „Спорт“, „Менаџмент“ и „Пословне студије“. Као и у пређашњем

случају, овде се покушавало утврдити да ли постоји разлика у ставовима између испитаника запослених у различите високо-образовне установе. Трећа социо-демографска карактеристика испитаника која је ушла у анализу јесте „Позиција“. Испитаници су одговарали на питање на којој позицији су запослени у високо-образовној установи и на основу одговора, креиране су три категорије посматрања. Прва категорија јесте „Наставни кадар“ и њу чине испитаници који су запослени као професори или асистенти. Друга категорија је „Административни ниво“. Ту су испитаници који су запослени на административним позицијама у оквиру високо-образовне установе, као што су позиције ПР-а, маркетинг менаџера, секретара, рачуновође. Последња категорија јесте „Помоћно особље“ и чине је испитаници који раде на помоћним пословима у оквиру високо-образовне установе и то на позицији чистача, домара, обезбеђења. Слично као и у претходним случајевима, покушавало се утврдити да ли ова карактеристика испитаника има значаја на њихове ставове. Наредна социо-демографска карактеристика посматрања испитаника јесте „Дужина радног стажа“. На основу њихових одговора, формиране су три категорије ове карактеристике. Прву категорију чине испитаници „До 2 године радног стажа“, другу испитаници „Од 2 до 7 година радног стажа“, док последњу категорију чине испитаници „Преко 7 година радног стажа“. Овде се такође покушавао утврдити утицај поменуте карактеристике на ставове испитаника. Последња обрађивана социо-демографска карактеристика испитаника јесте „Пол“. Да ли пол испитаника утиче и у којој мери на ставове испитанике јесте питање којим се такође бавило у овој анализи.

Поменути испитаници су одговарали на укупно 49 питања, подељених у 4 засебне целине које се баве одређеним областима потребним за анализу. Први сет питања се бавио питањем емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима, други сет мотивом постигнућа, трећи општим ставом према променама, док се четврти сет бавио проучавањем праксе едукације испитаника. У сваком сету питања, испитаници су одговарали са једним од понуђених одговора, где су се ниже вредности додељивале за ставове са којима се испитаници нису слагали, док су више вредности додељене за ставове са којима су се испитаници слагали. Како би могло да се приступи даљој анализи, претходно се морала извршити анализа поузданости. Анализа поузданости сета упитника (Кромбах α коефицијент), показује да сва четири дела анкете имају макар прихватљив ниво поузданости. Вредност Кромбах α коефицијента у првом сету износи 0.707 и то након што је из тог дела упитника изостављено питање под редним бројем 10. У другом сету питања ниво поузданости износи 0.792. Та вредност је постигнута изостављањем питања под редним бројем 5. У трећем сету питања постигнут је врло добар нивоу поузданости, јер Кромбах α коефицијент износи 0.861. Слично као у пређашњем случају, ниво поузданости у четвртном сету

питања износи 0.895, што такође спада у врло добру поузданост упитника. Ако би се посматрао упитник као једна целина, Кромбах α коефицијент износи 0.951 што представља изузетан ниво поузданости целог упитника. Ови резултати показују да појединачни сетови питања имају задовољавајући степен међусобне сродности појединачних питања (питања која чине сетове) и самим тим, могуће је приступити даљој анализи.

Након проверавања поузданости самог упитника, наредни задатак је био да се изврши систематизација одговора. За сваки сет питања је вршено сабирање одговора у нову променљиву и дати су одговарајући статистички показатељи. Посматрани су аритметичка средина, медијана и модус као мере централне тенденције, као и стандардна девијација и коефицијент варијације као мере дисперзије. Показатељи мера централне тенденције показују да укупан број поена на сва четири сета питања има изражен „леви реп“, тј. да постоје изразито ниске вредности. То се испољава у чињеници да је просечна вредност поена мања од медијане, а исто тако, вредност медијане је мања од модуса и тако за сваки сет питања. Из овога се закључује, пошто је аритметичка средина мања од највеће фреквенције поена која се понавља, да је одређени број испитаника давао сувише ниске вредности као своје одговоре. Пример за овакву тврдњу дат је у раду, где се јасно види груписање око нижих вредности него што је вредност модуса на нивоу како појединачних сетова питања, тако и на нивоу целог упитника.

Као мере дисперзије, коришћенису стандардна девијација, која представља одступање вредности појединачних испитаника у односу на просечну вредност, као и коефицијент варијација који представља однос између стандардне девијације и одговарајуће аритметичке средине и показује колико број поена у сваком сету питања варира у односу на аритметичку средину. На основу података приказаних у раду, приметно је да је коефицијент варијације најмањи у првом сету, док је највећи у трећем сету питања. Овакви резултати показују да је веће варирање вредности одговора примећено у трећем сету питања у односу на преостала три сета питања, што значи да испитаници по питању испитивања става према променама имају највеће осцилације.

Следећи корак у анализи јесте формирање четири социопсихолошка обележја која ће носити називе сетова питања који се посматрају. Свако обележје има по три фактора посматрања која ће се користити у унакрсној анализи. Фактори за свако социопсихолошко обележје су добијени стандардизацијом вредности одговора испитаника како би могли бити упоредиви међу различитим обележјима. Називи фактора осликавају став испитаника и то су негативни, неутрални и позитивни ставови. За прво социопсихолошко обележје, фактори су „Није компетентан“, „Умерено компетентан“ и „Компетентан“. За социопсихолошко

обележје „Мотив постигнућа“, фактори су „Није мотивисан“, „Умерено мотивисан“ и „Мотивисан“. Исто као и за прво обележје, тако и за обележје „Општи став испитаника према променама“, фактори су „Није компетентан“, „Умерено компетентан“ и „Компетентан“. За социопсихолошко обележје „Став испитаника о пракси едукације“, фактори су „Није задовољан“, „Умерено задовољан“ и „Задовољан“. Уколико би се посматрало прво социопсихолошко обележје (Емоционална компетентност), примећује се да највећи број испитаника има неутрални став, док за преостала три социопсихолошка обележја (Мотив постигнућа, Став према променама и Став о пракси едукације) преовладава претежно позитиван став на постављена питања. Дати резултати се могу видети у раду. Након што су утврђене социо-демографске карактеристике испитаника и установљена социопсихолошка обележја добијена на основу одговора, прешло се на анализу да ли социо-демографске карактеристике испитаника имају статистички значајан утицај на социопсихолошка обележја, тј. да ли постоји веза између ова два поменута појма. У ту сврху, коришћен је Хи-квадрат тест независности којим треба доказати постојање такве везе.

Резултати анализе показују да социо-демографске карактеристике као што су високо-образовна установа у којој је запослен испитаник, као ни дужина радног стажа испитаника немају статистички значајан утицај нити на једно социопсихолошко обележје. Другим речима, било да је испитаник запослен у високо-образовној установи из категорија „Спорт“, „Менаџмент“ или „Пословне студије“, то неће утицати на његов став (било негативан, неутралан или позитиван) по питању сва четири социопсихолошка обележја. То значи да ће се иста или статистички незначајна дистрибуција ставова, наћи у свим поменутим социо-демографским карактеристикама. Дакле, резултат показује да горе поменуте високо-образовне установе нису значајне за стратегије у будућности. Идентичан закључак ће се донети уколико се посматра и социо-демографска карактеристика „Дужина радног стажа“ у односу на социопсихолошка обележја. Статистички незначајна дистрибуција ставова (негативни, неутрални и позитивни) се налази у сваком фактору поменуте карактеристике „Дужина радног стажа“, у односу на посматрана социопсихолошка обележја. Самим тим, при унапређењу односа дужина радног стажа испитаника не представља значајан фактор. Уколико се посматра социо-демографска карактеристика „Старосна група“, може се видети да она има статистички значајан утицај на одређена социопсихолошка обележја, као што су „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“ и „Став о пракси едукације“. То значи да ће се дистрибуција ставова статистички значајно разликовати у односу на то којој старосној групи припада испитаник. Другим речима, старосна група утиче на став испитаника на два наведена социопсихолошка обележја, док на „Мотив постигнућа“ и „Став према

променама“, старосна група којој припада испитаник статистички значајно не утиче. Такође, с обзиром да старост испитаника има утицаја на одређена питања, наведено може да се искористи при формирању стратегија. Преостале две социо-демографске карактеристике, пол испитаника и позиција на којој је запослен испитаник имају једнозначан утицај на социопсихолошка обележја. У случају социо-демографске карактеристике „Пол“, дистрибуција ставова (негативни, неутрални и позитивни) за сва четири социопсихолошка обележја зависи од тога да ли је испитаник мушког, односно женског пола. Анализом је установљено да су испитаници мушког пола махом имали позитивне ставове у односу на испитанике женског пола. Дакле, пол испитаника има значаја на постављена питања и самим тим се може искористити за формирање стратегија. Исти закључак се може донети и уколико се посматра социо-демографска карактеристика „Позиција“. У зависности на којој позицији су запослени испитаници зависиће и њихови ставови по питању свих обрађиваних социопсихолошких обележја. Тако се може приметити да особе које су на позицији наставног кадра на високо-образовним установама имају изразито позитивне ставове по питању сва четири социопсихолошка обележја, док испитаници који су на позицијама помоћног особља на високо-образовним установама имају махом негативне ставове. Такође и ова социо-демографска карактеристика се може искористити приликом формирања стратегија, јер позиција испитаника има значаја на постављена питања. Сви резултати ових анализа, у којима је установљено присуство или одсуство статистички значајне узрочности или независности, приказани су у оквиру рада.

Спороведено истраживања у образовним институцијама је показало да успешно лидерство зависи од различитих промењивих фактора. У потрази за тачнијим показатељима и развојем модела лидерства покушана је идентификација фактора који утичу на ефикасност лидерства.

Развијени модел лидерства се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха образовних институција, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за едукацију. Овај модел поред задатака, понашања запослених и односа лидер-следбеник анализира још и позицију на којој се следбеници налазе.

Наглашавамо да лидери имају потребу за променом лидерског стила у зависности од позиције запослених у високо-образовним институцијама. Кроз истраживање и доказано да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о емоционалној компетентности; на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима; на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу; на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника.

Развијен модел лидерства препоручује тип лидерства који је динамичан и флексибилан. Ако је стил примерен ситуацији, он не само да ће мотивисати следбенике, већ ће им помоћи да се професионално развијају.

Модели лидерства углавном појединачно не задовољавају потребе у пракси, у неким ситуацијама се онда користи више њих истовремено. Учесталост појединих модела у образовним институцијама зависи од њихове величине, организацијске структуре, времена које се може посветити менаџменту, као и могућности прибављања ресурса и окружења установе. Који ће модел лидерства бити доминантан у образовним установама зависи од низа фактора. Партиципативно вођење је модел који сигурно више одговара мањим школама, док је менаџерско и трансакцијско вођење претежно примењиво у већим школама. Трансформацијски модел вођења би, пак, поједнако успешно могао да се примени у свим образовним институцијама. Организацијска структура, као и позиција следбеника такође фактор који утиче на формирање модела лидерства.

Пошто су образовне институције веома комплексне, не могу се стога ни свести на примену само једног модела лидерства, јер је и сама пракса показала да се ту истовремено практикују различити модели лидерства.

Већ само уважавање чињенице да постоје различити модели који су због својих специфичности у неким ситуацијама погоднији него у другим, добро је полазиште за ефикасније деловање. Пошто је примарни циљ сваке теорије унапређење праксе, онда је јасно да ће усвајање овог спектра теоријских становишта довести до појављивања лидера, који ће бити у стању да изабере оно најадекватније и допринесе унапређењу развоју лидерства и образовног менаџмента, а тиме и општег квалитета образовних установа.

9. ЗАКЉУЧАК

Један од примарних проблема који се ставља пред модерне организације јесте лидерство, тачније како наћи правог лидера са једне стране, и са друге стране на какав начин ће од стране запослених бити прихваћен лидеров начин управљања. Менаџер треба да поседује квалитетан ЦВ, најважнију одлику менаџера представљају социјална и емоционална интелигенција, и одлика да уме са људима. Лидер који је емоционално здрав треба да познаје себе, да уме да препозна оно што му даје мотивацију, као и оно што га блокира, али и да врши улагање у односе са осталима успостављајући са њима јасну комуникацију. Истовремено, овакви лидери знају да се носе са изазовима и поседују оптимистичан став када је у питању живот. Наведене вештине емоционалне интелигенције имају могућност да се развијају. У пословању савременог доба, промене представљају велике изазове за све менаџере. Услед стања поосебне емоционалности лидери некад могу да изгубе објективност што доводи до доношења погрешних одлука. У оваквим ситуацијама емоционална интелигенција одваја успешне лидере од оних који нису успешни. Само истраживање спровођено је уз помоћ прикупљања података кроз адекватан упитник. Уз помоћ статистичке обраде података обезбедило се доказивање претпостављених хипотеза овог доктората:

Основна хипотеза (Ho): Стратегија управљања људским ресурсима може дати допринос повећању ефикасности и ефективности, док развој модела лидерства у систему менаџмента образовања у великој мери зависи од специфичних услова и ситуација са којима лидери приликом обављања својих задатака долазе у сусрет.

Помоћне хипотезе:

- Х1: Старосна група запослених не утиче на мотивисаност испитаника када су у питању ниво постизања бољих достигнућа, ефективност рада и задовољство послом.
- Х2: Позиција коју испитаници имају у оквиру високо-образовне установе има утицај када је у питању задовољство нивоом едукације која постоји у оквиру организације.
- Х3: Високо-образовне установе немају утицај на ставове запослених који су везани за емоционалну компетентност.

Кроз рад су истраживане кључне активности људских ресурса, које су важне за успешно функционисање предузећа, и развој модела лидерства у систему менаџмента образовања који би могао да послужи као полазна основа за вођење образовне институције. Истраживањем су установљене најважније активности које су значајне како би се обезбедило успешно функционисање предузећа, и истовремено је утврђен модел лидерства који би могао да се сматра полазном основом у вођењу образовних институција.

Научни циљ рада развој модела лидерства са сврхом унапређења система менаџмента образовања, док је практични циљ да развијени модел лидерства нађе примену и да пружи алтернативна решења систему менаџмента образовања и његовом континуираном унапређењу. Кроз рад смо учили да обезбеђивање људских ресурса у организацијама није уопште наиван и лак посао, односно процес. Људи који раде у компанијама, на таквим положајима, најчешће у кадровским службама, имају веома одговоран задатак, који, уколико не испуне како треба, могу да доведу своју компанију у неугодну ситуацију и након тога до мноштва проблема.

У овом раду смо могли закључити да лидери уносе промене које доводе до веће продуктивности у предузећу, мотивишу људе тако да гледају на ствари из боље перспективе, чиме постижу већу продуктивност, а све те ствари утичу на продуктивност и гледају је као целину, али у нашој земљи овакав однос спречава неедукованост предузетника.

Спроведеним истраживањем су добијени валидни резултати, потврђени су односи између променљивих и добијени неки потпуно нови резултати, који представљају значајан допринос разумевању развоју модела лидерства у систему менаџмента образовања. Најзначајнији резултати истраживања, од значаја за теорију и праксу, су:

- Изведен је закључак да развој модела лидерства у систему менаџмента образовања веома зависи од специфичних услова и ситуација са којом су лидери суочени;
- Изведен је закључак да старосна група утиче на став испитаника о задовољности о пруженој пракси за едукацију;
- Изведен је закључак да старосна група не утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о емоционалној компетентности;

- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника;
- Изведен је закључак да радни стаж утиче на ниво задовољства када је реч о праксама за едукацију испитаника;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на став запосленог о емоционалној компетентности;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на став запосленог о променама које се дешавају у његовом окружењу;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на ниво задовољства када је реч о праксама за едукацију испитаника.

Научно објашњење резултата који су приказани у истраживачком раду, засновано је на примењивању савремених метода, првенствено: метода посматрања, компаративног метода, метода анализе и синтезе, метода апстракције и генерализације, статистичког метода и метода моделовања. Одређени део објашњења у раду заснован је на анализи литературе и праксе развоја модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања.

Развијени модел лидерства се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха образовних институција, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за едукацију. Овај модел поред задатака, понашања запослених и односа лидер-следбеник анализира још и позицију на којој се следбеници налазе.

Запослени у високошколским установама често осећају блиску везу и посвећеност својим институцијама и њиховом раду за друштво. Међутим, лоши услови рада и недостатак подстицаја и охрабрења могу лако довести до смањења или чак недостатка степена мотивације. Могућности понуде финансијских и других подстицаја особљу са високим перформансама, може довести до позитивних резултата у том погледу. Високошколске институције

требају да ставе акценат на значај обуке запослених, заједно са финансијским подстицајима и награђивањем. Такође, битан фактор у квалитету функционисања високошколских институција је и рад на побољшању односа студената и запослених. На пример, студенти Универзитета у Београду већ пар година на крају сваког семестра, учествују у анкети у којој оцењују рад својих предавача.

У спроведеном истраживању је утврђено да су запослени, у високообразовним установама, на позицијама професора, асистента, PR-а, маркетинг менаџера, секретара, рачуновође и помоћног особља.

Управљање људским ресурсима у високом образовању подразумева да образовне институције укључивањем знања, способности и вештина, тј компенција својих запослених допринесу постизању образовних циљева. Управљање људским ресурсима у високом образовању подразумева да свака установа идентификује адекватне људске ресурсе неопходне за реализацију кључних процеса. То се постиже предвиђањем потреба за људске ресурсе у одређеном, унапред утврђеном, временском периоду. Приликом планирања људских ресурса, нагласак мора бити на едукацији, обучавању, вештинама, компетенцијама и искуству будућих запослених, што доприноси квалитету и континуираном побољшању читавог образовног процеса.

Успех образовања зависи од квалитета, посвећености и ангажованости професора, што даље зависи од сектора за управљање људским ресурсима. Ради побољшања квалитета наставничког кадра потребно је спровести првенствено отварање сектора за управљање људским ресурсима а затим:

- Обраћање пажње на област тимског рада
- Дефинисање пословних задатака запослених
- Бољу регрутацију и селекцију запослених
- Непрекидни професионални развој наставничког особља, планирање каријере и обуке
- Сталну евалуацију учинка и способности запослених ради унапређивања квалитета високог образовања
- Направити прави однос између учинка и плате
- Финансирање сталне едукације професора.

Побољшање регрутације и селекције запослених, обуку, евалуацију и стални развој запослених не треба занемарити јер ће они бити вишеструко продуктивни у смислу побољшања едукације. Окружење у ком раде професори од њих захтева одговоре на разноврсна очекивања студената, надређених, креатора образовне политике и заједнице уопште. У задњих неколико година професори у Србији су стално изложени притиску незадовољства квалитетом институционалног образовања. Запослени у високо образовном систему морају имати вештине доброг расуђивање и решавања проблема као и умеће комуникације које је неопходно у образовном лидерству.

У Србији, лидер у високообразовној установи је углавном директор те установе и он је задужен за иновације, организовање, управљање, финансирање и одржавање постојећих ресурса институције, има крајње одговорности када је представљање установе у питању и сл. Образовно лидерство подразумева рад и напоре усмерене ка постизању позитивних промена у образовној политици и процесима различитих високообразовних институција и других области везаних за образовање. Постизање ових позитивних промена подразумева способност побољшања едукативног програма па чак и до тачке реконструисања целе организације ради спровођења неопходних промена. Објективни циљеви лидерства у образовном систему су подизање способности лидера за решавања проблема, као и осигуравање да ти исти лидери увиде свој потенцијал, уздигну се изнад медиокритета и напредују ка вишем нивоу перформанса и посвећености едукацији. Задатак руководиоца и наставника као образовних лидера у школском систему се састоји у развијању наставног материјала и планова као и мењања програма у циљу постизања ефикасности у образовању. Мисија лидера је да доведе своје људе са места где се налазе на место где никад нису били, и стога је лидерство релевантно и неопходно за образовање.

Све образовне реформе које су спровеђене у циљу побољшања учења и предавања, било на нивоу града, општине или државе, зависе од успеха, мотивације и капацитета лидера. Прилика да одређене реформе побољшају едукацију ученика је далека ако се школски лидери не слажу са циљем тих реформи. Образовни лидери морају бити у стању да помогну својим колегама да разумеју иницирану реформу како би она била успешно интегрисана у образовни систем.

Лидери у образовним установама представљају критичан мост између инициране реформе и имплементације исте ради постизања стварне разлике за све ученике. Такво лидерство долази из много извора а не само из руководства иако је формално лидерство још увек најутицајније. Образовни лидери, били

они из формалних или из неформалних извора, помажу обликовању природе школских услова као што су циљеви, култура, структура и услови учења, облици педагогије које користе предавачи, допринос осећају професионалне заједнице. Школски услови, услови у учионицама и професионална заједница предавача има директан утицај на учење студената. Образовно лидерство је дугорочан процес раста и развоја индивидуа из стеченог знања и искуства и затега много стрпљења и времена. Ефикасно и успешно лидерство је од кључног значаја за реформе школства. Утицај доброг лидера у образовном систему може направити значајно побољшање у едукацији.

Модел лидерства који је препоручљив је ситуациони модел лидерства који је динамичан и флексибилан. Непрестано се мора оцењивати мотивисаност, способност и искуство следбеника, константна едукација, затим узети у обзир њихову позицију у организацији, да би се утврдило која је комбинација стилова најпогоднија за организацију. Реформе у области високог образовања треба бити усмерена ка промени начина управљања. Унапређење образовања је комплексан задатак који захтева нове начине размишљања који удаљавају од тренутних уверења о реформама. Стварање заједничког плана и програма за све високообразовне установе и студента као и искорењивање лоших предавача су само неки од примера који унапређења школског система.

Уз помоћ различитих економских и културолошких услова могуће је откривање различитих чињеница које су везане за природу варијабли у организацији. Највећи број истраживања спроводи се у оквиру западних развијених привреда. Када су у питању истраживања везана за области менаџмента људских ресурса, организационог понашања и лидерства, може се приметити да се она највише спровode у Сједињеним Америчким државама, Енглеској, Јапану и Кини. Неразвијене земље и земље које се налазе у транзицији и развоју ретко обављају истраживања, и обзиром на то њихово деловање на развијање праксе и теорије у претходном периоду било је минимално или непостојеће. У поједним случајевима се догађа да се у оквиру ових земаља примењују теоријски и практични оквири из земаља које су развијене, што је проузроковано недостатком података који су адекватни услед непостојања истраживања. Када се узме у обзир да сазнања, теорије и праксе не могу увек одговарати одликама свих окружења, закључујемо да погрешно управљање организацијом и људским ресурсима може имати негативну последицу. Овом дисертацијом пружени су значајни подаци намењени развоју организационог понашања и теорији и пракси лидерства на територији Србије. Са друге стране, у оквиру истраживања дисертације обухваћен је један део

феномена лидерства. У оквиру теоријског дела дисертације наведене су организационе и персоналне варијабле. Варијабле и целокупно лидерство, размена и комуникација између сарадника и лидера, овлашћења и организациона посвећеност су веома повезани. Наведене варијабле већином нису биле обухваћене истраживањима на територији Србије, док одређене нису биле предмет истраживања ни у оквиру других земаља које се налазе у процесу развоја, и у којима је пословно окружење слично. Услед ограничености истраживача који се на професионалан начин баве наведеном тематиком и ограничености ресурса, није могуће спровести сва неопходна истраживања, што доводи до потребе за издвајањем приоритета у оквиру ове области којима треба тежити приликом истраживања која ће се спровести у наредном периоду. Те области могу бити:

1. Утицај организационе посвећености и лидерства на здравље запослених;
2. Утицај стреса у организацији на организациону посвећеност запослених и процесе лидерства;
3. Утицај стила лидерства на комуницирање на релацији сарадник-лидер;
4. Утицај стреса у оквиру организације на организациону посвећеност запослених и процесе лидерства;
5. Утицај који мотивација запослених има када је у питању организациона посвећеност.

На крају истраживачког рада изнела бих мој предлог помоћу кога би било могуће остварити развијање модела лидерства уз помоћ ког би био омогућено успешно управљање људским ресурсима у систему менаџмента образовања. Навешћемо неке од ставки које је потребно обезбедити како би се то постигло:

- Увођење ситуационог модела лидерства који се одликује динамичношћу и флексибилношћу.
- Увођење континуираног оцењивања мотивисаности, способности и искуства лидера, као и константно едуковање истих.
- Унапређење школског система помоћу реформи и стварања заједничког плана за све високообразовне програме и студенте.

- Обезбеђивање вишег нивоа квалитета образовног кадра, уз истовремену регрутацију и селекцију запослених, дефинисање пословних задатака, континуираног професионалног развоја и сталну евиденцију способности и учинака запослених, и финасирање континуиране едукације наставног кадра.
- Унапређење емоционалне интелигенције лидера, тј. скупа вештина које обухватају пет области: разумевање себе, односе са осталим запосленима, прилагођавање, превазилажење стреса и генерално унапређење.

Предложена решења треба да омогуће отклањање уочених проблема унутар модела лидерства, дају препоруке за даљи развој модела лидерства, утичу на побољшање одлика које има модел лидерства и на унапређење система менаџмента образовања на државном и генералном нивоу.

10. ЛИТЕРАТУРА

1. Akert, R., Aronson, E. Wilson, T. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate doo, str. 380-412.
2. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited, str. 32, 34-35.
3. Babić, Z. (2011). *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split: Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet.
4. Bahtijarević–Šiber, F. (1998). *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Slobodno preduzetništvo, str. 50, 121.
5. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, str. 707–721.
6. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, str. 221, 260, 731.
7. Bogićević, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str. 83.
8. Bojanović, R.Ž. (2009). *Psihologija međuljudskih odnosa: Konflikti na radu*. Beograd: Društvo psihologa Srbije - Centar za primenjenu psihologiju, str. 18
9. Burke, C. S., Fiore, S. M., Salas, E. (2003). The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. In: Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications.
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, str 246.
11. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.

12. Cornelius, N. (1999). Human Resource Management. *Thomson Business Press*, str. 40
13. Cox, J .F., Pearce, C.L., Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. In: Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications.
14. Ćamilović, S., Vujić, V. (2006). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka str. 41.
15. Ćukić, B. (2004). *Integrativni menadžment ljudskih resursa*. Kruševac: Izdavački centar za Industrijski menadžment plus, str. 63.
16. Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoStil d.o.o, str. 264.
17. Dedić, G. (2005). Sindrom sagorevanja na radu. *Vojnosanitetski Pregled*, Vol. 62(11), str. 851–855.
18. Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A. (2007). *Strategic Menagement*. Beograd: Data Status.
19. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str. 2.
20. Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
21. Drucker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad: Adizes, str. 174.
22. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 8, 35, 141, 143, 227, 229.
23. Đuričin, D., Janošević, S. (2006). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
24. Ebner, D. (2010). *Poslovna misao - uslužno liderstvo*. Beograd: Profit magazin, broj 26.
25. Enderud, H. (1980). Administrative leadership in organized anarchies. *International Journal of Institutional Management in Higher Education*. Vol. 4 (3), str. 235–253.
26. Eshleman, J. R., Cashion, B. G., Basirico, L. A. (1993). *Sociology. An introduction*. Harper Collins College Publishers.
27. Fletcher, J. K., Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility, U Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publications, str. 22.

28. Gerber, F. J. (2003). *Die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering (The influence of organisational climate on work motivation)*. Unpublished MComm dissertation. Pretoria: University of South Africa.
29. Grinberg, Dž., Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid, str. 115, 210.
30. Hall, D.T., Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (3), str. 340-350.
31. Hallinger, P. (1992). School Leadership Development: Evaluating a decade of reform. *Education and Urban Society*, Vol.24(3), str. 300–316.
32. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May-June, str. 63-76.
33. *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries*. Issue 10 — June 2012, str. 28, 77.
34. Ikač, N. (2001). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet tehničkih nauka, str. 79.
35. Institut za standardizaciju Srbije (2007). Standard SRPS ISO 10001:2008, Menadžment kvalitetom - Zadovoljstvo korisnika - Uputstvo za kodekse ponašanja organizacije.
36. Institut za standardizaciju Srbije. (2009). Standard SRPS ISO 9004:2008; Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije- Pristup preko menadžmenta kvalitetom.
37. Jago A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, Vol. 28(3), str. 315-336
38. Jambrek, I. Ivica Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbirka pravnog fakulteta sveučilišta u Rijeci*, V. 29, br. 2, str. 1181-1206
39. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Datastatus, str. 110, 180, 248.
40. Janis, I. J., Mahl, G. F., Kagan, J., Hole, R. R. (1969). *Personality: Dynamics, development & assessment*. Harcourt: Brace & World Inc.

41. Janovac, T. D., Vukajlović, Đ. Đ, Stojanović, K. D. (2015). Primena koncepta integrisanog sistema menadžmenta u visokoobrazovnoj ustanovi. *Tehnika*, vol. 70, no. 5, pp. 893-899.
42. Jaško, O. *PPT Presentacija: Rukovođenje i liderstvo Rukovođenje i liderstvo*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 16, 19.
43. Jovanović Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2007). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Univerzitet Megatrend, str. 103.
44. Kotter, J. P. (1998). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press, str. 37–60.
45. Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: Radnička štampa, str. 21-22, 98, 166.
46. Lewin, K. (1977). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, Vol. 1, str. 143-153.
47. Litwin, G.L., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
48. Mandić, T. (2007). *Komunikologija: Psihologija komunikacije*. Beograd: Clio, str. 21, 24.
49. Martinović, S., Nićin, N. (1995). *Menadžment danas*. Novi Sad: Ulikses.
50. Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 260, 436.
51. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005). *Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentске предности*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 4.
52. Mihailović D., Ristić S. (2009). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 89.
53. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Illinois: Homewood, str. 108.
54. Mintzberg, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact*. Boston: Harvard Business School Press, str. 29–32.

55. Mojić, D. (2002). Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama. *Sociologija*, Sociološko udruženje Srbije i Crne Gore i Filozofski fakultet - institut za sociološka istraživanja, vol. 44, broj 2.
56. Moorhead G., Griffin R. (1998). *Need-Based Perspectives on Motivation*. USA: Houghton Mifflin Company.
57. Murray, H., Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. New York: McGraw-Hill, str. 215-219.
58. Nikolić, N., Grubić-Nešić, L. (2012). Liderstvo u poslovnom okruženju. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, Broj 13, str. 2792-2795.
59. Northaus, P. G. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: Data Status, str. 2.
60. Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. London: Sage Publications, str. 3.
61. Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage: Thousand Oaks, str: 1, 9-13, 130-140.
62. Petković, V. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Čačak: Viša poslovna škola, str.1.
63. Petković M. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str. 23.
64. Posner, B., Powell, G. (1985). Females and males socialization experiences: An initial investigation. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, str. 81-85.
65. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, str. 12.
66. Pržulj, Ž. (2009). *Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja*. Naučni skup, Split 23-26. Sep, str. 2
67. Rado, P. (2002). *Tranzicija u obrazovanju*. Bihać: Pedagoški zavod, str. 30.
68. Ricketts, K. G. (2009). *Behaving Intelligently: Leadership Traits & Characteristics*. Lexington: University of kentucky College of Agriculture, str. 2, 4.

69. Robbins, S. (2009). *Menadžment*. Beograd: Data Status, str. 334.
70. Sajfert, Z. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Univerzitet u Novom Sadu: Tehnički fakultet Mihajlo Pupin – Zrenjanin
71. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley&Sons
72. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
73. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Voki, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 100.
74. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
75. Schneider, B., Snyder R.A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, Volume 60, str. 318-328.
76. Slović, D. (2001). *Psihologija i menadžment*. Beograd: Finex, str. 259.
77. Smith, A., Rogers, V. (2000). Ethics-related responses to specific situation vignettes: Evidence of gender-based differences and occupational socialization, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, str. 73-86.
78. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description, Questionnaire form XII*. US: Ohio State University of Business Research, str. 9.
79. Stoner, A. F., Friman, R. E., Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*. Beograd: Želnid.
80. Subotić, M., Mandić, J., Duđak, L. (2012). Liderstvo u obrazovnim institucijama. *Norma*, vol. 17, no. 1, pp. 45-58.
81. Subotić, D. (2007). *Poslovna etika i veštine komuniciranja*. Beograd: IPS, str. 49.
82. Suša, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Cekom, str. 18, 20, 22, 63, 190, 192-196.

83. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (1998). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja, str. 323.
84. Tomašević, V. (2007). *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
85. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status, str. 8, 10, 150.
86. Tyson, S., York, A., (1996). *Human resource management*, USA: Made simple books, str. 40.
87. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju, str. 68.
88. Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima – izvor poslovne uspešnosti*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije, str. 149.
89. Whetten, D., A., Cameron, K., S. (2005). *Developing Management Skills*. New York: Prentice Hall.
90. Wren, D.A., Voich, D. J. (1993). *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*. Beograd: Privredni pregled.
91. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
92. Živković, M. (2006). *Ekonomika poslovanja*. Beograd: Univerzitet Megatrend, str. 139.

Интернет извори:

93. BiznisPlan.net - Strategija radne motivacije, dostupno na: <http://www.biznisplan.net/strategija-radne-motivacije.html> (pristupljeno: 26.06.2017.)
94. Creating a Positive Organizational Climate, dostupno na: <https://prezi.com/8gbesfhgp9fi/creating-a-positive-organizational-climate/> (pristupljeno: 15.06.2017)

95. Croz – Motivacija zaposlenih, dostupno na: <http://www.croz.net/srb/motivacija-zaposlenih/> (pristupljeno: 27.07.2017.)
96. Google - Briga o zaposlenima, dostupno na: <http://www.infogo.biz/google-briga-o-zaposlenima.html?ml=4&mlt=system&tmpl=component> (pristupljeno: 15.06.2017.)
97. Great Place to Work Institute, dostupno na: <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for> (pristupljeno: 7.08.2017.)
98. HayGroup: Organizational Climate Exercise, dostupno na: http://www.haygroup.com/Downloads/uk/misc/Organizational_Climate_Exercise.pdf (pristupljeno: 10.08.2017.)
99. How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks, dostupno na: <http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks> (pristupljeno: 15.07.2017.)
100. Jedanaesta lekcija: Teorija Z, dostupno na: http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija11.htm (pristupljeno: 22.01.2017.)
101. <http://www.certpointsystems.com/en/> (pristupljeno: 22.01.2017.)
102. Liderstvo u preduzećima, dostupno na: <http://www.scribd.com/doc/30217322/LIDERSTVO-U-PREDUZE%C4%86IMA> (pristupljeno: 22.08. 2017.)
103. Poslovniforum.hr - Upravljanje ljudskim potencijalima, dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (pristupljeno: 23.07.2017.)

11. ПРИЛОЗИ

11.1. Списак слика

Слика 1. Утицај на настанак и развој управљања људским ресурсима

Слика 2. Компарација персоналног менаџмента и менаџмента људских ресурса

Слика 3. Главни процеси и функције људских ресурса

Слика 4. Улоге и циљеви менаџмента људских ресурса

Слика 5. Планирање људских ресурса у организацији

Слика 6. Методе регрутовања

Слика 7. Процес селекције кандидата

Слика 8. Основне компоненте мотивације

Слика 9. Процес комуникације

Слика 10. Процес конфликта

Слика 11. Позитивни ефекти конфликта

Слика 12. Утицај интензитета конфликта на организациону ефикасност

Слика 13. Регрутовање у повезаности других функција менаџмента људских ресурса

Слика 14. Однос селекције према другим функцијама менаџмента људских ресурса

Слика 15. Вредности америчког и јапанског друштва

Слика 16. Лидерске вештине

Слика 17. Еволуција лидерства

Слика 18. Улога лидера

Слика 19. Моћ лидерства истраживање Универзитета Мичиген – бихејвиористичка теорија

Слика 20. Фидлерова ЛПЦ теорија – ситуациона

11.2. Списак табела

Табела 1. Различите димензије климе

Табела 2. Исходи решавања конфликта

Табела 3. Стили лидерства по Хоторн и Ајова студији

Табела 15. Ниво поузданости другог сета питања

Табела 4. Разлике између менаџера и лидера

Табела 5. Беннис-Нанус-ов модел лидерства ХХИ века

Табела 6. Компарација реформе образовања

Табела 7. Подела одговорности и аутономија високошколских установа по питањима управљања људским ресурсима

Табела 8. Поузданост упитника

Табела 9. Подела испитаника по полу

Табела 10. Подела испитаника по старосним групама

Табела 11. Подела испитаника по образовној установи

Табела 11а. Подела испитаника по образовној установи

Табела 12. Подела испитаника по позицији

Табела 13. Подела испитаника по годинама радног стажа

Табела 14. Ниво поузданости првог сета питања

Табела 16. Ниво поузданости трећег сета питања

Табела 17. Ниво поузданости четвртог сета питања

Табела 18. Ниво поузданости целог упитника

Табела 19. Статистички показатељи првог сета питања

Табела 20. Статистички показатељи другог сета питања

Табела 21. Статистички показатељи трећег сета питања

Табела 22. Статистички показатељи четвртог сета питања

Табела 23. Статистички показатељи упитника

Табела 24. Упоредна анализа статистичких показатеља

Табела 25. Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима

Табела 26. Мотив постигнућа

Табела 27. Општи став испитаника према променама

Табела 28. Став испитаника о пракси едукације

Табела 29. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Табела 30. Хи-квадрат тест - Емоционална компетентност и Пол

Табела 31. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Табела 32. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Пол

Табела 33. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Табела 34. Хи-квадрат тест - Општи став према променама и Пол

Табела 35. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Табела 36. Хи-квадрат тест - Став о пракси едукације и Пол

Табела 37. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Табела 38. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Старосне групе

Табела 39. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Табела 40. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Старосне групе

Табела 41. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Табела 42. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Старосне групе

Табела 43. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Табела 44. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и Старосне групе

Табела 45. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Табела 46. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Позиција

Табела 47. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Табела 48. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Позиција

Табела 49. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама

Табела 50. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Позиција

Табела 51. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Табела 52. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и Позиција

Табела 53. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Табела 54. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Радни стаж

Табела 55. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Табела 56. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Радни стаж

Табела 57. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Табела 58. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Радни стаж

Табела 59. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Табела 60. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и Радни стаж

Табела 61. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Табела 62. Хи-квадрат тест – Емоционална компетентност и Високо-образовна установа

Табела 63. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Табела 64. Хи-квадрат тест – Мотив постигнућа и Високо-образовна установа

Табела 65. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Табела 66. Хи-квадрат тест – Општи став према променама и Високо-образовна установа

Табела 67. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Табела 68. Хи-квадрат тест – Став о пракси едукације и Високо-образовна установа

11.3. Списак графикана

Графикон 1. Понуђене могућности обуке особљу менаџмента

Графикон 2. Подела испитаника по полу

Графикон 3. Подела испитаника по старосним групама

Графикон 4. Подела испитаника по позицији

Графикон 5. Подела испитаника по годинама радног стажа

Графикон 6. Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима

Графикон 7. Мотив постигнућа

Графикон 8. Општи став испитаника према променама

Графикон 9. Став испитаника о пракси едукације

Графикон 10. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Графикон 11. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Графикон 12. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Графикон 13. Унакрсна анализа испитног фактора „Пол“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Графикон 14. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Графикон 15. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Графикон 16. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Графикон 17. Унакрсна анализа испитног фактора „Старосне групе“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Графикон 18. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Графикон 19. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Графикон 20. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама

Графикон 21. Унакрсна анализа испитног фактора „Позиција“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Графикон 22. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Графикон 23. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Графикон 24. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Графикон 25. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

Графикон 26. Унакрсна анализа испитног фактора „Радни стаж“ и социопсихолошког обележја „Емоционална компетентност испитаника приликом успостављања односа са другим људима“

Графикон 27. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Мотив постигнућа“

Графикон 28. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Општи став према променама“

Графикон 29. Унакрсна анализа испитног фактора „Високо-образовна установа“ и социопсихолошког обележја „Став о пракси едукације“

11. Списак хистограма

Хистограм 1. Укупан број поена на првом сету питања

Хистограм 2. Укупан број поена на другом сету питања

Хистограм 3. Укупан број поена на трећем сету питања

Хистограм 4. Укупан број поена на четвртом сету питања

Хистограм 5. Укупан број поена на целом упитнику

Хистограм 6. Стандардизовани одговори првог сета питања

Хистограм 7. Стандардизовани одговори другог сета питања

Хистограм 8. Стандардизовани одговори трећег сета питања

Хистограм 9. Стандардизовани одговори четвртог сета питања

Хистограм 10. Стандардизовани одговори целог упитника

11.5. Упитник коришћен у истраживању са шифрама питања

Испитаници су попуњавали упитник који је сачињен из четири сета питања. Њима су претходила питања о старости и полу испитаника:

старост:

пол: а) мушки

б) женски

1) Први сет питања се тиче емоционалне компетентности испитаника приликом успостављања односа са другим људима. Укупно је било 14 питања и она су следећа:

1. Лако откривам кад ме неко лаже(A1)
2. Моје симпатије и антипатије су постојане, имам тешкоћу да променим мишљење о другим људима. (A2)
3. Често сам нерасположен(а). (A3)
4. Ако ми неко прави проблем могу лако да причам са том особом о томе. (A4)
5. Као дете сам често био каприциозан. (A5)
6. Знаш да се допаднем и то ме чини популарним(ом). (A6)
7. Користим интуицију у својим релацијама са другим људима, осећам добре људе. (A7)
8. Људи ми се добровољно поверавају. (A8)
9. Када сам лошег расположења терам све људе од себе. (A9)
10. Тешко прихватам чак и основне критике. (A10)
11. Имам осећај за дипломатију. (A11)
12. Имам тешкоћу да кажем “Волим те”.(A12)
13. Ако предложим нешто у групи, пажљиво ме слушају. (A13)
14. Способан сам да саслушам и разумем гледишта својих саговорника, ако се са њима не слажем. (A14)

Испитаници су пред собом имали четири понуђена одговора и то су редом:

1. Сасвим нетачно
2. Углавном нетачно
3. Углавном тачно
4. Сасвим тачно

2.) Други сет се бави мотивом постигнућа испитаника и садржи следећих 10 питања:

1. Привлаче ме задаци или активности чији исход зависи од мојих способности и уложеног напора.(П1)

2. Када размишљам о свом успеху више ми је стало да задовољим своје унутрашње критеријуме, него да се упоређујем се другима. (П2)

3. И кад нисам заинтересован за неку област настојим да се тиме бавим сто год боље могу. (П3)

4. Радим на решавању задатака и ако они захтевају улагање већег напора. (П4)

5. Посветити дуже време једном проблему за мене је изгубљено време. (П5)

6. Проблеми који захтевају много труда и времена привлаче ме. (П6)

7. Одговарају ми задаци и активности који захтевају самосталност и одговорност. (П7)

8. Захтеви које себи постављам у погледу обима и квалитета урађеног посла су у границама онога што могу, знам и хоћу. (П8)

9. Равнодушан сам ако не извршим своје радне обавезе. (П9)

10. Смогнем снаге да и досадне обавезе урадим добро и на време. (П10)

Испитаници су пред собом имали пет понуђених одговора и то су редом:

1. Никад

2. Скоро никад

3. Понекад

4. Скоро увек

5. Увек

3) У трећем сету питања вршило се испитивање општег става испитаника према променама. Овај сет садржи следећих 10 питања.

1. Промене су увек негативан феномен. (УП1)

2. Човекова спремност на промене је предуслов развоја његових могућности и знања. (УП2)

3. Промене увек доносе феномене и зато их треба избегавати. (УП3)

4. Људи који воле промене су креативни. (УП4)

5. Људи који су склони променама представљају сметњу за систем. (УП5)

6. Једини начин да човек промени себе јесте да мења свет у којем живи. (УП6)

7. Људи који су изразитије склони променама су непоуздани и неодговорни. (УП7)

8. Промене су саме по себи негативан феномен. (УП8)

9. Веће промене нужно доводе до лоших међуљудских односа у организацијама. (УП9)

10. Боље је определити се за извесност него за промене које увек са собом носе неизвесност. (УП10)

Пред испитаницима је било пет понуђених одговора и то су редом:

1. Потпуно се не слажем

2. Углавном се не слажем

3.И слажем се и не слажем

4.Углавном се слажем

5. Потпуно се слажем

4) Последњи сет питања испитивао је став испитаника о пракси едукације и чини га 15 следећих питања.

1. Позитивна искуства других земаља се некористе у довољној мери.(ЕД1)

2. Едукативни програми су лоши и треба их мењати. (ЕД2)

3. Организација едукације је добра и треба тако да се настави. (ЕД3)

4. Предавачи едукативних пројеката су лоши. (ЕД4)

5. Осећао сам се угодно све време учешћа у едукацији. (ЕД5)

6. Волела бих да се укључим и у све наредне програме едукације за стручно усавршавање. (ЕД6)

7. Све време едукације успевао сам одржати висок степен концентрације. (ЕД7)

8. Највећи број учесника је имао пасиван однос према ономе шта су износили предавачи. (ЕД8)

9. Едукација није довољно оријентисана на практично решавање проблема,мало се тога може предочити у пракси. (ЕД9)

10. На крају едукације могли смо дати своје оцене о квалитету понуђеног програма. (ЕД10)

11. Након едукације знатно квалитетније обављам посао. (ЕД11)

12. Пре и у току процеса едукације обезбеђена нам је одговарајућа практична литература. (ЕД12)

13. Они који припремају програме едукације непознају наша интересовања и потребе. (ЕД13)

14. Реализовани програми едукације доприносе квалитетнијем/бољем комуницирању са грађанима. (ЕД14)

15. У току едукације сам стекао важна нова знања и вештине. (ЕД15)

Пред испитаницима је било пет понуђених одговора и то су редом:

1. Потпуно се не слажем
2. Углавном се не слажем
3. И слажем се и не слажем
4. Углавном се слажем
5. Потпуно се слажем

11.6 БИОГРАФИЈА

Радно искуство: У периоду од 1999. до 2012. године радила у политичком магазину „Недељни Телеграф“ као новинар, пратећи културу и спољну политику. Такође је била и дугогодишњи дописник „Радио Будве“, као и Црногорског дневног листа „Дан“. После 2012. године започиње рад у просвети, на Високој школи академских студија „Академија за пословну економију“ као асистент и Факултету за спорт-Универзитет Унион „Никола Тесла“. Данас је запослена на Високој школи академских студија „Доситеј“ у Београду. Докторант је на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд.

Публиковани радови по категоријама:

- 1) Вукајловић, Ђ., Остојић, Б.: "Мотивација запослених", Прва међународна конференција "Примењени менаџмент, економија и финансије у функцији одрживог развоја", Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 26.06.2014., 33-43стр, (М33).
- 2) Ђукић, М., Остојић, Б., Ђукић, М., "Улога лидера у управљању стратешким променама у еко-спортским камповима у Републици Србији", Факултет за спорт „Унион“ Никола Тесла-, 31.10.2015., Међународна конференција Спорт, здравље и животна средина, Зборник радова, стр30-36 (М33).
- 3) Ђукић, М., Остојић, Б., Ђукић, М., "Утицај и улога лидера у управљању стратешким променама у женском спорту Републике Србије", Факултет спорта и физичког васпитања, Ниш, 2014, стр 27-32 (М33)
- 4) Ђукић, М., Остојић, Б., Ђукић, М. (2015) "Стратешки менаџмент непрофитних организација", Друга међународна конференција значај предузетништва на подручју бивше Југославије, 24.04.2015 , Фојница, стр34-40, (М33)
- 5) Остојић, Б., "Коучинг у предузетништву", Међународна конференција о социјалном предузетништву СЕЦ 2014, 30.9.2014-1.10.2014., Колец Бања Лука, 2014, стр 207-217 (М33)
- 6) Вукајловић, Ђ., Остојић, Б., "Мотивација запослених на универзитету", Војно дело, бр. 5, Београд, 2016, стр 307-315, (М51)

- 7) Остојић, Б., Радошевић, И., "Стање у пословној култури и комуникацији у Републици Србији", Војно дело, бр. 6, Београд, 2015, стр 255-264, (M51)
- 8) Радошевић, И., Остојић, Б., Гавриловић, А., "Извори финансирања у спортској индустрији", Војно дело, бр. 3, Београд, 2016, стр 373-379, (M51)
- 9) Остојић, Б., Лутовац, Н., Матић, М., "Савремено тржиште осигурања", ПРАВО теорија и пракса, бр. 1-3, Нови Сад, 2016, стр 47-62, (M53).

Радови у некатегоризованим часописима:

- 1) Остојић, Б., "Концепт маркетинг комуникације на примеру компаније Хеинекен", Пословни консултант, 2012, бр. 42, стр 32-40.
- 2) Остојић, Б., "Економски аспекти пропасти штампаних медија", Пословни консултант, 2013, бр. 44, стр 47-53.
- 3) Остојић, Б., "Психолошки утицај медија на јавно мњење", Пословни консултант, 2013, бр. 48, стр 55-61.
- 4) Остојић, Б., "Организовање ефикасног односа са купцима", Пословни консултант, 2013, бр. 51, стр 42-48.