



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

**DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO INŽINJERSTVO I
MENADŽMENT**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**TEMA: ODNOS PROFESIONALNOG I ŽIVOTNOG STILA
ZAPOSLENIH I STILA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM**

Mentor
doc. dr Ivana Katić

Kandidat
mr Tatjana Knežević

Novi Sad, juni 2016. godine

SADRŽAJ


		KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA.....	4
		LISTA TABELA.....	8
		LISTA GRAFIKONA.....	10
		LISTA SLIKA.....	11
		REZIME.....	12
		ABSTRACT.....	13
1.		UVOD.....	14
2.		TEORIJSKA RAZMATRANJA.....	17
	2.1.	Upravljanje organizacijom.....	17
	2.2.	Stilovi upravljanja.....	20
	2.2.1.	<i>Autokratski stil.....</i>	21
	2.2.2.	<i>Demokratski stil.....</i>	21
	2.2.3.	<i>Delegativni stil.....</i>	22
	2.3.	Teorije upravljanja.....	25
	2.3.1.	<i>Liderstvo kao skup osobina.....</i>	25
	2.3.2.	<i>Bihevioristički pristup upravljanju.....</i>	26
	2.3.3.	<i>Kontingentni pristup upravljanju.....</i>	29
	2.3.3.1.	<i>Situacioni model liderstva.....</i>	30
	2.3.3.2.	<i>Fidlerov model liderskog stila i radne situacije.....</i>	32
	2.3.3.3.	<i>Model put-cilj liderstva.....</i>	33
	2.3.3.4.	<i>Model donošenja odluka (Vrum-Jeton i Vrum-Jago).....</i>	33
	2.3.4.	<i>Transformacione teorije upravljanja.....</i>	34
	2.3.4.1.	<i>Hausova teorija harizmatskog liderstva.....</i>	34
	2.3.4.2.	<i>Basova teorija transformacionog liderstva.....</i>	34
	2.3.4.3.	<i>Konger-Kanungova teorija harizmatskog liderstva.....</i>	35
	2.4.	Liderstvo kao deo procesa upravljanja.....	36
	2.5.	Profesionalni stilovi.....	38
	2.6.	Životni stilovi.....	44
	2.7.	Usklađenost profesionalnih i životnih stilova.....	48
	2.8.	Stres na radu i prevazilaženje stresa na radu.....	52
	2.8.1.	<i>Organizacijski pristup proučavanju stresa na radu.....</i>	52
	2.8.2.	<i>Istorijski pregled proučavanja stresa.....</i>	55
	2.8.3.	<i>Teorije stresa.....</i>	56
	2.8.4.	<i>Izvori stresa – stresori.....</i>	57
	2.8.5.	<i>Suočavanje sa stresom.....</i>	58

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

	2.8.6.	<i>Strategije prevladavanja stresa.....</i>	60
	2.8.7.	<i>Stres i ličnost.....</i>	61
	2.8.8.	<i>Sindrom sagorevanja na radu.....</i>	63
3.		REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	66
	3.1.	Predmet i problem istraživanja.....	66
	3.2.	Cilj i zadaci istraživanja.....	67
	3.3.	Hipoteze.....	68
	3.4.	Očekivani rezultati.....	71
	3.5.	Varijable.....	72
	3.6.	Merni instrumenti.....	72
	3.6.1.	<i>Osnovni socio-demografski i profesionalni podaci o ispitaniku.....</i>	72
	3.6.2.	<i>Upitnik profesionalnih stilova.....</i>	72
	3.6.3.	<i>Upitnik stilova upravljanja.....</i>	73
	3.6.4.	<i>Upitnik preferencije stila života.....</i>	73
	3.6.5.	<i>Četvorodimenzionalni simptomski upitnik (4DSQ).....</i>	74
	3.7.	Izvođenje istraživanja.....	75
	3.8.	Uzorak ispitanika.....	75
	3.8.1.	<i>Karakteristike uzorka ispitanika.....</i>	76
	3.8.1.1.	<i>Pol ispitanika.....</i>	76
	3.8.1.2.	<i>Starost ispitanika.....</i>	76
	3.8.1.3.	<i>Obrazovni nivo ispitanika.....</i>	76
	3.8.1.4.	<i>Bračno stanje ispitanika.....</i>	77
	3.8.1.5.	<i>Broj i uzrast dece ispitanika.....</i>	77
	3.8.1.6.	<i>Radno iskustvo ispitanika.....</i>	78
	3.8.1.7.	<i>Radno iskustvo ispitanika u Merkatoru.....</i>	78
	3.8.1.8.	<i>Iskustvo ispitanika u rukovođenju.....</i>	79
	3.8.1.9.	<i>Dužina rada ispitanika na sadašnjoj poziciji.....</i>	79
	3.8.1.10.	<i>Hijerarhijski nivo i oblast rada ispitanika.....</i>	80
	3.8.1.11.	<i>Usmerenost ispitanika na saradnike, odnosno rezultate.....</i>	80
	3.9.	Metode obrade podataka.....	81
	3.10.	Rezultati istraživanja.....	82
	3.10.1.	Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera.....	82
	3.10.1.1.	<i>Životni stilovi menadžera i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera.....</i>	82
	3.10.1.2.	<i>Profesionalni stilovi i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera.....</i>	89
	3.10.1.3.	<i>Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera.....</i>	94
	3.10.1.4.	<i>Zadovoljstvo menadžera usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života.....</i>	97
	3.10.2.	Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima	99

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

	upravljanja.....	
3.10.2.1.	<i>Stilovi upravljanja i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera.....</i>	99
3.10.2.2.	<i>Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera sa stilovima upravljanja.....</i>	106
3.10.3.	Povezanost životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom.....	108
3.10.3.1.	<i>Radni stres menadžera.....</i>	109
3.10.3.2.	<i>Predikcija radnog stresa u odnosu na socio-demografske i profesionalne karakteristike menadžera.....</i>	113
3.10.3.3.	<i>Relacije životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu.....</i>	119
3.10.3.4.	<i>Relacije zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života sa stresom na radu.....</i>	119
3.11.	Diskusija rezultata i modela uticaja profesionalnih i životnih stilova na stil upravljanja organizacijom.....	119
3.11.1.	<i>Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera.....</i>	120
3.11.2.	<i>Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja.....</i>	127
3.11.3.	<i>Povezanost životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom.....</i>	135
4.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	143
4.1.	Zaključna razmatranja istraživanja	143
4.2.	Implikacije rada.....	146
4.3.	Pravci budućih istraživanja.....	150
5.	LITERATURA.....	152
6.	PRILOZI.....	168
6.1.1.	<i>Upitnik socio-demografskih podataka</i>	168
6.1.2.	<i>Upitnik profesionalnih stilova</i>	169
6.1.3.	<i>Upitnik stila upravljanja.....</i>	171
6.1.4.	<i>Upitnik preferencije životnih stilova</i>	175
6.1.5.	<i>Četvorodimenzionalni simptomski upitnik (4DSQ).....</i>	176

	УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА 21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6
	КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА
Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип записа, ТЗ:	Монографска публикација
Тип документације, ТД:	Текстуални штампани материјал
Аутор, АУ:	мр Татјана Кнежевић
Ментор, МН:	доцент др Ивана Катић
Наслов рада, НР:	Однос професионалног и животног стила запослених и стила управљања организацијом
Језик публикације, ЈП:	Српски/латиница
Језик извода, ЈИ:	Српски/енглески
Земља публикавања, ЗП:	Република Србија
Уже географско подручје, УГП:	Војводина
Година, ГО:	2016.
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: <small>(поглавља/страница/ цитата/табела/слика/графика/прилога)</small>	6 поглавља/177 страна/ 5 слика/ 45 табела/ 24 графика/ 5 прилога/ 275 референци
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Менаџмент људских ресурса
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Менаџери, професионални и животни стилови, стилови вођења, радни стрес, трансакционалистички модел, ситуационе теорије вођења
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотеци Факултета техничких наука у Новом Саду
Важна напомена, ВН:	нема
Извод, ИЗ:	Савремене организације у својој свакодневној бризи за исуњавање постављених циљева све чешће очекују од својих запослених, а нарочито менаџера, да буду искључиво посвећени организацији и њеном успеху. Циљ овог рада је приказ концептуалних и теоријских питања која се тичу повезаности стилова управљања и стреса на раду код менаџера, у која спадају дефинисање наведених појмова и њихово разграничавање од сродних појмова, при чему се стилови управљања посматрају са становишта ситуационог модела лидерства развијеног од стране Херсија и Бланшарда, а стрес са становишта трансакционистичке теорије стреса.
Датум прихватања теме, ДП:	11. 9. 2014. године

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

Датум одбране, ДО:			
Чланови комисије, КО:	Председник:	Проф. др Илија Ћосић, ФТН Нови Сад	
	Члан:	Проф. др Лепосава Грубић Нешић, ФТН Нови Сад	
	Члан:	Проф. др Добривоје Михаиловић, ФОН Београд	Потпис ментора
	Члан:	Доцент др Данијела Лалић, ФТН Нови Сад	
	Члан, ментор:	Доцент др Ивана Катић, ФТН Нови Сад	

Образац **Q2.НА.06-05**- Издање 1



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monograph
Type of record, TR :	Textual printed material
Contents code, CC :	Doctoral dissertation
Author, AU :	Tatjana Knezevic, M.Sc.
Mentor, MN :	Associate Professor Phd Ivana Katic
Title, TI :	The relationship of professional and lifestyle of employees and management style organization
Language of text, LT :	Serbian/latin script
Language of abstract, LA :	Serbian/English
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2016.
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	6 chapters/177 pages/ 5 pictures/ 45 tables/ 24 charts/ 5 appendices/ 275 references
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Human resource management
Subject/Key words, S/KW :	Managers, professional and lifestyle, management styles, work stress, transactional model, situational theory of leadership
UC	
Holding data, HD :	In the library of the Faculty of Tehnical Sciences in Novi Sad
Note, N :	None
Abstract, AB :	Modern organizations in their everyday care for the fulfillment of the goals increasingly expect from their employees, especially managers, to be exclusively committed to the organization and its success. The aim of this paper is to present the conceptual and theoretical issues related to connectivity management styles and stress at work with managers, a group that includes the definition of these terms and their delimitation from related concepts, with a management style viewed from the standpoint of situational leadership model developed by Hersey and Blanchard, and stress from the viewpoint of transactional theory of stress.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	11. 9. 2014

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

Defended on, DE:		
Defended Board, DB:	President:	Full Professor Phd Ićija Cosic, FTS Novi Sad
	Member:	Full Professor Phd Leposava Grubic Nestic, FTS Novi Sad
	Member:	Phd Dobrivoje Mhailovic, FOS Belgrade
	Member:	Associate Professor Phd Danijela Lalic, FTS Novi Sad
	Member, Mentor:	Associate Professor Phd Ivana Katic, FTS Novi Sad
		Menthor's sign

Obrazac **Q2.HA.06-05**- Izdanje 1

LISTA TABELA

- Tabela br. 1: Metrijske karakteristike instrumenta 4DSQ
- Tabela br. 2: Kategorisanje rezultata na skalama stresa
- Tabela br. 3: Polna struktura ispitanika
- Tabela br. 4: Starosna struktura ispitanika
- Tabela br. 5: Obrazovna struktura ispitanika
- Tabela br. 6 : Bračno stanje ispitanika
- Tabela br. 7: Deca ispitanika
- Tabela br. 7a: Uzrast dece ispitanika
- Tabela br. 8: Struktura uzorka prema dužini radnog iskustva ispitanika
- Tabela br. 9: Struktura uzorka prema dužini radnog iskustva u Merkatoru
- Tabela br. 10: Struktura uzorka na osnovu dužine iskustva u rukovođenju
- Tabela br. 11: Struktura uzorke na osnovu družine rada na sadašnjoj poziciji
- Tabela br. 12: Struktura uzorka na osnovu hijerarhijskog položaja menadžera i oblasti rada (operativa ili režija)
- Tabela br. 13: Broj ispitanika u odnosu na usmerenost pri vođenju
- Tabela br. 14: Broj ispitanika u odnosu na strukturu radnog vremena obzirom na usmerenost
- Tabela br. 15: Aktuelni i preferirani stilovi života
- Tabela br. 16: Deskriptivni podaci za životne stilove
- Tabela br. 17: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na životne stilove
- Tabela br. 18: Deskriptivni podaci i pouzdanost za profesionalne stilove
- Tabela br. 19: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na profesionalne stilove
- Tabela br. 20: Korelacije između životnih i profesionalnih stilova
- Tabela br. 21: Karakteristike i značajnost izdvojenih parova kanoničkih faktora
- Tabela br. 22: Struktura prvog para kanoničkih faktora
- Tabela br. 23: Struktura drugog para kanoničkih faktora
- Tabela br. 24: Struktura trećeg para kanoničkih faktora
- Tabela br. 25: Zadovoljstvo usklađenošću profesionalnog i privatnog segmenta života
- Tabela br. 26: Deskriptivni podaci za zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života
- Tabela br. 27: Povezanost zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života sa socio-demografskim i drugim profesionalnim karakteristikama menadžera
- Tabela br. 28: Deskriptivni podaci i pouzdanost za stilove upravljanja

Tabela br. 29: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na stilove upravljanja

Tabela br. 30: Korelacije životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

Tabela br. 31: Karakteristike i značajnost izdvojenih parova kanoničkih faktora

Tabela br. 32: Struktura para kanoničkih faktora

Tabela br. 33: Rezultati na skalama stresa na radu

Tabela br. 34: Broj ispitanika sa povišeno izraženim simptomima stresa na radu

Tabela br. 35: Deskriptivni podaci i pouzdanost za skale stresa na radu

Tabela br. 36: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na skale radnog stresa

Tabela br. 37: Korelacije životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu

Tabela br. 38: Predikcija stresa na radu na osnovu životnih stilova

Tabela br. 39: Predikcija stresa na radu na osnovu profesionalnih stilova

Tabela br. 40: Parcijalni doprinosi profesionalnih stilova u predikciji stresa na radu

Tabela br. 41: Matrica sklopa za stilove upravljanja

Tabela br. 42: Predikcija stresa na radu na osnovu stilova upravljanja

Tabela br. 43: Parcijalni doprinosi stilova upravljanja u predikciji stresa na radu

Tabela br. 44: Hijerarhijska regresiona analiza: predikcija dimenzija stresa na radu na osnovu životnih, profesionalnih i stilova upravljanja

Tabela br. 45: Povezanost zadovoljstva usklađenošću različitih aspekata života i stresa na radu

LISTA GRAFIKONA

- Grafik br. 1: Liderski stilovi proučavani u državi Ohajo
Grafik br. 2: Liderska mreža (Blejka i Mekensa)
Grafik br. 3: Situacioni model liderstva Hersija i Blanšarda
Grafik br. 4: Interakcija pola i nivoa obrazovanja na saznanji životni stil
Grafik br. 5: Interakcija pola i nivoa menadžmenta na utilitarni životni stil
Grafik br. 6: Interakcija nivoa obrazovanja i usmerenosti na ljude na porodično-sentimentalni životni stil
Grafik br. 7: Interakcija oblasti rada i usmerenosti na ljude na altruističku orijentaciju
Grafik br. 8: Interakcija bračnog stanja i nivoa obrazovanja na altruističku orijentaciju
Grafik br. 9: Interakcija dužine radnog staža i usmerenosti u poslu na ljude na stil Radi naporno
Grafik br. 10: Interakcija pola i nivoa menadžmenta na stil Budi jak
Grafik br. 11: Interakcija pola i usmerenosti na ljude u poslu na stil Budi savršen
Grafik br. 12: Interakcija oblasti rada i nivoa menadžmenta na stil Radi naporno
Grafik br. 13: Interakcija bračnog stanja i radnog staža na zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života
Grafik br. 14: Interakcija pola i nivoa obrazovanja na stil Delegiranje
Grafik br. 15: Interakcija pola i oblasti rada na stil Delegiranje
Grafik br. 16: Interakcija pola i dužine radnog staža na stil Direktiva
Grafik br. 17: Interakcija pola i dužine radnog staža na stil Delegiranje
Grafik br. 18: Interakcija oblasti rada i nivoa menadžmenta na stil Delegiranje
Grafik br. 19: Interakcija nivoa menadžmenta i radnog staža na stil Direktiva
Grafik br. 20: Interakcija nivoa menadžmenta i radnog staža na stil Preporučavanje
Grafik br. 21: Interakcija oblasti rada i radnog staža na stil Direktiva
Grafik br. 22: Interakcija nivoa menadžmenta i nivoa obrazovanja na distres na poslu
Grafik br. 23: Interakcija nivoa menadžmenta i bračnog stanja na depresiju na poslu
Grafik br. 24: Interakcija bračnog stanja i dužine radnog staža na depresiju na poslu

LISTA SLIKA

Slika br. 1: Menadžment proces - Prilagođeno prema: Stoner, Friman, Cilbert, 1997.

Slika br. 2: Stilovi upravljanja i njihova usmerenost

Slika br. 3: Likertovi stilovi upravljanja

Slika br. 4: Pet životnih krugova u uspostavljanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života

Slika br. 5: Model uticaja profesionalnih i životnih stilova na stil upravljanja organizacijom

REZIME

U savremenom poslovnom okruženju naglašene tržišne dinamike i otežanih uslova privređivanja, profesionalni život saradnika se neretko smatra važnijim od privatnog. Organizacije sve češće očekuju od svojih zaposlenih, a naročito menadžera, da zanemare svoje privatne obaveze i budu isključivo posvećeni organizaciji i njenom uspehu. U tom smislu, naročito na udaru je menadžerska populacija, koja je sve više „rastrzana“ i pred dilemom kako odgovoriti zahtevima posla, bez zanemarivanja ostalih sfera života.

Cilj ovog rada je prikaz konceptualnih i teorijskih pitanja koja se tiču povezanosti stilova upravljanja, životnih i profesionalnih stilova menadžera i stresa na radu, u koja spadaju definisanje navedenih pojmova i njihovo razgraničavanje od srodnih pojmova. Stilovi upravljanja se posmatraju sa stanovišta teorijskog modela Hersija i Blanšarda, a stres sa stanovišta transakcionističke teorije stresa. Osnovni cilj istraživanja usmeren je na ispitivanje relacija između preferencije određenih stilova upravljanja, profesionalnih i životnih stilova i izloženosti stresu kod menadžerske populacije. Ispitivanje je sprovedeno tokom 2014. godine na uzorku od 618 ispitanika oba pola (344 ispitanika ženskog i 274 ispitanika muškog pola), starosti od 19 do 59 godina, različite obrazovne strukture, na različitim menadžerskim pozicijama u operativi i režiji, sa teritorije čitave Republike Srbije. Primenjeni su sledeći upitnici: Kenet Blanšardov test situacionog vođenja za utvrđivanje preferencije stila upravljanja, četvorodimenzionalni simptomski upitnik (4DSQ) za utvrđivanje nivoa stresa kod menadžera, modifikovana Olport-Vernon-Lindzijeva skala vrednosnih orijentacija i upitnik profesionalnih stilova Džuli Hej.

Rezultati istraživanja potvrđuju da su porodično-sentimentalni, utilitarni i saznajni stil najznačajnije vrednosne orijentacije menadžera. Više od polovine menadžera ima povišenje na indikatorima radnog stresa, pri čemu su distres i somatizacija izraženiji u odnosu na depresiju i anksioznost. Utvrđeno je da se veće zadovoljstvo balansom privatnog i profesionalnog segmenta života povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto.

Ispitana je struktura predikcije radnog stresa menadžera na osnovu preferencije stila upravljanja, odnosno radnog i životnog stila. Rezultati ukazuju na to da se sve dimenzije stresa na radu mogu objasniti životnim i profesionalnim stilovima. Drugim rečima, stilovi upravljanja doprinose predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova. Nalazi istraživanja pokreću dodatna pitanja o smeru uticaja drugih unutrašnjih i spoljašnjih činioca suočavanja sa stresom na radu, zatim kapaciteta menadžera za prevazilaženje stresa i strategija koje pri tome najčešće koriste, kao i povezanosti preferencija životnih i profesionalnih stilova i stilova upravljanja na uzorku menadžera manjih preduzeća i privatnog preduzetništva.

Ključne reči: menadžeri, profesionalni i životni stilovi, stilovi upravljanja, radni stres, transakcionistički model, situacione teorije vođenja.

ABSTRACT

In today's business environment accentuated by market dynamics and the difficult economic conditions, the professional life of associates is often considered more important than family. Organizations increasingly expect from their employees, especially managers, to disregard their personal duties and are exclusively devoted to the organization and its success. In this sense, it attacked the managerial population, which is more " torn " and the dilemma of how to respond the demands of work, without neglecting other aspects of life.

The purpose of this paper is to view the conceptual and theoretical issues relating to the linkage management styles, and styles of living of professional managers and stress at work, which includes defining these terms and their accrual of related terms. The management styles are observed from the point of view of the theoretical models by Hersey and Blanchard, while stress is observed from the transactional theory of stress perspective. The main purpose of this research is focused on examining the relations between the preference of management styles, working styles and lifestyles and the exposure to stress to the managerial population. The research study was conducted during 2014. year on a sample of 618 subjects of both sexes (344 female subjects and 274 respondents are male), aged 19 to 59 years, different educational structures, in various managerial positions in operations and directed by, with all territories of the Republic of Serbia. The following questionnaires were applied: the Kenneth Blanchard test of situational leadership, the Four-Dimensional Symptom Questionnaire for determining the stress levels, the modified Allport-Vernon-Lindsay Scale of Values and the Julie Hay's Working Styles Questionnaire.

The results confirm that the family-sentimental, utilitarian and knowledge style are the most significant value orientations for a manager. More than half of the managers have an increase of the indicators of work stress, wherein the distress and somatization are more pronounced than depression and anxiety. A greater satisfaction with the balance of private and professional segments of life is related to the less pronounced symptoms of work stress, and vice versa.

The test results of predicting manager work stress based on management style, working style and lifestyle show that management styles contribute to predicting the distress and depression, in addition to lifestyles and working styles. The research provides an insight into the contribution of management styles to the balance of the private and professional life segments, as well as stress reduction in managers. The findings based on a sample of managers of small businesses and private entrepreneurship triggered additional questions about the direction of the influence of other internal and external factors of coping with work stress, manager's capacity to overcome stress and the most common strategies used for overcoming work stress, as well as the link between preferences of life and professional styles and management styles.

Keywords: *managers, professional lifestyles, management styles, work stress, transactional model, situational theory of leadership.*

1. UVOD

U želji da budu konkurentne i uspešno posluju u uslovima tranzicije, organizacije pred svoje zaposlene postavljaju sve veće zahteve. Više nego ikada se u centar zbivanja stavlja menadžment ljudskih resursa i nalaženje novih i efikasnijih načina korišćenja resursa, veština i adaptibilnosti zaposlenih. Jedan od najznačajnijih izazova je razvijanje onih saradnika koji ostvaruju visoke rezultate i koji postaju ključni nosioci promena, a to su menadžeri. Menadžerska populacija je danas sve više „rastrzana“ i pred dilemama kako odgovoriti zahtevima posla, kako uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog segmenta života i platiti što je moguće nižu psihološku cenu bavljenja ovom zahtevnom vrstom posla.

U ovom radu upravljanje će biti posmatrano u kontekstu organizacije, kao posebnom obliku veoma složenih socijalnih grupa, u kojima su funkcije upravljanja formalno definisane, a položaj i uloga menadžera unutar grupne strukture veoma važni za njeno održavanje i funkcionisanje.

Ukupna uspešnost organizacije umnogome zavisi i od mentaliteta menadžerskog kadra, od toga kako razmišljaju o pitanjima važnim za proces rada, od tumačenja sopstvene uloge u funkcionisanju organizacije, od načina interpretacije ponašanja svojih saradnika... Brojni nalazi potvrđuju da uspešnost menadžera u upravljanju organizacijom, odnosno vođenju saradnika zavisi od njihovih karakteristika i spremnosti da se prilagode okolnostima, budu fokusirani na ostvarenje postavljenih ciljeva, pri čemu su visok energetska potencijal i tolerancija na stres od velikog značaja za dobro funkcionisanje menadžera i adekvantan odgovor na zahteve pozicije.

Menadžeri u svom radu preferiraju profesionalne i stilove upravljanja koji su uslovljeni njihovim psihološkim sklopom i koji im obezbeđuju bolje uklapanje u radno okruženje. Stil upravljanja organizacijom predstavlja predmet organizacionog ponašanja i temu koja je sveobuhvatno proučavana, a najveći deo istraživanja o stilu upravljanja je usmeren na pronalažanje odgovora na pitanje: koji stil upravljanja ima najpogodniji uticaj na saradnike u cilju ostvarivanja organizacionih performansi? Stepem uticaja koji menadžer ima na svoje zaposlene i njihove aktivnosti baziran je na njihovom međusobnom odnosu, koji opisuje intenzitet poverenja, pouzdanosti i poštovanja koje zaposleni imaju prema svom menadžeru i obrnuto. Preferencija određenog stila upravljanja i načina na koji menadžeri pristupaju poslovnim obavezama, od značaja je za efikasno upravljanje, te će biti obuhvaćena ispitivanjem. Posebna pažnja će biti posvećena radnom, odnosno profesionalnom stilu menadžera, kao relativno doslednom i trajnom pristupu poslovnim obavezama i zaposlenima, kao i ponašanju u vezi sa njima. Sledeći važan aspekt koji će biti analiziran je životni stil menadžera, utemeljen na vrednosnom sistemu, koji se verovatno reflektuje u načinu vođenja zaposlenih i upravljanju organizacijom, i koji treba da bude usklađen sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura organizacije. Još

jedan značajan aspekt koji će biti ispitivan je stres na radu, kome su menadžeri veoma često izloženi, a koji snažno utiče na produktivnost, zadovoljstvo i motivaciju za rad zaposlenih. Posao često predstavlja veliki izvor stresa za savremenog čoveka, a iscrpljivanje na poslu društveni i profesionalni problem koji dugoročno posmatrano utiče na rezultate rada i svaku organizaciju može dovesti do krize.

Predmet istraživanja obuhvata analizu profesionalnog, životnog i stila upravljanja menadžera, sagledavanje prirode povezanosti između efikasnog upravljanja organizacijom i profesionalnog, odnosno životnog stila menadžera, sa jedne strane, i pojave stresa na radu sa druge. Potrebno je utvrditi koliko su menadžeri efikasni u uspostavljanju ravnoteže između različitih aspekata života i šta su najčešći razlozi zbog kojih navedena ravnoteža biva narušena. Da li menadžeri mogu na efikasan način da odgovore povišenim zahtevima na poslovnom području, bez zanemarivanja ostalih segmenata života i bez ozbiljnijih zdravstvenih posledica? Da li mogu da se ostvare na kvalitetan način i na ostalim poljima života? Navedena pitanja su veoma značajna iz ugla organizacije, jer utiču na efektivnost i produktivnost zaposlenih, odnosno njihovu dugoročnu funkcionalnost u smislu ostvarenja poslovnih ciljeva organizacije. Sa druge strane, iz ugla pojedinca, preferencija profesionalnog stila i stila života menadžera značajna je iz ugla uklapanja pojedinca u organizaciju, povezanosti ličnih vrednosti sa vrednostima organizacije, efikasnog i efektivnog funkcionisanja u profesionalnom okruženju, redukcije stresa, te mogućnosti uspostavljanja balansa između profesionalnog i privatnog segmenta života.

Mnoge studije širom sveta pokazuju da je visok stepen stresa vrlo često povezan sa konfliktom u ispunjavanju zahteva kod kuće i na poslu. Pokazalo se da, iako je zadovoljstvo poslom visoko, uspešnost u održavanju ravnoteže i balansiranju poslovnih sa drugim obavezama gotovo uvek u većoj meri utiče na pozitivna osećanja pojedinca, njegovu volju da se zalaže za ciljeve firme u kojoj radi, ali i spremnost da radi na ostvarivanju svojih potencijala, usavršavanju i napredovanju, kako na ličnom, tako i na profesionalnom planu.

Mnogo je razloga zašto je problem ravnoteže poslovnog i privatnog aspekta života i stresa značajan i za organizaciju i za zaposlene. U današnjem poslovnom okruženju, a naročito u periodu ekonomske krize, radno angažovanje i profesionalni život se neretko smatraju važnijim od privatnog života saradnika. Organizacije sve češće očekuju od svojih zaposlenih da zanemaruju privatne obaveze i da budu isključivo posvećeni organizaciji i njenom uspehu. Postizanje uravnoteženosti poslovnih i ličnih ciljeva i obaveza zaposlenih postaje ogroman izazov. Kada se zapravo počelo intenzivnije govoriti o ravnoteži između privatnog i poslovnog života? Da li je to konstrukt savremenog doba ili je taj problem postojao i ranije? Izazovi te vrste su bili manje prisutni u razmišljanjima zaposlenih šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka. Bez obzira da li govorimo o zemljama socijalističkog društvenog uređenja ili zapadne Evrope i Amerike, zajednička karakteristika tog vremena je da su većinu zaposlenih činili muškarci. Procenat žena koje su bile na rukovodećem položaju ili su se ozbiljnije bavile biznisom je bio zanemarljiv. Muškarci su bili stubovi porodice, čija je osnovna uloga bila obezbeđivanje boljih uslova

života svojoj porodici. Supruge uglavnom nisu radile, ostajale su kod kuće vodeći računa o deci i obavljajući manje zahtevne poslove. Osamdesetih godina prošlog veka dolazi do uzdizanja žena na profesionalnom planu, ali i do većeg učešća očeva u životu i odrastanju svoje dece. Tada veliki broj domaćinstava ima dva zaposlena člana, koja pokušavaju da uklope svoje profesionalne izazove, karijere, putovanja, premeštaje... sa porodičnim obavezama. Polna struktura radne snage je od tada značajno promenjena, žene sada čine 42 procenta evropske radne snage (Evropska agencija za bezbednost i zdravlje na radu, 2003). Sve navedeno dovelo je do pojave konfliktnih situacija kada je reč o upravljanju sopstvenim životima, kako onim na poslu, tako i slobodnim vremenom koje treba da uključi vaspitanje dece i aktivno provedeno vreme sa njima, socijalne aktivnosti, hobije, brigu o roditeljima i zdravlju... Devedesetih godina, a naročito kasnije, izazovi u vezi sa stresom i uspostavljanjem uravnoteženog života postaju sve očigledniji. Izvesno je da se danas sve više bavimo pitanjima stresa, a sve manje imamo rešenja za probleme prouzrokovane stresom. Organizacije su svesne da njihov uspeh zavisi od posvećenosti zaposlenih. Menadžerima je jasno da, kao što se i sami bave izazovima uspostavljanja ravnoteže između svog privatnog i poslovnog života, i njihovi zaposleni imaju iste probleme. Više se ne postavlja pitanje da li je problem prisutan, već koliko aktivno organizacije i menadžeri žele da učestvuju u njegovom rešavanju.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

2.1. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM

Kompleksan fenomen upravljanja pojedini autori (Stoner, Freeman & Gilbert, 1997) u najširem smislu reči određuju kao sprovođenje jedinstvene akcije u ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije i predstavlja proces planiranja, organizacije, vođenja i kontrole članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije. Svaka organizacija predstavlja oblik objedinjavanja velikog broja značajnih faktora koji utiču na njenu efikasnost: ljudi, znanja, energije, informacija, tehnologije... i bez uspešnog menadžmenta nije moguće efikasno upravljati sistemom navedenih faktora, niti postići njihovu racionalnu upotrebu i kontrolu. Osnovna uloga menadžmenta ogleda se u obezbeđivanju efikasnog funkcionisanja organizacije, kako ne bi dolazilo do rasipanja resursa.

Prema Stoneru, Frimanu i Žilberu (Stoner, Freeman & Gilbert, 1997), menadžment proces podrazumeva način sistematičnog vođenja sledećih aktivnosti:

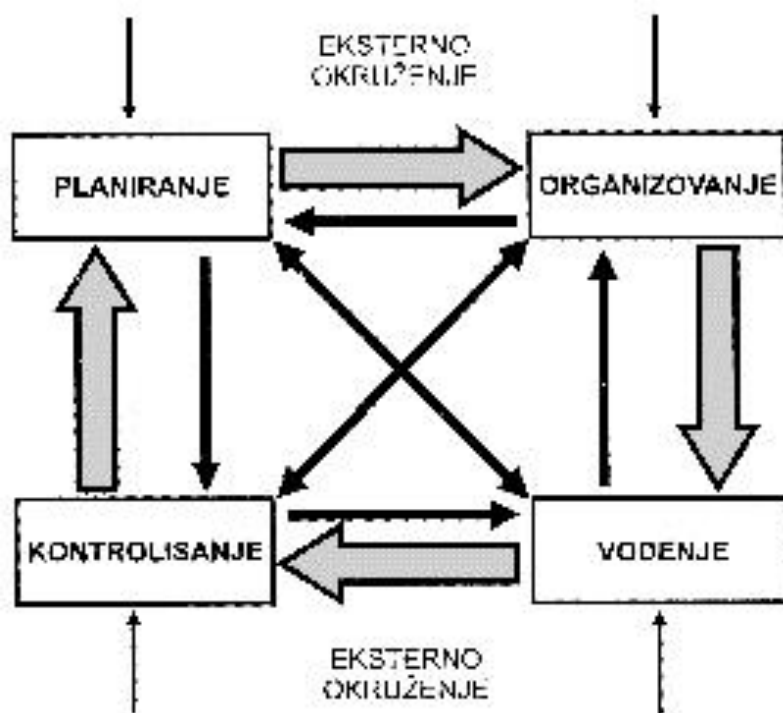
1. Planiranje - proces određenja ciljeva i odgovarajućeg pravca delovanja ka postizanju tih ciljeva. Ova menadžerska funkcija je vezana za donošenje odluka putem kojih se organizacija usmerava prema budućnosti, odnosno donošenje brojnih i raznovrsnih odluka, među kojima su svakako najznačajnije: vizija, misija, ciljevi, strategije i planovi.

2. Organizovanje - proces koji se vrši nakon uspešno obavljenog procesa planiranja. Svrha organizovanja je uspostavljanje organizacionih pretpostavki za efektivno i efikasno funkcionisanje organizacije i obuhvata dve grupe aktivnosti: kreiranje organizacione strukture i upravljanje ljudskim resursima.

3. Vođenje (leading) - funkcija menadžmenta čije blagovremeno, adekvatno i efikasno vršenje omogućava da se ostvari sve što je planirano. Svrha vođenja je „stavljanje osoblja u pokret” u pravcu stvaranja rezultata i realizacije ciljeva - (pojedinačnih, grupnih i organizacije u celini). Podrazumeva (iz)vršenje sledećih aktivnosti: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama i liderstvo.

4. Kontrola - funkcija putem koje menadžer održava organizaciju na pravom putu. Ona obuhvata sledeće aktivnosti: utvrđivanje standarda, merenje rezultata, poređenje rezultata sa standardima i preduzimanje korektivne akcije. Naknadnu (post festum) kontrolu menadžeri najčešće koriste, iako teoretičari menadžmenta prednost daju preventivnoj i tekućoj kontroli, jer su znatno delotvornije od naknadne kontrole.

Struktura menadžment procesa prikazana je na sledećoj slici.



Slika br. 1: Menadžment proces - Prilagođeno prema: Stoner, Friman, Cilbert, 1997.

Zaposleni predstavljaju najveću pokretačku i stvaralačku snagu organizacije i imaju presudnu ulogu u procesu rada i ostvarenju poslovnih ciljeva, nosioci su promena, stvaranja dodatne vrednosti, povećanja efektivnosti organizacije. Od stepena njihove osposobljenosti za rad, odgovornosti i kvaliteta odnosa prema radu, stepena motivisanosti, razvijenosti radnih navika, kreativnosti i inovativnosti zavisi realizacija postavljenih ciljeva i misije organizacije (Petrović, 2010, 2012). Novi uslovi poslovanja, orijentacija ka potrošačima, uvođenje novih tehnologija i upravljačkih metoda zahtevaju od zaposlenih nova znanja, veštine, odgovarajuće vrednosne stavove i norme ponašanja. Stručnjaci i menadžeri, njihova znanja, sposobnosti, inovativnost, kreativnost, smisao za zajedništvo i timski rad, svest o ličnoj odgovornosti, kao i briga za razvoj karijernog puta - važne su stavke ovoga resursa.

Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih, jer „uspešna kompanija u budućnosti biće kompanija znanja, kvaliteta i sposobnosti zbog kojih će uvek moći da spremno reaguje na kratkoročne tržišne anomalije.“ (www.mbatrend.com). Sprovođenje procesa učenja i obrazovanja postaju jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskih resursa u savremenom društveno-ekonomskom okruženju. „Mi ubrzano ulazimo u ekonomiju koja se zasniva na znanju. Umesto da se bore za nove kanale trgovine i sirovina, organizacije će u budućnosti braniti svoje pravo da proizvode i poseduju intelektualni kapital. Mnogi će to videti kao virtuelnu

ekonomiju koja nije opipljiva i koju nije lako shvatiti“ (Tisen, Andriesen & Depre 2006). Na direktnu povezanost znanja i organizacionog učenja ukazuju Đuričin i Janošević koji smatraju da se “učenjem utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju.” (Đuričin i Janošević, 2009).

Organizaciono znanje postaje kritičan faktor koji utiče na inovativnost preduzeća – na njenu sposobnost da kreira novo, primenjivo i tržišno korisno znanje. Zbog toga se uspešnim organizacijama smatraju inovativne organizacije koje sistematski i kontinuirano ulažu u obrazovanje svojih zaposlenih i razvoj različitih programa za unapređenje kompetencija (Knežević, Požarev i Katić, 2013). Stepenn investiranja u ovoj oblasti postaje jedan od presudnih pokazatelja razumevanja osnovnih tendencija savremenog poslovanja. Visina budžeta namenjenih obrazovanju u uspešnim organizacijama svedoče o značaju osvežavanja znanja. Vodeće svetske kompanije osnivaju sopstvene škole i univerzitete, kao posebne centre za razvoj svojih radnika (primer Motorole). Prema jednoj analizi, preduzeća u SAD-u godišnje potroše skoro 60 milijardi dolara na internu obuku svojih radnika. Bahtijarević–Šiber smatra da „savremena organizacija zahteva „kulturu učenja“ kao svoju infrastrukturu i podsticaj, u kojoj učenje, stalno usavršavanje i prenošenje naučenog, postaje radna obaveza svih. Razvoj mora biti dinamičan, kontinuiran i stalan, a učenje doživotni proces“ (Bahtijarević–Šiber, 1999). Ona definiše učeće organizacije kao „organizacije čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno u poboljšanju kvaliteta ili usluga. To je mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost“ (Bahtijarević–Šiber, 1997).

Brzina društvenih i tehnoloških promena dovela je do eksplicitnog naglašavanja važnosti permanentnog učenja, naročito onog dela koji se naziva kontinuirano profesionalno obrazovanje, koje dobija sve više na značaju ne samo zbog mogućnosti promene posla, već i zbog razvoja karijere. Sticanjem novih kvalifikacija zaposleni mogu da odgovore na izazove i opstanu u turbulentnom okruženju. Znanje i inovacija definitivno postaju temeljni faktori opstanka i razvoja. Zahteva se sve više veština i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u tehnološkom projektovanju, proizvodnji, marketingu, komecijali i drugim oblastima. Težište rada se prebacuje se na intelektualnu i psihičku energiju ljudi, a najvažnije umeće postaje zadržati stručne, kreativne i talentovane ljude, kroz kreiranje okruženja u kome se osećaju dobro i adekvatno vrednovano, i koje je podsticajno za njihov dalji profesionalni razvoj.

Savremena paradigma je uspostavljanje organizacije koja neprestano uči i koja je sposobna da kreira novo, primenjivo i tržišno korisno znanje, koje predstavlja ključni faktor uspešnosti preduzeća. Upravljanje znanjem je proces neprekidnog i sistematskog prikupljanja, selektovanja, organizovanja, destilisanja i prezentovanja informacija, na

način koji poboljšava razumevanje zaposlenih u specifičnim područjima interesovanja (Slavković 2006), sa ciljem kvalitetnijeg odlučivanja i bržeg reagovanja na promene, radi poboljšanja efikasnosti poslovanja preduzeća. Ono pretpostavlja stvaranje baze najnovijih znanja, koja se neprekidno inovira i dostupna je svim donosiocima odluka (Jovanović i Jovanović, 2006). Po mišljenju Jovanovića, smisao i cilj upravljanja organizacionim znanjem je obezbeđenje najnovijih znanja i njihovo prosleđivanje na korišćenje ljudima koji donose odluke, kako bi mogla biti iskorištena za poboljšanje efikasnosti poslovanja. Treba imati u vidu da organizaciono znanje nije samo sebi cilj i da svoju svrsishodnost kroz korišćenje ili transfer može da ostvari „samo ako je uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća“ (Krstić i Vukadinović 2008).

Imperativ organizacijama novog doba je stvaranje inovativne organizacione kulture – kulture u kojoj je jasno da je današnje vreme vreme promena i izazova i da se ti izazovi moraju prihvatiti kao šanse, a ne isključivo kao pretnje. Nova organizacija mora naučiti da živi sa promenama. Koncept doživotnog učenja i razvoja ljudskih resursa jednog sistema obuhvata različite oblike učenja u svim životnim razdobljima, pod kojim se podrazumevaju različiti vidovi organizovanog učenja (obrazovanje i obuka).

„Konkurentna prednost se kreće prema znanju kompanija. Nekim kompanijama se može sve uništiti, ali one će opet uspeti produktivnošću svog znanja. Ljudski kapital (iskustvo, know-how, sposobnosti, kreativnost) koji poseduje određena kompanija transformiše se u njenu intelektualnu svojinu (dokumenta, crteže, programe, podatke, invencije, procese i najbolju praksu) koja rezultira patentima, trgovačkim markama...“ (www.mbatrend.com). Važna sposobnost savremenih organizacija je određena njihovom mogućnošću da uče iz svoje prošlosti, proučavanjem prethodnih informacija o poslovanju, uočavajući ključne tačke uspeha i neuspeha.

2.2. STILOVI UPRAVLJANJA

Stil upravljanja predstavlja način ponašanja menadžera u radnom procesu, koji utiče na rezultate rada u određenoj organizaciji, koji zavisi od vrste posla kojom se organizacija bavi, ali i od same ličnosti menadžera. Stil upravljanja se odnosi na sredstva i načine uticaja koji se koriste kako bi se modelovalo ponašanje saradnika, kao i izvore moći, načine uspostavljanja odnosa između lidera i sledbenika, kao i na stepen delegiranja obaveza i ovlašćenja. Glavni indikatori stila upravljanja su:

- način motivisanja podređenih,
- način donošenja odluka,
- izvori moći i
- sposobnost prilagođavanja različitim situacijama.

Još sredinom prošlog veka, Kurt Levin (Lewin, 1957) sa saradnicima definiše tri osnovna stila upravljanja: autokratski, participativni i laissez-faire, odnosno slobodni stil.

2.2.1. AUTOKRATSKI (DIREKTIVNI) STIL

Za autokratski stil upravljanja je karakteristična koncentracija vlasti u rukama jedne osobe, koja ima neograničenu moć u odlučivanju, koja sama planira sve aktivnosti i donosi sve poslovne odluke, zahtevajući od svojih podređenih da te odluke poštuju i sprovode u potpunosti, bez ikakvih izmena i poboljšanja i to na tačno određen način. Vođa sam određuje zadatke za sve zaposlene i kontroliše njihovo izvršenje, primjenjujući nagrade i kazne. Za ovaj su stil karakteristične jednosmerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od menadžera prema saradnicima, koji su podređeni u svakom pogledu.

Oni koji zagovaraju ovakav stil upravljanja smatraju da je njegova prednost to što menadžer ima nadmoćan položaj, čime u većoj meri može da utiče na izvršavanje zadataka, pa i na profitabilnost. Prednost ovog stila je stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Ovaj stil upravljanja se fokusira na efikasnost, a ne na efektivnost. Najčešće se koristi u malim organizacijama ili grupama, gde menadžer rade sa malom količinom informacija i pritom poseduju sve potrebne podatke. Pozitivno se pokazao u radnim okruženjima gde se odluke donose za vrlo kratko vreme, kada nema vremena za detaljna razmatranja i analize, kao i u kriznim situacijama. Za uspešnost ovog stila, veoma je značajno da podređeni budu visoko motivisani za obavljanje svojih zadataka. Nedostatak ovog stila je nemogućnost vođenja velikog broja podređenih, kao i izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmerne komunikacije. Autokrate imaju uglavnom negativan stav prema svojim podređenima, što se, kada je ekstremno izražen, iskazuje kao nepoverenje, omalovažavanje i arogancija. Autokratski stil vođenja često se nadograđuje na formalni autoritet (određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi), koji predstavlja organizacionu moć potrebnu za vršenje funkcije menadžera, pomoću koga se podređeni usmeravaju za izvršenje predviđenih zadataka, dok lični autoritet zavisi od karakteristika ličnosti vođe i ne može se delegirati na podređene.

2.2.2. DEMOKRATSKI (PARTICIPATIVNI) STIL

Nasuprot autokratskom stilu upravljanja nalazi se demokratski stil za koji je karakteristično uključivanje saradnika u proces donošenja odluka o tome šta će se i kako raditi. Zaposleni zapravo nisu podređeni, jer njih vođa konsultuje, oni participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil karakteriše menadžera koji većinu aktivnosti planira sa svojim timom i zajedno donose poslovne odluke, podstičući kreativnost i inovativnost

podređenih saradnika. Za razliku od autokratskog stila, ovde su veze dvosmerne i između menadžera i njegovog osoblja, kao i između osoblja samog. Temelj ovog stila su dobri međuljudski odnosi kojima se posvećuje velika pažnja i koji rezultiraju većim zadovoljstvom zaposlenih, a to zadovoljstvo obezbeđuje bolje poslovne rezultate. Vođe demokratskog stila su pozitivno orijentirani, imaju razumijevanja, ohrabruju svoje saradnike i pružaju im podršku.

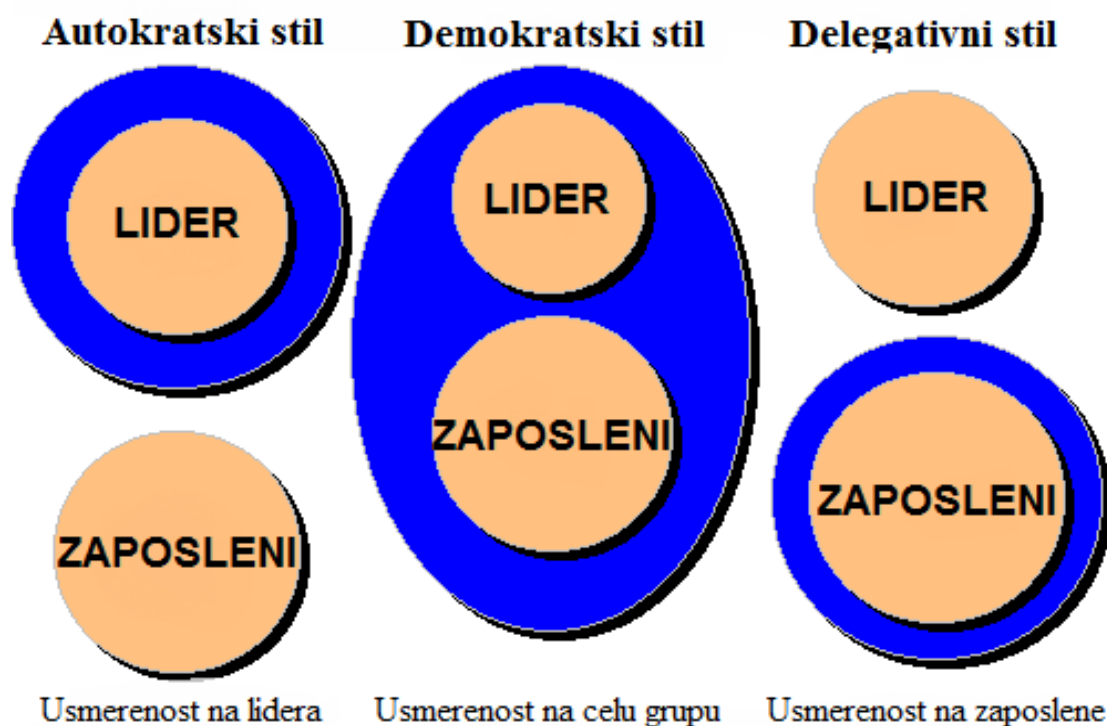
Participativni stil upravljanja je efikasan u situacijama kada menadžer nema sve potrebne informacije, veštine i sposobnosti za donošenje odluke, te se u velikoj meri oslanja na znanja, veštine i sposobnosti svojih saradnika, čime postaje član tima u punom smislu reči i time doprinosi stvaranju veće motivacije, posvećenosti i zadovoljstva zaposlenih, što dovodi do veće efektivnosti. Često se primenjuje u srednjim i velikim organizacijama i zahteva visok stepen poverenja lidera u svoje saradnike, kao i obostrano poštovanje.

2.2.3. DELEGATIVNI ILI SLOBODNI (LAISSEZ-FAIRE) STIL

Delegativni stil upravljanja podrazumeva minimalno uključanje, zaposleni u ovom slučaju imaju određene ruke i visoki stepen slobode odlučivanja o svom ponašanju i radu. Menadžer svoju moć koristi u vrlo maloj meri, dajući podređenima visok stepen nezavisnosti. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i sredstva za njihovo postizanje, a uloga vođe se svodi na pomaganje u radu, pre svega pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem sa spoljašnjim okruženjem, odnosno uključanjem u situacijama kada iskrсну značajni problemi koje oni sami ne mogu da reše. Smatra se da je ovaj stil vođenja efikasan u preduzećima u kojima rade visokoobrazovani kadrovi, koji su specijalisti u svom području rada i kojima treba sloboda u ekspertskom radu. Primjenjuje se u organizacijama različite veličine, ali pretežno u strukturama gde se koriste timovi. Efektivan je kod vrlo složenih zadataka.

Dugo vremena se smatralo da postoje samo dva osnovna stila upravljanja: („klasična“ klasifikacija Lipita i Vajta) autokratski i demokratski. U teoriji, a još više u praksi, poznati su različiti stilovi upravljanja i vođenja, koji se međusobno diferenciraju po brojnim karakteristikama. Najčešće se kao osnovne karakteristike stila uzimaju osobine menadžera, njegov odnos prema saradnicima, korišćenje pozicije vlasti i moći koja mu je dodeljena i odnos prema ciljevima koje treba ostvariti. Jedna od tipičnih klasifikacija stilova vođenja bazirana je na korišćenju autoriteta, prema kojoj se razlikuju autokratski, demokratski i lese-fer stil upravljanja. Brojna su istraživanja stilova upravljanja (Lewin, & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt, & White 1939; Franceško-Salaj, 1999). Istraživanja u Srbiji na nastavnicima kao liderima (Rajans, 1963, i dr., prema: Đorđević i Đorđević, 1988), kao i noviji nalazi drugih autora (Krnjajić, 2007; Lalić, 2005) potvrđuju da je tip socijalne klime koju nastavnik gradi važan, jer utiče na reakcije učenika i jasno ukazuju na prednost

demokratskog u odnosu na autoritarno ponašanje nastavnika, te ističu najmanju produktivnost stihijskog stila vođenja. Na autokratski orijentisanog nastavnika (koji stalno prigovara učenicima, traži bespogovorno izvršavanje naloga, retko pohvaljuje, smatra da se učenicima ne može verovati), učenici tipično reaguju pokornošću, nenaklonošću prema nastavniku, nezainteresovanošću i nespremnošću za saradnju. S druge strane, na demokratski orijentisanog nastavnika (odluke donosi zajedno sa grupom, pomaže, podstiče na učešće, objektivan je) učenici reaguju spremnošću da rade zajedno sa njim, preuzimanjem odgovornosti za svoje obaveze, visokom motivacijom za učenje i školsko postignuće. Na nezainteresovanog nastavnika učenici reaguju pasivnim odnosom prema školskim obavezama, nespremnošću na saradnju i zajednički rad, nervozom i iritiranošću. U istraživanju efekata autoritativnog i kooperativnog stila vođenja nastavnika (Suzić, 2003) pokazalo se da u odnosu na kooperativne nastavnike, autoritativni stvaraju manje poželjnu emocionalnu klimu, manje doprinose motivaciji učenika, vode nastavu koju učenici vide kao nedovoljno prilagođenu njihovim kognitivnim stilovima, a njihovi učenici imaju niži školski uspeh.



Slika br.2: Stilovi upravljanja i njihova usmerenost

Teorijski okvir za razumevanje stilova upravljanja u ovom radu je situacioni model liderstva, razvijen od strane Hersija i Blanšarda (1969; 1979; 1996) i predstavlja jedan od najvažnijih kontingentalnih modela, jer je dinamičan i fleksibilan (prema Stoner, Friman &

Gilbert, 2002). Autori ističu (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) da, u zavisnosti od stepena zrelosti sledbenika, odnosi između njih i menadžera prolaze kroz četiri razvojne faze. Model polazi od koncepta kontinuuma, sa vođstvom usmerenim na zadatak na jednoj strani, odnosno usmerenim na ljude, na drugoj (Bass, 2008; Conger, 2010; Graeff, 1997; Lorsch, 2010, prema McCleskey, 2014). Ciljevi i znanja sledbenika predstavljaju važne elemente u postupku utvrđivanja efikasnog leaderskog stila. Koncept naglašava vezivanje stila vođenja za nivo psihološke i profesionalne zrelosti saradnika (želja za dokazivanjem, spremnost za prihvatanje odgovornosti i skup sposobnosti, veština i iskustva potrebnih za obavljanje zadataka) (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969). Lideri usmereni na zadatak definišu konkretne uloge sledbenika, kreiraju organizacione odnose i uspostavljaju formalne kanale komunikacije, dok lideri orijentisani na odnose sa saradnicima nastoje da brinu o drugima, smanje emocionalne konflikte i uspostave skladne odnose uz ravnopravno učešće svih aktera (Bass, 2008; Shin, Heath, & Lee, 2011). Brojna istraživanja potvrđuju da efikasni lideri primenjuju mešavinu ponašanja usmerenog na zadatak, odnosno ljude (Cubero, 2007; Graeff, 1997; Shin & al., 2011; Yukl, 2008; 2011; Yukl & Mahsud, 2010).

Nalazi empirijske studije (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000) na 19 multinacionalnih kompanija iz različitim sektora, potvrđuju da ne postoji jedan, najbolji način upravljanja, koji bi se onda slepo prenosio na druge industrije. Postavlja se pitanje, da li menadžeri zaista uvek mogu da biraju različite leaderske stilove? Menadžeri treba da nauče da koriste različite stilove i budu fleksibilni, kako bi bili efikasniji u različitim situacijama, dok će oni koji su kruti biti uspešni u vođenju samo u situacijama koje najviše odgovaraju njihovom stilu. Dakle, fleksibilnost i mogućnost menjanja stilova doprinosi efikasnosti menadžera u različitim leaderskim situacijama, dok je krutost prepreka u razvoju i karijeri. Suština relacija je poverenje (prema Singe & Croucher, 2003).

Novija istraživanja bazirana na STL modelu potvrđuju da stilovi vođenja nisu univerzalno efektivni (Paul & Elder, 2008). U studiji na zaposlenima u kontroli letenja (Arvidsson, Johansson, Ek & Akselsson, 2007) ispituju primenu različitih stilova vođenja u zavisnosti od specifičnosti situacija, uslova, strukture i vrste zadataka, prilagođavanju različitih stilova vođenja, orijentaciji na zadatak, stilu liderstva, organizacionoj strukturi i nivou iskustva u vođenju (Arvidsson & al, 2007). Autori pretpostavljaju povezanost između efektivnog vođenja i bezbednosti na radu, između efektivnog liderstva i stresa, kao i između stresa i loših performansi radnog mesta, i da razlike između zaposlenih zahtevaju da vođe budu osetljive i sposobne da dijagnostikuju nivo zrelosti saradnika (Arvidsson & al, 2007). Iako prethodni radovi pokazuju da je leadersvo usmereno na odnose sa zaposlenima bolje od vođenja usmerenog na ciljeve, ono je efektivno u određenim, specifičnim situacijama. Dodela zadataka i uloge u vezi sa poslom, navođenje procedura, razjašnjenje pratećih očekivanja rezultuje povećanjem zadovoljstva poslom (Arvidsson & al., 2007).

Larson i Vinberg analiziraju zajednička ponašanja lidera malih grupa u uspešnim organizacijama u odnosu na kvalitet, efektivnost, okruženje, percepciju zdravlja, situaciono

vodstvo, produktivnost, zadovoljstvo poslom. Opisuju četiri slučaja efektivnih organizacija i zaključuju da uspešno liderstvo podrazumeva oba aspekta: i orijentaciju na zadatak i orijentaciju na odnose (Larsson & Vinberg, 2010).

2.3. TEORIJE UPRAVLJANJA

Uz napomenu da upravljanje (menadžment i liderstvo) ne možemo u potpunosti izjednačiti, ukratko ćemo dati teorijski okvir navedenih pojmova. Obzirom na veliki broj različitih teorija upravljanja i njihovih modifikacija, u ovom radu će biti prikazane samo one najznačajnije:

- Liderstvo kao skup osobina
- Bihejvioristički pristup upravljanju
- Kontingentni pristup upravljanju
- Teorija razmene lider-član (LMX teorija)
- Transformacione teorije upravljanja.

Iako se navedene teorije čine na prvi pogled suprotstavljene i međusobno isključujuće, one se razlikuju u naglašavanju pojedinog aspekta vrlo složenog fenomena upravljanja. Uz različitost pristupa valja ih smatrati komplementarnima i uočiti njihove unutrašnje sličnosti koje ističu da uspešno upravljanje zavisi od samog menadžera i njegovih karakteristika, stila upravljanja koji primjenjuje, karakteristika zaposlenih i mnogobrojnim situacijskim faktorima.

2.3.1. LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA

Istraživači koji su koristili teorije osobina i ponašanja su pokazali da uspešno upravljanje zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadatka. Teorija je nastala 30-tih godina prošlog veka i u početku je nazivana i teorijom „Velikog čoveka”. Pokušaj istraživača da objasne pitanje liderstva je bio usmeren na otkrivanje fizičkih, umnih i socijalnih karakteristika, polazeći od pretpostavke da vođe imaju određene zajedničke osobine koje ih čine liderima. Istraživanja su se vršila u dva pravca: 1. poređenje osobina lidera i nelidera i 2. poređenje osobina uspešnih i neuspešnih lidera (istraživanja novijeg datuma). Međutim, nije utvrđeno koje su to osobine po kojima se lideri razlikuju od ostalih ljudi. Obzirom na nekonzistentnost rezultata i činjenice da nije potvrđeno postojanje značajnih veza između individualnih osobina i efektivnosti lidera, ova teorija više nije u primeni.

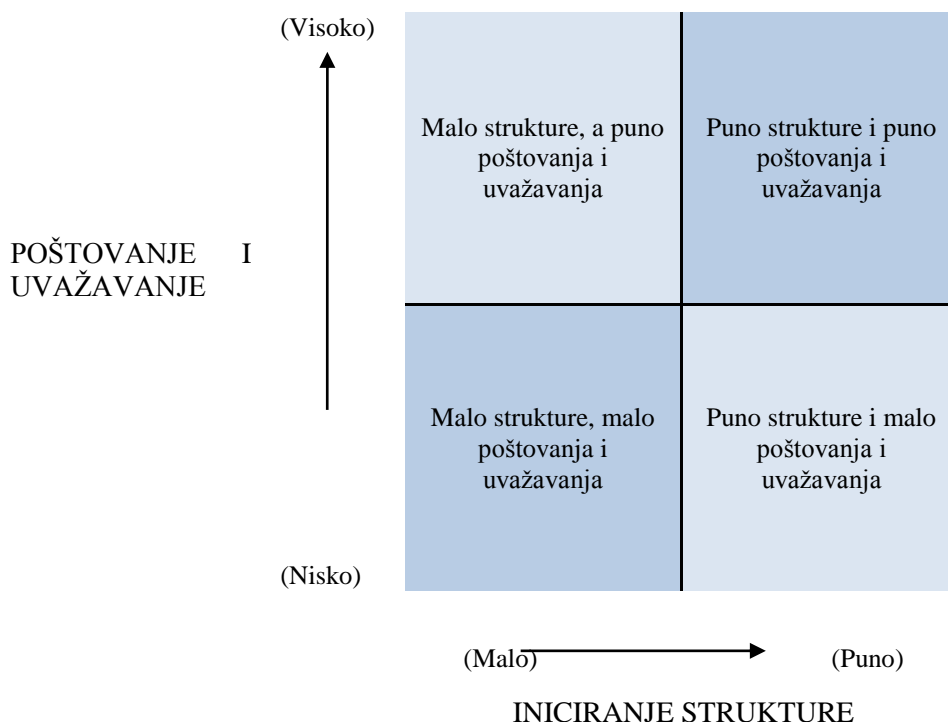
2.3.2. BIHEJVORISTIČKI PRISTUP UPRAVLJANJU

Kada je istraživanjima utvrđeno da uspešni lideri ne poseduju posebne osobine po kojima se razlikuju od ostalih, istraživači su pokušali da izdvoje modele ponašanja uspešnih lidera. Predstavници ove teorije smatraju da je ponašanje vođa važnije za efektivnost od ličnih osobina. Takođe smatraju da pojedinci koji nauče da primenjuju odgovarajuće modele liderskog ponašanja mogu biti uspešni, pri čemu se dva aspekta ponašanja lidera posebno značajni, a to su: funkcije i stilovi lidera. Istraživanja potvrđuju da je za uspešno vođenje potrebno obezbediti funkciju rešavanja problema i funkciju održanja grupe na okupu, a obe funkcije se izražavaju kroz dva stila: orijentacija na ljude i orijentacija na zadatak. Navedena distinkcija je uvedena od strane Bejlsa (Bales, 1950) i razvijena kroz kasnija istraživanja Ohajo Univerziteta (Hemphill & Coons, 1957) i Univerziteta u Mičigenu (Likert, 1961).

Prema mišljenju Tanenbauma i Šmita (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) menadžer pre odabira određenog stila vođenja treba da **razmotri osobine podređenih** koje vodi. Menadžera može da dopusti veći stepen slobode i učešća zaposlenima koji žele da preuzmu odgovornost za donošenje odluka, koji se identifikuju sa ciljevima organizacije, imaju znanja i dovoljno iskustva da efikasno rešavaju probleme i koji očekuju participativni menadžment. Ukoliko navedeni uslovi ne postoje, u početku treba odabrati autoritarniji stil, koji kasnije ga treba modifikovati kako zaposleni budu sticali samopouzdanje, kvalifikacije i privrženost organizaciji. Izbor odgovarajućeg stila vođenja zavisi i od situacionih snaga, kao što su: poželjan stil, veličina i kohezivnost grupe, priroda zadatka, vremenski rokovi, okruženje. Takođe je interesantan nalaz da menadžeri teže onom stilu vođenja koji je najviše po volji top menadžera organizacije. Tanenbaum i Šmit smatraju (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) da je liderski stil takozvana igra „saldo nula”: što je menadžer više zainteresovan za realizaciju zadatka, to je manje zainteresovan za socijalne faktore.

Istraživači univerziteta države Ohajo su (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) proučavali efikasnost stilova liderskog ponašanja, kroz dve dimenzije koje su nazvali iniciranje strukture (orijentacija na zadatak) i poštovanje i uvažavanje (orijentacija na ljude). Ustanovili su prisustvo najmanje stope fluktuacije radnika i najvećeg zadovoljstva u onim organizacijama u kojima su lideri ocenjeni kao veoma pažljivi, odnosno veliko nezadovoljstvo i visoku stopu fluktuacije kod lidera koji nisu ocenjeni kao pažljivi, već orijentisani na iniciranje strukture. Takođe je utvrđeno da ocene uspešnosti lidera koje daju zaposleni ne zavise toliko od preferiranog stila vođenja datog lidera, koliko od situacije u kojoj se stil primenjuje. Na primer, vođe u vojsci su ocenjene kao manje uspešne ukoliko su dobili visoke ocene za poštovanje, verovatno zbog autokratskog okruženja i činjenice da se odluke moraju donositi veoma brzo. Sa druge strane, menadžeri u velikim organizacijama su ocenjeni kao uspešniji ukoliko su dobili visoke ocene za poštovanje. Analiza sukoba između izraelske vojske, manje i slabije opremljene, i egipatske vojske je

pokazala da se pobjeda izraelske armije temelji na vrednostima humanog postupanja sa vojnicima, ali se od njih zahtevalo isto ponašanje, hijerarhija nije bila važna, odličnoj komunikaciji, koordinacija na visokom nivou, bez rivalstva i težnji svih ka istom krajnjem cilju. U takvim okolnostima zadatak visoke komande je bio liderstvo, a ne naređivanje. Proučavani liderski stilovi su prikazani na grafikonu br. 1.



Grafik br. 1: Liderski stilovi proučavani u državi Ohajo

Mali broj studija naglašava razliku između vodstva baziranom na (a) demokratskom načinu odlučivanja i dopuštanju podređenima da učestvuju u donošenju odluka i (b) autokratskog stila i obeshrabrivanja podređenih na uključenje u donošenje odluka. Ova dimenzija leadershipa, obično nazvana demokratsko u odnosu na autokratsko vodstvo ili participativno u odnosu na direktivno vodstvo, nastaje na osnovu ranijih eksperimentalnih studija stilova vodstva (Lewin & Lippitt, 1938), a razvijen je brojnim istraživanjima (Vroom & Yetton, 1973). Rensis Likert (Likert, 1961) i njegovi saradnici sa Univerziteta u Mičigenu proučavali su tokom tri decenije različite stilove vodstva. Razlikuju četiri stila upravljanja:

- 1. Ekstremno autoritativni stil** - vođa je vrlo autokratski orjentisan, ima malo poverenja u podređene, motiviše strahom i kaznom, a samo povremeno nagrađuje.
- 2. Benevolentno autokrativni stil** - vođa ovog stila ima pokroviteljsko poverenje u podređene, motiviše ih nagradom, a samo ponekad kaznom i strahom, usvaja ideje i mišljenja podređenih, ali sa čvrstom kontrolom pomoću politike.

3. **Konsultativni stil** - vođe imaju veliko, ali ne potpuno poverenje u podređene, obično pokušavaju da iskoriste ideje i mišljenja podređenih, a dopuštaju da se specifične odluke donose na nižim nivoima.
4. **Participativno grupni stil** - vođe ovog stila imaju u svim situacijama potpuno poverenje u podređene, uvek konstruktivno koriste ideje i mišljenja podređenih.

Likert je ustanovio da menadžeri koji primjenjuju participativno grupni stil imaju najviše uspeha kao vođe, pri čemu uspešnog vođu vidi kao osobu snažno orjentisanu na podređene, koja se u održavanju skladnog funkcioniranja grupe najviše oslanja na komunikaciju.

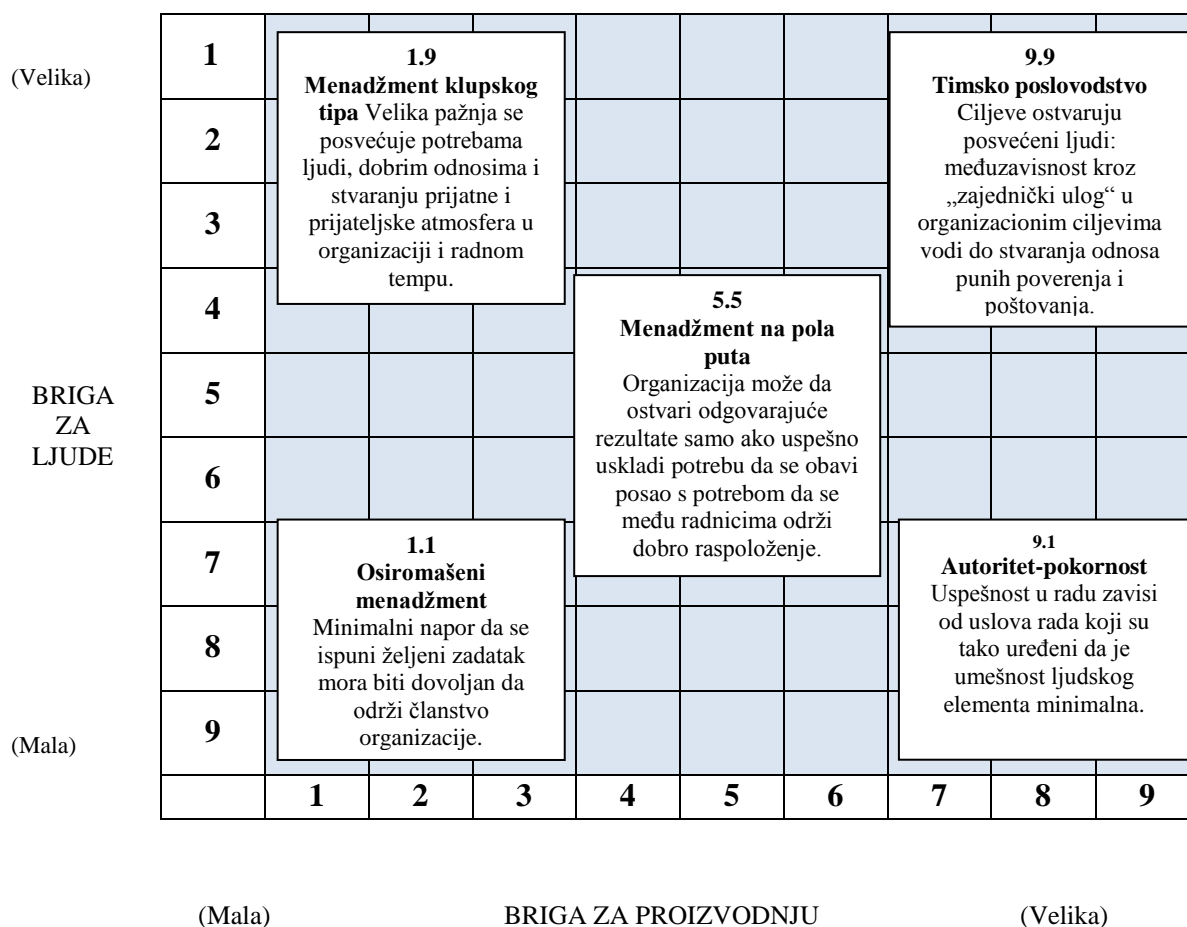
Stilovi vođstva Varijable	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	Ekstremno autokratski	Dobročudno autokratski	Konsultativni	Participativni
Koliko poverenje se poklanja podređenima?	(Nimalo)	(Veoma malo)	(Znatno)	(Potpuno)
Koliko slobode imaju podređeni da sa nadređenim pričaju o poslu	(Nimalo)	(Ne mnogo)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

Slika br.3: Likertovi stilovi upravljanja

Istraživači univerziteta u Mičigenu su (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) došli do drugačijih rezultata. Oni prave razliku između **menadžera orijentisanih na proizvodnju**, koji postavljaju krute standarde rada, organizuju poslove do poslednjeg detalja, propisujući metode koje treba slediti i pažljivo nadziru rad zaposlenih, i **menadžera orijentisanih na radnike**, koji uključuju radnike u postupak utvrđivanja ciljeva i donošenja odluka i podstiču međusobno poverenje i poštovanje. Ove studije su pokazale da su najproduktivnije radne grupe one čiji su lideri orijentisani na radnike, a ne na proizvodnju, koji imaju dobre odnose sa svojim saradnicima i podstiču ih da postavljaju i ostvaruju visoke standarde.

Na osnovu studija države Ohajo i Mičigena možemo zaključiti da stilovi vođenja ne moraju biti jednodimenzionalni. Obe orijentacije, na saradnike i zadatak, su ne samo moguće, već i neophodne za postizanje optimalnih rezultata. Na podlozi navedenog dvodimenzionalnog pristupa, Blejk i Mekens 1991. godine (prema Stoner, Friman &

Gilbert, 2002) razvijaju dijagram za merenje relativne brige menadžera za ljude i proizvodnju, pod nazivom **lidrska mreža**.



Grafik br. 2: Lidrska mreža (Blejka i Mekensa)

2.3.3. KONTINGENTNI PRISTUP UPRAVLJANJU

Za razliku od teorija stila, koje stil upravljanja smatraju temeljnim faktorom uspeha organizacije, **kontingentne (situacione) teorije** polaze od pretpostavke da je uspešno upravljanje uslovljeno specifičnim odnosom menadžera, zaposlenih i situacije u kojoj deluju. Ove teorije unose promenljivost situacije kao novu dimenziju koja obeležava upravljanje. Prvi bitan faktor situacionog modela su dva osnovna stila zasnovana na različitoj orijentaciji i motivaciji menadžera, od kojih je prvi **orjentisan na zadatke**, drugi na **meduljudske odnose**, a jedan i drugi su vezani za ličnost menadžera. Drugi bitan faktor modela je povoljnost situacije koju određuju: **odnos između vođe i članova, struktura zadatka i pozicija moći**. Kod takvog poimanja stila vođenja nema smisla govoriti o

uspešnom ili neuspešnom menadžeru, nego je ispravnije govoriti o menadžeru koji je uspešan u jednoj, a neuspešan u drugoj situaciji, zbog čega osim rada na sistemskom osposobljavanju menadžera, treba izgrađivati organizacijsko okruženje u kojem bi menadžeri mogli biti efikasni.

Kontingente teorije opisuju način na koji vidik situacije oblikuje odnos između ponašanja vođe i rezultata i predlažu da efektivno upravljanje zahteva racionalno razumevanje situacije i odgovarajući odgovor, više nego harizmatičnog vođu sa velikom grupom predanih sledbenika (McCleskey, 2014).

Istraživači su pokušali da identifikuju faktore u svakoj situaciji koji utiču na efikasnost određenog stila upravljanja. Teorije proistekle iz ovog istraživanja predstavljaju kontingentni pristup upravljanju i bave se analizom sledećih faktora: zahtevima zadataka; očekivanjima i ponašanjem osoba istog ranga; osobinama, očekivanjima i ponašanjem radnika; i organizacionom kulturom i politikom. Četiri najpoznatija modela ove teorije su:

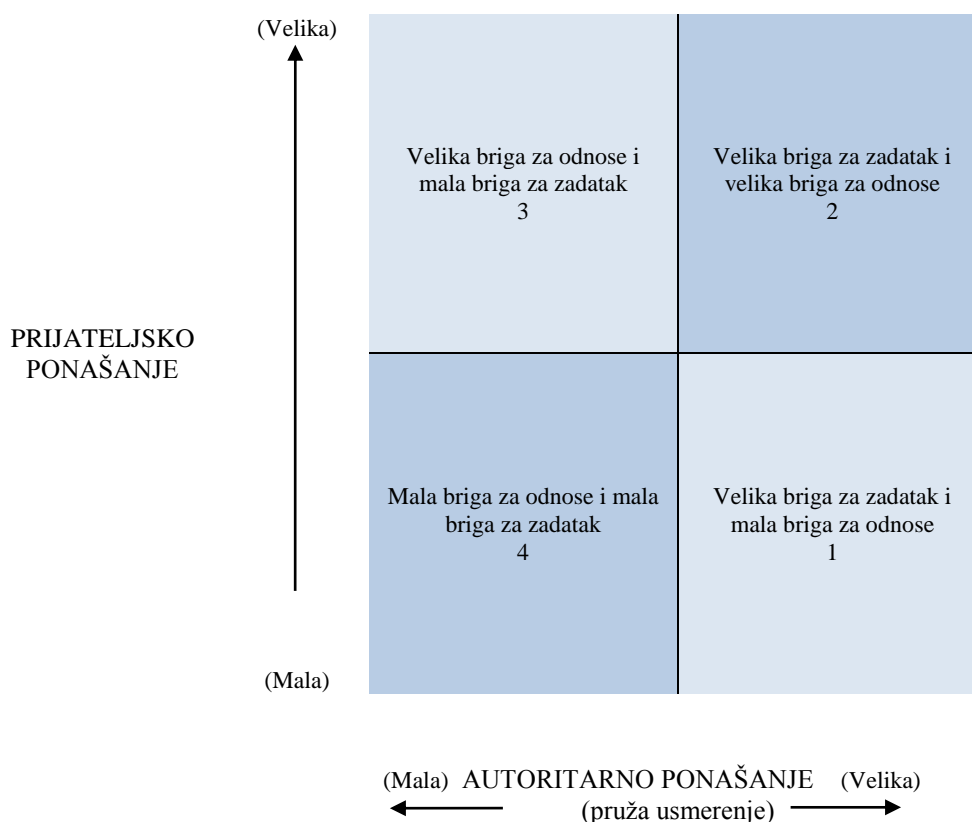
1. situacioni model liderstva koju su razvili Hersi i Blanšard,
2. Fidlerov model leaderskog stila i radne situacije,
3. model put-cilj liderstva, i
4. model donošenja odluka koji su razvili Vrum, Jeton i Jago.

2.3.3.1. Situacioni model liderstva

Situacioni model liderstva, koji su razvili Pol Hersi i Kenet Blanšard (1969; 1979; 1996), predstavlja jedan od najvažnijih kontingentalnih modela (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002), po kome se najefikasniji leaderski stil menja u zavisnosti od «spremnosti» radnika, koju autori definišu kao želju za dokazivanjem, kao spremnost za prihvatanje odgovornosti i kao sposobnosti, veštine i iskustvo potrebne za obavljanje zadataka. Dakle, ciljevi i znanja sledbenika su važni elementi u postupku utvrđivanja efikasnog leaderskog stila.

Hersi i Blanšard veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri razvojne faze i da menadžer treba da primenjuje leaderski stil u skladu sa stepenom razvoja svojih sledbenika. U početnoj fazi najprimerenije je orijentacija menadžera na zadatak. Saradnici treba da dobiju čvrstu strukturu, uputstva o zadacima, pravilima i procedurama. Menadžer koji nije autoritaran svojim stavom može da izazove zabrinutost i konfuziju kod novih sledbenika. U drugoj fazi učenja ponašanje orijentisano na zadatak ostaje osnovni model ponašanja, jer sledbenici još uvek nisu spremni da funkcionišu bez strukture. Poverenje lidera u saradnike i podrška postaju sve veći kako ih upoznaje, tako da on sve više treba da se orijentiše na odnose sa zaposlenima. U trećoj fazi saradnici postaju sposobniji i motivisaniji za dokazivanje, te sve aktivnije traže veću odgovornost. Samim tim lider ne mora više da bude autoritaran i treba da pruži podršku saradnicima, bude pažljiv i podrži odlučnost sledbenika na preuzimanje veće odgovornosti. U narednoj fazi

sledbenicima više nije potrebno usmerenje od menadžera, jer su sve iskusniji, samouvereniji i nezavisniji.



Grafik br. 3: Situacioni model liderstva Hersija i Blanšarda

Situacioni model liderstva je izazvao veliko interesovanje, obzirom da je dinamičan i fleksibilan. Podrazumeva neprestano ocenjivanje motivisanosti, sposobnosti i iskustva saradnika, kako bi se utvrdila najpogodnija kombinacija stilova. Ukoliko je stil primeren situaciji, on će dovesti do veće motivisanosti saradnika i pomoći im da se profesionalno razvijaju. Menadžer koji želi da saradnici nauče svoj posao i napreduju, treba često da menja stilove upravljanja. Postavlja se pitanje, da li je zaista uvek moguće birati između različitih stilova vođenja u pojedinim situacijama? Ukoliko su menadžeri fleksibilni ili nauče da koriste različite stilove, biće efikasni u različitim situacijama. Sa druge strane, menadžeri koji su kruti, biće efikasni u vođenju samo u onim situacijama koje najviše odgovaraju njihovom stilu. Fleksibilnost menadžmenta i mogućnost menjanja stilova doprinosi efikasnosti u različitim liderskim situacijama, a krutost može biti prepreka u razvoju i karijeri menadžera. Situacione teorije opisuju način na koji vidik situacije oblikuje odnos između ponašanja vođe i rezultata i predlažu da efektivno vodstvo

zahteva racionalno razumevanje situacije i odgovarajući odgovor, više nego harizmatičnog vođu sa velikom grupom predanih sledbenika (prema McCleskey, 2014).

2.3.3.2. Fidlerov model liderskog stila i radne situacije

Jedan od najdetaljnije istraženih kontingentalnih modela razvio je Fred Fidler (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002). Osnovna pretpostavka tog modela je da menadžeri nerado menjaju stilove upravljanja sa kojim su postali uspešni, te da većina njih nije naročito fleksibilna u smislu korišćenja stilova vođenja (Fiedler, 1987). Obzirom da se nijedan stil ne može primeniti u svakoj situaciji, efikasno funkcionisanje grupe se može obezbediti samo ako se odabere menadžer koji odgovara datoj situaciji ili se situacija prilagodi menadžeru. Fidlerov model (Fiedler, 1967) se razlikuje od drugih po korišćenju mernog instrumenta pomoću koga se meri liderski stil na skali koja pokazuje koliko je pozitivno ili negativno ocenjen najmanje poželjan saradnik (LPC) sa kojim data osoba najlošije saraduje. Njime se određuje mesto na lestvici liderskog stila. Osoba, koja LPC opisuje relativno pozitivno, orjentisana je na ljudske odnose i brine o osećanjima svojih ljudi, a onaj koji LPC opisuje negativno (nizak LPC rejting) je kruta osoba orjentisana na zadatak. Menadžer sa visokim LPC rejtingom ima prijateljske odnose sa saradnicima i smatra da su dobri odnosi važni za efikasno funkcionisanje. Menadžeri sa niskim LPC rezultatom reakcije radnika smatraju manje važnim od proizvodnje, oni samo žele da se posao dobro udradi i neće se libiti da primene strogi stil vođenja.

Fidler je identifikovao tri promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnos lider-član, struktura zadatka i liderska moć. Kvalitet **odnosa lider-član** ima najveći uticaj na moć i efikasnost menadžera. Ukoliko se menadžer dobro slaže sa članovima grupe, ako ga oni poštuju i cene njegovu ličnost i kompetencije, on neće morati da se oslanja na svoj formalni autoritet. **Struktura zadatka** je druga najvažnija promenljiva u liderskoj situaciji. Ukoliko su zadaci dobro strukturirani, i postoje detaljna uputstva i procedure rada, članovi grupe će imati jasnu svest o tome šta se od njih očekuje, što omogućava automatsko utvrđivanje moći menadžera. **Moć na osnovu položaja** je treća situaciona promenljiva. Visina položaja u određenoj hijerarhiji određuje veličinu moći. Fidler je potom opisao osam mogućih kombinacija navedenih komponenti, koje je ukrštao sa dva tipa lidera (sa visokim i niskim LPC rejtingom), kako bi došao do najefikasnijih stilova upravljanja u svakoj situaciji. Prema Fidlerovom modelu, menadžeri će biti efikasni ako svoj stil (prema LPC merenju) izaberu prema situaciji, koja se utvrđuje na osnovu interakcije tri promenljive vrednosti. Model je korišten kao osnova za obuku menadžera o tome kako da promene situacione vrednosti da bi situaciju prilagodili svojim liderskim stilovima.

2.3.3.3. Model put – cilj liderstva

Model put-cilj liderstva su razvili Martin Evans i Robert Haus 1971. godine, a potom revidirali 1996. Nastao je na osnovu rada Evansa (Evans, 1970). Pristup u okviru put-cilj modela se zasniva na teoriji očekivanja, po kojoj motivisanost neke osobe zavisi od očekivanja nagrade, valentnosti ili privlačnosti nagrade. Evans smatra da je najvažnija sposobnost menadžera da obezbedi nagrade i navede saradnike da urade ono što je neophodno kako bi ih dobili, dakle, u poziciji su da utvrđuju raspoloživost ciljeva i načine ostvarenja. On smatra da stil vođenja utiče na izbor nagrada. Menadžer orjentisan na saradnike ponudiće ne samo platu i unapređenje, već i podršku, sigurnost i poštovanje, jer je svestan razlike među osobama i spreman je da nagrade prilagodi zaposlenima. Menadžer orjentisan na zadatke nudi manji izbor nagrada, ne uzima u obzir razlike među radnicima i u merenju učinka radnika je uspješniji od menadžera orjentisanog na radnike. Evans veruje da liderski stil koji najviše motiviše saradnike zavisi od vrste nagrade koju oni najviše žele.

2.3.3.4. Modeli donošenja odluka (Vrum- Jeton i Vrum-Jago)

Viktor Vrum i Artur Jago 1985. godine (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002), kritikujući teoriju put-cilj nude prošireni, klasični model Vrum-Jeton (Vroom & Yetton, 1973) situacionog liderstva (sadrži brigu za kvalitet, kao i za prihvatanje odluke), koji može pomoći menadžerima da procene kada i u kom obimu treba da uključe saradnike u proces rešavanja određenog problema. Izdvojili su pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu autoritarnih (AI, AII), konsultantskih (CI, CII) i participativnih pristupa (GII). Oni smatraju da menadžeri moraju da odluče koji će stil koristiti za rešavanje određenog problema. Istraživanja pokazuju da su odluke donete u skladu sa ovim modelom efikasne i da radnici daju prednost menadžerskim odlukama po ovom modelu. Vrum i Jago su produbili prethodni model i pretpostavili da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji efikasnosti odluke, minus troškovi donošenja odluke plus vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi kroz proces odlučivanja. Vrum i Jago tvrde da liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, kao i u slučaju Vrum-Jetonovog modela, uz primenu pristupa koji najviše odgovara datim okolnostima. Nekoliko studija liderstva pokazuju da menadžeri pokazuju **veliku potencijalnu fleksibilnost**. Moguće je da nauče kako da postave dijagnozu liderske situacije i da promene svoj stil kako bi njihovo vodstvo u datoj situaciji bilo efikasnije. Dakle, fleksibilnost je vrlo poželjna u organizacijama, kao i u svim drugim sferama života.

2.3.4. TRANSFORMACIONE TEORIJE UPRAVLJANJA

Noviji radovi naglašavaju da efektivne vođe inspirišu svoje sledbenike i neguju njihovu sposobnost doprinosa razvoju organizacije. Ovaj pristup se prvi put pojavio u radovima Burns (1978) i označen je kao transformacijski. Sve veće interesovanje izazivaju studije o pojedincima koji imaju izuzetan uticaj na svoje organizacije i koje nazivamo harizmatiski ili transformacioni lideri. Oni svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sledbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Ove teorije uzimaju u obzir značaj harizme lidera za postizanje efektivnosti. U njih spadaju:

1. Hausova teorija harizmatiskog liderstva,
2. Basova teorija transformacionog liderstva i
3. Konger-Kanungova teorija harizmatiskog liderstva

2.3.4.1. Hausova teorija harizmatiskog lidera

Koncept transformacionog lidera se može naći još u raspravama Maksa Vebera, ali najveći doprinos analizi ove teme je dao Robert Haus (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002) stavom da harizmatiski lideri imaju veliki stepen referentne moći (potiče od njihove potrebe da utiču na druge), veoma visok nivo samopouzdanja, dominacije i čvrsto veruju u ispravnost svojih uverenja. Haus smatra da harizmatiski lideri saopštavajući viziju ili više ciljeve kod sledbenika izazivaju predanost. Oni grade predstavu o uspehu i stručnosti i ličnim primerom pokazuju vrednosti koje zastupaju, očekujući da sledbenici ispune očekivanja. Važan aspekt teorije je tip vizije i ciljeva koje transformacioni lider i njegovi sledbenici slede. Dela Vinstona Čerčila, Mahatme Gandija i Martina Lutera Kinga pobuđuju divljenje, ali je neosporno da je i Adolf Hitler bio lider snažne harizme, koji je unesrećio veliki broj ljudi i njegovih sledbenika. Transformacioni lideri poseduju ogroman potencijal za revitalizaciju života, ali mogu da budu i ogromna opasnost po čovečanstvo.

2.3.4.2. Basova teorija transformacionog liderstva

Bernard Bas je u svom istraživanju (Bass, 1990) upoređivao dve vrste liderskog ponašanja: autoritarno i transformaciono. Autoritarni lideri odlučuju o tome šta radnici treba da urade da bi ostvarili sopstvene ciljeve i ciljeve organizacije, dok transformacioni

lideri motivišu saradnike da urade više nego što misle da mogu, ubeđujući ih u značaj i vrednost zadataka, navodeći ih da pređu granicu sopstvenih interesa zarad tima, organizacije ili više politike. Bass smatra da je harizma nužan, ali ne i dovoljan uslov za transformaciono liderstvo. Poštovanje sledbenika uključuje obezbeđivanje podrške i intelektualni podsticaj. Inspiracija uključuje posredovanje privlačne vizije i oblikovanje primerenih ponašanja. Kao što je naknadno razradio Bass (1985a, 1998), transformacijsko vodstvo uključuje ispostavljanje sebe kao uzora i stvaranje poverenja. Takve vođe definišu buduće ciljeve i razvijaju planove za njihovo postizanje. Pored mentorstva i osnaživanja sledbenika, transformacioni vođa ih podstiče da razviju svoj puni potencijal i time doprinesu razvoju organizacije.

2.3.4.3. Konger-Kanungova teorija harizmatiskog liderstva

Ova teorija se temelji na stanovištu da je harizma atribucijski fenomen. Harizmatični lider se zauzima za viziju koja je bolja nego status quo i koja je prihvatljiva za sledbenike (prema Stoner, Friman & Gilbert, 2002). Ovakav vođa je spreman na mnogo ličnog rizika i na velika žrtvovanja (gubitak statusa, novca ili članstva u organizaciji) za ostvarenje vizije. Harizmatični lider ima razvijene kognitivne veštine i sposoban je da realno proceni količinu potrebnog uticaja na okruženje u cilju ostvarenja promena. Osetljiv je na potrebe i osećanja sledbenika, i ume da proceni sposobnosti drugih ljudi. Za njih je karakteristično nekonvencionalno ponašanje, novo, neuobičajeno, koje nije u skladu sa normama. Iz ugla moći, harizma se više pripisuje liderima koji se pri uticaju na sledbenike najviše oslanjaju na ekspertsku i referentnu moć, a iz ugla situacionih faktora, harizmatični lider se češće pojavljuje kada se organizacija nalazi u krizi, kada zahteva veće promene, ili kada su saradnici veoma nezadovoljni postojećim stanjem (Conger & Kanungo, 1988, 1998).

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da transformaciono liderstvo direktno utiče na performanse zaposlenih i organizacionu posvećenost (prema San Lam & O'Higgins, 2012). Transformacijski stil upravljanja u većoj meri pozitivno kolerila sa visokom emocionalnom inteligencijom nego transakcijsko vodstvo (Gardner & Stough, 2002). Takođe i sa organizacionim uspehom (Eisenbach & al., 1999), konsolidacijom performansi poslovnih jedinica (Howell & Avolio, 1993; Geyer & Steyrer, 1998), performansama tima (Bass, 1990a), poverenjem u lidera (Podsakoff & al., 1990), dodatnim naporom i zadovoljstvom podređenih (Seltzer & Bass, 1990; Yammarino & Bass, 1990) i posebnom usmerenošću na potrebe saradnika (Barling & al., 2000).

2.4. LIDERSTVO KAO DEO PROCESA UPRAVLJANJA

Uobičajena definicija liderstva naglašava činjenicu da je liderstvo proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarivanja definisanih ciljeva grupe ili organizacije (Grinberg & Baron, 1998). Prema navedenoj definiciji liderstvo predstavlja proces koji podrazumeva uticanje, menjanje postupaka ili stavova članova grupe. Postoji više tehnika za vršenje uticaja, a liderstvo se oslanja na tehnike uticanja bez upotrebe prinude, pre svega na pozitivan odnos i osećanja između lidera i sledbenika.

Literatura posvećena problemu liderstva (vođenja) je veoma brojna. Pri definisanju liderstva razlikujemo četiri kategorije određenja ovog pojma:

1. liderstvo kao osobina ličnosti,
2. liderstvo kao ponašanje,
3. liderstvo kao interakcija,
4. liderstvo kao funkcija unutar grupe.

Liderstvo kao menadžerska funkcija obuhvata konkretan uticaj na zaposlene, kako bi oni doprineli ostvarivanju organizacionih, odnosno grupnih ciljeva. Ovu funkciju menadžment ostvaruje kroz složen proces koji se označava kao usmeravanje ili vršenje uticaja, a primarno se odnosi na interpersonalni aspekt upravljanja. To je „proces kojim se utiče na druge, kako bi se angažovali na najbolji način radi efikasnog i efektivnog ostvarivanja organizacionih ciljeva” (Erić, 2000).

Uspešno liderstvo sadrži dve ključne komponente:

- motivisanje saradnika i
- uspostavljanje uspešne komunikacije, kako među saradnicima, tako i između saradnika i menadžera svih nivoa.

Liderstvo (vođenje) je oblast koja je od posebnog interesa za psihologiju menadžmenta, primenjenu psihološku disciplinu, a koja na veoma složen i specifičan način povezuje menadžera kao pojedinca i organizaciju kao grupu. Način na koji menadžer vodi ljude rezultat je interakcije njegove ličnosti i okolnosti definisanih položajem u hijerarhiji organizacione strukture. Na osnovu teorije uloga, karakterističan stil upravljanja odražava način na koji menadžer shvata svoju ulogu u organizaciji i ta uloga podrazumeva snažnu interakciju sa osobama koje rade u preduzeću. Sama uloga menadžera u organizaciji često je nejasna, pa i konfliktna. Menadžer kao individua, svoju ulogu može da doživljava nejasno ili pogrešno, zbog neadekvatnih i nepotpunih informacija o tome šta se sve od njega očekuje, isto tako može da upada u konfliktno situacije zbog nerazumevanja sopstvene uloge od strane drugih osoba u organizaciji.

Pod liderom u strukturiranoj grupi se podrazumeva osoba koja ima položaj vođe, ostvaruje ulogu vezanu za taj položaj i time izrazito utiče na ponašanje članova, koje je značajno za održanje grupe i ostvarenje grupnih ciljeva (Rot, 1988). Važno je napomenuti postojanje formalnog (zvaničnog) i neformalnog (nezvaničnog, ali ponekad suštinskog)

vođa u grupama. Na dilemu da li je i u veoma strukturisanim grupama kakve su organizacije neophodno postojanje formalnih i neformalnih vođa, Kac i Kan (1966) navode razloge zbog kojih je to ipak potrebno:

- ma koliko propisi bili precizno definisani, stvarni život zahteva specifično ponašanje,
- svaka organizacija u savremenom svetu deluje u uslovima koji se menjaju,
- intenzivna dinamika organizacije,
- raznovrsnost i promenljivost potreba, interesovanja i motiva članova organizacije.

U transakcionoj teoriji liderstva koju razvija Holander (1971), vođenje se posmatra kao dvosmerni, transakcioni proces. Transakcija uticaja nije uvek tako široka kao što to smatra Holander, već zavisi od stila upravljanja. Tako pri autorkratskom liderstvu uzajamnost uticaja je daleko manja nego kod demokratskog stila.

Stvaranje dobrog lidera za specifičnu vrstu posla je složen i višedimenzionalan proces koji zahteva multidisciplinarni pristup. Lidera uglavnom definišemo kao osobu koja ima sposobnosti da na različite načine utiče na druge ljude tako da oni sarađuju i zajedničkim naporima ostvaruju željene ciljeve jedne organizacije (prema Mandić, 2003). Brojna istraživanja potvrđuju važnost određenih osobina ličnosti za uspešno obavljanje uloge lidera, kao što su:

- visok energetska potencijal i tolerancija na stres,
- samopouzdanje,
- orijentacija ka unutrašnjem lokusu kontrole,
- emocionalna zrelost,
- lični integritet,
- socijalizovana težnja ka moći,
- umereno visok stepen orijentacije ka postignuću,
- umereno visok stepen potrebe za afilijativnošću.

Koliko god se formiranje novog koncepta liderstva na prvi pogled konceptualno razlikovalo od starog, izvori savremenog pristupa kompatibilni su sa stavovima autora iz ranijeg perioda. Jukl primećuje da, iako predstavljeni različitim žargonom, neke od novijih stavova u vezi sa vođenjem potiču iz 60-ih godina (Yukl, 1998). Na primer, važnost razvoja i repozicija uticaja, međusobno poverenje, timski rad, učešće i unapređivanje međusobnih odnosa, nalaze se još kod autora kao što je Aryris (1964), McGregor (1960) i Likert (1967) (prema Drašković, 2014). Takođe, gotovo sve transakcione teorije uključuju ličnu satisfakciju u attribute liderstva (Fiedler, 1967; House & Mitchell, 1974, prema Drašković, 2014), ili ih čak stavljaju na prvo mesto (Blake & Mouton, 1964, 1965; Hersey & Blanchard, 1972; House, 1971, prema Drašković, 2014).

Istraživači sa Harvard Business School (Porter, Lorsch & Nohria, 2004), ukazuju na elemente bitne za uspešno liderstvo. Menadžer mora da nauči da upravlja kontekstom preduzeća (a ne da se fokusira na dnevne poslovne probleme), da radi na indirektni način – da ima dobru strategiju komuniciranja, da obezbeđuje da se procesi racionalno odvijaju, da

izabere i bude mentor ključnih saradnika, doprinese stvaranju kulture i demonstrira kako zaposleni treba da se ponašaju. Takođe, mora da shvati da mu pozicija ne garantuje pravo da vođenje, već da je mora opravdati svojim aktivnostima i kvalitetima, u protivnom, može da izgubi legitimitet (ako nema ubedljivu viziju, ako njegove akcije nisu konzistentne i ako sopstveni interes često stavlja iznad interesa preduzeća). Neophodno je da se izbalansirano ponaša i donosi odluke u dugoročnom interesu organizacije (prema Drašković, 2014).

Dobar lider takođe treba da se angažuje, organizuje i upravlja komunikacijom u organizaciji. Mnogi smatraju da su veštine kvalitetnog komuniciranja jedan od osnovnih atributa dobrog vođe, pri čemu je naročito značajna otvorenost za dvosmernu komunikaciju (prema Mandić, 2003). Stiven Karpman smatra da dobar vođa treba da poseduje potencijal da voli ljude, moć da utiče na njih, kao i jasno definisan cilj i pravac kojim će do njega stići, uz visokorazvijenu intuiciju i saosećanje. Po njemu je najvažnije da je lider problemski orijentisan, odnosno da ne negira, ne obezvređuje, odlaže ili izbegava probleme. Njegova poznata formula uspeha glasi (TTW – Bring it up - Talk it up - Wrap it up) „Donesi problem u salu za razgovor – otvori ga kada ljudi budu spremni i motivisani da se suoče sa problemom – omogući im da komuniciraju. Ne puštaj ih da problem ponesu sa sobom – zapakuj ga u kancelariji, a ljude pusti kući.“

Prema studiji koju je obavila Hey grupa (Lamb & McKee, 2004), dobijeno je da je ključni prediktor zadovoljstva zaposlenih stepen poverenja u lidera, odnosno stepen njegove sposobnosti da zaposlenima prezentuje strategiju organizacije i ulogu svakog pojedinca vezanu za postizanje ciljeva. Da bi se uspešno prolazilo kroz tranzicione procese, lider mora da upravlja čitavim setom sopstvenih potencijala, odnosno da poseduje sposobnost da s lakoćom fluktuiru od opšteg do pojedinačnog, od analitičara do integratora, od taktičara do stratega, od graditelja do arhitekta, od ratnika do diplomate (Watkins, 2012). Pojedina istraživanja su pokazala da ljudi koji su vođe u svojim grupama, imaju znatno viši nivo serotonina – neurotransmitera koji je zadužen za smanjenje anksioznosti, osećaj zadovoljstva i dobrog raspoloženja, što je jedan od faktora samopuzdanja, empatije i drugih karakteristika važnih za uspostavljanje dobrih interpersonalnih odnosa, koji su preduslov uspešnog liderstva (Robbins, 2000).

2.5. PROFESIONALNI STILOVI

U radnom okruženju, prilikom obavljanja profesionalnih dužnosti, zaposleni najčešće preferiraju određeni stil reagovanja, koji je sa jedne strane uslovljen delovanjem pokretača ponašanja (drajvera), definisanih još u ranom detinjstvu, preko roditeljskih zaposvesti (zabrana i kontrazabrana). Sa druge strane, iz ugla okruženja, profesionalni stil je uslovljen stilom upravljanja koji upražnjavaju menadžeri i karakteristikama

organizacione kulture organizacije u kojoj zaposleni radi. U procesu razvoja karijere, menadžeri formiraju sopstveni profesionalni stil, u kojem je najvažnije uskladiti odnos između svojih snaga i slabosti, vrednosti i željenog stila života sa zahtevima profesije, organizacije i radnog mesta (Torrington & al., 2004). Preferencija određenih profesionalnih stilova zaposlenih predstavlja deo organizacione kulture, a ta usklađenost je naročito značajna kod menadžera zbog toga što predstavljaju model identifikacije ostalim zaposlenima (Kouzes & Posner, 2003; Porter, Lorsch & Nohria, 2004; Whetten & Cameron, 2005).

Teorijski okvir za razumevanje profesionalnih stilova menadžera, korišten u ovom radu, su prisilna ponašanja preuzeta iz teorijskog modela transakcione analize, razradom koncepta da se drajveri posmatraju kao pokretači ponašanja u radnom okruženju. Transakciona analiza (TA) predstavlja teoriju ličnosti, odnosno humanističko-egzistencijalni psihoterapijski sistem, koji za terapijski cilj postavlja rast i razvoj, kao i postizanje autonomije ličnosti (prema Milivojević, 2005). TA se uspešno primenjuje u kliničkoj, edukativnoj, organizacionoj i savetodavnoj oblasti specijalizacije. Bazirana je na proučavanju interakcija među ljudima, i kako samo ime kaže, analizi interpersonalnih transakcija. Njen tvorac je Erik Bern, kanadski psihijatar, koji je kreirao TA kao uvod u psihoanalizu, s namerom da je učini kraćom i efikasnijom, te razumljivijom i prilagođenijom većini psihijatrijskih bolesnika (Bern, 1958). TA psihoterapijski tretman se sastoji iz:

- Strukturalne analize – tokom koje se analiziraju pojedinačna ego stanja (Roditelj, Odrasli i Dete), koji predstavljaju koherentne sisteme mišljenja, osećanja i ponašanja,
- Analize transakcija – koja uključuje analizu pojedinačnih transakcija, zatim stereotipnih transakcija (psiholoških igara) i analizu skripta.

Roditelji u procesu vaspitavanja upućuju detetu zapovesti, odnosno zabrane i kontrazabrane, na osnovu kojih, u zavisnosti od konstitucionalnih sposobnosti deteta, njegovog temperamenta i interpretacija, ono donosi niz skriptnih odluka. To su one rečenice koje roditelji upućuju deci, a počinju sa: „moraš i treba da budeš ono što mislim da treba ili da radiš ono što ja odobravam“.

Životni skript je nesvesni ili prešvesni životni plan, koji određuje životne izbore i na taj način ograničava i usmerava životni tok pojedinca. Skript je zasnovan na ranim skriptnim odlukama, roditeljskim uticajima, potvrđama u događajima koji kulminiraju u izabranoj alternativni, koja predstavlja skriptni izbor. Skriptni imperativi ili drajveri ponašanja oslanjaju se na zabrane, koje se formiraju u preverbalnom periodu, dok se kontrazabrane formiraju kasnije, između 3. i 12. godine života deteta (Stewart & Joines, 1987). Tejbi Keler (Kahler, 1975) roditeljske poruke, koje dete usvaja kao kontrazabrane, klasifikuje u pet tipičnih motivacionih pokretača (drajvera ponašanja), koji imaju najveći značaj u okviru skriptnog procesa: **Budi savršen**, **Budi jak**, **Udovolji drugima**, **Požuri i Radi naporno** (Kahler & Carpers, 1974), a koje ćemo u ovom radu posmatrati kao vrste profesionalnih stilova. Većina ljudi ima jedan, dva ili više motivacionih pokretača,

karakterističnih za tu osobu, ali su uvek jedan do dva najdominantniji. Svaki motivacioni pokretač ima svoje bihevioralne karakteristike (prateće tipične reči, ton, gestove, položaj tela, facijalnu ekspresiju...), koje se i u radnom okruženju manifestuju i kao prednosti i kao nedostaci:

1. Osoba sa drajverom **Budi savršen** teži savršenstvu u svim aspektima života, odnosno u onome koji joj je posebno važan (rad, izgled, higijena, znanje, ljubav...) ili pak u više njih. Na one aspekte života u kojima želi da ostvari "savršenstvo" osoba troši mnogo energije i vremena (ili čak svu), tako da joj ne ostaje dovoljno za druge aspekte života. Težnja za savršenstvom može biti komparativna (mora se biti bolji od drugih), ili pak nekomparativna, kada osoba teži da "prevaziđe sebe", da ovaj put uradi najbolje što može. Perfekcionista su neproduktivni, jer troše iracionalno mnogo vremena na postizanje nepotrebno dobrih rezultata. U procesu vaspitanja roditelji ne pohvaljuju savršeno urađen zadatak, jer to smatraju normalnim, ali kada postoji greška, diskvalifikuju, kažnjavaju i odbacuju dete. Tako ono počinje da veruje da je u redu samo ako bez greške uradi neku aktivnost. Osobe sa dominacijom ovog drajvera sve stvari žele da urade perfektno, obraćaju puno pažnje na detalje, dobro organizuju radne aktivnosti, odlično rade izveštaje, mogu da imaju problema sa rokovima (usled jake potrebe da sve bude perfektno), kritički su raspoloženi prema sebi i drugima, itd
2. **Budi jak** je drajver ponašanja u suprotnost sa konceptom "biti slabić". Može da se odnosi na različite aspekte života: ne osećati senzacije (toplotu, hladnoću, glad, umor, žeđ, simptome bolesti...); nemati želje; biti fizički snažan i/ili izdržljiv; imati jaku volju i uporno raditi na ostvarenju svojih ciljeva; usuditi se i raditi ono čega se drugi ljudi obično plaše; itd. Osoba sa ovim drajverom ima "kamenito" lice, ponosna je na svoju izdržljivost, snagu ili upornost...Roditelji koji insistiraju na ovim zahtevima veruju da u ljudskom društvu vlada princip prirodne selekcije, da se ljudi dele na "grabljivce" i "žrtve" i vaspitnim stavom "Što ne ubije, ojača." pripremaju dete da preživi u surovom životu kada odraste. Osobe koje imaju ovaj drajver odlično rade pod pritiskom, dobro funkcionišu u stanjima krize, mogu da preuzmu kontrolu tako da se druge osobe osećaju sigurnim u njihovom okruženju. Kada su ostali u njihovoj blizini skloni „paničnim“ reakcijama, ove osobe obično misle veoma logično, mogu biti emocionalno distancirani od situacije, s druge strane često ne prepoznaju lične slabosti, imaju deficit emocija (mogu izgledati kao roboti)...
3. **Udovolji drugima** – baziran je na imperativu "Ili ćeš učiniti ono što želim, ili ću te odbaciti (ubiti)". Ovaj drajver je povezan sa primarnim zabranama, ali i sa različitim vrstama emocionalnog iznuđivanja (reketiranja). Osoba koja zadovoljava druge, ispunjava njihove želje i pre nego što su drugi to tražili, obično nema svoje želje, nesposobna je da kaže "Ne", ne traži za sebe to što joj treba, ne pokazuje ljutnju, ne postavlja granice, izbegava konflikte(ne odbija, ne traži, ne zahteva), oseća odgovornost za osećanja drugih ljudi. Osoba sa ovim drajverom gubi

socijalnu moć, povlači se iz komunikacije i ostaje odvojena od svojih želja. Dobri su timski igrači, čak će ugoditi drugima i pre nego što se to od njih traži, saosećaju sa drugima, empatični su, pretpostavljeni ih vole, ali budući da imaju problem da kažu NE, izbjegavaju konflikte, konstruktivne kritike, spašavaju druge, ne iskazuju svoje mišljenje, pa mogu druge frustrirati ljude u okruženju.

4. Požuri – ovaj profesionalni stil je baziran na ideji o produktivnosti i efikasnosti (što brže, to više). Osoba sa ovim drajverom je ubrzana u svemu što radi, teže podnosi socijalne i druge situacije u kojima se aktivnosti odvijaju normalnim ritmom ili pak sporije. Često biraju profesije u kojima se mora brzo raditi: novinarstvo, televizija, berza, urgentna medicina... i vrlo lako im postaje dosadno. To su osobe koje previše stvari preuzimaju u isto vreme, stalno su u žurbi, na ivici strpljenja, često ne obraćaju pažnju na detalje.

5. Radi naporno (Trudi se) – podrazumeva imperativ – moraš da se trudiš, bez dostizanja postavljenih ciljeva. Osobe sa ovim drajverom imaju napet i bolan izraz lica, često pitaju više pitanja istovremeno, bez da sačekaju odgovor i skloni su da za mnoge stvari kažu da su nemoguće. Imaju problem završavanja, boje se greške, odgovornosti. Brane se tako što su u stalnoj kompeticiji, stalno se “bore” sa drugima, a kada vide da je neko bolji od njih, ili minimiziraju njihov uspeh ili su bliski sa njima. Na kraju završe u poziciji “Nikada neću završiti, jer ne valjam”: Njima nedostaje dozvola za neuspeh, kako bi mogli da prihvate sopstveni uspeh. To su osobe koje mogu da čine sjajne pionirske poslove, vole nove projekte, u stresu mogu početi sa dosta novih stvari, ali često imaju problem, jer pokreću mnoštvo poslova i aktivnosti koje ne završavaju, više su orjentirani na „trudi se“ nego na uspeh.

Kod previše naglašenih drajvera osoba može imati lične poteškoće, kojima mogu prouzrokovati poteškoće i drugima. Primena drajvera je vrlo pogodna u organizacijama, a u slučaju istraživanja na studentima i nastavnicima u Bosni i Hercegovini, dobijena je gotovo podjednaka izraženost profesionalnih stilova *Požuri* i *Budi savršen* kod nastavnika (Alić, Cerić i Habibović, 2015). Nastavnik koji prepozna drajvere studenata može shodno tome učiniti proces učenja adekvatnijim i efikasnijim. Svaka osoba ima vlastiti set drajvera, neke više, neke manje razvijene. Važno ih je prepoznati kod svojih saradnika i u skladu sa tim formirati timove i delegirati zaduženja. Sa druge strane važno je da menadžeri poznaju svoje lične profesionalne stilove. Svaki profesionalni stil nosi sa sobom ranjivost koja može rezultovati stresom. Kada je među studentima više osoba sa profesionalnim stilom *Požuri*, a sam nastavnik preferira profil *Budi savršen*, odnosi između nastavnika i studenata neminovno vodi u stres, sukobe, kriticizam. Konflikti u obrazovnim institucijama (kao i u organizacijama) mogu biti prevenirani poznavanjem profesionalnih stilova menadžera i saradnika, kako bi se unapredila radna atmosfera i došlo do veće produktivnosti.

Najvažniji nalaz Kelerovog modela (prema Hadži Pešić, Brajović Car i Mitrović, 2012) je bio da se personalna adaptacija može lako dijagnostikovati na osnovu posmatranja

ličnosti, načina na koji nešto radi i zašto to radi, drugim rečima - na osnovu socijalno prihvatljivog ponašanja naučenog u detinjstvu, u cilju odgovora na zahteve sredine (Kahler & Capers, 1974). Za svaku personalnu adaptaciju postoje: karakterističan skriptni proces, strukturalno ustrojstvo ličnosti, dominantna ego stanja, psihološke zabrane, sklonost ka odigravanju karakterističnih disfunkcionalnih socijalnih obrasaca i naravno, određeni motivacioni pokretači, koji predstavljaju pounutrene roditeljske moralne i vrednosne sudove i poruke koje dete preuzima tokom života i koji pokreću njegovo ponašanje (prema Hadži Pešić, Brajović Car i Mitrović, 2012). Osnovna karakteristika motivacionih pokretača je kompulzivna, prisilna potreba da se te poruke slede. Naime, osoba misli da će biti (i ostati) prihvaćena onoliko dugo koliko poštuje ove poruke. Ovaj model se tokom dugogodišnjih kliničkih posmatranja u savetodavnom i psihoterapijskom radu pokazao pouzdanim, što je kasnije predstavljalo osnovu za njegovu proveru i u drugim područjima (radna organizacija, poslovne komunikacije, obrazovanje). Na primer, menadžeri ili nastavnici ga mogu upotrebiti radi samoprocene sopstvenog predavačkog stila, i stila komunikacije, sagledavanja potencijalnih prednosti i mana svog u izvođenju nastave ili vođenju saradnika, radi prepoznavanja dominantnih i preferiranih profesionalnih stilova svojih studenata ili saradnika, kako bi tome prilagodili svoj pristup, u cilju postignuća boljih rezultata (prema Hadži Pešić, Brajović Car i Mitrović, 2012). Personalne adaptacije (PA) su normocentrični model viđenja ličnosti za razliku od patocentričnog modela poremećaja ličnosti i utoliko svoju primenu nalazi u širem području rada sa ljudima u odnosu na kliničku praksu (prema Hadži Pešić, Brajović Car i Mitrović, 2012). Drugim rečima, poremećaji ličnosti predstavljaju negativan, disfunkcionalni aspekt PA. Svakoj PA odgovara određena kategorija poremećaja ličnosti prema DSM- IV-R klasifikacionom sistemu. I dok poremećaji ličnosti predstavljaju patološki nivo funkcionisanja odrasle osobe, PA predstavljaju pre individualni adaptivni stil u susretu sa stresogenim okolnostima (Stewart & Joines, 2002).

Svaku PA karakteriše određeno ponašanje. Tako je za Preterano reagujućeg entuzijastu karakterističan motivacioni pokretač - *Udovolji drugima*, za Odgovornog radoholika - *Budi savršen*, za Brilijantnog skeptika - *Budi savršen* i *Budi jak*, za Kreativnog sanjara - *Budi jak*, za razigranog buntovnika karakterističan je motivacioni pokretač - *Radi naporno*, a za Šarmantnog manipulatora - *Budi jak* i *Udovolji drugima*. Na uzorku od 204 studentkinje Filozofskog fakulteta iz Niša istraživanje (Hadži Pešić, Brajović Car i Mitrović, 2012) je pokazalo da su dva najzastupljenija motivaciona pokretača *Budi jak* i *Udovolji drugima*, potom sledi motivacioni pokretač *Radi naporno*.

Istraživanja potvrđuju da određeni profesionalni stilovi rezultiraju visokom produktivnošću zaposlenih, ali mogu da predstavljaju prepreku u ostvarivanju balansa života i rada. Prepreke se često manifestuju kroz stres na radu, smanjen kvalitet života generalno i pojavljivanje nezadovoljstva kod zaposlenih usled neadekvatnog upravljanja svojim prioritetima, kod osoba koje su sklone perfekcionizmu, imaju nerealno visoka očekivanja i procene vezane za sebe i svoj rad (Poelje & Steinert, 1996).

Perfekcionizam je u početku sagledavan kao jednodimenzionalna neadaptivna osobina koja je dovođena u vezu sa velikim brojem psihičkih poremećaja (Greblo, 2012, prema Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2015), dok se danas većina autora slaže da on nije samo negativna, disfunkcionalna ili psihopatološka karakteristika, već da ga karakterišu i pozitivna i negativna svojstva (Enns & Cox, 2002, prema Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2015). Shodno tome, prepoznate su dve forme koje u zavisnosti od autora imaju različite nazive – normalni, zdravi, adaptivni ili pozitivni, nasuprot neurotičnom, nezdravom, maladaptivnom ili negativnom perfekcionizmu (Hamachek, 1978; Suddarth & Slaney, 2001; Terry-Short, Owens, Slade, & Dewey, 1995, prema Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2015), a koje mogu biti povezane sa različitim pozitivnim ili negativnim ishodima. U modelu Slade i Owensa (Slade & Owens, 1998) izdvajaju se dva tipa perfekcionizma, pozitivni i negativni, čije je zajedničko obeležje težnja za ostvarenjem visokih standarda postignuća, a ono što ih razlikuje je vrsta potkrepljenja. U osnovi pozitivnog perfekcionizma su misli i ponašanja vođeni željom za postizanjem uspeha. Pozitivni perfekcionista najčešće ostvaruju postavljene ciljeve, a iskustva pozitivnog potkrepljenja se ogledaju u nagradama poput uspeha, višeg nivoa samopoštovanja i pozitivnih emocionalnih doživljaja kao što su zadovoljstvo, satisfakcija i euforija (Saboonchi & Lundhb, 2003), što povratno vodi postavljanju novih ciljeva i angažovanju u njihovoj realizaciji (Terry-Short & al., 1995). Za negativni perfekcionizam je karakteristično negativno potkrepljenje, jer su u njegovoj osnovi misli i ponašanja koji su vođeni strahom od neuspeha i težnjom za izbegavanjem njegovih posledica (Slade & Owens, 1998). Negativni perfekcionista postavljaju sebi nerealno visoke standarde i ciljeve, koje ako ostvare, reevaluiraju i podižu na viši nivo, pa shodno tome retko doživljavaju zadovoljstvo nakon obavljenog posla smatrajući da je zadatak mogao biti obavljen brže ili na bolji način (Shafran & Mansell, 2001; Slade & Owens, 1998).

U istraživanju (Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2015) u kome je učestvovalo 287 studenata Univerziteta u Nišu, ispitivan je odnos pozitivnog i negativnog perfekcionizma sa subjektivnim blagostanjem i proverena medijatorska uloga optimizma i pesimizma kao kognitivnih mehanizama u ovom odnosu. Utvrđeni rezultati generalno podržavaju postavke dvoprocesnog modela, da perfekcionizam ima i pozitivna i negativna svojstva, i ukazuju da su njegovi pozitivni i negativni aspekti različito povezani sa subjektivnim blagostanjem. Nalazi takođe upućuju da se odnos pozitivnog perfekcionizma i subjektivnog blagostanja ostvaruje delimično preko optimizma, dok je veza negativnog perfekcionizma i subjektivnog blagostanja potpuno posredovana optimizmom i pesimizmom kao medijatorima (Panić, Radojković, Hadži Pešić, 2015).

2.6. ŽIVOTNI STILOVI

Pojam stil života (Luković i Čizmić, 2012) određuje se preko načina provođenja slobodnog vremena, načina zadovoljenja potreba, načina potrošnje, karakterističnih interpersonalnih i društvenih odnosa koje pojedinac uspostavlja. Pitanje preferiranja određenog stila života podrazumeva da osoba ima ideju o mogućim načinima življenja, zbog čega se ovaj pojam može shvatiti kao vrednosna orijentacija (Kuzmanović, 1990). Osoba prihvata određeni obrazac ponašanja i življenja kao ciljeve koje je sa njenog ličnog stanovišta vredno ostvariti i kojima treba težiti. Životni stilovi zaposlenih temelje se na vrednostima koje usvajaju u procesu socijalizacije, a koje na duže staze treba da budu integrisane sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura organizacije.

Vrednosti u mnogo čemu određuju čoveka u individualnom i opštem smislu, njima je prožet čitav svet čoveka, njegovo delovanje, svaka individualna odluka i stil života njegove zajednice. Shodno navedenom, vrednosti imaju posebno mesto u naukama koje se bave čovekom: sociologiji, antropologiji, etnologiji, psihologiji i nizu drugih humanističkih oblasti. One su deo svakodnevnog života i ujedno potvrda iskoraka čoveka iz biološkog u socijalno biće.

Sama reč vrednost potiče od reči *valeo*, što znači krepak, jak, zdrav, valjan, a u svakodnevnom govoru označava nešto što je dobro, lepo, istinito, pravedno i napredno. Vrednosti definišemo kao relativno stabilne, opšte i hijerarhijski organizovane karakteristike pojedinca i grupe, formirane međusobnim delovanjem istorijskih, aktuelno-socijalnih i individualnih činilaca, koje zbog tako propisane poželjnosti usmeravaju ponašanje svojih nosilaca ka određenim ciljevima (Pantić, 1990, prema Joksimović i Janjetović 2008). Bitna odrednica pojma vrednosti su: **individualna ili društvena poželjnost** (nije dovoljno znati čemu neko teži, već i da li to čemu teži smatra poželjnim ili vrednim) (prema Joksimović i Janjetović, 2008), kao i **relativna stabilnost, opštost, hijerarhijska organizovanost, usmerenost ka cilju**. Prema širini njihove prihvaćenosti vrednosti klasifikujemo na individualne, opšte i socijalne. U dinamičkom smislu vrednosti označavaju svojevrсну organizaciju "čovekovih potreba, želja i ciljeva" i njihovo značenje se ogleda i u pogledu prioriteta i hijerarhijske važnosti.

Pojam vrednosti i vrednosnih orijentacija se često koriste kao sinonimi, međutim pojedini autori ukazuju na razliku između ova dva pojma (Rot i Havelka, 1973, zatim Kuzmanović, 1995). Pod vrednostima se podrazumevaju odnosi prema osnovnim društvenim idejama i normama, a pod vrednosnim orijentacijama – opšti načini delovanja i ponašanja pojedinaca u različitim situacijama. Vrednosne orijentacije su relativno stabilne psihičke dispozicije proizašle iz zajedničkog dejstva kognitivno-emocionalnih faktora, pojedinačnih crta ličnosti i interakcije sa društvenim okruženjem. Pošto se teorijski utvrđene razlike teško mogu operacionalizovati, prilikom empirijskih istraživanja i analize rezultata ova dva pojma se koriste alternativno, što je slučaj i u ovom radu.

Vrednosti se formiraju tokom socijalnog učenja, pod uticajem različitih agenasa socijalizacije, koji, bilo svesno i namerno, bilo spontano, doprinose da se određene vrednosti prihvate i usvoje. Nalazi o raširenosti i intenzitetu određenih vrednosti u različitim vremenskim periodima ukazuju na uticaj aktuelnih društvenih okolnosti na vrednosni profil pojedinih generacija, pružajući tako objašnjenje međugeneracijskih razlika. Osim razlika između pojedinih generacija i pripadnici iste generacije se međusobno razlikuju u pogledu svojih vrednosnih opredeljenja, što može biti uslovljeno određenim ličnim svojstvima pojedinca, od kojih je vrlo značajan pojam ili svest o sebi.

Prema Rokiču (Pakizeh, Gebauer & Maio, 2007) vrednosti postavljaju zahteve u odnosu na um i aktivnost pojedinca i tako imaju izvestan autoritet nad pojedincem. Zbog toga što vrednosti zahtevaju posvećenost određenim ciljevima i određena ponašanja, one oblikuju život jedne ličnosti. Na vrednosti utiču dva izvora: ličnost pojedinca i društvo, a njihovim međudelovanjem nastaju hijerarhije vrednosnih prioriteta, koje Rokič naziva vrednosnim strukturama i definisao ih kao trajne i stabilne organizacije vrednosti duž kontinuuma relativne važnosti (Rokeach, 1973).

U oblasti proučavanja vrednosti postoji nekoliko usmerenja. Teorijski okvir korišten u ovom radu je stanovište Olporta (Allport, 1960) koji vrednosti vidi kao verovanja koja su u skladu s čovekovim delovanjem, dajući im posebno značenje svojevršnih duhovno motivacionih faktora u ljudskom ponašanju. Prema njegovoj teoriji svaka zrela ličnost ima izgrađen sistem vrednosti koji daje smisao njegovom životu. Različiti ljudi imaju različite centralne vrednosti koje ih snažno i trajno pokreću na određene aktivnosti. Polazeći od filozofsko-antropoloških razmatranja Šprangera, Olport razlikuje sledećih šest temeljnih vrednosti, koje naziva vrednosnim orijentacijama:

- 1. Teorijska** - Kao svoj krajnji cilj postavlja istinu. Njegove težnje usmerene su ka posmatranju i analiziranju stvarnosti, kao i sistematizovanju stečenih znanja. Uglavnom je racionalan i kritičan, pa je tako uglavnom intelektualac, filozof ili naučnik.
- 2. Ekonomska** - Ovaj tip teži ka korisnom i praktičnom, a u osnovi njegovih ciljeva jeste potreba za materijalnom sigurnošću.
- 3. Estetska** - Odlikuju ga samodovoljnost i individualizam. Harmonija i oblik čina ga ispunjenim i u njima nalazi najveću vrednost. Ceni ljupkost, sklad, simetriju i umerenost.
- 4. Socijalna** - Ovaj tip rukovođen je ljubavlju prema ljudima i to je, ujedno njegova osnovna odlika. Krase ga saosećajnost, nesebičnost i ljubavnost.
- 5. Politička** - Ovaj tip se u najvećoj meri ističe svojom potrebom za tekmičenjem, borbom i sticanjem moći. Sticanje vlasti, moći i uticaja predstavljaju njegov krajnji cilj.
- 6. Religiozna** - Ovaj tip je asketa. Uglavnom se povlači od života u težnji da shvati kosmos i uspostavi jedinstvo sa višom stvarnošću. Mistik je i ljubitelj samoće.

Na osnovu navedene tipologije Olport, Vernon i Lindzi su (Allport, Vernon, & Lindsey, 1960, prema Kuzmanović, 1986) izradili skalu za merenje intenziteta preferencije stila života. Kasnije su autori u svojim istraživanjima uvodili izmene u konceptualizaciji i načinu merenja (Kuzmanović, 1986, prema Kuzmanović, 1986; Rot i Havelka, 1973). U

nekoliko istraživanja (Popadić, 1990; Popadić, 1989) zadavani su ovi opisi stilova života na uzorku učenika osmih razreda osnovne škole kada su i proverene metrijske karakteristike instrumenta.

U ovom radu preferencije životnih stilova menadžera će biti ispitane modifikovanom Olport-Vernon-Lindzijevoom skalom vrednosti koja meri intenzitet preferencija deset životnih stilova na petostepenoj skali: utilitarni stil, porodično-sentimentalni stil, egoistička orijentacija, orijentacija na popularnost, hedonistička orijentacija, orijentacija na moć, prometejski aktivizam, altruistička orijentacija, saznajni stil i religijsko-tradicionalni stil (Luković i Čizmić, 2012). Slede opisi navedenih stilova života:

1. **Porodično-sentimentalni** - Upoznati osobu koju volite i koja Vas voli, zajedno sa njom osnovati porodicu i potpuno joj se posvetiti. Naći smisao života u porodici.
2. **Hedonistički** – Prepustiti se sadašnjosti, uživati u zadovoljstvima, jer je budućnost dosta neizvesna, a život prolazan. Zarađeni novac ne štedeti previše, već ga trošiti na ostvarenje što više neposrednog zadovoljstva u životu.
3. **Utilitarni** – Baviti se dobro plaćenim poslom koji obezbeđuje dobru zaradu i potpunu materijalnu sigurnost. Obezbediti sebi i svojoj porodici bogat i udoban život.
4. **Altruistički** – Baviti se nečim korisnim za druge ljude, pomagati im kada su nesrećni ili ugroženi, biti milostiv i velikodušan, čak i po cenu ličnog odricanja.
5. **Egoistička orijentacija** - Urediti život tako da ne zavisite od drugih i da ne morate da brinete tuđe brige. Starati se pre svega o sebi i svojoj dobrobiti.
6. **Religijsko-tradicionalni** –Verovati u boga i živeti u skladu sa učenjem svoje vere. U religiji pronaći mir i istinu o životu. Biti dobar vernik, poštovati verske praznike i verske običaje.
7. **Orijentacija na popularnost** - Postati popularan, biti poznat u sportu, muzici, umetnosti. Često se pojavljivati u javnosti, imati mnogo obožavalaca.
8. **Orijentacija na moć** – Izboriti se za život koji obezbeđuje veliku moć, ugled i poštovanje u društvu. Imati značajno i priznato mesto i vršiti veliki uticaj na druge ljude.
9. **Saznajni** (orijentacija na znanje) – Baviti se istraživanjima, tragati za novim pronalascima i otkrićima. Imati što više znanja. Posvetiti se traženju istine i proučavanju prirode, društva i čoveka.
10. **Prometejski aktivizam** – Uporno se zalagati za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i društvu. Boriti se za daleke ciljeve i ideje, čak i kada u tome nemamo uspeha i kada nailazimo na otpore u okolini. Kada je potrebno odricati se neposrednog zadovoljstva na račun tih ideja.

Istraživanja promene vrednosnih orijentacija (prema Petrović i Zotović, 2009), u poslednje dve decenije u našoj zemlji govore o opadanju popularnosti životnih stilova koji podrazumevaju zalaganje za opšte interese i dobrobit drugih ljudi, dok se sve više preferiraju načini života koji su usmereni na ličnu dobrobit. Tako istraživanja sprovedena devedesetih godina (Popadić, 1990 i 1995) na adolescentnoj populaciji, pokazuju da je

najprivlačniji porodični stil, dok su najmanje privlačna religijsko-tradicionalistička orijentacija, kao i orijentacija na moć. Rezultati drugog merenja (Popadić, 1995) pokazuju promene u vrednosnim prioritetima mladih u Srbiji. Naime, raste popularnost religijsko-tradicionalističkog, hedonističkog i egoističkog načina života, dok su altruistički i aktivistički stil postali manje popularni.

Do sličnih nalaza došli su i drugi autori (Kuzmanović, 1995a; Mladenović i Knebl, 2000), utvrdivši rast popularnosti hedonističkog na račun saznajnog stila života, kao i sve veće preferencije stilova života usmerenih na ličnu dobrobit. Nalazi su razumljivi, obzirom na opšte promene u vrednosnom sistemu koje su posledica u socijalnim previranjima na ovim prostorima krajem prošlog veka. Štaviše, neki sutori smatraju da ove promene i nisu tako velike koliko bi se moglo očekivati, obzirom na to koliko su radikalne i dramatične bile društvene promene u tom periodu. Joksimović i Maksić, 2006 pokazuju da najveću popularnost među mladima imaju vrednosti samoaktualizacije, hedonističko-utilitarne i relacione vrednosti. Popularnost, kao i altruističko-liberalne vrednosti su niže cenjene, a najmanja važnost se pridaje religijsko-tradicionalnim vrednostima. Dobijeni nalazi su u skladu sa nalazima nekih novijih istraživanja, na osnovu kojih je zaključeno da su samoaktualizacija (Kuzmanović i Petrović 2007) i hedonizam (Šram, 2004) visoko prihvaćene vrednosti, dok se popularnost dosledno predstavlja kao najmanje važan cilj. Različita empirijska istraživanja vrednosnih orijentacija u Srbiji u prethodnom periodu utvrdila su široku rasprostranjenost tradicionalističkih i autoritarnih stavova u svesti znatnog dela populacije, te malu zastupljenost nacionalističkih stavova (Pantić, 1977, 1981, 1990; Kuzmanović, 1994, 1994a, 1995, 1995a; Lazić i Cvejić, 2004; Lazić, 2005; Lazić i Cvejić, 2005a; Lazić, 2011, prema Petrović, 2013).

Polazeći od osnovnih vrednosnih orijentacija koje dominiraju u društvu, organizacija gradi svoje specifične vrednosti i norme ponašanja, a sve u cilju ostvarivanja utvrđene strategije. Od organizacija današnjice se očekuje da se u poslovanju pridržava etičkih principa, što ne mora biti u suprotnosti sa profitnom orijentacijom.

Vrednosti u preduzećima najčešće vode poreklo iz prvobitnih vrednosti ključnih ličnosti osnivača ili menadžera. Nastale su na osnovu promovisanja shvatanja šta je ispravno i šta treba činiti, kao i na osnovu iskustva do kojeg je grupa došla u svom zajedničkom delovanju o tome šta je ispravno. Baš to "ispravno" u procesu kognitivne prerade postaje nešto što je vredno i to treba da bude orijentacija kod traženja rešenja i u drugim situacijama, nešto što postaje zajednička vrednost.

Pristupi vrednosnim sistemima su se vremenom menjali, a razlozi za to su brojni, počev od generacijskih, do društveno-ekonomskih. Odavno je prevaziđeno shvatanje Adama Smita da su individualne težnje pokretač ekonomskog razvoja, tako da sve više dolazi do izražaja zajedništvo, korektan odnos prema zaposlenima, adekvatna naknada za uloženi rad, socijalna odgovornost, traženje načina da rad postane osmišljeni sadržaj života, a ne samo nužno sredstvo za dolaženje do materijalne koristi. Prevaziđeno je i shvatanje uloge klasičnog vođe, tako da je zadatak savremenog menadžera da spozna vrednosne

orijentacije svojih zaposlenih, da ih usaglasi sa društvenim i da izgradi takav vrednosni sistem u kome će se odvijati pozitivni tokovi koji će ostvariti osnovne ciljeve organizacije.

Vrednosti usmeravaju menadžersko delovanje ka određenim ciljevima koji im se čine poželjnim i kao takve imaju snažno motivaciono dejstvo na ponašanje. Istraživanje Predraga Nikića (Nikić, 2007) je proisteklo iz uverenja da menadžere, nakon raspada starog kolektivističkog vrednosnog sistema, karakteriše težnja ka sopstvenom razvoju tj. želja za uspehom i kompetitivnošću, te da je uticaj motiva postignuća menadžera na kulturu organizacije i korporativno ponašnje nedovoljno empirijski istražen u preduzećima u Srbiji. U svom istraživanju Nikić za indikatore vrednosne orijentacije zaposlenih uzima: odnos prema klijentima, orijentaciju na učinak, na kvalitet, na inovacije, na tehnologiju i na troškove. Nalazi istraživanja potvrđuju da su se vrednosne orijentacije i preferirani životni stilovi menadžera pokazali kao važni prediktori korporativne kulture, te da menadžeri poseduju postojeće karakteristike ličnosti koje dosledno utiču na vrednosne orijentacije zaposlenih i organizacionu kulturu. Vrednosne orijentacije menadžera kao i preferirani životni stilovi sa jedne strane su proizvod opšteg stanja u društvu, a sa druge strane proizvod ličnosti glavnih aktera u organizaciji (Nikić, 2007).

2.7. USKLAĐENOST PROFESIONALNIH I ŽIVOTNIH STILOVA

Uspostavljanje ravnoteže između posla i života u celini je u savremenom svetu jedan od značajnih aspekata menadžmenta ljudskim resursima, kome se poslednjih godina u organizacijama, ali i u medijima posvećuje sve veća pažnja. Work-family izazovi su povezani sa produktivnošću zaposlenih, prometom, izostancima, blagostanjem i angažovanjem. Nemogućnost uspostavljanja balansa između različitih aspekata života ne predstavlja izazov samo za pojedinca, već i za organizaciju i širu društvenu zajednicu. Još je Kanter 1977. godine govorio o „mitu o dva odvojena sveta“ i skrenuo pažnju na realnost, da su posao i porodica nerazdvojivo vezani u čovekovom životu (Kanter, 1977). Work-famili izazovi su povezani sa produktivnošću zaposlenih, prometom, izostancima, blagostanjem i angažovanjem. Sa tačke gledišta osobe zaposlene u jednom manje ili više određenom sistemu kakve su velike organizacije, ravnoteža između posla i života zapravo podrazumeva stalan proces balansiranja između odgovornosti i uloga na poslu i onih kod kuće. Konflikt posao-privatni život određen je kao konflikt uloga u kome zahtevi koji se vezuju za posao i za druge domene života istovremeno vrše pritisak kog se osoba ne može osloboditi, jer zadovoljavanje zahteva jednog aspekta, sa njene tačke gledišta nužno povlači nemogućnost zadovoljavanja drugog.

Work-Life Balance predstavlja adekvatno određenje prioriteta između posla (karijere i ambicija) i života (zdravlja, relaksacije, želja, porodice i razvoja). Pojmovi koji

se vezuju za navedeni su „životni balans“ i „životni izbor“ (Work-Life Balance, 2013). Pri uspostavljanju ravnoteže možemo govoriti o „Pet životnih krugova“, koji doprinose harmoniji između privatnih i poslovnih obaveza (prema Nosak, 2013). To su:

1. Ekonomija/Finansije
2. Socijalni život
3. Zdravlje/Relaksacija
4. Karijera/Profesija
5. Personalni život



Slika br. 4: Pet životnih krugova u uspostavljanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života

Konflikt između porodičnog i profesionalnog aspekta života je sve značajnija tema danas, povezana sa produktivnošću zaposlenih, prometom, izostancima, angažovanjem zaposlenih, te ukupnim blagostanjem zaposlenih i organizacije (Kossek & al. 2013). Disbalans između navedenih aspekata života dovodi do nepovoljnih ponašanja, odnosno štetnih mentalnih, fizičkih i zdravstvenih ishoda (kardiovaskularni problemi, kvalitet sna, simptomi depresije, sagorevanja, gojaznosti, alkoholizma...). Konflikt između posla i porodice definiše se kao situacija kada su simultani pritisci iz domena posla i porodice međusobno nekompatibilni u nekom delu, tako da ispunjavanje zahteva jedne uloge otežava ispunjavanje zahteva druge uloge (Greenhaus & Singh, 2003).

Konflikt između poslovnih i porodičnih obaveza i nemogućnost uspostavljanja balansa predstavlja jedan od najčešćih uzročnika stresa kod zaposlenih. U istraživanju koje je Mikloš sprovela 2009. godine u preduzeću Merkator-Srbija, ovaj faktor je lociran kao prvi na rang listi stresora, dok su drugi po rangu ergonomske stresori, odnosno nedostatak brige od strane organizacije o uslovima rada (Mikloš, 2010).

U svetu je sve više prisutan trend produžavanja trajanja radne nedelje, čak i do 70 časova nedeljno, što izuzetno opterećuje zaposlene i ostavlja vrlo malo vremena za ostale aspekte života. Time se direktno smanjuje vreme provedeno sa porodicom (bračni odnosi, briga o deci), prijateljima i društvenom zajednicom, za intelektualni razvoj, odmor i brigu o zdravlju (Work-Life Balance, 2013). U istraživanjima je potvrđena značajna povezanost između konflikta poslovnih i privatnih uloga i izgaranja na poslu (Brauchli, Bauer, & Hammig, 2011, prema Nosak 2013). Nepostizanje uravnoteženosti poslovnih i ličnih

ciljeva dovodi do stresa, opadanja produktivnosti, zdravstvenih problema i apsentizma, na osnovu čega smatramo da je Work-Life Balance problem kako zaposlenih, tako i konkretne organizacije. Uspješne organizacije porepoznaju pozitivan uticaj obostranog balansa, koji predstavlja ključ uspješne poslovne strategije (Swift, 2003, prema Nosak 2013).

Pitanje uspostavljanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života je vrlo individualno. Svaki čovek sa sobom mora da razgraniči šta za njega predstavlja dobar balans. Ukoliko osoba definiše svoje prioritete, mnogo će lakše uspostaviti željenu ravnotežu. Savremena shvatanja naučnika su da se lični i poslovni ciljevi ne takmiče, već da kooperativno funkcionišu u životu zaposlenih, pri čemu je jedini uspeh istovremeno postizanje ciljeva organizacije i ličnih ciljeva zaposlenih. Dokazano je kroz istraživanja, da u organizacijama gde menadžeri i supervizori pomažu zaposlenima u uravnoteženju ličnih i poslovnih ciljeva, stvara se jača posvećenost organizaciji, samim tim se povećava lojalnost i energija uložena u ostvarivanje radnih zadataka (Friedman, Christensen, & DeGroot, 1998, prema Nosak 2013).

U Maleziji (Aminah & Zoharah, 2010) studija na zaposlenima u privatnom sektoru i potvrđuje da u organizacijama koje su orijentisane na podršku porodici ima manje doživljaja sukoba na relaciji posao - porodica od strane radnika. Ispituju povezanost Informal Work-Family Support i Job Performance, pri čemu Work-Family Conflict on Job Satisfaction imaju medijacionu ulogu. Nalazi sugerišu da neformalna podrška odnosu rad - porodica ima direktan utjecaj na kvalitet obavljanja posla, vezu između posla i porodice, i zadovoljstvo poslom. Ovaj model implicira nužnost uviđanja važnosti neformalnih work-family supportivnih praksi za postizanje pozitivnih rezultata rada.

Rezultati analize pokazuju pozitivnu povezanost između doživljaja kulture rada koja pruža podršku porodici i namere za napuštanjem organizacije od strane zaposlenih, pri čemu afektivno vezivanje ima posredničku ulogu između navedenih varijabli. Rezultati ukazuju da poslodavci trebaju da shvate kako zaposleni vide programe za podršku porodici (family-supportive work culture) u smislu podrške koju pružaju i vrijednosti koje neguju, jer pozitivna percepcija pomaže da se smanji fluktuacija i unapredi lojalnost zaposlenih (Ahmad & Omar, 2010). Prethodna istraživanja pokazuju da su zaposleni koji smatraju da su njihove organizacije manje usmerene na zadovoljavanje porodičnih potreba svojih zaposlenih, manje posvećeni organizaciji i stoga je mogu napustiti (Haar & Spell, 2004; Rothbard, Phillips & Dumas, 2005; Wang & Walumbwa, 2007, prema Ahmad & Omar, 2010). Osim toga, istraživanja su pokazala da afektivna organizaciona posvećenost, koji se odnosi na emotivnu privrženost zaposlenih, identifikacija sa njom i uključenost u organizaciju (Meyer & Allen, 1991, prema Ahmad & Omar, 2010), predstavlja najjači prediktor zadržavanja zaposlenih (Allen & al., 2003; Meyer & Smith, 2000; Rhoades & al., 2001 prema Ahmad & Omar, 2010) u poređenju sa drugim formama posvećenosti. Radnici koji se afektivno snažno zalažu, identifikuju sa ciljevima organizacije i želi da ostanu njen deo, (Meyer & Allen, 1993) će najmanje verovatno napustiti organizaciju (Thompson & Prottas, 2005; Gaan, 2008, prema Ahmad & Omar, 2010).

Kako navodi prof. Tijana Mandić (Mandić, 2003), svaka organizacija tokom svog razvoja formira “teleološku matricu”, sačinjenu od organizacionih vrednosti, a organizacioni identitet se odražava i kroz specifični kvalitet komunikacija (vertikalnih, horizontalnih i cirkularnih) među zaposlenima, sve sa težnjom da se dostigne određeni stepen autonomije, koja na osnovu stanovišta transakcione analize, u sebi sadrži tri osnovna elementa: svesnost, spontanost i intimnost. Pitanje bliskosti ili intimnosti u organizacijama je veoma kompleksno. Preterana intimnost ili pak njena zloupotreba ostavlja štetne posledice. Sa druge strane, iluzija da je privatnost moguće “ostaviti kod kuće” je pokušaj profesionalizma, kojom se neguje zabluda da je moguće povući jasnu granicu između privatnog i profesionalnog. Kako ističe Mandić (2003), postizanje harmonije između profesionalnog i privatnog, tako da individua optimalno funkcioniše u timu, teško je kao i postizanje harmonije između orijentisanosti ka radnim ciljevima i kvalitetnim međuljudskim odnosima, ali je ipak moguće.

Korelaciono istraživanje Džonsa potvrđuje da postoji značajna povezanost između zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom uopšte (Jones, 2006). Neusklađenost profesionalnog i ličnog aspekta života dovodi do različitih štetnih posledica po psihološko blagostanje osobe, po organizaciono ponašanje (nezadovoljstvo poslom, apsentizam, teškoće u interpersonalnim odnosima...) i fluktuaciju radne snage. Prema nalazima Kazija i Zadeha (Kazi & Zadeh, 2011) o individualnom iskustvu pojedinca u nastojanju da održe balans između različitih segmenata života, potvrđuju da neravnoteža i nezadovoljstvo u profesionalnom životu dovodi do nezadovoljstva i u ličnom životu čoveka, što u krajnjoj instanci može dovesti i do odluke o promeni posla. Navedeno potvrđuju i nalazi Svifta (Swift, 2007) o ispunjenosti i produktivnosti radne snage, ta da organizacije koje žele da ostanu konkurentne treba da se pozabave pitanjima balansa između poslovnog i ličnog života zaposlenih i održavanjem njihovog zadovoljstva. Navedeni stav potvrđuje i nalaz Brighta da zaposleni koji su zadovoljni svojim životom ujedno pokazuju veći stepen organizacione pripadnosti, ljubaznosti i savesnosti (Bright, 2008). Takođe je potvrđeno da pojedinci koji se osećaju sretno i zadovoljni su svojim životom, uspostavljaju bolje socijalne odnose, imaju kvalitetnije brakove, postižu bolji učinak na poslu te su otporniji na stres (Diener & Seligman, 2004).

Kriterijumi na osnovu kojih procenjujemo zadovoljstvo svojim životom usko su povezani sa osobinama ličnosti i emocionalnim komponentama. Na temelju osobina ličnosti može se predvidjeti čak 40-50% varijance subjektivnog blagostanja (Lyubomirsky, Tkach & DiMatteo, 2006). Sretni ljudi pridaju veću važnost područjima u kojima im najbolje ide, a nesretni područjima u kojima su najlošiji (Rijavec, Miljković i Brdar, 2008), te će ta područja biti važnija u proceni zadovoljstva. Istraživanje (Rantanen & al., 2005) o povezanosti različitih osobina ličnosti pokazuje pozitivnu povezanost između dimenzije neuroticizma i konflikta na relaciji posao-porodica.

2.8. STRES NA RADU I PREVAZILAŽENJE STRESA NA RADU

2.8.1. Organizacijski pristup proučavanju stresa na radu

Stres je česta tema istraživanja još od Selijevih radova iz pedesetih godina prošlog veka, sve do danas, a brojna su istraživanja i radnog stresa, koji se vezuje za težinu i sadržaj posla, nezadovoljstvo i neprilagođenost na poslu... Stres se proučava u organizacijskom kontekstu i uključuje fizičke, psihološke i organizacijske elemente. Postoji više organizacijskih modela stresa, ali ćemo se u ovom radu bazirati na modelu organizacijskog zdravlja Harta i Kopera (Hart & Cooper, 2001), koji se zasniva na Lazarusovom transakcionističkom modelu stresa (Lazarus & Folkman, 1984) i na Hartovom modelu (Hart, 1999, prema Popov, 2011). Osnovna odlika ovog modela je što uzima u obzir i blagostanje pojedinca i blagostanje organizacije, odnosno njene finansijske ciljeve i socijalnu odgovornost.

Obzirom da se organizaciono ponašanje može posmatrati individualnom, grupnom i organizacionom nivou, tako i izvori radnog stresa mogu biti:

- **Individualni stresori** – proizilaze iz radne uloge,
- **Grupni stresori** – prouzrokovani su grupnom dinamikom i ponašanjem menadžera, i
- **Organizacijski stresori** - proističu iz karakteristika organizacije (organizaciona struktura, organizaciona kultura, ...).

Postoje brojne klasifikacije izvora radnog stresa, a Kartrajt i Kuper (Cartrajt & Cooper, 1996, prema Popov, 2011) stresore klasifikuju na sledeći način:

- **Faktori koji potiču od samog posla**, u koje spadaju nepovoljni fizički uslovi, radni zahtevi, preopterećenost, radno vreme, rad u smenama. Efekti nepovoljnih fizičkih uslova na zdravlje zaposlenih su najranije dokazani (Smith, Cohen, Cleveland & Cohen, 1978; Ivancevich & Mateson, 1980, prema Popov, 2011). Radni zahtevi su čest stresor, među kojima je pritisak da se posao obavi u određenom roku najznačajniji. Istraživanja pokazuju da i premalo posla dovodi do anksioznosti, depresivnosti i nezadovoljstva (Kelly & Cooper, 1981, prema Popov, 2011). Često su ispitivana kvalitativna podopterećenost i preopterećenost zaposlenih, i situacije u kojima zaposleni smatra da nema znanja i veštine potrebne za obavljanje nekog posla, kao i situacije u kojima znanja i veštine zaposlenih nisu dovoljno iskorištene mogu biti stresne (Popov, 2011). Visoki zahtevi rada u smislu emocionalnog investiranja dovode do izgaranja (Ashfort & Humphrey, 1993, prema Popov, 2011). Radno vreme kao stresor se najčešće pojavljuje u situacijama rada u smenama, koji može imati čitav niz negativnih posledica na zaposlenog, ali i na njegovu porodicu, socijalni život, zdravstveno stanje, zadovoljstvo poslom i opšte blagostanje

(Folkard, 1996, prema Cooper, Dewe, & O Driscoll, 2001). Istraživanja pokazuju da su fiksne smene manje stresne od rotirajućih (Jamal & Baba, 1992).

- **Radna uloga** – najčešći stresor je neodređenost radne uloge, kada zaposlenom nije jasno šta treba da radi ili pak konflikt uloga, kada zaposleni dobija suprotne instrukcije. Preopterećenost uloge je situacija kada zaposleni ne može da postigne sve što se od njega traži. Povezanost navedenih stresora i radnog stresa je često ispitivana, a rezultati potvrđuju pozitivnu vezu konflikata i neodređenosti uloge sa tenzijom, fluktuacijom i apsentizmom, a negativnu sa radnom uspešnošću i zadovoljstvom poslom (Jex, 2002).

- **Međuljudski odnosi na radnom mestu** – kao stresori se pojavljuju slaba kohezivnost i konflikti unutar grupe, stil liderstva, odsustvo socijalne podrške unutar radne grupe, seksualno uznemiravanje i mobing. Istraživanja pokazuju da autokratski i autoritarni stil vođenja povećavaju stres kod zaposlenih (Ashour, 1982). Mobing je često istraživani i dokazan izvor stresa (Escartin, Rodriguez-Carballeira, Zapf, Porrua & Martin-Pena, 2009), kao i njegov negativan uticaj na efikasnost organizacije (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007), čiji nalazi studije u Norveškoj potvrđuju da osobe koje su i same bile žrtve maltretiranja na radnom mestu češće postaju akteri zlostavljanja drugih.

- **Stresori u vezi sa karijerom** – nesigurnost posla, napredovanje i razvoj karijere. Nesigurnost zaposlenja može da utiče na samopouzdanje zaposlenih (Burke & Cooper, 2000), a može dovesti i do ozbiljnih zdravstvenih komplikacija (Cobb & Kasl, 1977). Ispitivanjem radnog stresa i mogućnostima za njegovo prevazilaženje na zaposlenima u Srbiji dobijena je pozitivna veza nesigurnosti zaposlenja sa distresom (Popov, Majstorović i Matanović, 2010).

- **Organizacijski faktori** – organizacijska struktura, kultura, promene, komunikacije... Istraživanja potvrđuju da više participacije zaposlenih rezultuje većim zadovoljstvom poslom, kao i većom privrženošću i lojalnošću zaposlenih (Wagner, Leana, Locke & Schweiger 1997, prema Popov, 2011).

Osim navedenih, postoje i stresori izvan radnog okruženja, a jedan od najvažnijih je stepen uspostavljenog balansa između privatnog i poslovnog života. Ispitivanja potvrđuju da je podrška poslodavca u radu, ali i u privatnom životu saradnika izuzetno važna za produktivnost i dobrobit zaposlenih (Mosadeghrad, 2014; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Stres delimično posreduje u odnosu između izazova na relaciji work - home i zadovoljstva poslom (Lourel & al., 2009). Konflikt između porodičnog i profesionalnog aspekta života je sve značajnija tema danas, povezana sa produktivnošću zaposlenih, prometom, izostancima, angažovanjem zaposlenih, te ukupnim blagostanjem zaposlenih i organizacije (Kossek & al. 2013). Disbalans između navedenih aspekata života dovodi do nepovoljnih ponašanja, odnosno štetnih mentalnih, fizičkih i zdravstvenih ishoda (kardiovaskularni problemi, kvalitet sna, simptomi depresije, sagorevanja, gojaznosti, alkoholizma...). Visok nivo stresa na radu je povezan sa povećanim rizikom od fizičkih povreda, kardiovaskularnim bolestima, visokim krvnim pritiskom, depresijom, besom, anksioznošću i razdražljivošću, i u pozitivnoj je korelaciji sa fluktuacijom zaposlenih (Mosadeghrad, 2014).

Brojna istraživanja radnog stresa, koji se vezuje za težinu i sadržaj posla, nezadovoljstvo i neprilagođenost na poslu, potvrđuju različite efekte stresa na radu (Dewe, 2003; Ganster & Schaubroeck, 1991; Glazer & Beehr, 2005; Jamal & Baba, 1992; Karasek, 1979; Liu, Spector, & Jex, 2005, prema Nair, 2007). Bilo da se radi o prevelikim zahtevima radnog mesta, nesigurnosti zaposlenja, neredovnim zaradama ili kratkim rokovima, posao često predstavlja veliki izvor stresa za savremenog čoveka (Fulcheri, Barzega, Maina, Novara & Ravizza, 1995). Profesionalni stres podrazumeva čitav niz štetnih fizioloških, psiholoških i bejvioralnih reakcija na situacije u kojima zahtevi posla nisu u skladu sa mogućnostima, sposobnostima i potrebama zaposlenih (Mosadeghrad, 2014). Obzirom da na poslu provodimo veliki deo života, bavljenje stresom je veoma značajno, kako sa aspekta očuvanja mentalnog zdravlja, tako i zbog činjenice da je nivo stresa kod zaposlenih povezan sa njihovom uspešnošću i produktivnošću. Pojedinaac sa nižim nivoom stresa će biti produktivniji, zadovoljniji i motivisaniji za rad, na šta ukazuju brojna istraživanja iz organizacijske psihologije (Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, 2008). Istraživanje u Kini pokazuje povezanost stresora sa karakteristikama posala i neformalnim radnim obavezama, ali ne i sa lojalnošću i karakteristike organizacijske kulture (Chang & Lu, 2007). Gupta i Beehr (1979) na osnovu empirijskih nalaza objašnjavaju da zaposleni izloženi stresnim situacijama ne moraju nužno napustiti posao, jer mnogi spoljašnji faktori mogu da uspore tu odluku (na pr. uslovi na tržištu rada, posao supružnika, socijalna struktura itd.).

Još 1990. godine Eckenrode i Gore (Eckenrode & Gore, 1990) govore o fluidnosti granica između porodičnog i profesionalnog života. Prelivanje tenzija iz radnih i porodičnih uloga koje se nagomilaju tokom dana naročito srećemo kod veoma opterećenih kategorija zanimanja, kao što su policajci. Rezultati ispitivanja Džonsona i saradnika (Johnson & al, 2005) o odnosu između fizičkih i psihološki aspekata stresa i zadovoljstva poslom kod 26 različitih zanimanja, potvrđuju izuzetnu osetljivost (rezultati lošiji od proseka na svakoj od faktora fizičko zdravlje, psihičko blagostanje i zadovoljstvo poslom) radnika u hitnoj pomoći, nastavnika, socijalnih radnika, radnika u call centrima i neposrednom usluživanju klijenata, zatvorskih službenika i policajaca. Stres takođe, može da se prelijeva i od porodičnog ka profesionalnom okruženju.

Istraživanja sprovedena u našoj zemlji potvrđuju postojanje razlike između polova u izloženosti i podnošenju stresa (Mihajlović, 2005, prema Stanojević i Milošević, 2011). Žene su više izložene stresu, jer se od njih očekuje da istovremeno budu uspešne u poslu i u ulozi supruge i majke. Nalazi Rosenfielda utvrđuju razlike između polova u pogledu sklonosti pojedinim psihosomatskim bolestima (Rosenfield, 1980, prema Stanojević i Milošević, 2011). Kod muškaraca stres češće izaziva srčane smetnje, čir na želudcu i hipertenziju, dok kod žena depresivne poremećaje, vrtoglavice, migrene, astmu. Istraživanje Džonsa potvrđuje značajnu povezanost zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom uopšte (Jones, 2006). Neusklađenost između profesionalnog i ličnog aspekta života dovodi do različitih štetnih posledica po psihološko blagostanje osobe, po organizaciono ponašanje (nezadovoljstvo poslom, apsentizam, teškoće u interpersonalnim

odnsima...) i fluktuaciju radne snage. Vrlo slični rezultati dobijeni su u Iraku na zaposlenima u zdravstvu (Mosadeghrad, 2014), gdje je kod jedne četvrtine registovan visok nivo radnog stresa, i utvrđena povezanost odnosa na poslu, radnog okruženja, međuljudskih i organizacijskih faktora sa radnim stresom. Glavni izvori radnog stresa su (Mosadeghrad, 2014), neadekvatne plate, nejednakost na poslu, previše posla, manjak osoblja, pritisak, nesigurnost posla i nedostatak podrške menadžmenta.

2.8.2. Istorijski pregled proučavanja stresa

Pojam stresa se prvi put upotrebljen u XV veku i predstavlja skraćeni oblik reči *distress*, koja označava stanja napetosti, trpljenja, tegobe, muke, bola (Svičević, 2003). Osnovne postavke o stresu je dao Hans Selye (Selye, 1956) endokrinolog iz Montreala, u okviru svog učenja o opštem adaptacionom sistemu, i definisao ga kao "stanje nespecifične napetosti u živom organizmu, koje se javlja kao reakcija na spoljne uticaje". Selye ističe da promene u organima i žlezdama imaju zaštitnu ulogu, sa ciljem pokretanja svih resursa organizma, kako bi se pripremio za savladavanje štetnog uticaja. Kaličanin (2001) stres definiše kao „celovit psiho-socio-biološki odgovor organizma na delovanje stresora iz spoljašnje i unutrašnje sredine, koji ozbiljno ugrožavaju i remete njegovu homeostazu, izazivajući tako opštu adaptivnu reakciju. Interakcija komponenti opšte adaptivne reakcije ostvaruje se dvosmernim vezama i procesima između psihe, nervnog, endokrinog i imunog sistema“.

Kaličanin (2001) ukazuje da je razvoj učenja o stresu započeo još pre dva i po milenijuma, zapažanjem da su svi živi organizmi primorani da svoju složenu unutrašnju ravnotežu štite od neprekidnog delovanja brojnih i raznovrsnih činilaca, uz pomoć različitih odbrambenih mehanizama. Ova tema je bila zanimljiva i antičkim filozofima kao što su Hipokrat, Empedokle, Heraklit (prema Kaličanin i Petrović, 2001), koji su isticali da nepromenljivo, statičko stanje nije prirodno stanje, da su stalne promene karakteristične za sve što postoji u prirodi, i da je unutrašnja ravnoteža u svakom živom biću neophodna za održavanje života. Stanje zdravlja izjednačavaju sa harmoničnom ravnotežom, a bolest sa disharmonijom. Epikur (prema Kaličanin, 2001) je izneo pretpostavku da psiha može imati lekovita svojstva i da je psihička smirenost - *ataraxia* poželjno stanje kada je reč o zdravlju. Tomas Sidenham (prema Kaličanin i Petrović, 2001) u doba renesanse proširuje shvatanje bolesti kao specifične disharmonije, ističući da i sama adaptivna reakcija na štetne činioce može dovesti do bolesti.

Klod Bernar (Bernard, prema Kaličanin, Petrović, 2001) u devetnaestom veku proširuje koncept harmonije uvođenjem koncepta unutrašnje sredine ili principa dinamičke fiziološke ravnoteže. Volter Kenon (Cannon, prema Kaličanin i Petrović, 2001) je početkom dvadesetog veka uveo pojam homeostaza i istakao da i emocionalni činioci

pored fizioloških mogu da naruše ravnotežu. Selye je nakon toga postavio hipotezu da se fiziološke i psihološke promene javljaju kao posledica dugotrajne adaptacije, usled delovanja raznih činilaca tj. stresora. Reakcije kojima je cilj prilagođavanje, odnosno održavanje unutrašnje ravnoteže, nazvao je opštim adaptacionim sindromom, koji ima tri sukcesivna stadijuma (prema Kaličanin i Petrović, 2001):

- **Stadijum alarma** - počinje od momenta delovanja stresora koji prete da naruše homeostazu,
- **Stadijum otpora** - u kojem organizam pokušava da se adaptira na nove uslove koristeći svoje odbrambene mehanizme, i
- **Stadijum iscrpljenja** - predstavlja slom odbrambenih snaga koji može da dovede do bolesti.

2.8.3. Teorije stresa

U naučnoj literaturi nema mnogo neslaganja u vezi sa činiocima relevantnim za pojavu stresa (stres kao stanje) ili komponentama stresa (ukoliko je stres definisan kao proces). Većina modela uvažava ulogu faktora spoljašnje sredine, kao i značaj psiholoških i fizioloških karakteristika osobe za javljanje stresa. Razlike među istraživačima ove oblasti potiču od stepena važnosti koji pridaju pojedinim faktorima, kao i zbog neslaganja u vezi sa redosledom i odnosima uzroka i posledice među elementima (Zotović, 2002).

Štajnberger i Čizmić (1991) teorije stresa kategorišu na sledeći način:

1. Stres je reakcija. Prema ovoj teoriji stres predstavlja sindrom reakcija i nastaje kao odgovor na svaki stresni stimulans, nezavisno od njegove prirode. U svim slučajevima nastaje univerzalna reakcija zaštitnih mehanizama, u vidu ubrzanja pulsa, ubrzanja disanja i povećanja krvnog pritiska. Ukoliko je zaštitna reakcija dovoljno snažna i dugo traje, može preći u bolest adaptacije. Anohin (prema Štajnberger i Čizmić, 1991) ukazuje i na posredničku ulogu psiholoških faktora u fiziološkoj reakciji na stres.

2. Stres je stimulacija. Ova teorija se temelji na definiciji Simondsa (prema Štajnberger i Čizmić, 1991) da je stres „ono što se dešava sa čovekom, a ne ono što se dešava u čoveku, to je niz uzroka, a ne simptoma“. Teorija govori o otpornosti na stres, da se do određene granice stres podnosi, a sa prevazilaženjem snaga otpora i jačim delovanjem stimulacije nastupaju psihički i fiziološki slomovi. Eksperimenti sprovedeni na životinjama o povećanju otpornosti na stres u zrelom dobu pokazali su da efikasnija reakcija na stres nastaje kada se organizam na vreme naoruža iskustvom i formira modele reagovanja na stres. Delovanje stresa sa stanovišta sredinskih faktora objašnjavao je i Welford (Welford, 1973, prema Štajnberger i Čizmić, 1991) ističući da stres nastaje interakcijom čoveka i okruženja, uz aktivno učešće ličnosti. Koks (prema Štajnberger i Čizmić, 1991) ističe da stres nastaje kada je narušena ravnoteža između saznanja o postojanju određenih potreba i saznanja o mogućnosti njihovog zadovoljenja. Lazarus (Lazarus, 1966, prema Štajnberger i

Čizmić, 1991) u okviru ove teorije ističe da se za razumevanje prirode stresa moraju uključiti kognitivni procesi koji određuju vrstu i intenzitet stresne reakcije. Ti kognitivni procesi su:

- **Pretnja** - doživljaj stimulusa iz okoline kao potencijalno ugrožavajućeg.
- **Primarna procena pretnje** - zasniva se na proceni stimulusa iz okoline na bazi iskustva, stavova i očekivanja individue. Lazarus (Lazarus, 1966, prema Štajnberger i Čizmić, 1991) ističe da su faktori ličnosti koji utiču na ovu procenu sigurnost u sebe i anksioznost.
- **Sekundarna procena pretnje** - u kojoj se vrši izbor ponašanja kojima se može suprotstaviti pretnji).

Faktori ličnosti koji su bitni za ovu procenu su ego snaga, motivaciona struktura i odbrambene snage. Ego snage determinišu nivo tolerancije na frustraciju, vrednosti, ponašanje u stresnoj situaciji, agresivnost ili povlačenje, da li se negira opasnost itd. (Lazarus, 1966, prema Štajnberger i Čizmić, 1991).

3. Stres je sistemska organizacija. Prema Štajnberger i Čizmić (1991) ove teorije govore o tome da se stres razvija samo u slučajevima kada jedan dominirajući funkcionalni sistem ponašanja ne može da obezbedi važan rezultat i cilj celokupnog ponašanja. U okviru delatnosti sistema ponašanja, postoji proces poređenja željenog i realnog rezultata pri stresu. Ako su ovi rezultati bliski, to znači da se postigao optimalni ishod i da se organizam adaptirao na stres. Kada dobijeni rezultat odstupa od željenog formiraju se negativne emocije različitog stepena koje su pokazatelji da stres raste (Anohin, 1984, prema Štajnberger i Čizmić, 1991).

2.8.4. Izvori stresa – stresori

Iz opsežne literature može se zaključiti da svaki činilac koji remeti ravnotežu organizma odnosno psihički, fizički i socijalni integritet, može izazvati stres. Stresori mogu biti biološke, psihološke i socijalne prirode. Nebilicini (prema Štajnberger i Čizmić, 1991) stresore deli na spoljašnje i unutrašnje:

- **Spoljšnji stresori** su faktori koje subjekat oseća kao izvore neprijatnosti i njihove karakteristike su: složenost, produženo dejstvo, intenzivnost, prepreka u dostizanju ciljeva, ograničeno vreme za dostizanje ciljeva, neodržanost mogućih ishoda, nepovoljni fizički, mikroklimatski i higijenski uslovi.
- **Unutrašnji činiooci** koji doprinose stresu su: subjektivni značaj dejstva spoljašnjih faktora; osobenost prethodnog iskustva u sličnim situacijama; nivo adaptacije zavisano od zdravlja, izdržljivosti, od navika i znanja; snalaženje u ekstremnim uslovima, motivacija i volja ličnosti.

Prema Kaličaninu (2001) danas se pojam stresora, sve više zamenjuje pojmom značajnog životnog događaja koji dovodi do takve reakcije. Mnoge promene tokom života, a naročito one koje dovode do gubitka bliske osobe kao i do ugrožavanja života i integriteta čoveka, mogu da deluju izrazito stresogeno. Od bitnog je značaja za razumevanje i procenu utvrđivanje težine stresora, šta određeni stresor znači za osobu. Autor ističe da stresogeno deluju hladni i neprijateljski odnosi u porodici, nedostatak roditeljskog vođenja i savetovanja, kao i preterani zahtevi i zloupotreba dece na razne načine, a naročito pretrpljeni gubitak nekog od članova nuklearne porodice.

Prema intenzitetu pretnje Aldvin (prema Zotović, 2002) stresore svrstava u sledeće kategorije:

- **Traume** - veoma opasni, ugrožavajući događaji, koji izlaze iz domena uobičajenih ljudskih iskustava, kao što su ratovi, prirodne i tehnološke katastrofe, saobraćajne nesreće i sl., pri čemu postoji direktna pretnja za život osobe ili njenih bližnjih i/ili viđenje različitih strahota, kao što su pogibije, ali mogu biti i individualni događaji kao što su silovanje i druge vrste napada;
- **Životni događaji** - situacije čiji je intenzitet ugrožavanja manji nego kod traumatskih događaja (ne spadaju situacije koje predstavljaju neposrednu opasnost po život), kao što su: smrt bliske osobe, razvod, teške bolesti i sl.;
- **Hronično opterećenje** - intenzitet pretnje je manji nego kod traumatskih i životnih događaja, a trajanje je po pravilu duže. Za razliku od životnih događaja, događaji ove kategorije nemaju jasan početak i kraj (na pr. bračni problemi su hronično opterećenje, a razvod je životni događaj). Često se dešava da hronično opterećenje vodi životnim događajima i obrnuto.
- **Dnevni mikrostressori** – događaji veoma malog intenziteta pretnje, ali velike učestalosti, koja im daje stresogeni potencijal (na pr. svakodnevne gužve u autobusu, gužve u saobraćaju, čekanje u redu i sl.). Često se javljaju u sklopu tekućeg životnog događaja ili hroničnog opterećenja.

2.8.5. Suočavanje sa stresom

Način na koji se ljudi adaptiraju životnim izazovima zavisi od **individualnih strategija prevladavanja stresa i odbrambenih stilova**, kao i **karakteristika same ličnosti**. Prevladavanje predstavlja posebnu kategoriju adaptacije normalnih osoba na okolnosti koje su neuobičajene (Panić, 2011, prema Sinđić, 2013). Prema Vlajković (1992) osoba, procenjujući nepoželjan životni događaj, procenjuje njegovu stresnost u odnosu na sebe i svoju dobrobit. Procena zavisi od jasnoće same situacije, ali i od osobina osobe, kao što su: očekivanja, stavovi, anksioznost, samopouzdanje i lokus kontrole. Prevladavanje uvek podrazumeva napor i borbu za pronalaženje najboljeg adaptivnog odgovora u datom trenutku. Značenje koje se daje životnim događajima, utiče na izbor mehanizama

prevladavanja, ali i uspešnost ili neuspešnost mehanizama utiče naknadno na interpretaciju onoga što se odigralo. Po definiciji Lazarusa (Lazarus & Folkman, 1984) mehanizam prevladavanja predstavlja „sve ono što osoba čini na kognitivnom ili bihejvioralnom planu sa ciljem rešavanja problema i smanjenja inteziteta psihofiziološke reakcije u okviru stres procesa“.

Hudek-Knežević i Kardum (2005), prema Sindić (2013) u okviru ispitivanja načina suočavanja sa stresom razlikuju dve grupe pristupa: strukturalni i transakcionistički.

1. Strukturalni pristup obuhvata:

- psihodinamski model – ovde je najbitnije razlikovanje odbrambenih mehanizama od mehanizama suočavanja sa stresom. Po mišljenju Norme Han (Haan, 1965, prema Zotović, 2004), suočavanje je po definiciji adaptivno, dok je odbrana nužno patološka. Koping obavezno podrazumeva cilj, mogućnost izbora, fleksibilnost u primeni različitih strategija, ostaje u polju realiteta i dozvoljava nesputano ispoljavanje odgovarajućih osećanja. Za razliku od njih odbrane su uvek prisilnog kvaliteta, negirajuće, rigidne, iskrivljuju objektivnu realnost i zdravorazumsku logiku i otvaraju put ka ispoljavanju skrivenih impulsa.
- model baziran na istraživanjima životinja – u okviru ovog modela suočavanje se određuje kao skup akcija koje kontrolišu averzivne sredinske uslove, smanjujući time psihofiziološke teškoće poput opasno povećanog nivoa adrenalina u organizmu životinje, straha, užasa i sl. Miler (prema Hudek-Knežević i Kardum, 2005) piše da se „suočavanje sastoji od naučenih bihejvioralnih odgovora koji uspešno smanjuju pobuđenost, neutrališući neke opasne ili štetne okolnosti“.
- *trait-model* (trait, engl. – crta ličnosti) – pristalice ovog modela smatraju da je suočavanje stabilna i trajna karakteristika ličnosti. Svako ima ustaljen i manje-više nepromenljiv način reagovanja na stresne situacije, pri čemu osobine samog stresora i kontekst cele situacije predstavljaju irelevantne faktore. Modeli crta ličnosti bave se individualnim razlikama, u reagovanju na stresore i u dostupnosti pojedinih strategija suočavanja, kao i uticajem kopinga na psihološku dobrobit i fizičko zdravlje.

2. Transakcionistički pristup – Prema Zotović (2002), autorom transakcionističke teorije stresa smatra se Lazarus, koji naglašava da je u osnovi stresnog iskustva poseban odnos između osobe i njenog okruženja. Ovaj uzajamni odnos uspostavlja se putem kognitivne procene zbivanja u okolini. Prema transakcionističkom modelu stres se definiše kao proces, u kome učestvuju mnogobrojni faktori, kako iz domena spoljašnje sredine, tako i iz domena karakteristika, stanja i ponašanja pojedinca koji doživljava stres. Reagovanje na stres i posledice koje on ostavlja na mentalno zdravlje, prema ovom stanovištu, nastaju kao rezultat dinamičke interakcije između svih relevantnih činilaca. Time se kao cilj izučavanja postavlja razumevanje procesa stresa sa svim njegovim komponentama, fazama, medijatorima i mogućim ishodima, a sa ciljem da se pomogne pojedincima koji doživljavaju stres. U ovom rau stres će se upravo posmatrati sa stanovišta transakcionističke teorije stresa Lazarusa.

2.8.6. Strategije prevladavanja stresa

Stilovi prevladavanja stresa predstavljaju lične tendencije da se reaguje na uobičajeni način u stresnim situacijama koje imaju slične osnovne karakteristike. Oni predstavljaju opšte dispozicije za određeni način ponašanja u (potencijalno) stresnim okolnostima (Zotović, 2004). Postoji više klasifikacija stilova prevladavanja, od kojih izdvajamo samo neke najpoznatije. Mus (prema Vlajković, 2005) stilove prevladavanja deli u tri grupe:

- **Prevladavanje usmereno na procenu** - obuhvata razlaganje problema i planiranje koraka za rešavanje tj. logičku analizu; kognitivno redefinisane tj. prihvatanje realnosti situacije i pokušaj da se u njoj nađe nešto poželjno i prihvatljivo; i kognitivno izbegavanje tj. poricanje ili minimiziranje ozbiljnosti krize;
- **Prevladavanje usmereno na problem** - obuhvata traženje informacija i podrške, preduzimanje akcija usmerenih na problem, prepoznavanje alternativnih rešenja;
- **Prevladavanje usmereno na emocije** - obuhvata afektivnu regulaciju, emocionalne izlive i rezignirano prihvatanje tj. mirenje sa situacijom.

Lazarus i Folkman (Lazarus & Folkman, 1984) izvore prevladavanja stresa vide u fizičkom zdravlju i energiji, optimizmu, materijalnim mogućnostima, socijalnim veštinama i socijalnoj podršci. Oni izdvajaju dve grupe strategija prevladavanja:

- **Prevladavanje usmereno na problem** - sadrže definisanje problema, traženje alternativnih rešenja za isti problem, vaganje tih alternativa s obzirom na pretpostavljene ishode, odabir nekog rešenja i stupanje u akciju.
- **Prevladavanje usmereno na emocije** - iako ovi mehanizmi imaju za cilj neku vrstu manipulacije osećanjima, ipak je najčešće kognitivne prirode. Sastoji se od: minimiziranja, distanciranja, poređenja i izvlačenja pozitivnih vrednosti iz negativnih događaja.

Endler i Parker (Endler & Parker, 1994, prema Vlajković, 2005) zastupaju shvatanje da postoje tri dimenzije prevladavanja: prevladavanje usmereno na zadatak i na rešavanje problema, prevladavanje usmereno na emocije i prevladavanje usmereno na izbegavanje, koje se deli na distrakciju i socijalnu diverziju. Ova klasifikacija je poznata kao PAEI:

- **Prevladavanje usmereno na zadatak** (P-task oriented coping): primarni stil kontrole koji se koristi kada se situacije procene kao promenljive. Pažnja se održava i emocije su pod kontrolom. Može biti maladaptivno kod rešavanja kompleksnih socijalnih problema. Sadrži definisanje problema, traženje alternativnih rešenja, vaganje alternativa, odabir rešenja i stupanje u akciju. Osnovna distinkcija između rutinskog rešavanja problema u svakodnevnom životu, i prevladavanja, krije se u subjektivno procenjenim karakteristikama situacije, u kojima se ove aktivnosti primenjuju. Ako su okolnosti interpretirane kao stresne, onda govorimo o strategijama prevladavanja koje su usmerene na problem, dok u situacijama koje nisu obojene procenama pretnje i

gubitka (pa čak i izazova) vrlo slični postupci predstavljaju „obične“ pokušaje rešavanja problema. Znači napori su orijentisani na rešavanje problema i njegovo sazajno rekonstruisanje, i na pokušaje da se promeni situacija.

- **Prevladavanje usmereno na emocije** (A-emotion oriented coping): sekundarni stil kontrole koji se koristi kada su situacije procenjene kao nepromenljive. Cilj je da se redukuje stres, ali dugotrajnim korišćenjem mogu izazvati povećanje stresa i negativne ishode kao što su anksioznost i depresija. U okviru ovih strategija reakcije obuhvataju emocionalne odgovore kao što su prebacivanje sebi što se situacija doživljava previše emotivno, javljaju se ljutnja, napetost, bes i ogorčenost.
- **Prevladavanje usmereno na izbegavanje, distrakcija** (E-avoidant-distracted coping). Odnosi se na usmeravanje na novi zadatak koji nije povezan sa stresnom situacijom. Koristi se u kratkim periodima za probleme koji se ne mogu kontrolisati. Osoba ne dozvoljava da je njeni problemi ometaju i fokusira se na nešto više interesantno. Ako su problemi rešivi, u dužim periodima ovaj stil može biti maladaptivan.
- **Prevladavanje usmereno na izbegavanje, socijalna diverzija** (I-avoidant-social coping). Oglada se u pojačanom druženju sa ljudima. Prilikom suočavanja sa pretnjom osoba se okreće drugima, ili zbog pomoći, ili zbog sigurnosti, da ne bi mislila na problem. Ova strategija se takođe koristi za kratke vremenske periode, ali vremenom je efektivnije da se razviju veštine koje će identifikovati pretnju kao rešiv problem. Endler i Parker (Endler & Parker, 1990) su dobili rezultate koji upućuju na postojanje polnih razlika u izboru strategija suočavanja. Žene postižu više rezultate na skalama usmerenosti na emocije i izbegavanje dok na skali usmerenosti na rešavanje problema nije pronađena statistički značajna razlika.

2.8.7. Stres i ličnost

Veliki broj autora već duže vreme izučava različite faktore ličnosti, kao i fenomene koji su izvan osobe, a koje je štite u otežanim životnim okolnostima. Posebno se ističe uticaj ličnosti na verovatnoću doživljavanja stresne situacije, na procenu događaja kao stresnog i na proces prevladavanja, tj. na verovatnoću upotrebe određene strategije prevladavanja (DeLongis & Holtzman, 2005, prema Zotović, 2002). Prema Ani Genc (2009), među tim faktorima najvažniji su: kontrola (lokus kontrole, percepcija mogućnosti kontrolisanja dešavanja i sl.), žilavost (hardy personality), dispozicioni optimizam, osećaj koherentnosti, procena sopstvene efikasnosti, samosvest i socijalna podrška.

Svičević (2003) ističe da je ekstrovertni tip ličnosti pogodniji za prilagođavanje od introvertnog tipa, između ostalog i na stres. To može imati naročitog značaja u uslovima stresa čiji se efekti kod introverta duže održavaju i remete funkciju vegetativnog nervnog sistema. Veća je verovatnoća da će u stresnoj situaciji introvertna osoba reagovati bolešću, jer se one teže adaptiraju na stresnu situaciju, senzibilne su, osetljive, lako se uvrede, nesigurne su i muči ih vlastita neodlučnost, perfekcionista koji teško mogu da razluče bitno

od nebitnog i podjednako se troše na važne i manje važne probleme, takođe i preterano sujetne i samosvesne osobe koje teško mogu da se opuste i adaptiraju na novonastali situaciju. Autor ističe da opšta specifična otpornost odnosno vulnerabilnost u stresnim situacijama, kao i uspešnost u konfrontiranju sa njima, zavisi od brojnih karakteristika ličnosti: samopouzdanja, sposobnosti brze i realne procene situacije, sposobnosti predviđanja evolucije stresnog događaja, sposobnost kontrole sopstvenog afektivnog reagovanja i ponašanja.

Kaličanin (2001) ističe da su deca i mladi osetljiviji na delovanje svih stresora kao i to da su stresna reagovanja kod mladih jača i sa nepovoljnijim ishodom. Ako se traumatski stres dogodi u detinjstvu, naročito u ranom periodu formiranja ličnosti, on može negativno da utiče na njen dalji emocionalni i sveukupan razvoj.

Fridmen (Friedman, prema Kaličanin, 2001) je razvio koncept ličnosti koja se sklona obolevanju i podložna stresu, i koju karakteriše anksioznost, depresivnost i hostilnost. Anksiozne osobe su sklone razvoju neuroza, a osobe sa niskom procenom sopstvene vrednosti (zavisne, izbegavajuće ličnosti) depresiji.

Forbes (Forbes, 1979, prema Kaličaninu, 2001) ističe da postoji ličnost sklona stresu i da je karakteriše neprekidna kompetitivnost, kompulzivan rad, nemogućnost opuštanja, velika želja za dostignućima i gratifikacijama, zavist i hostilnost prema uspešnijima. Stojaković (2002) ističe da što se osobine ličnosti više podudaraju sa osobinama zrele ličnosti, to će otpornost na stres biti veća. Te osobine su: prihvatanje sebe i drugih onakvih kakvi jesu, socijalna osećanja i simpatija prema ljudima, zadovoljstvo životom, ne predaju se lako kad naiđu problemi, tolerantnost prema drugima, samopoštovanje i samokontrola.

Brif i saradnici (Brief & al., 1988) su istakli da se prilikom procene stresa moraju uzeti u obzir crte ličnosti kao što su perfekcionistačke crte, paranoidne - nepoverljivost i podozrivost, rigidno i nefleksibilno mišljenje, hostilnost, egocentričnost, pesimizam, viđenje sebe u mnogo boljem svetlu nego što to vidi okolina. Crte ličnosti prema rezultatima ranijih istraživanja igraju važnu ulogu u razvoju distresa. Osobe koje su negativnije se tradicionalno povezuju sa većim distresom, dok su društvene i pozitivne osobe generalno psihološki zdravije (Duggan, Sham, Lee, Minne & Murray, 1995; Magnus, Diener, Fujita & Payot, 1993; Suls, Green & Hillis, 1998; Vollrath & Torgersen, 2000). Osobe sa dominacijom spoljašnjeg lokusa kontrole, koje uzroke događaja najčešće vide u spoljašnjim faktorima, su podložnije stresu (Novović i saradnici, 2001).

Karver i saradnici (Carver, Scheier & Weintraub, 1989) sprovedli su niz studija u pokušaju da utvrde povezanost između različitih strategija suočavanja sa stresom i nekih dimenzija ličnosti. Dobijene su značajne, ali niske ili umerene povezanosti s optimizmom, samopouzdanjem, percipiranom mogućnosti kontrole situacije, lokusom kontrole, dimenzijom nazvanom otpornost i ličnošću tipa A (napeti, nestrpljivi, kompetitivni, agresivni). Ispitanici sa visokim rezultatima na ovim dimenzijama bili su skloni da reaguju na način koji je „usmeren ka problemu“, dok je anksioznost, merena kao osobina ličnosti, bila u pozitivnoj korelaciji s "emocijama usmerenim načinima reagovanja". Autorka

zaključuje da su adaptivne strategije suočavanja sa stresom povezane s pozitivnim osobinama ličnosti, dok su manje adaptivne strategije povezane s manje poželjnim osobinama. Na koji način će se neka osoba suočavati sa stresom u konkretnoj situaciji određeno je prvenstveno karakteristikama same situacije ali i dispozicijom koju možemo nazvati stil suočavanja.

Smit i saradnici (Smith & al., 1989, prema Zotović, 2004) utvrdili su da je neuroticizam u manjoj meri povezan sa strategijom prevladavanja koja podrazumeva usmerenost na problem i traženje socijalne podrške, a u većoj sa korišćenjem maštanja i izbegavanja. Takođe, Endler i Parker (Endler & Parker, 1990, prema Zotović, 2004) izveštavaju o visokoj korelaciji neuroticizma sa skalom na emocije usmerenog prevladavanja iz Multidimenzionalnog inventara prevladavanja. Autorka objašnjava da svaki pokušaj razumevanja situacionih determinanti stresa i prevladavanja, mora uzeti u obzir i neuroticizam, jer su negativne emocije sastavni deo stresa, a neuroticizam se može definisati i kao sklonost negativnim emocijama.

U Baltimorskoj longitudinalnoj studiji (McCrae & Costa, 1990) su ispitivali determinante prevladavanja stresa i značaj ličnosti, koristeći petofaktorski model ličnosti. Rezultati su pokazali da su osobe sa visokim neuroticizmom reagovala nepovoljno na stres, da su krivili sebe i napadali druge. Takve osobe su se pokazale i kao pasivne i povučene i prepuštane maštanju. U stresnim situacijama ekstravertne osobe traže društvo, razgovaraju sa drugima i zbijaju šale. Ljudi koji su otvoreni za iskustvo traže nove informacije i isprobavaju nova rešenja. Savesnost je u pozitivnoj korelaciji sa spremnošću da se reše problemi kao i sa ličnim razvojem a u negativnoj korelaciji sa odgovorima koji su pasivni i neefikasni. Autori ističu da ispitanici sa niskim skorovima na skali savesnosti nemaju volje da se efikasno nose sa stresom, da preferiraju izvinjavanja i izbegavanje ozbiljnog rešavanja problema pred njima.

U istraživanju sprovedenom na studentima u Nišu (Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2013) o povezanosti osobina ličnosti i strategija prevladavanja stresa, rezultati upućuju na postojanje statistički značajnih korelacija između pojedinih osobina ličnosti i strategija prevladavanja stresa. Dobijeni nalazi su u skladu sa shvatanjem da ličnost može imati značajan udeo u nastanku psihosomatskih poremećaja.

2.8.8. Sindrom sagorevanja na radu

Freudenberger još davne 1974. godine (Freudenberger, 1974) uvodi naziv *burnout sindrom*, koji se danas koristi u većini zemalja. Sindrom sagorevanja na radu predstavlja prolongirani odgovor na hronične emocionalne i interpersonalne stresore koji su povezani sa poslom. Nastaje kao posledica neusaglašenih odnosa između zaposlenih i radne sredine. Najčešće se javlja kod osoba koje obavljaju poslove vezane za rad i komunikaciju sa

ljudima. Ovom sindromu su posebno podložne osobe koje teže perfekcionizmu, imaju nerealno visoka očekivanja i procene vezane za sebe i lični rad.

Postoje različiti instrumenti za merenje ovog fenomena, od kojih se najčešće koristi *Maslach Burnout Inventory* (MBI). On meri profesionalne karakteristike ispitanika i uzroke pojave sindroma sagorevanja na radu, sa ciljem da se omogući kvalitetni radni život zaposlenih.

U diferencijalnoj dijagnozi sindrom sagorevanja na radu treba najpre razlikovati od stresa, gde je stres privremeno stanje, a sindrom sagorevanja na radu traje duže i ima sliku hroničnog poremećaja. Takođe, treba ga razlikovati i od depresije i nezadovoljstva poslom, gde se sindrom sagorevanja odnosi na domen radnog mesta, ali ne i na druge oblasti života pojedinca, jer su, bar na početku procesa, simptomi uslovljeni isključivo situacijom na radnom mestu, dok depresija može biti povezana sa svim oblastima života. Inače, zapaženo je da su osobe sklone depresiji osetljivije na pojavu sindroma sagorevanja na radu.

Dva su moguća smera intervencije sa ciljem pomoći osobama koje ispoljavaju sindrom sagorevanja na radu: **lečenje**, kada se sindrom već ispoljio ili njegova **prevencija**. Preporučuju se dve strategije prevazilaženja sindroma sagorevanja na radu: prva, fokusirana na kognitivne funkcije i druga usmerena na fizičke aktivnosti i relaksaciju. Efekti oba programa dovode do redukcije psiholoških žalbi i zamora.

Sindrom sagorevanja se ne javlja kod svih osoba izloženih napornom radu i svakodnevnom stresu, već samo kod onih koje su na osnovu neke od navedenih karakteristika predisponirane za pojavu ovog sindroma:

- sklonost anksioznosti i depresivnosti (emocionalna nestabilnost),
- sklonost osećanjima krivice i samooptuživanju,
- preterani perfekcionizam i savesnost,
- nesigurnost u sebe i snažna potreba kompenzacije putem samodokazivanja,
- kompulzivna želja za samodokazivanjem,
- emocionalna nepismenost (osobe koje ne umeju da izražavaju emocije, da govore o tome kako se osećaju, šta ih muči i da to podele sa drugima),
- odsustvo asertivnosti (agresivni ili pasivni stil komunikacije – osobe koje ili odustaju od svojih želja ili na frustracije reaguju agresivno),
- emocionalna praznina (nedostatak socijalnih veza, partnerskih odnosa, usamljenost, nedostatak interesovanja),
- odsustvo socijalne podrške,
- preobiman rad i preteran osećaj odgovornosti i brige na poslu,
- zanemarivanje sopstvenih potreba i želja,
- pomeranje konflikta – osoba ne zna koji su stvarni uzroci konflikta, ne ume da ih jasno definiše i prepozna,
- poricanje problema – kada se priča o problemu osoba postaje cinična ili agresivna, osoba misli da poricanjem i izbegavanjem kontroliše problem i sopstvena osećanja,

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

- povlačenje – minimiziranje socijalnih kontakata, moguće konzumiranje alkohola ili psihoaktivnih supstanci,
- depersonalizacija – život osobe postaje serija mehaničkih i rutinskih radnji, osoba se oseća apatično i prazno,
- depresivnost.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

U ovom radu predmet proučavanja je jedan od segmenta upravljanja u okviru specifične vrste velikih grupa, kakve su preduzeća, u kojima postoji jasna hijerarhijska struktura i formalno definisane uloge menadžera. Predmet istraživanja su profesionalni i životni stilovi menadžera, njihova preferencija i povezanost sa stilovima upravljanja organizacijom, odnosno različitim socio-demografskim i profesionalnim obeležjima menadžera, te njihova povezanost sa fenomenom radnog stresa.

Osnovni problem istraživanja u ovom radu je povezanost između dimenzija životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom, i posmatra se iz ugla socijalne psihologije, psihologije menadžmenta i psihologije rada. Problem istraživanja se može odrediti na sledeći način: predmet istraživanja obuhvata analizu odnosa između efektivnog upravljanja organizacijom i profesionalnog, odnosno životnog stila menadžera. Potrebno je utvrditi koliko su menadžeri efikasni u uspostavljanju ravnoteže između različitih aspekata života i šta su najčešći razlozi zbog kojih navedena ravnoteža biva narušena. Da li menadžeri mogu na efikasan način da odgovore povišenim zahtevima na poslovnom području, bez zanemarivanja ostalih segmenata života i bez zdravstvenih posledica? Da li mogu da se ostvare na kvalitetan način i na ostalim poljima života? Takođe je potrebno istražiti u kojoj meri je prisutan stres na radu kod menadžera i koji su najčešće ispoljeni simptomi. Obzirom da je naše društvo u tranziciji i da živimo u vremenu koje na neki način označava rascep između starih i novih vrednosti, značajno pitanje je na kojim vrednostima su utemeljene današnje generacije menadžera u Srbiji?

Prethodna istraživanja sprovedena u kompaniji Mercator-S tokom 2009. godine (Mikloš, 2010) potvrđuje da su stresori sa kojima se zaposleni u toj organizaciji najčešće suočavaju: nedostatak vremena za lični život, rad sa povećanom odgovornošću, čest prekovremeni rad, obimna papirologija i kratki rokovi. Prema Luthansovom modelu izvora i uzroka stresa na poslu (Luthans, 2002) nedostatak vremena za lični život spada u izvore stresa koji se nalaze izvan organizacije, ali su značajni za nastanak stresa na radu. Zbog nedostatka slobodnog vremena ispitanici verovatno manje slobodnog vremena posvećuju porodici i bliskim osobama, prijateljima, hobijima, interesovanjima, zbog čega verovatno postaju nezadovoljniji i manje ispunjeni. Istraživanje Kobase je pokazalo da menadžeri sa visokim skorom na skali stresa, koji češće obolevaju, imaju izraženiji eksterni lokus kontrole od onih koji su izloženi stresu, ali ređe oboljevaju (Kobasa, 1981). Obzirom da je prethodnim istraživanjima utvrđena ogromna dominacija unutrašnjeg lokusa kontrole u menadžerskoj populaciji Merkatora-S (Knežević, 2010), postavlja se pitanje koliko efikasno menadžeri izlaze na kraj sa stresom? Takođe, na podlozi istraživanja treba

osmisлити program usmeren na redukciju i prevenciju stresa kod zaposlenih, a naročito menadžera.

3.2. CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA

Opšti cilj istraživanja usmeren je na ispitivanje relacija između preferencije određenih stilova upravljanja, profesionalnih i životnih stilova i izloženosti stresu kod menadžerske populacije.

Naučni cilj – istraživanje se sprovodi sa ciljem utvrđivanja stepena usklađenosti stilova upravljanja organizacijom i profesionalnih stilova kod zaposlenih, kao i stepen usklađenosti životnih i profesionalnih stilova kod zaposlenih. Naučni cilj je usmeren na unapređenje teorijskog okvira, manifestovanog kroz razumevanje organizacionog ponašanja, ponašanja menadžera, stilova upravljanja, životnih i profesionalnih stilova, kao i fenomena radnog stresa

Aplikativni cilj istraživanja ogleda se u pokušaju da se na osnovu analize rezultata istraživanja daju predlozi i sugestije u pravcu povećanja zadovoljstva usklađenošću života i rada kod menadžera, utvrđivanja njihovih potreba i očekivanja, identifikaciji najefikasnijih stilova upravljanja organizacijom koji će doprineti ravnoteži profesionalnog i životnog stila menadžera i razvoju procesa upravljanja, formiranja realnog pogleda na karijeru, koji podrazumeva napredovanje u profesionalnom i individualnom smislu, kroz model za optimalno usklađivanje organizacionih interesa i interesa zaposlenih u pravcu razvoja zaposlenih i razvoja stila upravljanja.

Praktični cilj se reflektuje u nastojanju da se na osnovu analize rezultata istraživanja ponudi model koji bi obezbedio neophodne smernice za optimalno usklađivanje stilova upravljanja organizacijom, sa jedne strane i postizanjem ravnoteže između života i rada, sa druge strane, radi ostvarivanja pozitivnih promena u organizacionim i ličnim performansama. Udovoljavanje praktičnim potrebama podrazumeva razvoj svesti i brige o psihosomatskom zdravlju zaposlenih, odnosno menadžera, kao ključne kategorije saradnika i njihovom profesionalnom razvoju, koji će u krajnjoj instanci obezbediti kontinuitet u kvalitetnom upravljanju organizacijom i rezultirati rastom intelektualnog kapitala organizacije. Logika koncepta ravnoteže između života i rada u poslovnom smislu leži u produktivnosti, koji je posledica veće motivisanosti i posvećenosti osobe, ukoliko se lične odgovornosti uzmu u obzir.

Navedeni ciljevi su konkretizovani u sledećim zadacima:

1. Konstruisati upitnik potrebnih socio-demografskih i profesionalnih karakteristika.
2. Odabrane upitnike za merenje: preferencije stilova upravljanja, zatim profesionalnih i životnih stilova, kao i prisustva stresa na radu, primeniti na odabranom uzorku ispitanika i utvrditi u kom su stepenu navedeni aspekti prisutni kod zaposlenih.

3. Sagledati socio-demografske karakteristike menadžera, odnosno relevantne aspekte posla, kao što su: pol, starost, bračno stanje i potomstvo, stepen stručne spreme, dužina radnog staža, odnosno radnog iskustva na rukovodećem položaju, pozicija upravljanja u operativi ili režiji, odnosno u organizacionoj hijerarhiji, usklađenost profesionalnog i privatnog segmenta života...
4. Utvrditi prirodu povezanosti između profesionalnih i životnih stilova menadžera, odnosno nekih aspekata posla i preferencije stila upravljanja.
5. Utvrditi prirodu povezanosti između profesionalnih, životnih i stilova upravljanja sa pojavom stresa na radu.

3.3. HIPOTEZE

Prilikom koncipiranja istraživanja postavljene su sledeće grupe hipoteza:

I Povezanost između životnih i profesionalnih stilova menadžera

OH-1. Preferencije životnih stilova i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

H-1.1. Najviše preferirani životni stil menadžera je porodično-sentimentalni.

H-1.2. Postoje značajne razlike u preferencijama životnih stilova u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude).

Preciznije, očekuje se da žene više preferiraju altruističku orijentaciju i porodično-sentimentalni stil od muškaraca, a obrazovaniji menadžeri – saznajni stil. Pretpostavlja se da stariji menadžeri u većoj meri preferiraju životne stilove utemeljene na tradicionalnim vrednostima od mlađih menadžera, koji su više orijentisani na popularnost i moć. Očekuje se da menadžeri u braku u većoj meri preferiraju porodično-sentimentalni stil. U pogledu karakteristika iz domena radnog okruženja, pretpostavlja se da nema značajnijih razlika u preferenciji stilova života u vezi sa oblašću rada, kao ni sa dužinom radnog iskustva. Menadžeri koji su u svom radu više usmereni na ljude, verovatno u većoj meri preferiraju altruistički stil života, dok oni na višim hijerarhijskim pozicijama orijentaciju na moć.

OH-2. Preferencije profesionalnih stilova i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

H-2.1. Dominantni profesionalni stilovi menadžera su Budi savršen i Udovolji drugima, obzirom na karakteristike organizacione kulture u datoj organizaciji.

H-2.2. Postoje značajne razlike u preferencijama profesionalnih stilova u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera

koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude).

Očekuje se da žene više preferiraju profesionalni stil *Udovolji drugima*, od muškaraca. Pretpostavlja se da kod mlađih menadžera dominira profesionalni stil *Požuri*, dok kod onih sa višim nivoom obrazovanja profesionalni stil *Budi jak*. U pogledu karakteristika i domena radnog okruženja, očekuje se da iskusniji menadžeri preferiraju *Budi jak*, menadžeri u operati se više rukovode stilom *Udovolji drugima*, dok su iskusniji menadžeri skloniji profesionalnom stilu *Radi naporno*.

OH-3. Postoji povezanost između životnih i profesionalnih stilova menadžera.

Pretpostavlja se da postoji značajna povezanost između određenih životnih i profesionalnih stilova.

OH-4. Izraženost zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

H-4.1. Menadžeri nisu zadovoljni stepenom usklađenosti svog privatnog i profesionalnog života.

H-4.2. Postoje značajne razlike u usklađenosti privatnog i profesionalnog života u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude).

Očekuje se da iskusniji menadžeri, sa dužim radnim stažom i oni sa višim nivoom obrazovanja imaju veći stepen usklađenosti između različitih aspekata života. Pretpostavlja se da su menadžeri na hijerarhijski višim nivoima zadovoljniji usklađenošću privatnog i profesionalnog života, nego oni na nižim pozicijama. Žene pokazuju niži stepen zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog od muškaraca, dok su menadžeri u braku zadovoljniji od samaca.

II Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

OH-5. Preferencije stilova upravljanja i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

H-5.1. Dominantan stil vupravljanja menadžera je *Prepričavanje*, a najmanje preferirani stil *Delegiranje*.

H-5.2. Postoje značajne razlike u preferencijama stilova upravljanja u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera

koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude).

Očekuje se da obrazovaniji menadžeri i oni na višim pozicijama više preferiraju *Učestovanje* i *Delegiranje* kao stil upravljanja. Pretpostavlja se da ne postoji razlika u preferenciji stilova upravljanja kod menadžera različitog pola, kao ni kod onih iz različitih oblasti rada. Očekuje se da *Delegiranje* više preferiraju hijerarhijski više pozicionirani menadžeri, sa višim nivoom obrazovanja.

Nalazi meta analize (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003) potvrđuju superiornost vodstvenih veština žena i ukazuju na to da žene lideri imaju repertoar vodstvenog ponašanja naročito efikasn u savremenim uslovima kontingentnog ponašanja, čime potkrepljuju generalizaciju da stilovi ženskog liderstva imaju tendenciju da budu više transformacione nego kod muškaraca (Bass & al., 1996). Uzroci ovih razlika leže u sledećim faktorima: sposobnosti transformacionog ponašanja (i potencijalnog nagrađivanja) za prevladavanje nepodudarnosti između uloge vođe i rodne uloge; uticaju rodne uloge na ponašanje lidera pomoću preliivanja i internacionalizacije rodni normi; i rodna specifičnost, pri čemu dvostruki standard proizvodi više visokokvalifikovanih ženskih nego muških lidera. Dobijene razlike između muškaraca i žena nisu velike, ali iz perspektive teorije socijalnih uloga (Eagly & al., 2000) mogu da proizvedu značajne posledice u organizacijama (Martell, Lane, & Emrich, 1996) ukoliko deluju na duži rok. Ipak, saznanje da je neko pripadnik određenog pola svakako nije dovoljno pouzdan pokazatelj liderskog stila te osobe.

OH-6. Postoji značajna povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja.

Očekuje se da će tradicionalni životni stil i orijentacija na moć biti povezani sa direktivnim profesionalnim stilom. Pretpostavlja se da je profesionalni stil *Budi savršen* značajno pozitivno povezan sa *Direktivom*, a *Prepričavanje* sa altruističkim životnim stilom.

III Povezanost životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom

OH-7. Izraženost radnog stresa i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

H-7.1. Kod menadžera je primetno povišenje na različitim indikatorima radnog stresa.

Prema rezultatima drugih istraživanja kod populacije menadžera se očekuje prisustvo snažnijih i učestalijih stresora, koji imaju izraženije efekte na njihovo zdravlje. Najčešće su prisutni socijalni stresori, povišen obim posla i problemi u saradnji sa

kolegama. Stresori na poslu su povezani sa pojavom anksioznosti, depresivnosti, kardiovaskularnih bolesti, poremećaja imunog sistema i povreda na radu (Shain, 2004).

H-7.2. Radni stres menadžera je povezan sa socio-demografskim (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i drugim karakteristikama menadžera koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, stepen usmerenosti na ljude), dok se ne očekuje povezanost u odnosu na oblast rada.

Preciznije, očekuje se da menadžeri ženskog pola, koji su u braku, imaju izraženije simptome stresa, naročito žene sa decom do 5 godina starosti. Menadžeri na hijerarhijski višem nivou i oni koji procenjuju da su u svom poslu više usmereni na ljude imaju više simptoma stresa. Očekuje se da su zreli, iskusniji menadžeri manje podložni stresu od ostalih kategorija menadžera.

OH-8. Radni i životni stilovi i stil upravljanja su prediktori stresa na radu.

OH-9. Menadžeri sa većim zadovoljstvom usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života imaju manje izražene simptome stresa.

Pojava stresa je značajno povezana sa profesionalnim stilovima. Menadžeri koji teže perfekcionizmu su najpodložniji stresu. Životni stilovi su takođe značajno povezani sa stilom upravljanja.

3.4. OČEKIVANI REZULTATI

Očekuje se da istraživanje obezbedi sledeće rezultate:

1. Analiza postojećih modela upravljanja organizacijom, sistematizacija teorijskih postavki u oblasti stilova upravljanja;
2. Sticanje novih saznanja proisteklih iz savremenih trendova u menadžmentu ljudskih resursa i isticanje važnih funkcija, koje se ogledaju u povećanju usklađenosti stilova upravljanja sa profesionalnim stilovima zaposlenih;
3. Utvrđivanje povezanosti ključnih pokazatelja unutar varijabli koje će biti istražene, njihov smer, intenzitet i uticaj delovanja stila upravljanja na zaposlene i usklađenost života i rada kod zaposlenih;
4. Strategijski plan za buduće performanse zaposlenih kroz evaluaciju načina usklađivanja profesionalnog i životnog stila zaposlenih, kao i stila upravljanja;
5. Predlog modela ravnoteže između životnog i profesionalnog stila i stila efikasnog upravljanja organizacijom u našim uslovima poslovanja.

Postavljene hipoteze predstavljaju vodilju u ovom istraživačkom poduhvatu, koje je, pored toga što je razvojno, takođe i empirijsko, tako da treba očekivati niz vrednih i

korisnih saznanja dobijenih proverom istraživačkih hipoteza, koje će imati u određenoj meri teorijsko-metodološku relevantnost i veoma veliku praktičnu značajnost.

3.5. VARIJABLE

U istraživanju je primenjen **korelacioni nacrt**, sa ciljem da se dobiju informacije o povezanostima koje postoje među varijablama, uz napomenu da ovakav nacrt ne dozvoljava kauzalna objašnjenja.

Prediktorske varijable koje su uključene u istraživanje su: pol, bračno stanje, obrazovanje, godine radnog staža, položaj u organizacionoj hijerarhiji, pozicija upravljanja u operativi ili režiji. **Kriterijumske varijable** obuhvaćene ispitivanjem su: radni (profesionalni) stil, životni stil, stil upravljanja, stres na radu.

3.6. MERNI INSTRUMENTI

U cilju sagledavanja prirode povezanosti između navedenih varijabli u okviru istraživanja je primenjena modifikovana baterija instrumenata, koji se odnose na ispitivanje: socio-demografskih i profesionalnih karakteristika ispitanika, stila upravljanja, profesionalnih i životnih stilova menadžera, kao i skala za utvrđivanje prisustva stresa na radu.

3.6.1. Osnovni socio-demografski i profesionalni podaci o ispitaniku

Za prikupljanje potrebnih socio-demografskih podataka konstruisan je poseban upitnik, primeren potrebama istraživanja. Njime se dobijaju podaci o: polu ispitanika, starosti, obrazovanju, bračnom statusu i deci, dužini radnog iskustva uopšte, kao i u Merkatoru, o iskustvu u vođenju, odnosno dužini rada na trenutnoj poziciji, položaju u hijerarhijskoj strukturi menadžmenta, radu u operativi ili režiji, usmerenosti na ljude odnosno zadatke, kao i o zadovoljstvu usklađenošću profesionalnog i privatnog života.

3.6.2. Upitnik profesionalnih stilova

Za utvrđivanje preferencije profesionalnih stilova korišćen je test drajvera ponašanja Džuli Hej (Julie Hay, 1992/1997), koji su tipični i u okviru radnog ponašanja, a koji je sastavni deo transakciono-analitičkog modela. Obradom rezultata dobija se podatak o intenzitetu svakog od sledećih drajvera, odnosno profesionalnih stilova: *Požuri, Budi savršen, Udovolji drugima, Radi naporno, Budi jak.*

3.6.3. Upitnik stilova upravljanja

U skladu sa teorijskim modelom Hersija i Blanšarda u ovom radu se polazi od osnovnog koncepta o postojanju dve dimenzije fokusa koji menadžer ima u svom radu: usmerenost na zadatak (cilj), odnosno usmerenost na ljude.

Za merenje preferencije stilova upravljanja korišten je Kenet Blanšardov upitnik situacionog vođenja. Upitnik sadrži 12 opisa situacija, sa po četiri ponuđena različita rešenja, kao mogućih načina reagovanja u datoj situaciji. Ispitanici biraju po jedan odgovor koji je najpribližniji njihovoj reakciji u datoj situaciji i to i iz ugla menadžera kao pojedinca, odnosno iz ugla grupe koju vodi. U ovom radu uzet je u obzir samo individualni aspekt, obzirom da je bilo izuzetno komplikovano postaviti model u kome bismo ocenjivali i ponašanje menadžera onako kako ga vidi tim koji vodi.

Nakon obrade odgovora, rezultate je moguće svrstati u neku od sledećih kategorija:

1. **direktiva** – menadžer saradnicima daje detaljne instrukcije i vrlo blisko vodi saradnike,
2. **preporučavanje** – pri delegiranju menadžer definiše principe, daje obrazloženje i u većoj meri angažuje saradnike,
3. **učestvovanje** – menadžer asistira saradnicima u pogledu pojašnjenja, vodi kada je to potrebno,
4. **delegiranje** – cilj je jasan, a posao prepušten saradnicima.

3.6.4. Upitnik preferencije stila života

U istraživanju je korišćena modifikovana Olport–Vernon–Lindzijeva skala vrednosti, konstruisana kao petostepena skala Likertovog tipa, koja meri intenzitet preferencije deset životnih stilova: utilitarni stil, porodično-sentimentalni stil, egoistička orijentacija, orijentacija na popularnost, hedonistička orijentacija, orijentacija na moć, prometejski aktivizam, altruistička orijentacija, saznajni stil i religijsko-tradicionalni stil (prema Luković i Čizmić, 2012). Navedeni autori su skalu izradili (prema Kuzmanović, 1986), na osnovu Šprangerove tipologije vrednosti, koja obuhvata teorijsku, ekonomsku, estetsku, socijalnu, religioznu i političku vrednosnu orijentaciju.

U upitniku su ponuđeni kratki opisi za navedenih 10 stilova života, a za svaki od njih se ispitanici izjašnjavaju na petostepenoj skali u kojoj meri bi želeli da žive na opisan način (maksimalna vrednost je 5 - „veoma mi se dopada takav način života“, a minimalna je 1 - „uopšte mi se ne dopada takav način života“). Na kraju se izjašnjavaju koji od ponuđenih stilova im se najviše, odnosno najmanje dopada, kao i to koji stil života najviše odgovara onome kojim trenutno žive. Ova skala je validirana u velikom broju istraživanja (Kuzmanović, 1986, Popadić, 1989, Popadić, 1990), kada su i proveravane metrijske karakteristike instrumenta. U ovom istraživanju biće preuzeti životni stilovi koji koje je

Popadić koristio u istraživanju „Uzrasne i generacijske razlike u preferenciji životnih stilova“ za koje autor navodi da su koncizni i jednostavni.

3.6.5. Četvorodimenzionalni simptomski upitnik (4DSQ)

Za utvrđivanje prisutnosti i nivoa stresa kod menadžera u istraživanju je korišten četvorodimenzionalni simptomski upitnik (4DSQ). Pogodan za merenje efekata stresa na zdravlje u nekliničkoj – radnoj populaciji, a takođe pravi razliku između generalnog osećaja distresa i pojave psihopatoloških simptoma. 4DSQ je upitnik samoprocene i sastoji se od 50 tvrdnji, odnosno tegoba ili simptoma koje ljudi mogu da imaju. Na trostepenoj skali Likertovog tipa ispitanici odgovoraju koliko često su određene tegobe bile prisutne kod njih u poslednjih godinu dana. Upitnik se sastoji od četiri skale (distres, depresivnost, anksioznost i somatizacija), koje se zasebno boduju. **Dimenzija distresa** se odnosi na simptome stresa, koji nastaju kao posledica dejstva stresora i uloženi napora da se oni minimizuju (Lazarus, 1980, prema Terluinu 2004). **Depresivnost** se odnosi na postojanje depresivnih misli, uključujući suicidalne ideje i gubitak osećaja zadovoljstva (anhedonija), što predstavlja simptome poremećaja raspoloženja (Beck, Rush, Shaw & Emery, 1979, Snaith, 1987, prema Terluinu, 2004). **Anksioznost** se odnosi na postojanje simptoma slobodno lebdeće anksioznosti, paničnih napada, fobija i izbegavajućih ponašanja, koje karakterišu anksiozne poremećaje (APA, 1994, prema Terluinu, 2004). **Dimenziju somatizacije** čine psihosomatski simptomi (bol u mišićima, vratu, leđima, glavobolje, stomačne tegobe, lupanje srca, nedostatak daha...) koje predstavljaju uobičajenu reakciju tela na stres, kada su slabo ili umereno izraženi, ali visoki skorovi mogu da govore o postojanju somatomorfni poremećaja ili hipohondrijaze (Clarke & Smith, 2000, Katon & al., 1991, prema Terluinu, 2004). Metrijske karakteristike instrumenta 4DSQ su ispitivane na uzorku zaposlenih u holandskom *Telekomu* i date su u narednoj tabeli (prema Mikloš, 2010):

Tabela br. 1: Metrijske karakteristike instrumenta 4DSQ

Skale	Koeficijenti alfa relijabilnosti
Distres	0.90
Depresivnost	0.82
Anksioznost	0.79
Somatizacija	0.80

Obzirom da su svi alfa koeficijenti veći od 0.70, smatra se da upitnik ima dobru internu konzistentnost. Navedene četiri skale su međusobno povezane, iako mere različite fenomene. Bodovanje odgovora se vrši tako što se sumiraju poeni na pojedinim ajtimima unutar svake od skala, pri čemu se za odgovor nikada daje 0 poena, za ponekad 1 poen, dok za odgovor često 2 poena. Dobijeni skorovi po skalama su kategorisani na sledeći način:

Tabela br. 2: Kategorisanje rezultata na skalama stresa

	DISTRES	DEPRESIJA	ANKSIOZNOST	SOMATIZACIJA
Blago izraženo	0 do 9	0 do 1	0 do 7	0 do 9
Umereno izraženo	10 do 20	2 do 5	8 do 12	10 do 20
Veoma izraženo	21 i više	6 i više	13 i više	21 i više

3.7. IZVOĐENJE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno tokom aprila i maja 2014. godine u preduzeću Mercator-S d.o.o. Novi Sad, u kome radi ukupno 4.754 zaposlenih (podatak na dan 31. 12. 2013. godine), od čega u operativi 4.381, a u režiji 424 saradnika. Na rukovodećim radnim mestima različitog hijerarhijskog nivoa radi ukupno 940 menadžera, od čega u stručnim službama 110, dok je u operativi 830.

Podaci su prikupljeni metodom individualnog i grupnog ispitivanja, sa instrumentima koji spadaju u klasu grupnih testova. Ispitivanje je bilo anonimno i bazirano na dobrovoljnoj osnovi. Samo popunjavanje upitnika trajalo je oko pola sata. Ispitanicima je dato veoma detaljno uputstvo, a autorka rada je bila na raspolaganju za sva dodatna pojašnjenja. Obuhvaćeno je 788 ispitanika (689 menadžera u operativi, odnosno 99 u režiji), kojima je prosleđen testovni materijal. Popunjene upitnike je vratilo 645 osoba, što je vrlo zadovoljavajuća odzivnost (oko 82%). Iz ukupnog uzorka su isključeni upitnici koji nisu validni, nepotpuni upitnici, odnosno oni koji nisu adekvatno popunjeni (ukupno 27 ispitanika).

3.8. UZORAK ISPITANIKA

Poštujući pravila o načinu formiranja i veličini uzorka, obezbeđena je reprezentativnost, odnosno mogućnost valjanog zaključivanja sa uzorka na populaciju. Uzorak je prigodan i čini ga 618 menadžera, različitog hijerarhijskog nivoa, zaposlenih u preduzeću Mercator-S, sa teritorije čitave Republike Srbije. U uzorku su zastupljeni menadžeri oba pola, različitog hijerarhijskog položaja u organizaciji i različite vrste posla koji obavljaju, kako bi što vernije reprezentovali populaciju. Uključeni su menadžeri u operativi, odnosno u maloprodajnim i veleprodajnim objektima različite veličine (menadžeri prodajnih objekata, odnosno poslovođe i njihovi zamenici, i šefovi odeljenja u velikim prodajnim jedinicama), kao i u režijskim službama (izvršni direktori, direktori sektora, šefovi službi, odnosno rukovodioci odeljenja).

3.8.1. KARAKTERISTIKE UZORKA ISPITANIKA

Strukturu uzorka će biti prikazana polazeći od pojedinih socio-demografskih karakteristika.

3.8.1.1. Pol ispitanika

U uzorku je prilično ujednačena polna struktura ispitanika. To je rezultat činjenice da je trgovina uslužna delatnost u kojoj pretežno rade žene, tako da su one u značajnoj meri zastupljene i na rukovodećim radnim mestima, značajno više nego što je to slučaj u nekim drugim delatnostima. Uzorak čini 274 muškarca, odnosno 44,34% i 344 žena, ili 55,66%.

Tabela br. 3: Polna struktura ispitanika

Pol	f	%
Muškarci	274	44,34
Žene	344	55,66
Ukupno:	618	100

3.8.1.2. Starost ispitanika

Istraživanjem su obuhvaćeni menadžeri svih uzrasnih kategorija. Posmatrajući starosnu strukturu ispitanika vidimo da ih je najviše u fazi zrele životne dobi, gotovo tri četvrtine. Frekvencije pojedinih starosnih kategorija su prikazane u narednoj tabeli.

Tabela br. 4: Starosna struktura ispitanika

Starosne kategorije	f	%
20 - 29 godina	52	8,42
30 - 39 godina	262	42,39
40 - 49 godina	214	34,63
više od 50 godina	90	14,56
Ukupno:	618	100

3.8.1.3. Obrazovni nivo ispitanika

U uzorku 407 menadžera, odnosno 65,86% ima završenu srednju stručnu spremu, 108 ispitanika ima V ili VI stepen stručne spreme, visoko obrazovanje ima 98 menadžera (15,86%), dok je njih 5 (0,81%) završili master, magistraturu ili doktorat. Obzirom na male frekvencije u kategoriji ispitanika sa obrazovanjem višim od fakultetskog (samo njih 5) oni su spojeni u jednu kategoriju.

Tabela br. 5: Obrazovna struktura ispitanika

Obrazovni nivo	f	%
Srednja stručna sprema	407	65.86
V stepen ili viša škola	108	17.47
Fakultet ili više od toga (master, magistraturu ili doktorat)	103	16.67
Ukupno:	618	100

3.8.1.4. Bračno stanje ispitanika

Više od tri četvrtine ispitanika (76,05%) je trenutno u braku ili pak živi u vanbračnoj zajednici sa svojim partnerom. Obzirom na niske frekvencije, poslednje tri kategorije su spojene u jednu – nije u braku.

Tabela br. 6 : Bračno stanje ispitanika

Bračno stanje	f	%
Oženjen/udata i živi sa partnerom	470	76.05
Nije u braku:	148	23.95
Razveden/a	41	6.64
Udovac/a	11	1.78
Slobodan/a	96	15.53
Ukupno:	618	100

3.8.1.5. Broj i uzrast dece ispitanika

470 ispitanika, odnosno 76,05% uzorka je u ulozi roditelja i ima jedno ili više dece, dok 148 ili 23,95% nema decu. Frekvencije za pojedine uzrasne kategorije dece je prikazana u tabeli br. 7a.

Tabela br. 7: Deca ispitanika

Broj dece koju imaju menadžeri	f	%
0	148	23.95
1	155	25.08
2	281	45.47
3	30	4.85
4 ili više	4	0.65
Ukupno:	618	100

Tabela br. 7a: Uzrast dece ispitanika

Uzrast dece	f prvo dete	f drugo dete	f treće dete	f četvrto dete
do 1 godine	16	16	1	1
od 1 do 7 godine	89	79	9	0
od 8 do 15 godine	137	86	13	3
od 16 do 25 godina	144	97	8	0
više od 25 godina	85	38	3	0
Ukupno:	471	316	34	4

3.8.1.6. Radno iskustvo ispitanika

Uzorak je veoma heterogen u vezi sa dužinom radnog iskustva, koji je prikazan kroz evidentiran radni staž ispitanika. Prosečna dužina radnog staža je 15,76 godina, a raspon se kreće u intervalu od 1 do 39 godina. Distribucije frekvencija za pojedine kategorije radnog staža su prikazane u tabeli koja sledi.

Tabela br. 8: Struktura uzorka prema dužini radnog iskustva ispitanika

Ukupan radni staž	f	%
manje od 1 godine	1	0.16
1-5 godina	41	6.63
6 - 10 godina	132	21.36
11 - 20 godina	297	48.06
21 - 30 godina	108	17.48
više od 30 godina	39	6.31
Ukupno:	618	100

Obzirom da su frekvencije u pojedinim kategorijama relativno male, za potrebe primene pojedinih statističkih metoda izvršeno je sažimanje, tako da su formirane u tri kategorije dužine radnog staža: do 10 godina, od 11 do 20 godina, i 21 i više godina.

3.8.1.7. Radno iskustvo ispitanika u Merkatoru

Uzorak je veoma heterogen po pitanju dužine radnog staža provedenog u Merkatoru. Obzirom da kompanija posluje nešto više od 20 godina na tržištu Srbije (uključujući i pravne prethodnike), raspon se kreće u intervalu od 3 meseca do 20 godina, pri čemu prosečna dužina iznosi 7,09 godina. Frekvencije po kategorijama date su u narednoj tabeli.

Tabela br. 9: Struktura uzorka prema dužini radnog iskustva u Merkatoru

Radni staž u Merkatoru	f	%
manje od 1 godine	4	0.65
1-5 godina	226	36.57
6 - 10 godina	274	44.34
11 - 15 godina	101	16.34
16 - 20 godina	13	2.10
Ukupno:	618	100

3.8.1.8. Iskustvo ispitanika u rukovođenju

Istraživanjama su obuhvaćeni ispitanici koji su na rukovodećoj poziciji kraće od godinu dana, kao i oni koji taj posao rade više od 20 godina. Uzorak je vrlo heterogen po ovom svojstvu. Distribucije frekvencija po pojedinim kategorijama su prikazane u narednoj tabeli.

Tabela br. 10: Struktura uzorka na osnovu dužine iskustva u rukovođenju

Iskustvo u rukovođenju	f	%
manje od 1 godine	37	5.99
1-5 godina	222	35.92
6 - 10 godina	213	34.47
11 - 20 godina	97	15.69
više od 20 godina	49	7.93
Ukupno:	618	100

3.8.1.9. Dužina rada ispitanika na sadašnjoj poziciji

Koliko dugo menadžeri rade na sadašnjoj poziciji zanimljivo je sa aspekta faze adaptacije na zahteve posla. Vidimo da je gotovo četiri petine ispitanika izašlo iz faza adaptacije, dok je nešto više od jedne petine u nekoj od faza prilagođavanja zahtevima sadašnje pozicije. Frekvencije po kategorijama date su u sledećoj tabeli.

Tabela br. 11: Struktura uzorke na osnovu družine rada na sadašnjoj poziciji

Dužina rada na sadašnjoj poziciji	f	%
manje od 6 meseci	56	9.06
od 6 meseci do 1 godine	75	12.14
od 1 do 5 godina	320	51.78
od 5 do 10 godina	141	22.81
duže od 10 godina	26	4.21
Ukupno:	618	100

3.8.1.10. Hijerarhijski nivo i oblast rada ispitanika

U skladu sa hijerarhijskom strukturom u Preduzeću, najveći broj ispitanika u uzorku pripada kategoriji nižeg menadžmenta, njih 500, odnosno 91,35%, kategoriji srednjeg menadžmenta pripada 97 ispitanika ili 15,7%, a kategoriji višeg menadžmenta 21 ispitanik, odnosno 3,4%. Više od tri četvrtine ispitanika (tačnije 532 ili 86,08%), su rukovodioci u operativi, odnosno maloprodajnim i veleprodajnim objektima, dok 86 njih (13,92%) rukovodi saradnicima u stručnim službama. Frekvencije i procenti po pojedinim hijerarhijskim nivoima i vrsti posla dati su u sledećoj tabeli.

Tabela br. 12: Struktura uzorka na osnovu hijerarhijskog položaja menadžera i oblasti rada (operativa ili režija)

Položaj u hijerarhiji	Operativa		Režija		Ukupno	
	f	%	f	%	f	%
Niži menadžment	486	91.35	14	16.28	500	80.9
Srednji menadžment	46	8.65	51	59.30	97	15.70
Viši menadžment	0	0	21	24.42	21	3.40
Ukupno:	532	100	86	100	618	100

Obzirom da su frekvencije u poslednje dve kategorije relativno male, srednji i viši menadžment su spojeni u jednu kategoriju.

3.8.1.11. Usmerenost ispitanika na saradnike, odnosno rezultate

Kako je vidljivo iz table, najveći broj ispitanika je u svom radu usmeren i na ljude i na rezultate, dok je vrlo mali broj njih dominantno usmeren na jedan od ta dva aspekta.

Tabela br. 13: Broj ispitanika u odnosu na usmerenost pri vođenju

Usmerenost na ljude/rezultate	f	%
veća usmerenost na ljude nego na rezultate	9	1.46
podjednaka usmerenost i na ljude i na rezultate	545	88.19
veća usmerenost na rezultate nego na ljude	64	10.35
Ukupno:	618	100

Tabela br. 14: Broj ispitanika u odnosu na strukturu radnog vremena obzirom na usmerenost

Deo radnog vremena sa usmerenošću na ljude	f	%
25%	128	20.55
50%	397	64.40
75% i više	93	15.05
Ukupno:	618	100

Dakle, u pogledu gotovo svih socio-demografskih karakteristika uzorak je heterogen i da ga čine veoma različite kategorije ispitanika. Na osnovu njegove strukture možemo zaključiti da nam uzorak ispitanika pruža zadovoljavajuću osnovu za proveru postavljenih hipoteza istraživanja.

3.9. METODE OBRADJE PODATAKA

Podaci su prikupljeni u skladu sa preporukama o naučno-istraživačkom radu, uz primenu sledećih metoda i tehnika: analize sadržaja relevantne literature, metoda nalize i sinteze, hipotetičko-deduktivne i komparativne metode. Dobijeni podaci su obrađeni uz pomoć programskog paketa SPSS 22.0.

Osnovne statističke metode korišćene u obradi podataka su:

- metode deskriptivne statistike (frekvence i procenti, odnosno aritmetičke sredine i standardne devijacije),
- analiza varijanse,
- Pirsonov koeficijent linearne korelacije,
- kanonička korelaciona analiza,
- linearna regresiona analiza.

3.10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kao prvi korak u dobijanju konačnih rezultata ovog istraživanja, formirana je elektronska baza svih relevantnih podataka o ispitanicima i varijablama.

U cilju opisa uzorka i varijabli istraživanja, prikazani su deskriptivni podaci (frekvence i procenti, odnosno aritmetičke sredine i standardne devijacije). Kako bi bili utvrđeni efekti socio-demografskih i profesionalnih karakterisika na životne, radne i stilove upravljanja, kao i na stres na radu, primenjen je set analiza varijanse. Povezanost svih kriterijumskih varijabli je ispitivana izračunavanjem Pirsonovnih koeficijenta linearne korelacije. U cilju ispitivanja strukture povezanosti životnih i profesionalnih stilova, kao i ispitivanja strukture relacija životnih i profesionalnih stilova s jedne strane, i stilova upravljanja s druge strane, primenjena je kanonička korelaciona analiza. U cilju ispitivanja predikcije stresa na radu na osnovu životnih, profesionalnih i stilova upravljanja, sproveden je set linearnih regresionih analiza.

Rezultati istraživanja će biti prezentovani po hipotezama.

3.10.1. Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera

3.10.1.1. Životni stilovi i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

Rezultati ispitivanja potvrđuju da najveći broj ispitanika (tačnije 270, odnosno 43,69% uzorka) živi u skladu sa porodično-sentimentalnim stilom života, a potom u skladu sa egoističkom orijentacijom (gotovo 17%). Najviše im se dopada porodično-sentimentalni (39.16%) i utilitarni stil (21,36%), dok je najmanje poželjna orijentacije na popularnost i moć. Najmanje je preferirana orijentacija na popularnost i orijentacija na moć.

Tabela br. 15: Aktuelni i preferirani stilovi života

Životni stil	Preferirani		Nepreferirani		Aktuelni (sada živi na takav način)	
	f	%	f	%	f	%
Porodično-sentimentalni stil	242	39.16	13	2.10	270	43.69
Altruistički stil	11	1.78	37	5.99	34	5.50
Saznajni stil	49	7.93	16	2.59	21	3.40
Utilitarni stil	132	21.36	4	0.65	46	7.44
Orijantacija na popularnost	11	1.78	286	46.28	16	2.59
Egoistička orijentacija	50	8.09	28	4.53	105	16.99
Prometejski aktivizam	48	7.77	16	2.59	81	13.11
Hedonistička orijentacija	48	7.77	56	9.06	31	5.02
Religijsko-tradicionalni stil	11	1.78	73	11.81	13	2.10
Orijentacija na moć	16	2.59	89	14.40	1	0.16
Ukupno:	618	100	618	100	618	100

Deskriptivni podaci u vezi s izraženošću određenih životnih stilova menadžera prikazani su u narednoj tabeli (Tabela br. 16).

Tabela br. 16: Deskriptivni podaci za životne stilove

Životni stil	Minimum	Maksimum	AS	SD	Rang
Porodično-sentimentalni stil	1	5	4.46	0.77	1
Altruistička orijentacija	1	5	3.56	0.91	6
Saznajni stil	1	5	3.88	0.88	3
Utilitarni stil	1	5	4.20	0.65	2
Orijantacija na popularnost	1	5	2.24	1.06	10
Egoistička orijentacija	1	5	3.83	1.01	4
Prometejski aktivizam	1	5	3.81	0.87	5
Hedonistička orijentacija	1	5	3.15	1.11	8
Religijsko-tradicionalni stil	1	5	3.33	1.14	7
Orijentacija na moć	1	5	2.84	1.07	9

Da bi ispitali efekte socio-demografskih (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i drugih profesionalnih karakteristika (radni staž, oblast rada, pozicija, usmerenost na ljude) na životne stilove, primenjen je set univarijantnih analiza varijanse. Zbog kompleksnosti modela, ispitane su samo dvostruke interakcije između prediktora. Rezultati pokazuju da pol ostvaruje najveći broj efekata na životne stilove, a potom radni staž i usmerenost na ljude, dok obrazovanje, bračno stanje, oblast rada i pozicija ne ostvaruju značajne samostalne efekte, ali neke od ovih karakteristika ostvaruje značajne interakcije s drugim karakteristikama. Zbog preglednosti rezultata, u Tabeli br. 17 su prikazani samo efekti koji

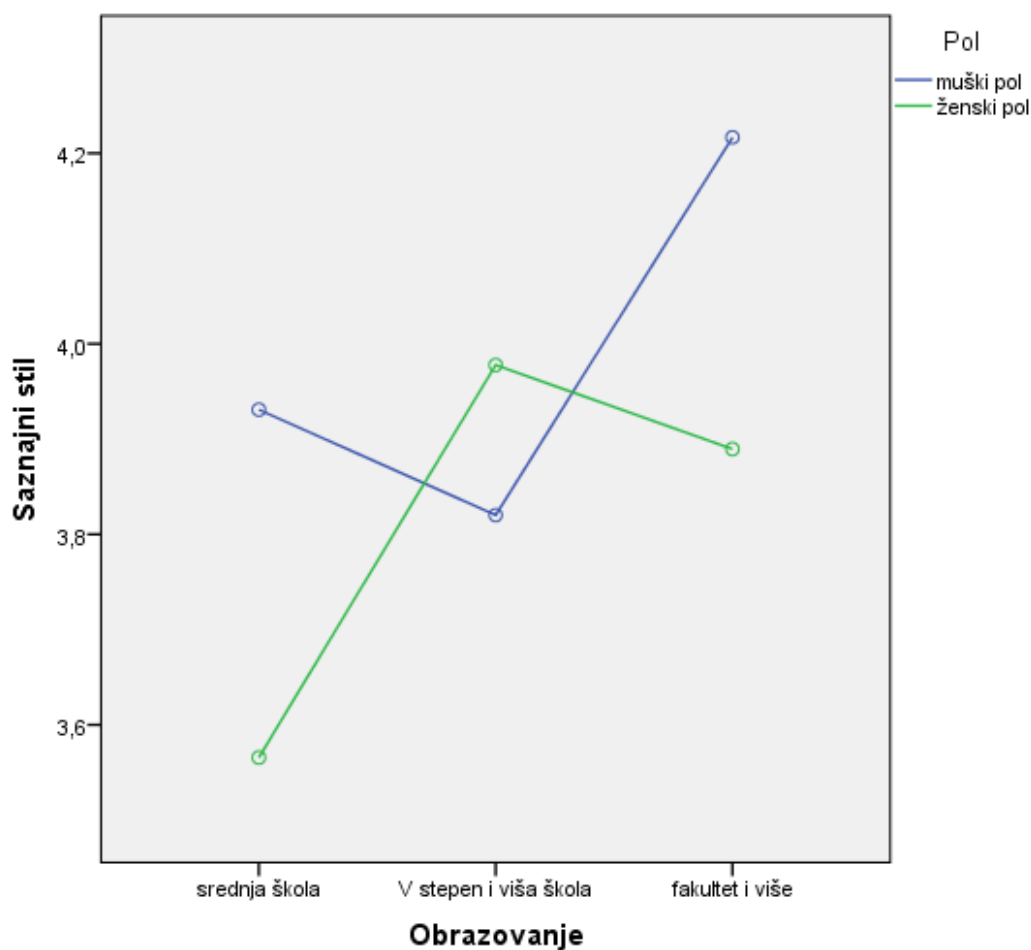
T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

su statistički značajni. U slučaju efekata koji ostvaruje pol dobijeno je da su muškarci više orijentisani na popularnost (muški pol: $AS = 2.67$, $SE = 0.18$, ženski pol: $AS = 2.12$, $SE = 0.16$) i karakteriše ih viši *prometejski aktivizam* (muški pol: $AS = 4.13$, $SE = 0.15$, ženski pol: $AS = 3.80$, $SE = 0.13$), dok su menadžerke više *egoistički orijentisane* (muški pol: $AS = 3.61$, $SE = 0.18$, ženski pol: $AS = 3.99$, $SE = 0.16$).

Tabela br. 17: Univarijantni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na životne stilove

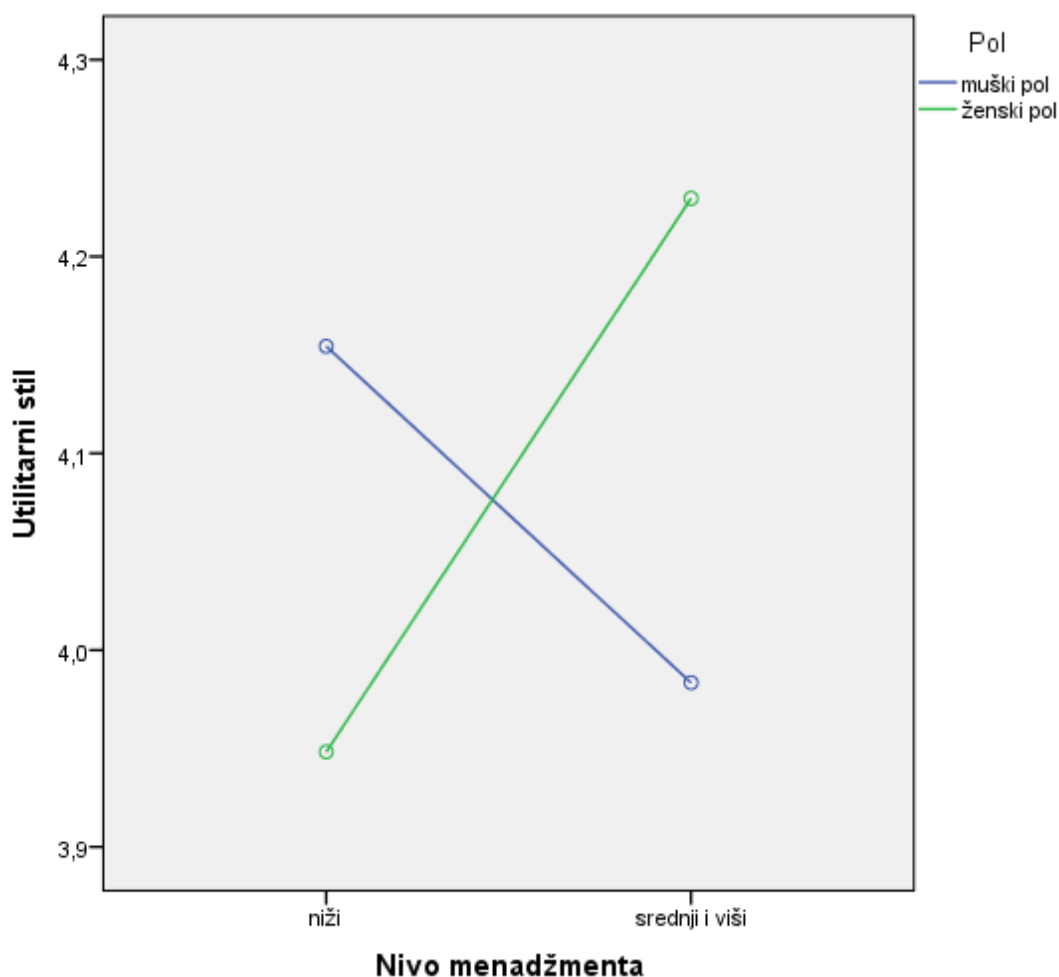
Prediktori	Kriterijumi	F(df1, df2)	p
Pol	Orijentacija na popularnost	9.60 (1,565)	.00
Pol	Egoistička orijentacija	4.90 (1,565)	.03
Pol	Prometejski aktivizam	4.69 (2,565)	.03
Radni staž	Orijentacija na moć	4.43 (2,565)	.01
Usmerenost na ljude	Porodično-sentimentalni stil	2.92 (2,565)	.06
Pol x obrazovanje	Sznajni stil	3.42 (2,565)	.03
Pol x nivo menadžemnta	Utilitarni stil	4.35 (1,565)	.04
Obrazovanje x bračno stanje	Altruistička orijentacija	4.87 (2,565)	.01
Obrazovanje x usmerenost na ljude	Porodično-sentimentalni stil	4.31 (4,565)	.00
Oblast rada x usmerenost na ljude	Altruistička orijentacija	2.87 (2,565)	.06

Međutim, pol ostvaruje značajnu interakciju sa nivoom obrazovaja i sa nivoom menadžemnta na određene životne stilove (Tabela br. 18). U slučaju interakcije s nivoom obrazovanja, dobijen je efekat na saznanji životni stil. Rezultati pokazuju da polne razlike postoje kod niže obrazovanih menadžera (sa srednjom školom) i kod visoko obrazovanih menadžera, i to u korist muškaraca. Dakle, muškarce menadžere sa završenom srednjom školom i one koji su visokoobrazovani više karakteriše saznanji životni stil, nego žene s istim nivoom obrazovanja. Polne razlike u slučaju nivoa obrazovanja koji se odnosi na V stepen i završenu višu školu nisu toliko izražene, ali su u suprotnom smeru – menadžerke sa završenim V stepenom ili višom školom nešto više karakteriše saznanji životni stil od menadžera muškaraca istog nivoa obrazovanja (Grafik br. 4).



Grafik br. 4: Interakcija pola i nivoa obrazovanja na saznajni životni stil

Pol i nivo menadžmenta ostvaruju efekat interakcije na utilitarni životni stil. Ovaj efekat ukazuje na to da utilitarni životni stil karakteriše muškarce na nižem nivou menadžmenta i žene na srednjem ili višem nivou menadžmenta (Grafik br. 5).

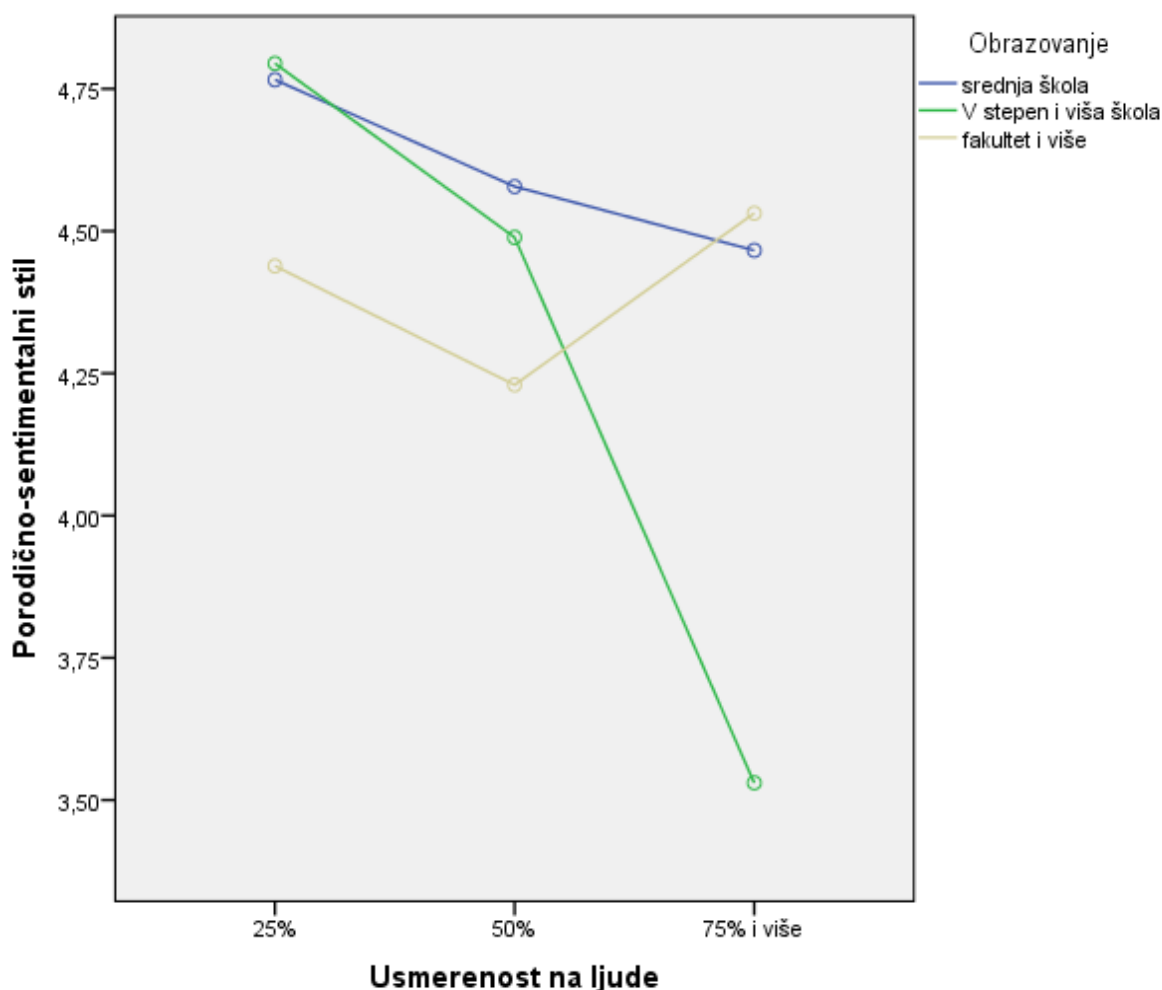


Grafik br. 5: Interakcija pola i nivoa menadžmenta na utilitarni životni stil

Radni staž ostvaruje efekat na orijentaciju na moć, pri čemu značajne razlike postoje samo između onih sa radnim stažom do 10 godina ($AS = 3.32$, $SE = 0.20$) i onih s radnim stažom između 11 i 20 godina ($AS = 2.69$, $SE = 0.16$), u korist prvih. Dakle, menadžeri s kraćim radnim stažom, do 10 godina, više su orijentisani na moć. Menadžeri s dužim radnim stažom, od 21 godinu pa naviše, ne razlikuju se značajno po orijentaciji na moć u odnosu na menadžere s kraćim radnim stažom od njihovog.

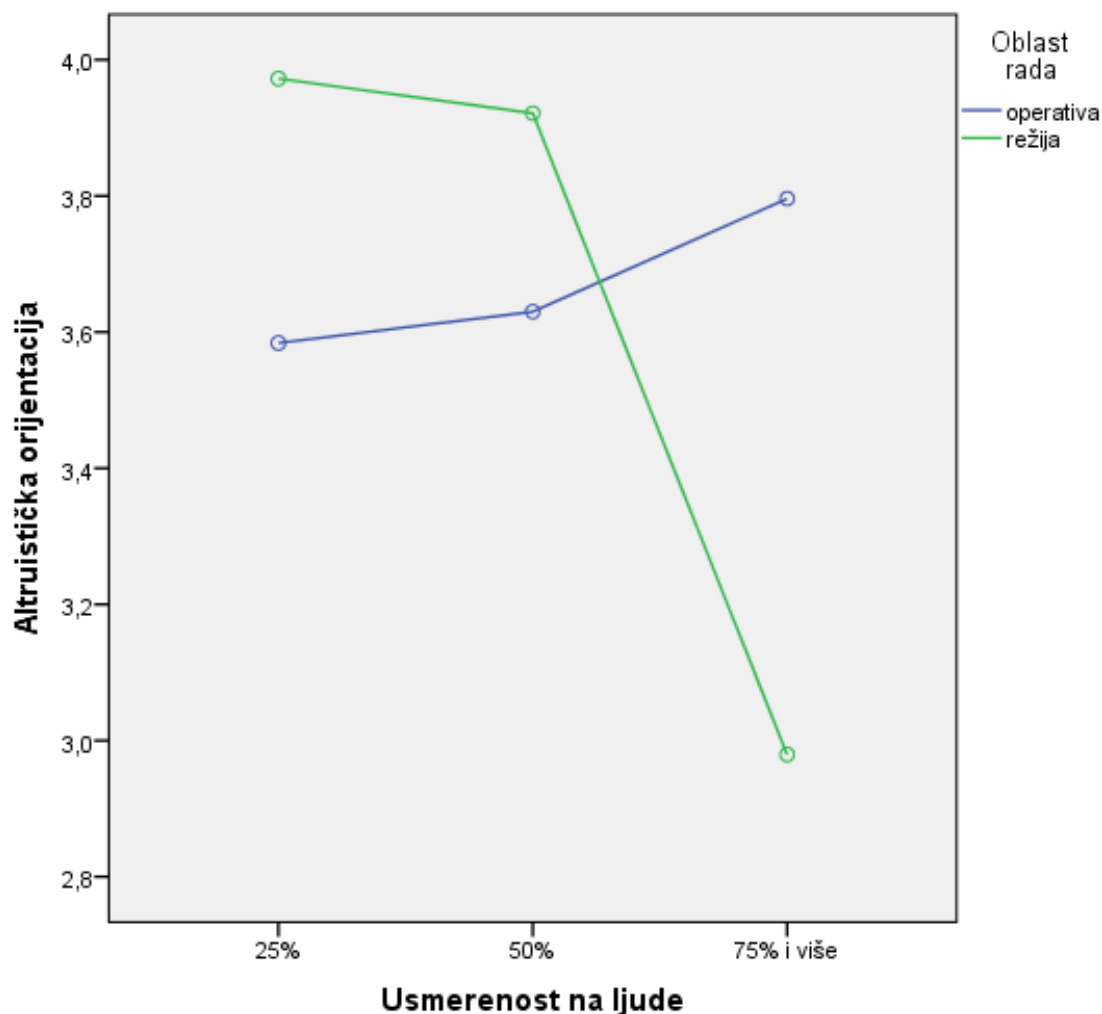
Pored pola i radnog staža, usmerenost na ljude takođe ostvaruje marginalno značajan samostalni efekat na porodično-sentimentalni stil. S obzirom na to da je ovaj efekat marginalno značajan ($p = .06$), dobijeni rezultati će se tumačiti s oprezom kao moguća tendencija koju treba detaljnije ispitati u narednim istraživanjima. Međutim, na ovaj stil usmerenost na ljude ostvaruje i značajnu interakciju s obrazovanjem, te se prilikom interpretacije treba uzeti u obzir interakcija. Samostalni efekat ukazuje da porodično-sentimentalni stil više karakteriše one čiji posao zahteva manju usmerenost na ljude tj. do 25% ($AS = 4.67$, $SE = 0.14$), u odnosu na one čiji je posao izrazito usmeren na ljude tj. 75% i više ($AS = 4.18$, $SE = 0.19$). Međutim, kada se ovaj efekat sagleda u

interakciji s obrazovanjem, može se videti da porodično-sentimentalni stil više karakteriše menadžere čiji posao zahteva manji stepen međuljudske interakcije, ali koji su pre svega nižeg obrazovnog nivoa (srednja škola i viša škola), dok su visokoobrazovani menadžeri čiji posao zahteva isti intenzitet interpersonalne komunikacije – manje skloni ovom stilu (Grafik br. 6). Takođe, može se primetiti da su ovom stilu najmanje skloni menadžeri čiji je posao u većem intenzitetu usmeren na ljude (75% i više), ali koji su ujedno i umerenog nivoa obrazovanja tj. koji imaju završen V stepen ili višu školu.



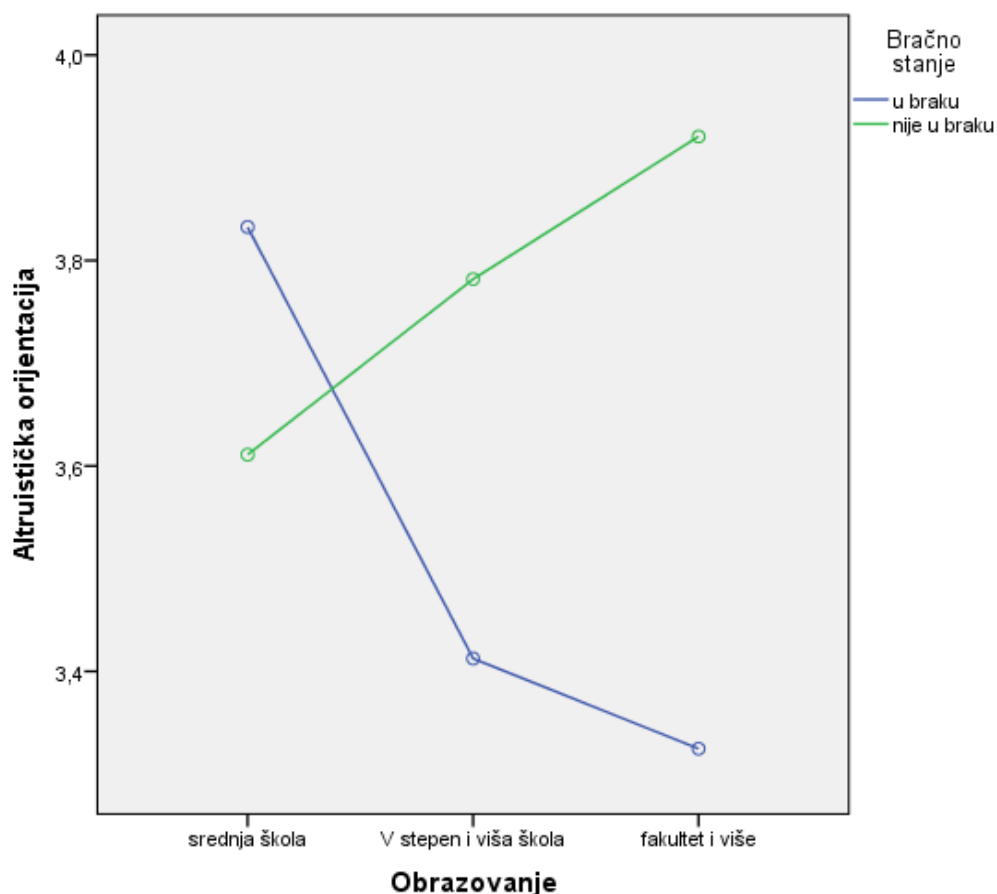
Grafik br. 6: Interakcija nivoa obrazovanja i usmerenosti na ljude na porodično-sentimentalni životni stil

Usmerenost na ljude ostvaruje marginalno značajnu interakciju i sa oblašću rada na altruističku orijentaciju. Rezultati pokazuju da su ovoj orijentaciji više skloni menadžeri koji rade u oblasti režije, čiji posao zahteva manji ili umereni intenzitet usmerenosti na ljude, u odnosu na menadžere iz iste oblasti rada, čiji je posao u mnogo većem stepenu usmeren na ljude (Grafik br. 7). U slučaju menadžera iz operative, nema upadljivih razlika s obzirom na stepen usmerenosti na ljude.



Grafik br. 7: Interakcija oblasti rada i usmerenosti na ljude na altruističku orijentaciju

Na kraju, obrazovanje i bračno stanje ostvaruju značajnu interakciju na altruističku orijentaciju. Rezultati pokazuju da postoje razlike između menadžera koji su u braku i koji to nisu (samci, razvedeni ili udovci), u slučaju kada su oni V stepena obrazovanja i više od toga. Menadžeri koji nisu u braku, a višeg su obrazovanja karakteriše altruistička orijentacija više, nego menadžere istog nivoa obrazovanja, a koji su u braku. S druge strane, u slučaju niže obrazovanih menadžera, sa srednjom školom, menadžere koji su u braku više karakteriše altruistička orijentacija (Grafik br. 8).



Grafik br. 8: Interakcija bračnog stanja i nivoa obrazovanja na altruističku orijentaciju

3.10.1.2. Profesionalni stilovi i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

Na osnovu deskriptivnih podataka u vezi s izraženošću određenih profesionalnih stilova menadžera se može videti da su više izraženi stilovi *Budi savršen* i *Udovolji drugima* (Tabela br.18).

Tabela br. 18: Deskriptivni podaci i pouzdanost za profesionalne stilove

Profesionalni stilovi	Minimum	Maximum	AS	SD
Požuri	0	36	21.40	5.84
Budi savršen	4	40	27.62	4.96
Udovolji drugima	4	40	27.68	5.35
Radi naporno	2	40	21.82	5.53
Budi jak	2	40	24.04	5.49

Da bi se ispitali efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na profesionalne stilove, primenjen je ponovo set univarijatnih analiza varijanse. Dobijeni su univarijatni efekti nivoa obrazovanja, bračnog stanja, radnog staža i usmerenosti na ljude u poslu, međutim usmerenost na ljude ostvaruje i interakcijski efekat sa drugim karakteristikama ispitanika koje će se uzeti u obzir prilikom interpretacije (Tabela br. 19). Pol ne ostvaruje značajan samostalni efekat, ali ostvaruje interakcijski efekat sa hijerarhijskim nivoom menadžmenta i usmerenošću na ljude. Takođe i nivo menadžmenta ne ostvaruje značajan samostalni efekat, ali ostvaruje interakcijski efekat sa polom i oblašću rada.

Tabela br. 19: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na profesionalne stilove

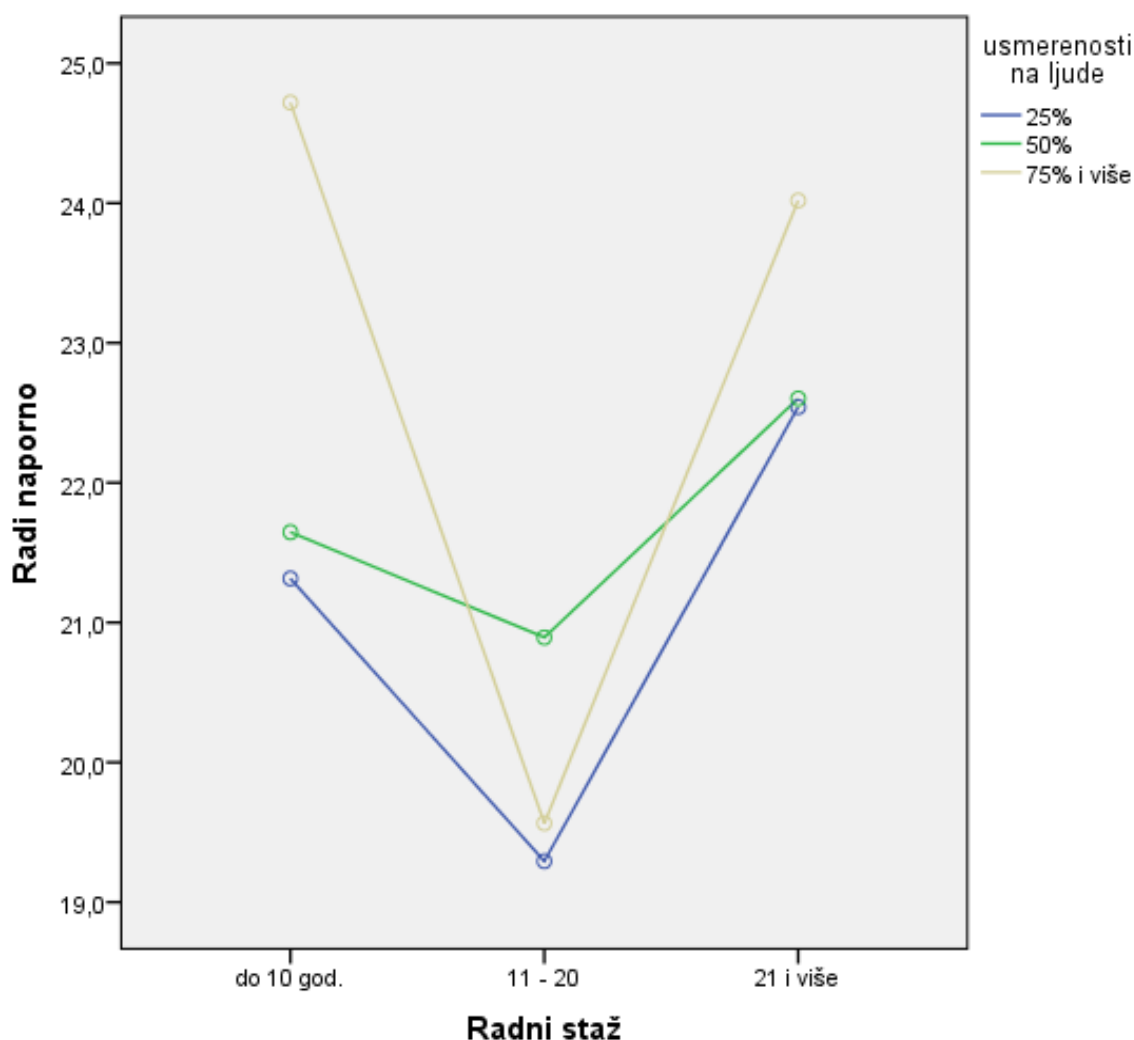
Prediktori	Kriterijumi	F(df1, df2)	p
Obrazovanje	Budi jak	3.49 (2,565)	.03
Bračno stanje	Požuri	3.93 (1,565)	.05
Radni staž	Radi naporno	5.18 (2,565)	.01
Usmerenost na ljude	Požuri	3.65 (2,565)	.03
Pol x nivo menadžmenta	Budi jak	5.35 (1,565)	.02
Pol x usmerenost na ljude	Budi savršen	3.33 (2,565)	.04
Oblast rada x nivo menadžmenta	Radi naporno	8.73 (1,565)	.00
Stož x usmerenost na ljude	Radi naporno	2.50 (4,565)	.04

U slučaju nivoa obrazovanja, dobijen je značajan efekat na profesionalni stil *Budi jak*. Rezultati pokazuju da menadžeri s V stepenom ili završenom višom školom više ispoljavaju ovaj stil ($AS = 28.26$, $SE = 1.38$), za razliku od menadžera sa srednjom školom ($AS = 24.76$, $SE = 0.95$) ili visokim obrazovanjem ($AS = 24.61$, $SE = 0.97$).

Bračno stanje ostvaruje efekat na profesionalni stil *Požuri*, pri čemu su ovom stilu više skloni menadžeri koji nisu u braku ($AS = 24.12$, $SE = 1.22$) u odnosu na one koji su u braku ($AS = 21.78$, $SE = 0.71$).

Radni staž ostvaruje efekat na stil *Radi naporno* u smeru u kojem menadžeri s radnim stažom između 11 i 20 godina manje ispoljavaju ovaj stil ($AS = 19.92$, $SE = 0.85$) za razliku od onih s kraćim radnim stažom ($AS = 22.56$, $SE = 1.03$) ili dužim radnim stažom ($AS = 23.05$, $SE = 1.15$). Međutim, radni staž ostvaruje značajnu interakciju sa usmerenošću na ljude na isti profesionalni stil *Radi naporno*, te se u obzir mora uzeti dobijena interakcija. Interakcija ukazuje na to da menadžeri čiji je posao više usmeren na ljude (75% i više), a koji imaju ili kraći ili duži radni staž – više ispoljavaju stil *Radi naporno* (Grafik br. 9). Kao što je pomenuto, stilu *Radi naporno* su najmanje skloni menadžeri s prosečnim radnim stažom (od 11 do 20 godina), međutim, kod ovih

menadžera postoje razlike u odnosu na usmerenost na ljude. Naime, stilu *Radi naporno* su više skloni oni menadžeri čiji se posao sastoji od oko 50% usmerenosti na ljude, u odnosu na ostale menadžere čiji se posao sastoji u manjem ili većem procentu usmerenosti na ljude. Dakle, moglo bi se zaključiti da su stilu *Radi naporno* najmanje skloni menadžeri sa prosečnom dužinom radnog staža, a čiji posao zahteva manju ili izraženu usmerenost na ljude. S druge strane, ovom stilu su najviše skloni menadžeri čiji posao zahteva izraženu usmerenost na ljude, a čiji je radni staž kratak ili duži, tj. 21 godinu i više.

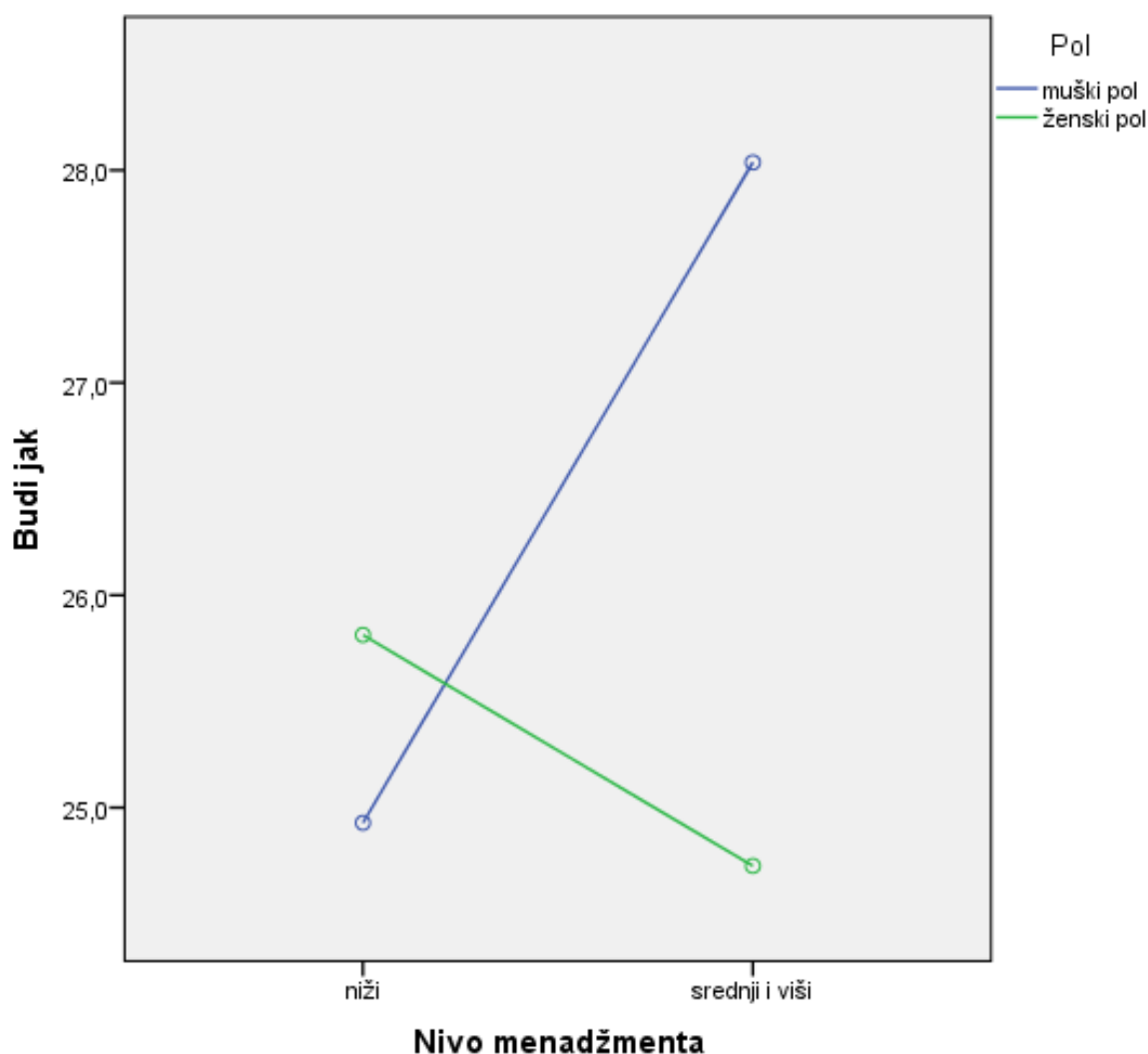


Grafik br. 9: Interakcija dužine radnog staža i usmerenosti u poslu na ljude na stil *Radi naporno*

Usmerenost na ljude ostvaruje značajan samostalni efekat na stil *Požuri*. Rezultati post hoc LSD testa pokazuju da razlike postoje između menadžera čiji posao zahteva optimalnu usmerenost na ljude, tj. oko 50%, u odnosu na ostale. Menadžeri čiji je posao

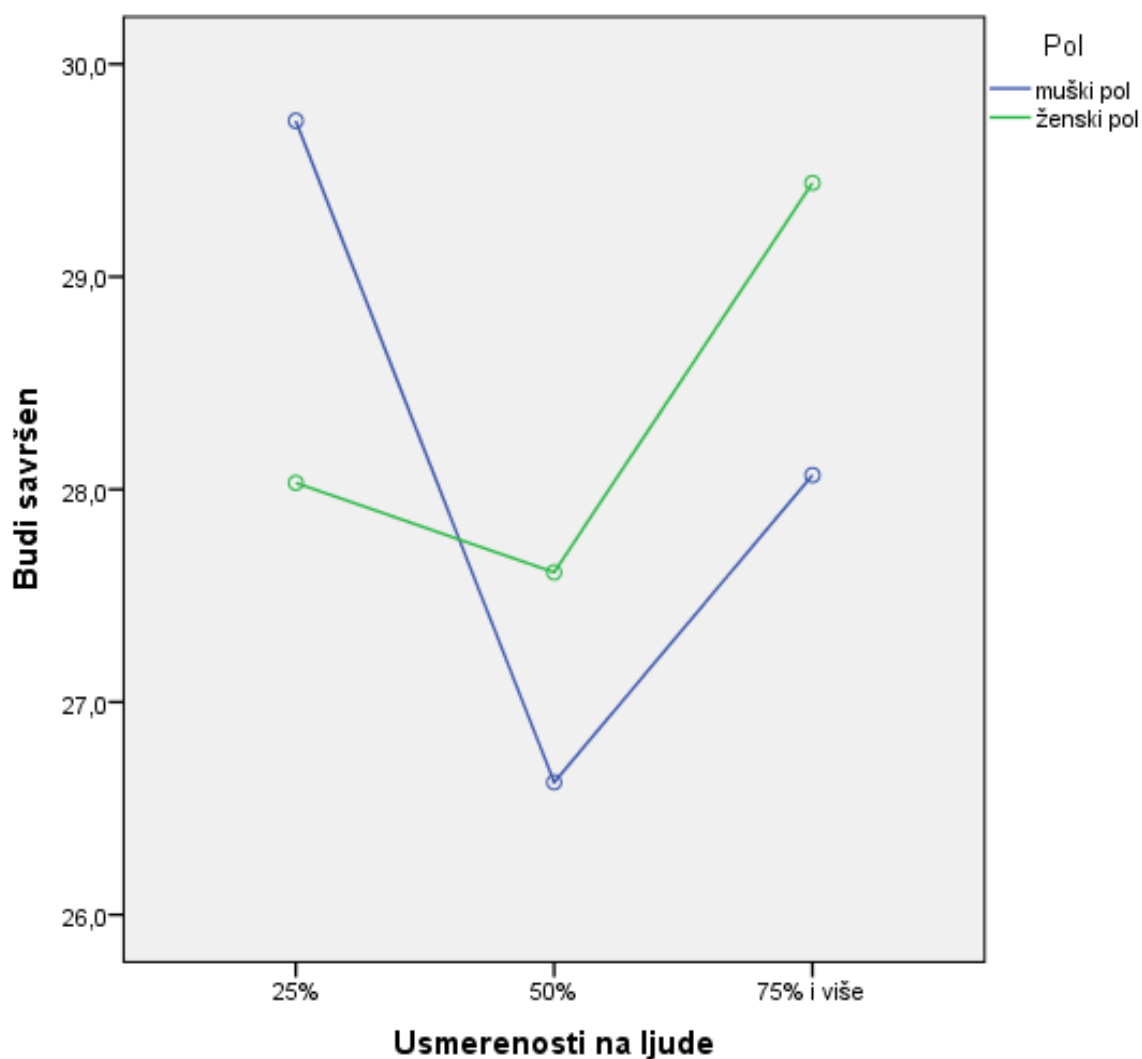
takav da zahteva 50% vremena u kojem postoji interpersonalna interakcija su manje skloni ovom stilu ($AS = 21.15$, $SE = 0.85$) u odnosu na menadžere čiji je posao manje usmeren na ljude ($AS = 23.17$, $SE = 1.07$) ili više ($AS = 24.53$, $SE = 1.49$).

Pol ostvaruje značajnu interakciju s nivoom menadžemnta na stil *Budi jak*. Interakcija ukazuje na to da su muškarci na višim menadžerskim pozicijama više skloni stilu *Budi jak* u odnosu na žene generalno i muškarce na nižim pozicijama (Grafik br. 10).



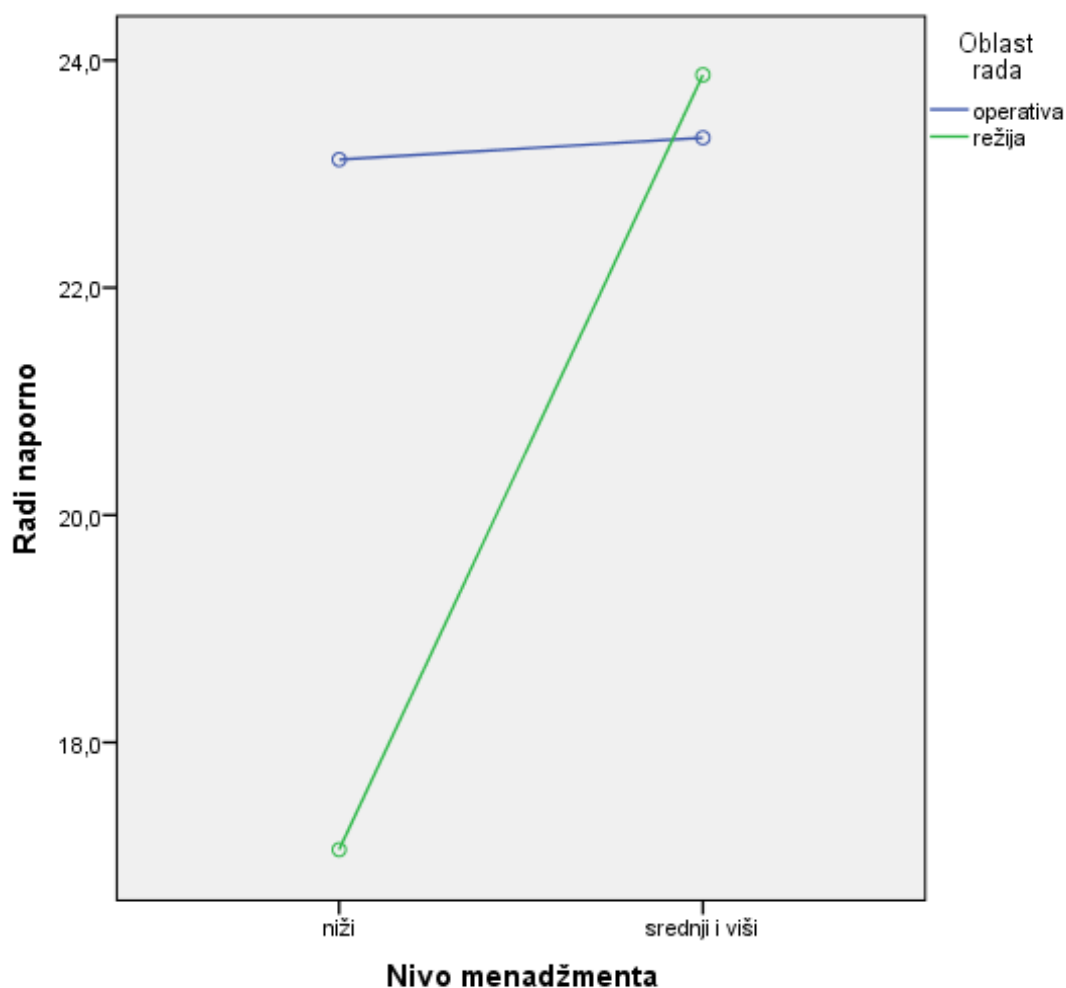
Grafik br. 10: Interakcija pola i nivoa menadžmenta na stil *Budi jak*

Pol takođe ostvaruje značajnu interakciju sa usmrenošću na ljude na stil *Budi savršen*. Interakcija upućuje na to da su muškarci čiji je posao manje usmeren na ljude više skloni ovom stilu, kao i žene čiji je posao izraženo usmeren na ljude (Grafik br. 11).



Grafik br. 11: Interakcija pola i usmerneosti na ljude u poslu na stil *Budi savršen*

Oblast rada i nivo menadžmenta ostvaruju značajnu interakciju na stil *Radi naporno*. Interakcija ukazuje na to da se menadžeri na višim nivoima ne razlikuju u ispoljavanju stila *Radi naporno* s obzirom na oblast rada, ali se razlikuju menadžeri na nižem nivou. Menadžeri na nižem nivou koji su u operativi više ispoljavaju stil *Radi naporno*, nego oni koji su u režiji (Grafik br.12).



Grafik br. 12: Interakcija oblasti rada i nivoa menadžmenta na stil Radi naporno

4.10.1.3. Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera

U cilju utvrđivanja relacija životnih i profesionalnih stilova, najpre su izračunate korelacije između 10 životnih i 5 profesionalnih stilova. Na osnovu korelacija se može videti da je generalna povezanost životnih i profesionalnih stilova niska (Tabela br. 20). Sa profesionalnim stilovima *Budi savršen*, *Udovolji drugima* i *Radi naporno* po 5 životnih ostvaruju značajne korelacije, dok sa stlovima *Požuri* i *Budi jak* manji broj životnih stilova ostvaruje značajne korelacije. Sa profesionalnim stilom *Budi savršen* značajne korelacije ostvaruju prometejski aktivizam, saznajni stil, egoistička orijentacija, orijentacija na moć i na popularnost. Sa stilom *Udovolji drugima* značajne i nešto više korelacije u odnosu na ostale životne stilove ostvaruje altruistička orijentacija, a potom i porodično-sentimentalni stil. Pored njih, značajnu korelaciju s ovim profesionalnim stilom ostvaruju hedonistička orijentacija, prometejski aktivizam i religijsko-tradicionalni životni stil. Sa profesionalnim

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

stilom *Radi naporno* značajne korelacije ostvaruju altruistička i orijentacija na popularnost, prometejski aktivizam, orijentacija na moć i sazajni stil. Značajne korelacije sa profesionalnim stilom *Požuri* ostvaruje egoistička i hedonistička orijentacija, a sa stilom *Budi jak* samo orijentacija na popularnost.

Tabela br. 20: Korelacije između životnih i profesionalnih stilova

	Požuri	Budi savršen	Udovolji drugima	Radi naporno	Budi jak
Porodično-sentimentalni stil	-.03	.07	.15**	.04	.04
Atruistička orijentacija	.05	.02	.20**	.13**	.04
Sazajni stil	-.04	.09*	-.02	.10*	.00
Utilitarni stil	-.06	.07	-.02	-.02	.03
Orijentacija na popularnost	.02	.08*	.04	.13**	.09*
Egoistička orijentacija	.12**	.09*	.04	.01	.04
Prometejski aktivizam	.01	.10*	.10*	.12**	-.03
Hedonistička orijentacija	.12**	.03	.11**	.06	.05
Religijsko-tradicionalni stil	-.06	.05	.10*	.00	.02
Orijentacija na moć	.00	.09*	-.06	.11**	.08

** $p < .01$, * $p < .05$.

Da bi se detaljnije ispitala struktura povezanosti životnih i profesionalnih stilova, primenjena je kanonička korelaciona analiza. U ovoj analizi jedan set varijabli čine životni stilovi, a drugi set čine profesionalni stilovi. Na osnovu kanoničke korelacione analize su izdvojena tri značajna para kanoničkih faktora (Tabela br. 21). Na osnovu veličine objašnjene varijanse (R^2) se može primetiti da sva tri para kanoničkih faktora objašnjavaju manji procenat varijabiliteta, ispod 10%.

Tabela br. 21: Karakteristike i značajnost izdvojenih parova kanoničkih faktora

Parovi kanoničkih faktora	R	R^2	χ^2	df	p
0	.28	.08	131.19	50	.00
1	.23	.05	80.96	36	.00
2	.22	.05	47.92	24	.00
3	.13	.01	19.07	14	.16
4	.12	.01	9.01	6	.17

Set varijabli iz domena životnih stilova u okviru prvog para kanoničkih faktora čine altruistička orijentacija, porodično-sentimentalni stil, prometejski aktivizam, i u manjem intenzitetu hedonistička orijentacija i religijsko-tradicionalni stil (Tabela br. 22). Najveći udeo u ovom faktoru ima altruistična orijentacija. U okviru varijabli iz domena profesionalnih stilova, dominantni stil u prvom faktoru je Udovolji drugima, a potom u znatno manjem intenzitetu stilovi *Radi naporno* i *Požuri*. Dakle, ovaj par kanoničkih

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

faktora opisuje orijentaciju na ljude kako u domenu životnih, tako i u domenu profesionalnih stilova.

Tabela br. 22: Struktura prvog para kanoničkih faktora

Životni sitlovi	Struktura	Profesionalni stilovi	Struktura
Porodično-sentimentalni stil	.47	Požuri	.33
Atruistička orijentacija	.75	Budi savršen	.02
Saznajni stil	-.05	Udovolji drugima	.95
Utilitarni stil	-.17	Radi naporno	.34
Orijentacija na popularnost	.12	Budi jak	.08
Egoistička orijentacija	.06		
Prometejski aktivizam	.41		
Hedonistička orijentacija	.38		
Religijsko-tradicionalni stil	.32		
Orijentacija na moć	-.24		

Značajni stilovi u drugom faktoru su svi negativnog predznaka, te će se interpretacija ovog faktora izvršiti u obrnutom smeru. U drugom kanoničkom faktoru, značajna opterećenja na faktoru iz domena životnih stilova ostvaruju saznajni stil, prometejski aktivizam, oprijentacija na moć i na popularnost, i u manjem intenzitetu porodično-sentimentalni stil (Tabela 1br. 23). Veći udeo u objašnjenju faktora ima saznajni stil, a potom i prometejski aktivizam. U slučaju seta koji se odnosi na profesionalne stilove, kao značajni su se izdvojili stilovi *Radi naporno*, *Budi savršen* i *Požuri*. Samo stil *Požuri* je pozitivnog predznaka. Kada se sagledaju skorovi iz suprotnog smera, može se zaključiti da ovaj faktor čine stilovi *Radi naporno* i *Budi savršen*, uz nisku sklonost stilu *Požuri*. Ovim parom kanoničkih faktora se opisuje posvećeni aktivizam u kojem se propagira rad i novina, a pri tome postoji želja za savršenstvom i popularnošću.

Tabela br. 23: Struktura drugog para kanoničkih faktora

Životni sitlovi	Struktura	Profesionalni stilovi	Struktura
Porodično-sentimentalni stil	-.32	Požuri	.48
Atruistička orijentacija	-.27	Budi savršen	-.47
Saznajni stil	-.61	Udovolji drugima	.04
Utilitarni stil	-.21	Radi naporno	-.60
Orijentacija na popularnost	-.43	Budi jak	-.06
Egoistička orijentacija	.22		
Prometejski aktivizam	-.57		
Hedonistička orijentacija	.17		
Religijsko-tradicionalni stil	-.25		
Orijentacija na moć	-.48		

U okviru trećeg seta faktora iz domena životnih stilova, na osnovu visine doprinosa faktoru ne izdvaja se nijedna varijabla. Značajna opterećenja na ovom faktoru ostvaruju religijsko-tradicionalni i porodično-sentimentalni stil u pozitivnom, i orijentacija na moć, na popularnost i egoistička i hedonistička orijentacija u negativnom smeru (Tabela br. 24). Dakle, ovaj faktor opisuje tradicionalizam uz skromnost i neisticanje. Ovaj faktor se uparuje sa faktorom profesionalnih stilova u kojem se izdvajaju stilovi *Požuri* i *Radi naporno*, ali su oni negativnog predznaka. Drugim rečima s tradicionalnim životnim stilom se povezuje manja sklonost profesionalnom stilu *Požuri* i *Radi naporno*. Odnosno, sagledano iz drugog ugla, sa životnim stilom koji obuhvata orijentaciju na moć i popularnost, isticanje i ugađanje sebi, povezuju se profesionalni stilovi *Požuri* i *Radi naporno*.

Tabela br. 24: *Struktura trećeg para kanoničkih faktora*

Životni stilovi	Struktura	Profesionalni stilovi	Struktura
Porodično-sentimentalni stil	.33	Požuri	-.77
Atruistička orijentacija	-.09	Budi savršen	-.19
Saznajni stil	-.18	Udovolji drugima	.05
Utilitarni stil	.21	Radi naporno	-.68
Orijentacija na popularnost	-.34	Budi jak	-.27
Egoistička orijentacija	-.36		
Prometejski aktivizam	-.12		
Hedonistička orijentacija	-.32		
Religijsko-tradicionalni stil	.41		
Orijentacija na moć	-.44		

3.10.1.4. Zadovoljstvo menadžera usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života

Ispitanici su na osnovu zadovoljstva usklađenošću različitim segmentima života svrstani u sledeće kategorije (Tabela br. 25). Kako vidimo, najveći broj menadžera je zadovoljan usklađenošću (50,97% ispitanika), a 7,77% uzorka čak veoma zadovoljno. Veoma malo njih (27 ispitanika), odnosno 4,34% je nezadovoljno ili veoma nezadovoljno uspostavljenom usklađenošću.

Tabela br. 25.: *Zadovoljstvo usklađenošću profesionalnog i privatnog segmenta života*

Zadovoljstvo usklađenošću	f	%
veoma zadovoljan/na	48	7.77
zadovoljan/na	315	50.97
delimično zadovoljan/na	228	36.89
nezadovoljan/na	20	3.24
veoma nezadovoljan/na	7	1.13
Ukupno:	618	100

Zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života je ispitivano petostepenom skalom, na kojoj veći skor ukazuje na veće zadovoljstvo usklađenošću. Poređenjem empirijske AS sa teorijskom (3) može se videti da su menadžeri umereno zadovoljni ovom usklađenošću (Tabela br. 26).

Tabela br. 26: Deskriptivni podaci za zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života

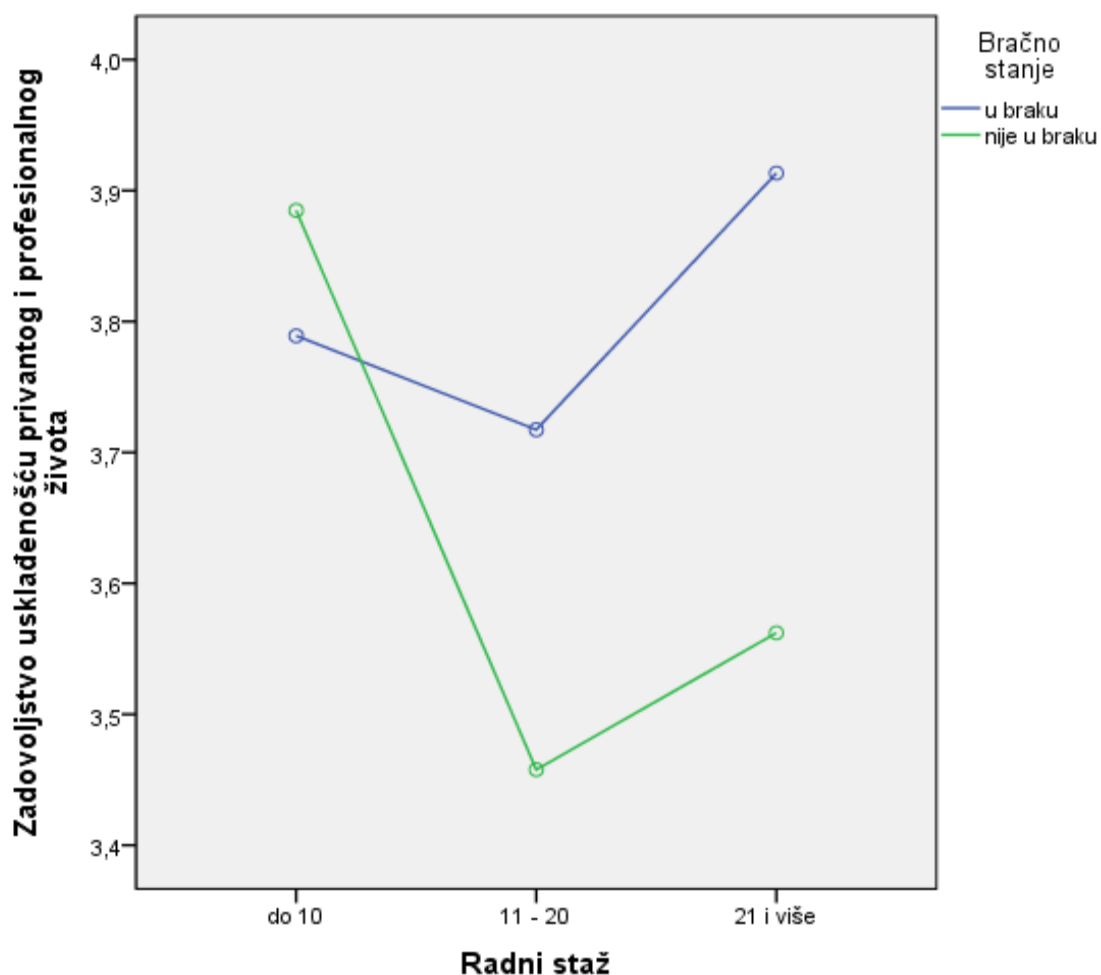
Zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života	Minimum	Maksimum	AS	SD
	0	5	3.61	0.73

U cilju ispitivanja povezanosti zadovoljstva usklađenosti privatnog i profesionalnog života sa socio-demografskim i drugim profesionalnim karakteristikama menadžera, primenjena je univarijatna analiza varijanse. Na osnovu ove analize dobijeno je da na zadovoljstvo usklađenošću značajan efekat ostvaruje nivo menadžmenta, kao i interakcija bračnog stanja i radnog staža (Tabela br. 27). U slučaju nivoa menadžmenta dobijeno je da su više zadovoljniji menadžeri na srednjim i višim pozicijama ($AS = 3.93$, $SE = 0.13$) nego oni na hijerarhijski nižim pozicijama ($AS = 3.51$, $SE = 0.13$).

Tabela br. 27: Povezanost zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života sa socio-demografskim i drugim profesionalnim karakteristikama menadžera

Prediktori	F (df1, df2)	p
Nivo menadžmenta	5.86 (1,565)	.016
Bračno stanje x radni staž	3.26 (1,565)	.039

U slučaju interakcije bračnog stanja i radnog staža je dobijeno da su menadžeri u braku više zadovoljniji usklađenošću privatnog i profesionalnog života, i to posebno oni sa dužim radnim stažom, 21 godinu i više (Grafik br. 13). Menadžeri koji nisu u braku, a koji imaju manji radni staž, do 10 godina, takođe su zadovoljniji ovom usklađenošću.



Grafik br. 13: Interakcija bračnog stanja i radnog staža na zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života

3.10.2. Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

3.10.2.1. Stilovi upravljanja i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera

Na osnovu deskriptivnih pokazatelja za stilove upravljanja može se videti da menadžeri najviše preferiraju stil *Prepričavanje*, a najmanje *Delegiranje* (Tabela br. 28).

Tabela br. 28: Deskriptivni podaci i pouzdanost za stilove upravljanja

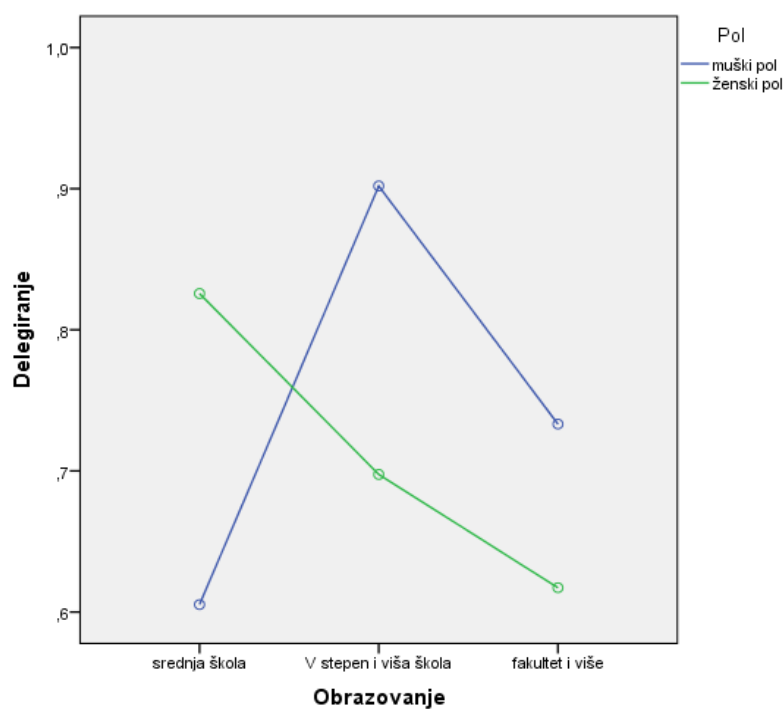
Stilovi upravljanja	Minimum	Maximum	AS	SD
Direktiva	0	9	3.37	1.86
Prepričavanje	1	11	5.38	1.82
Učestvovanje	0	8	2.74	1.51
Delegiranje	0	5	0.50	0.74

U slučaju ispitivanja relacija stilova upravljanja sa socio-demografskim i drugim karakteristikama menadžera, dobijeni su značajni efekti pola, nivoa obrazovanja i nivoa menadžmenta, međutim, sve tri navedene varijable ostvaruju i značajne interakcijske efekte sa drugim varijablama (Tabela br. 29).

Tabela br. 29: Univarijatni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na stilove upravljanja

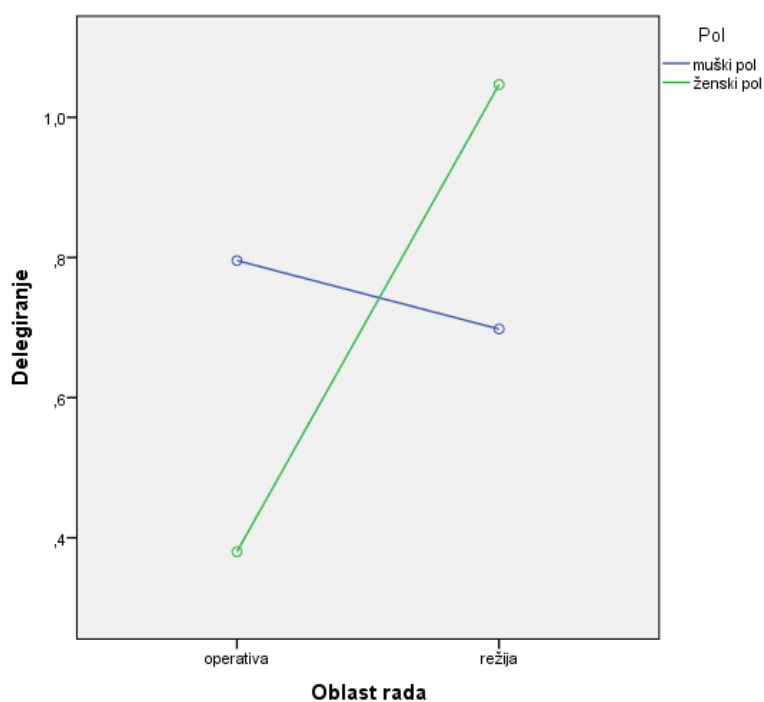
Prediktori	Kriterijumi	F(df1, df2)	p
Pol	Direktiva	3.84 (1,565)	.05
Pol	Prepričavanje	9.27 (1,565)	.00
Obrazovanje	Direktiva	3.08 (1,565)	.05
Nivo menadžmenta	Delegiranje	4.40 (1,565)	.04
Pol x obrazovanje	Delegiranje	4.01 (2,565)	.02
Pol x oblast rada	Delegiranje	6.57 (1,565)	.01
Pol x staž	Direktiva	4.44 (2,565)	.01
Pol x staž	Delegiranje	5.36 (2,565)	.01
Oblast rada x nivo menadžmenta	Delegiranje	5.74 (1,565)	.02
Oblast rada x staž	Direktiva	3.63 (2,565)	.03
Nivo menadžmenta x staž	Direktiva	4.24 (2,565)	.02
Nivo menadžmenta x staž	Prepričavanje	3.82 (2,565)	.02

Najpre, pol ostvaruje značajne efekte na stil *Direktiva* i *Prepričavanje* u smeru u kojem muškarci ostvaruju viši skor na stilu *Direktiva* (muški pol: $AS = 3.22$, $SE = 0.32$; ženski pol: $AS = 2.60$, $SE = 0.28$), a žene na stilu *Prepričavanje* (muški pol: $AS = 4.98$, $SE = 0.32$; ženski pol: $AS = 5.93$, $SE = 0.27$). Međutim, pol ostvaruje značajan efekat interakcije sa obrazovanjem, sa oblašću rada i sa dužinom radnog staža na stil *Delegiranje*, kao i značajan efekat interakcije s dužinom radnog staža na stil *Direktiva*. Kada je u pitanju efekat interakcije pola i nivoa obrazovanja na stil *Delegiranje*, rezultati pokazuju da su žene sa nižim nivoom obrazovanja (srednja škola) više sklone ovom stilu, kao i muškarci s višim nivoom obrazovanja (viša škola i više, videti Grafik br. 14).



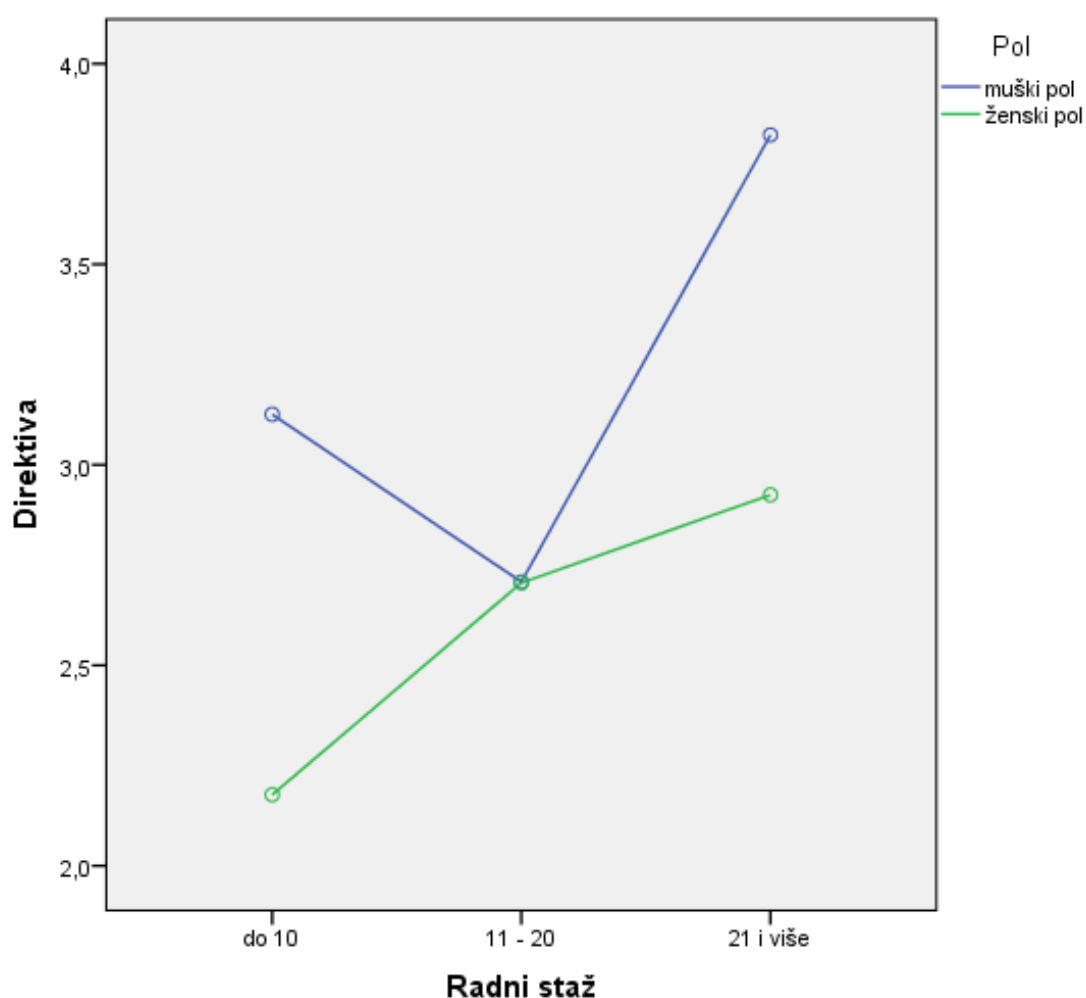
Grafik br. 14: Interakcija pola i nivoa obrazovanja na stil *Delegiranje*

U slučaju interakcije pola sa oblašću rada, dobijeno je da su žene koje rade u režiji više sklone stilu *Delegiranje*, nego žene koje rade u operativi, dok se muškarci ne razlikuju u preferenciji ovog stila u odnosu na oblast rada (Grafik br. 15).

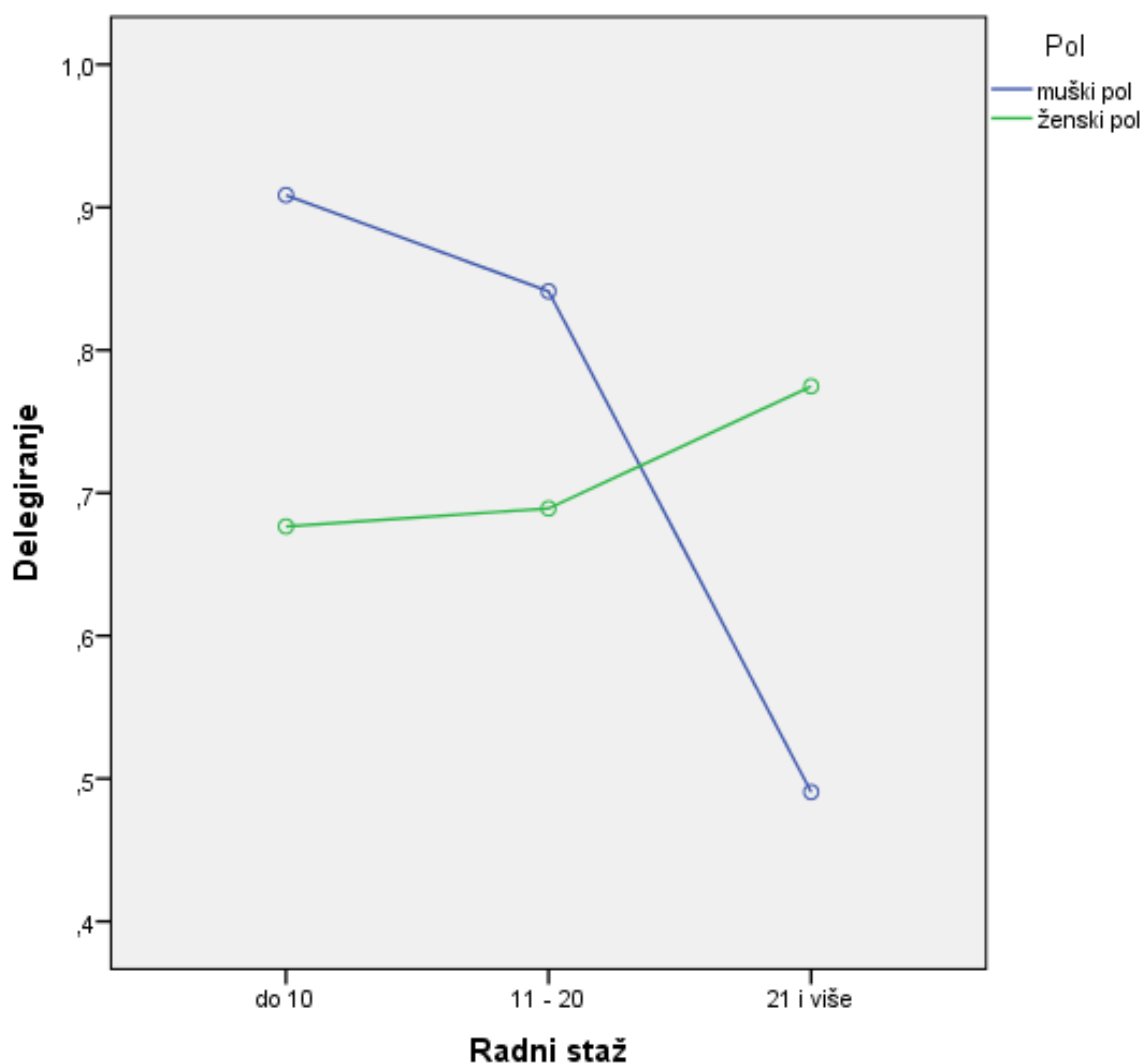


Grafik br. 15: Interakcija pola i oblasti rada na stil *Delegiranje*

Pol ostvaruje interakciju s dužinom radnog staža na stilove *Direktiva* i *Delegiranje*. U slučaju *Direktive*, polne razlike postoje kod menadžera s kraćim i dužim radnim stažom, dok u odnosu na radni staž između 11 i 20 godina nema značajnih razlika. U obe situacije su muškarci više skloni stilu *Direktiva*. Takođe, može se primetiti trend da žene više ispoljavaju ovaj stil s porastom dužine radnog staža (Grafik br. 16). U slučaju *Delegiranja*, muškarci s radnim stažom do 20 godina pokazuju veću sklonost ovom stilu u odnosu na muškarce s dužim radnim stažom, od 21. godinu i više. U slučaju žena je obrnuta situacija, mada razlike nisu toliko izražene (Grafik br. 17).



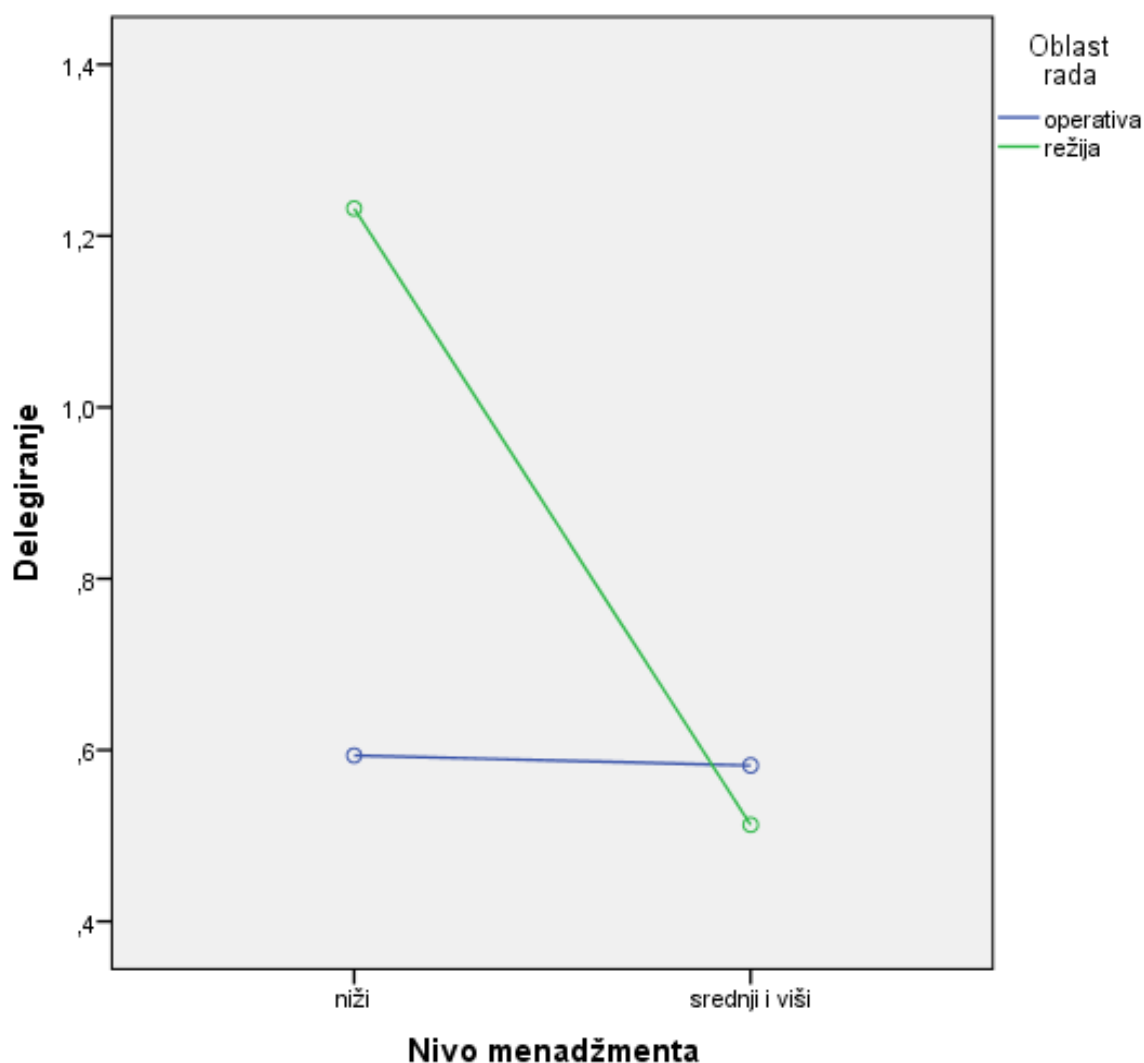
Grafik br. 16: Interakcija pola i dužine radnog staža na stil *Direktiva*



Grafik br. 17: Interakcija pola i dužine radnog staža na stil Delegiranje

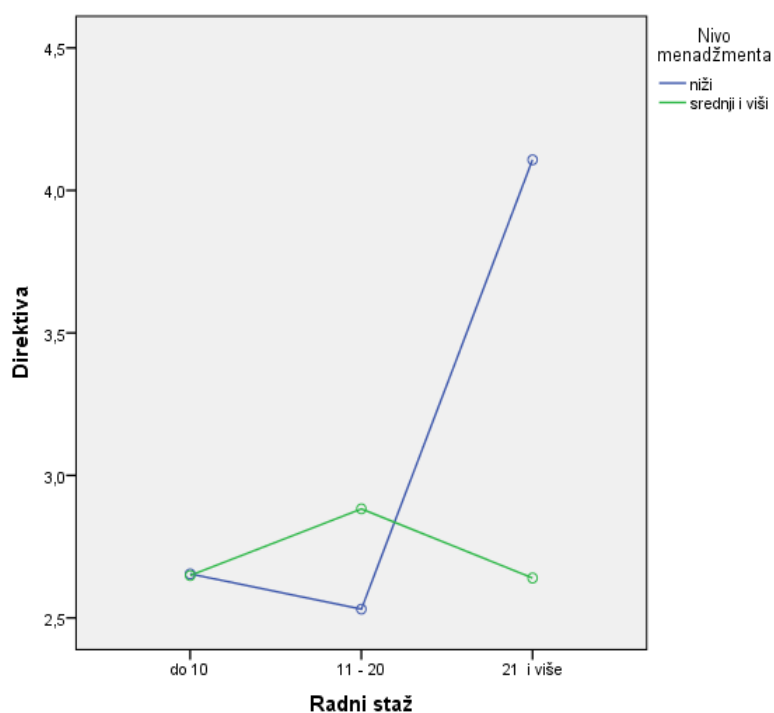
Nivo obrazovanja ostvaruje samostalni efekat na stil *Direktiva*. Pri tome, post hoc LSD testom su dobijene značajne razlike samo između menadžera sa završenom srednjom školom ($AS = 2.40$, $SE = 0.32$) i onih sa visokim obrazovanjem ($AS = 3.43$, $SE = 0.31$) u smeru u kojem oni s visokim obrazovanjem više pribegavaju ovom stilu.

Nivo menadžemnta ostvaruje značajan efekat na stil *Delegiranje* u smeru u kojem menadžeri nižeg nivoa ($AS = 0.91$, $SE = 0.13$) više pribegavaju ovom stilu, nego menadžeri srednjeg i višeg nivoa ($AS = 0.55$, $SE = 0.13$). Međutim, nivo menadžemnta ostvaruje i značajnu interakciju sa oblašću rada na isti stil *Delegiranje*. Ova interakcija upućuje na to da razlike u ovom stilu postoje samo u slučaju menadžera nižeg nivoa. Menadžeri nižeg nivoa čija se oblast rada odnosi na režiju više preferiraju stil *Delegiranje* u odnosu na menadžere istog, nižeg nivoa, ali čija se oblast rada odnosi na operativu (Grafik br. 18).

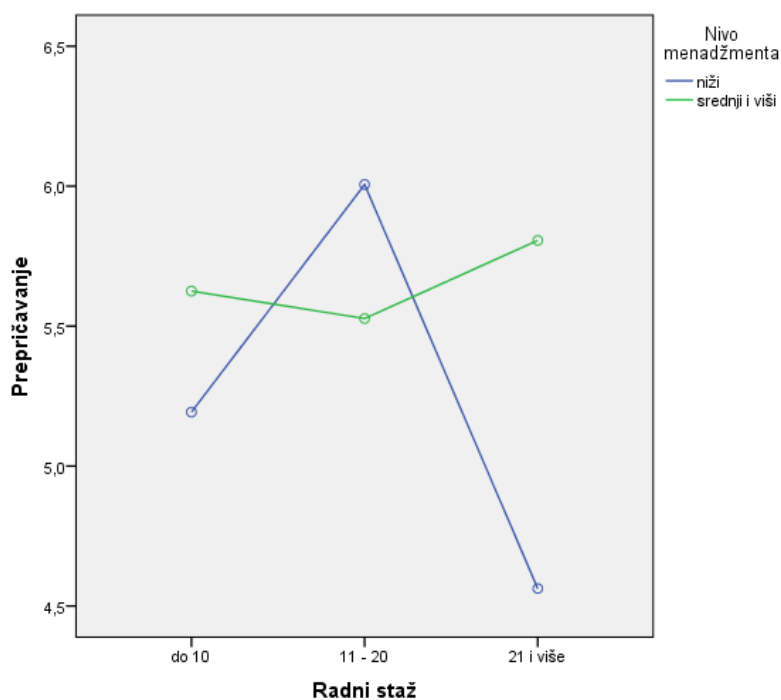


Grafik br. 18: Interakcija oblasti rada i nivoa menadžemnta na stil Delegiranje

Nivo menadžmenta ostvaruje i značajnu interakciju sa dužinom radnog staža na stilove *Direktiva* i *Preporučavanje*. Menadžeri nižeg nivoa s većim radnim stažom (21 godina i više) više karakteriše stil *Direktiva* (Grafik 14), a manje *Preporučavanje* (Grafik br. 19). S druge strane, menadžere isto nižeg nivoa, ali koji imaju manji radni staž, tačnije između 11 i 20 godina, više karakteriše stil *Preporučavanje* (Grafik br. 20).



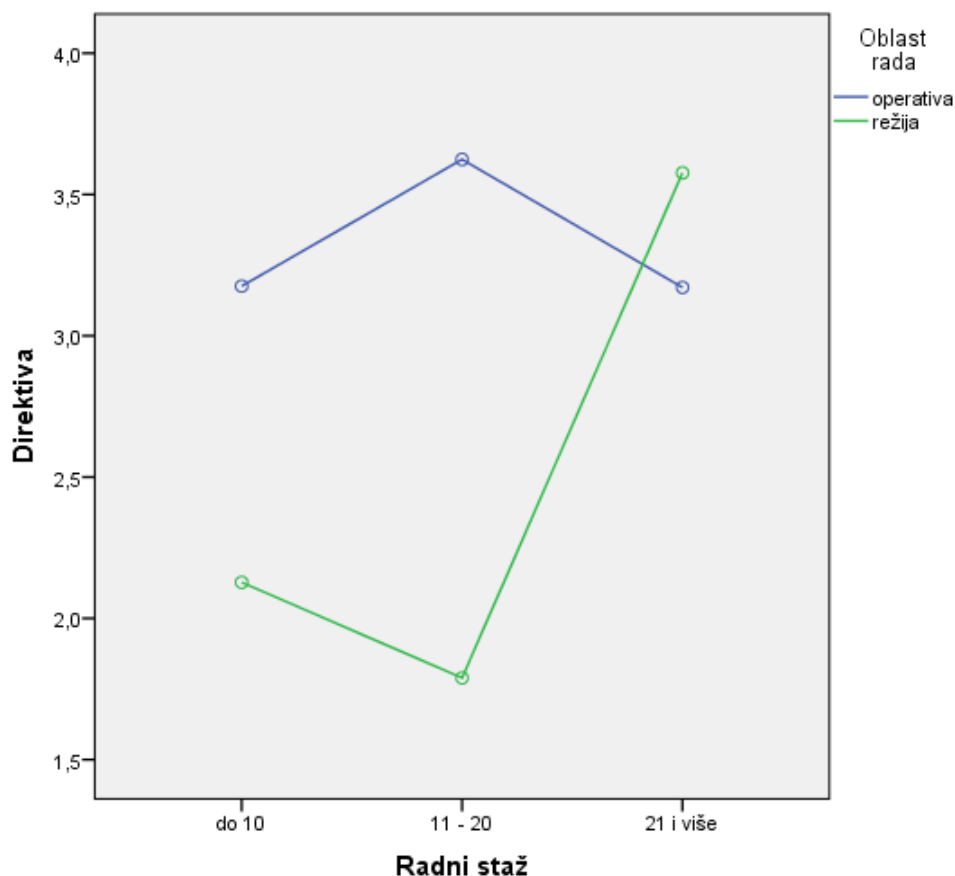
Grafik br. 19: Interakcija nivoa menadžemnta i radnog staža na stil Direktiva



Grafik br. 20: Interakcija nivoa menadžemnta i radnog staža na stil Preporučavanje

Oblast rada ostvaruje i značajnu interakciju sa dužinom radnog staža kada je u pitanju stil *Direktiva*. Dobijeno je da su ovom stilu generalno više skloni menadžeri iz operative, bez obzira na dužinu radnog staža, međutim, kada su u pitanju menadžeri iz

režije, *Direktivnom* stilu su više skloni oni sa dužim radnim stažom, preko 20 godina (Grafik br. 21).



Grafik br. 21: Interakcija oblasti rada i radnog staža na stil Direktiva

3.10.2.2. Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja je najpre ispitivana izračunavanjem koeficijenta korelacije. Generalno, korelacije sa stilovima upravljanja su niske. Pri tome, može se primetiti da su korelacije između stilova upravljanja i životnih stilova nešto više i da su brojnije značajne korelacije, u odnosu na korelacije stilova upravljanja i profesionalnih stilova, a imajući u vidu broj varijabli. Preciznije, dok sa stilovima upravljanja značajno korelira nekoliko životnih stilova, korelacije stilova upravljanja sa profesionalnim stilovima se odnose samo na profesionalni stil *Budi savršen* (Tabela br. 30). Profesionalni stil *Budi savršen* korelira pozitivno sa stilom upravljanja – *Direktiva*, dok ostvaruje negativne korelacije sa stilovima *Učestvovanje* i *Delegiranje*. Što se tiče životnih stilova, sa *Direktivnim stilom* upravljanja značajno koreliraju utilitarni stil i orijentacija na moć u nešto višem stepenu, a potom i

orijentacija na popularnost, prometejski aktivizam i porodično-sentimentalni stil. Sa stilom *Prepričavanje* značajno negativno koreliraju utilitarni životni stil, orijentacija na popularnost, na moć, i prometejski aktivizam. Sa stilom *Prepričavanje* značajno pozitivno korelira altruistička orijentacija, a negativno – orijentacija na moć, pri čemu su obe korelacije veoma niskog intenziteta. Sa stilom *Delegiranje* nijedan životni stil ne korelira značajno.

Tabela br. 30: Korelacije životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

	Stilovi upravljanja			
	Direktiva	Prepričavanje	Učestvovanje	Delegiranje
Životni stilovi				
Porodično-sentimentalni stil	.11**	-.03	-.07	-.06
Atruistička orijentacija	-.06	.01	.09*	-.05
Saznajni stil	.03	-.03	.01	-.04
Utilitarni stil	.18**	-.14**	-.04	-.03
Orijentacija na popularnost	.13**	-.11**	-.02	-.01
Egoistička orijentacija	.06	-.07	-.00	.03
Prometejski aktivizam	.13**	-.08*	-.03	-.07
Hedonistička orijentacija	.00	-.04	.01	.06
Religijsko-tradicionalni stil	.04	-.03	.03	-.07
Orijentacija na moć	.17**	-.09*	-.08*	-.02
Profesionalni stilovi				
Požuri	-.03	.04	-.02	.03
Budi savršen	.14**	.05	-.16**	-.12**
Udovolji drugima	-.01	.05	-.02	-.07
Radi naporno	.06	-.02	-.04	-.02
Budi jak	.04	-.02	-.04	.03

** $p < .01$, * $p < .05$.

U cilju detaljnijeg ispitivanja strukture povezanosti životnih i profesionalnih stilova s jedne strane i stilova upravljanja s druge, primenjena je takođe kanonička korelaciona analiza. U ovoj analizi jedan set varijabli čine životni i profesionalni stilovi, a drugi – stilovi upravljanja. Kanoničkom korelacionom analizom je izdvojen jedan značajni par kanoničkih faktora koji obuhvata 10% varijabiliteta (Tabela br. 31).

Tabela br. 31: Karakteristike i značajnost izdvojenih parova kanoničkih faktora

Parovi kanoničkih faktora	R	R ²	χ^2	df	p
0	.32	.10	108.33	60	.00
1	.19	.04	42.26	42	.46
2	.15	.02	19.02	26	.84
3	.10	.01	5.81	12	.93

Iz domena profesionalnih stilova, značajno opterećenje ostvaruje samo stil *Budi savršen*, a iz domena životnih stilova – utilitarni stil, orijentacija na moć, prometejski aktivizam, porodično-sentimentalni stil i orijentacija na popularnost (Tabela br. 32). U prostoru stilova upravljanja se može videti da svi stilovi ostvaruju značajnu korelaciju s kanoničkim faktorom, pri čemu dominantan udeo ima stil *Direktiva* u pozitivnom smeru. Preostali stilovi upravljanja ostvaruju negativnu korelaciju s kanoničkim faktorom, a posebno se intenzitetom korelacije ističe stil *Učestvovanje*.

Tabela br. 32: *Struktura para kanoničkih faktora*

Profesionalni stilovi	Struktura	Stilovi upravljanja	Struktura
Požuri	-.09	Direktiva	.96
Budi savršen	.54	Prepričavanje	-.33
Udovolji drugima	.05	Učestvovanje	-.60
Radi naporno	.20	Delegiranje	-.37
Budi jak	.12		
Životni stilovi			
Porodično-sentimentalni stil	.37		
Atruistička orijentacija	-.19		
Saznajni stil	.09		
Utilitarni stil	.52		
Orijentacija na popularnost	.36		
Egoistička orijentacija	.14		
Prometejski aktivizam	.39		
Hedonistička orijentacija	-.03		
Religijsko-tradicionalni stil	.12		
Orijentacija na moć	.52		

3.10.3. Povezanost životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom

3.10.3.1. Radni stres menadžera

Obzirom da je populacija menadžera češće u kontaktu sa snažnijim i učestalijim stresorima, kod njih se očekuje povišeno prisustvo simptoma stresa na radu. 301 ispitanik, odnosno 48,71% uzorka nema značajnije izražene simptome stresa, dok 317 ima. 6,96% ispitanika ima veoma izražene simptome stresa.

Tabela br. 33: Rezultati na skalama stresa na radu

	DISTRES		DEPRESIJA		ANKSIOZNOST		SOMATIZACIJA	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bez simptoma stresa	435	70.39	495	80.1	598	96.76	374	60.52
Umereno izraženi simptomi stresa	173	27.99	110	17.8	20	3.24	224	36.25
Veoma izraženi simptomi stresa	10	1.62	13	2.1	0	0	20	3.24
Ukupno sa stresom	183	29.61	123	19.9	20	3.24	244	39.49
	618	100	618	100	618	100	618	100

Čak 162 ispitanika ili 26,21% uzorka ima povišeno izražene simptome stresa na dve ili više dimenzija. Detaljniji podaci su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela br. 34: Broj ispitanika sa povišeno izraženim simptomima stresa na radu

Povišenje	f	%
Samo na 1 skali	155	25.08
Na 2 skale	82	13.27
Na 3 skale	68	11.00
Na svim skalama	12	1.94
Ukupno:	317	51.29

U slučaju izraženosti određenih aspekata stresa na radu, deskriptivni podaci pokazuju da je generalno izraženiji distres i somatizacija, u odnosu na depresiju i anksioznost (Tabela br. 35).

Tabela br. 35: Deskriptivni podaci i pouzdanost za skale stresa na radu

Skale stresa	Minimum	Maximum	AS	SD
Distres	0	28	7.61	4.70
Depresija	0	11	0.86	1.45
Anksioznost	0	12	1.97	2.36
Somatizacija	0	28	8.73	5.08

3.10.3.2. Predikcija radnog stresa u odnosu na socio-demografske i profesionalne karakteristike menadžera

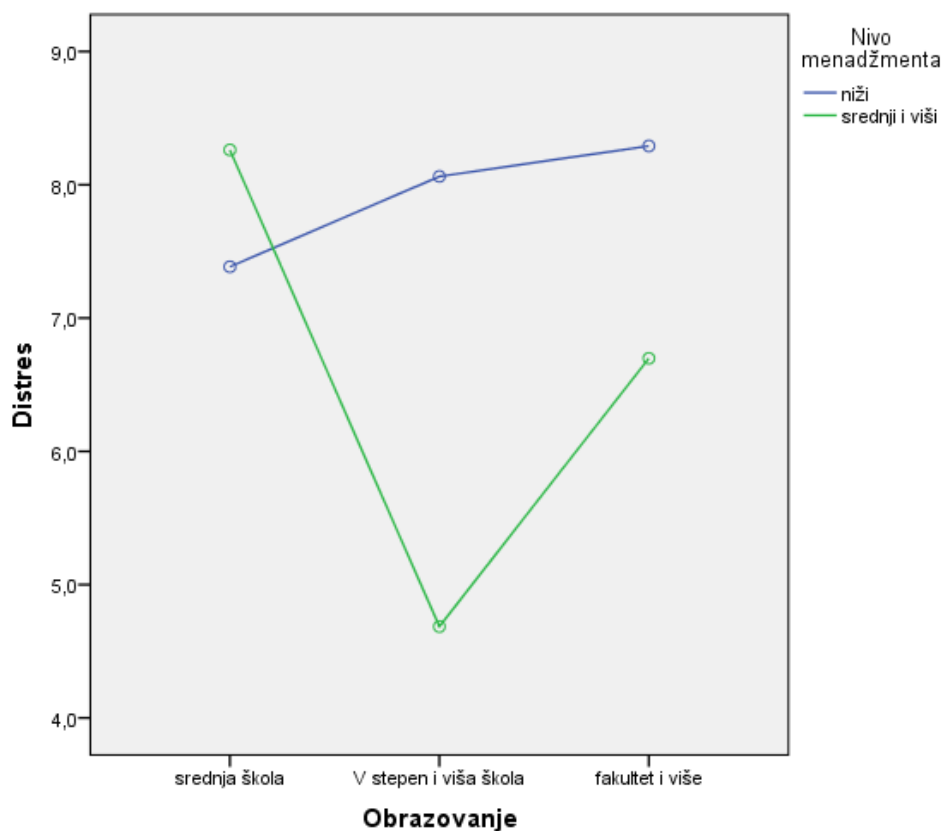
Ispitivanjem efekata socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na

aspekte stresa na radu, dobijen je efekat pola na distres i somatizaciju (Tabela br. 36). Pokazano je da žene više doživljavaju distres ($AS = 8.36$, $SE = 0.70$) i više su sklone somatizaciji ($AS = 9.67$, $SE = 0.75$) u odnosu na muškarce (distres: $AS = 6.11$, $SE = 0.79$, somatizacija: $AS = 6.60$, $SE = 0.86$). Na osnovu navedenog može se zaključiti da generalno viši skorovi na distresu i somatizaciji potiču od menadžerki. Takođe, i oblast rada ostvaruje efekat na aspekt stresa na radu koji se odnosi na anksioznost – anksioznosti su više skloni menadžeri zaposleni u operativi ($AS = 2.17$, $SE = 0.32$), nego u režiji ($AS = 0.86$, $SE = 0.55$).

Tabela br. 36: Univarijantni efekti socio-demografskih i drugih profesionalnih karakteristika na skale radnog stresa

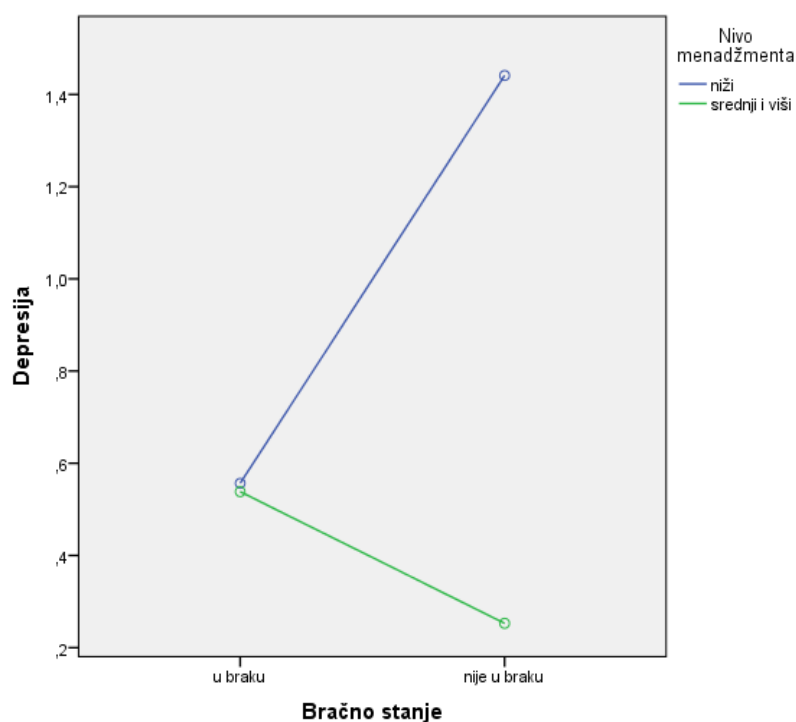
Prediktori	Kriterijumi	F(df1, df2)	p
Pol	Distres	8.10 (1,565)	.01
Pol	Somatizacija	12.92 (1,565)	.00
Oblast rada	Anksioznost	4.26 (1,565)	.04
Nivo obrazovanja x nivo menadžmenta	Distres	3.39 (2,565)	.03
Bračno stanje x nivo menadžmenta	Depresija	4.00 (1,565)	.05
Bračno stanje x radni staž	Depresija	2.98 (2,565)	.05

Značajnu interakciju ostvaruje nivo menadžmenta sa nivoom obrazovanja na distres. Menadžeri nižeg nivoa na distresu ostvaruju relativno ujednačene i više skorove, dok se menadžeri srednjeg i višeg nivoa međusobno razlikuju u distresu s obzirom na nivo obrazovanja. Dobijeno je da menadžeri srednjeg i višeg nivoa s V stepenom ili završenom višom školom pokazuju manje distresa, od menadžera istog nivoa koji su manje obrazovani (sa završenom srednjom školom) ili više obrazovani (sa završenim fakultetom, magisterijumom ili doktoratom, videti Grafik br. 22).



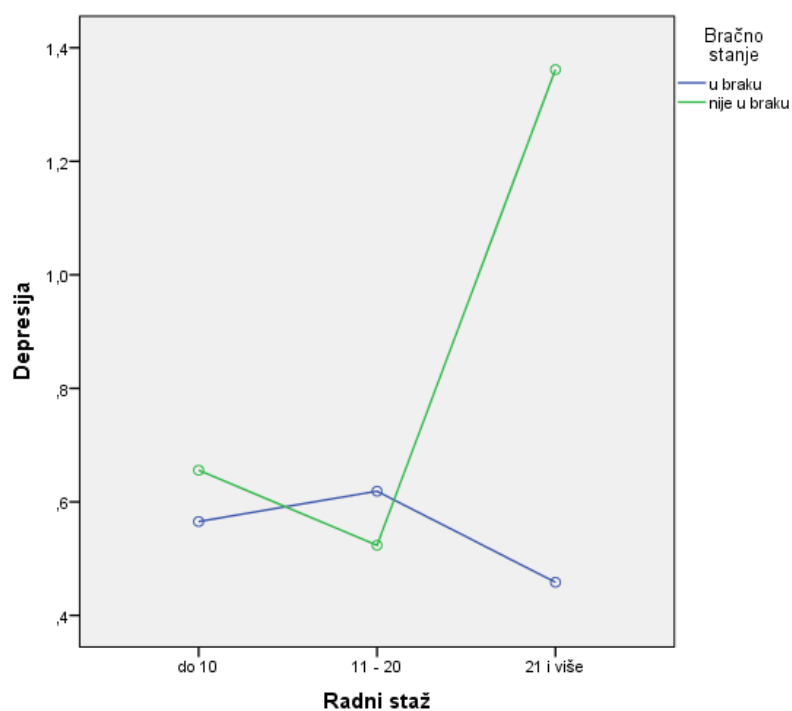
Grafik br. 22: Interakcija nivoa menadžmenta i nivoa obrazovanja na distres na poslu

Na depresiju efekte ostvaruje interakcija bračnog stanja i nivoa menadžemnta, kao i bračnog stanja i radnog staža. U slučaju interakcije bračnog stanja i nivoa menadžemnta je dobijeno da su depresiji više skloni menadžeri nižeg nivoa koji nisu u braku u odnosu na ostale menadžere (Grafik br. 23).



Grafik br. 23: Interakcija nivoa menadžmenta i bračnog stanja na depresiju na poslu

Interakcija bračnog stanja i dužine radnog staža govori o tome da su depresiji više skloni menadžeri koji nisu u braku, a koji imaju duži radni staž, 21 godinu i više (Grafik br. 24).



Grafik br. 24: Interakcija bračnog stanja i dužine radnog staža na depresiju na poslu

3.10.3.3. Relacije životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu

U cilju ispitivanja relacija životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu, najpre su izračunate njihove korelacije (Tabela br. 37). Od životnih stilova, egoistička orijentacija ostvaruje značajne pozitivne korelacije sa svim dimenzijama stresa na radu. *Saznajni stil* ostvaruje značajnu negativnu korelaciju sa distresom, a *prometejski aktivizam* ostvaruje značajne negativne korelacije sa anksioznošću i somatizacijom. Od profesionalnih stilova, stilovi *Požuri* i *Udovolji drugima* ostvaruje značajne pozitivne korelacije sa svim aspektima stresa na poslu. Od stilova upravljanja, stil *Učestvovanje* ostvaruje značajne pozitivne korelacije sa svim aspektima stresa na radu, dok stil *Direktiva* ostvaruje negativne korelacije sa distresom i somatizacijom.

Tabela br. 37: Korelacije životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu

	Distres	Depresija	Anksioznost	Somatizacija
Porodično-sentimentalni stil	-.06	-.03	-.03	-.06
Atruistička orijentacija	.01	.01	-.02	.05
Saznajni stil	-.09*	-.05	-.07	-.07
Utilitarni stil	-.01	-.01	.05	.00
Orijentacija na popularnost	-.05	-.01	.06	-.08
Egoistička orijentacija	.09*	.11**	.08*	.08*
Prometejski aktivizam	-.08	-.03	-.09*	-.08*
Hedonistička orijentacija	.07	.09*	.06	.01
Religijsko-tradicionalni stil	-.03	-.04	.05	.02
Orijentacija na moć	-.070	-.04	-.05	-.08
Požuri	.25**	.23**	.15**	.22**
Budi savršen	-.08	-.04	-.05	-.06
Udovolji drugima	.16**	.15**	.17**	.17**
Radi naporno	-.01	.01	-.00	.03
Budi jak	-.03	-.01	-.03	.02
Direktiva	-.14**	-.08	-.06	-.12**
Prepričavanje	.03	-.05	-.03	.06
Učestvovanje	.12**	.13**	.09*	.08*
Delegiranje	.04	.07	.04	-.02

** $p < .01$, * $p < .05$.

Da bi se dobio uvid u predikciju stresa na radu u odnosu na životne, profesionalne i stilove upravljanja, sprovedene su regresione analize. U slučaju ispitivanja predikcije

stresa na radu na osnovu životnih stilova, dobijeno je da se pojedini aspekti stresa na radu mogu značajno objasniti skupom životnih stilova. Pri tome je procenat objašnjenje varijanse relativno ujednačen za sve kriterijume, odnosno aspekte stresa na radu i iznosi 3 ili 4% (Tabela br. 38). Prilikom ispitivanja parcijalnih doprinosa prediktora, dobijeno je da se distres na poslu može značajno objasniti na osnovu više *egoističke* ($\beta = .12, p = .005$) i *hedonističke orijentacije* ($\beta = .08, p = .051$). Depresija se može značajno objasniti takođe na osnovu više *egoističke* ($\beta = .13, p = .003$) i *hedonističke orijentacije* ($\beta = .10, p = .022$). Anksioznost se može objasniti na osnovu više *orijentacije na popularnost* ($\beta = .10, p = .034$), *egoističke orijentacije* ($\beta = .08, p = .054$), ali nižeg *prometejskog aktivizma* ($\beta = -.11, p = .013$) i nižeg *orijentacije na moć* ($\beta = -.12, p = .011$). Somatizacija se značajno može objasniti na osnovu nižeg *porodično-sentimentalnog stila* ($\beta = -.09, p = .050$) i *prometejskog aktivizma* ($\beta = -.10, p = .027$) i više *altruističke orijentacije* ($\beta = .11, p = .015$) i *egoističke orijentacije* ($\beta = .12, p = .006$).

Tabela br. 38: Predickija stresa na radu na osnovu životnih stilova

Kriterijumi / stres na radu	R	R ²	F	p
Distres	.20	.04	2.57	.005
Depresija	.18	.03	1.99	.032
Anksioznost	.20	.04	2.65	.004
Somatizacija	.21	.04	2.74	.003

U slučaju predikcije stresa na radu na osnovu profesionalnih stilova, procenat objašnjenje varijanse kriterijuma se kreće od 6 do 10%, pri čemu je nešto viši u slučaju objašnjenja distresa (Tabela br. 39).

Tabela br. 39: Predickija stresa na radu na osnovu profesionalnih stilova

Kriterijumi / stres na radu	R	R ²	F	p
Distres	.31	.10	13.06	.000
Depresija	.27	.07	9.78	.000
Anksioznost	.24	.06	7.19	.000
Somatizacija	.27	.07	9.46	.000

Uvidom u parcijalne doprinise prediktora se može videti da se distres može značajno predvideti na osnovu više sklonosti stilu *Požuri* i *Udovolji drugima*, a niže sklonosti stilu *Budi savršen* (Tabela br. 40). Pri tome, stil *Požuri* ima veći udeo u objašnjenju distresa na radu. Depresija i anksioznost se mogu objasniti na osnovu više sklonosti stilu *Požuri* i *Udovolji drugima*. Somatizacija se takođe može objasniti na osnovu više sklonosti ovim stilovima, a pored toga i na osnovu niže sklonosti stilu *Budi savršen*.

Tabela br. 40: *Parcijalni doprinosi profesionalnih stilova u predikciji stresa na radu*

Prediktori profesionalni stilovi	Distres		Depresija		Anksioznost		Somatizacija	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Požuri	.26	.000	.23	.000	.13	.002	.21	.000
Budi savršen	-.10	.016	-.06	.154	-.07	.118	-.09	.026
Udovolji drugima	.13	.003	.11	.008	.17	.000	.13	.002
Radi naporno	-.07	.127	-.06	.195	-.04	.359	-.03	.559
Budi jak	-.07	.103	-.06	.168	-.08	.066	-.03	.512

U slučaju predikcije stresa na radu na osnovu stilova upravljanja, primećeno je da postoji multikolinearnost među prediktorima, odnosno prediktori su u visokoj korelaciji na način da se njihovi parcijalni doprinosi predikciji ne mogu tačno izračunati. Naime, prediktori koji ostvaruju pozitivnu korelaciju sa stresom na radu, u regresionoj analizi ostvaruju negativan doprinos, što je indikator prisutne multikolinearnosti. S obzirom na to, pristupilo se jednom od postupaka eliminisanja multikolinearnosti, a to je sažimanje podataka. Kako skup prediktora potiče od istog konstrukta, a to su stilovi upravljanja, postoje teorijske osnove za pretpostavku da ovi stilovi mogu međusobno da koreliraju i da jedna osoba bude sklona kombinaciji ovih stilova. Da bi se podaci saželi na način da se eliminiše multikolinearnost, primenjena je analiza glavnih komponenti nad četiri stila upravljanja. Ovom analizom su izdvojene dve komponente koje imaju vrednost karakterističnog korena preko 1 ($\lambda_1 = 1.58$, 39.54% objašnjenjene ukupne varijanse; $\lambda_2 = 1.43$, 35.80% objašnjenjene ukupne varijanse). Da bi se dobila jednostavna struktura, primenjena je ortogonalna varimax rotacija¹ i komponente su interpretirane na osnovu matrice sklopa (Tabela br. 41). Prvu komponentu čine stilovi *Direktiva* i *Prepričavanje*, pri čemu stil *Direktiva* ostvaruje negativnu korelaciju s komponentom. Ova komponenta bi se mogla okarakterisati kao *Prepričavanje* nasuprot *Direktivi*. Drugu komponentu značajno opisuju svi stilovi, ali stil *Učestvovanje* ima dominantni udeo u objašnjenju ove komponente. Dok *Učestvovanje* i *Delegiranje* ostvaruju pozitivnu korelaciju sa drugom komponentom, *Direktiva* i *Prepričavanje* ostvaruju negativnu, pa se ova komponenta može okarakterisati kao saradnja.

Tabela br. 41: *Matrica sklopa za stilove upravljanja*

Stilovi upravljanja	Komponenta	
	1	2
Direktiva	-.90	-.43
Prepričavanje	.87	-.48
Učestvovanje	.07	.89
Delegiranje	-.03	.47

¹ Oprobano je i rešenje sa kosom promax rotacijom, ali komponente u ovom slučaju nisu korelirane značajno ($r = .005$), što opravdava primenu ortogonalne rotacije.

Potom je primenjena regresiona analiza u kojoj su prediktori bili skorovi na dobijenim komponentama stlova upravljanja, a kriterijumi aspekti stresa na radu. Iako je procenat objašnjene varijanse vrlo mali, svega 1 ili 2% (Tabela br. 42) određeni prediktori ostvaruju značajne parcijalne doprinose.

Tabela br. 42: Predickija stresa na radu na osnovu stilova upravljanja

Kriterijumi /stres na radu	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
Distres	.16	.02	7.54	.001
Depresija	.15	.02	6.59	.001
Anksioznost	.10	.01	3.01	.050
Somatizacija	.12	.01	4.44	.012

Distres se može značajno objasniti na osnovu obe komponente stilova upravljanja, pri čemu obe komponente ostvaruju pozitivnu relaciju sa distresom (Tabela br. 43). Drugim rečima, menadžeri koje dominantno karakterišu stilovi *Učestovanje* i *Prepričavanje*, i manja sklonost stilu *Direktiva*, pokazuju veći distres na poslu. Depresija i anksioznost se mogu značajno objasniti na osnovu više sklonosti saradnji. Dakle, menadžeri koji u svom rukovođenju više koriste *Delegiranje* i *Učestovanje*, nego *Prepričavanje* i *Direktivu*, ispoljavaju više simptoma stresa na radu u vidu depresije i anksioznosti. Somatizacija se može objasniti na osnovu više preferencije prepričavanja u odnosu na direktivu, odnosno menadžeri koji su više skloni stilu *Prepričavanje*, a manje stilu *Direktiva* izveštavaju o više simptoma somatizacije. **Na osnovu navedenog se može primetiti da menadžeri koji su više usmereni na saradnju i komunikaciju sa zaposlenima u svom rukovođenju karakteriše viši stres na radu, za razliku od menadžera koji su više direktivni u svom rukovođenju.**

Tabela br. 43: Parcijalni doprinosi stilova upravljanja u predickiji stresa na radu

Prediktori/ stilovi upravljanja	Distres		Depresija		Anksioznost		Somatizacija	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Prepričavanje nasuprot direktivi	.10	.013	.02	.645	.02	.644	.10	.010
Saradnja	.12	.003	.14	.000	.10	.016	.06	.135

U hijerarhijskoj regresionoj analizi koja je zatim primenjena, kriterijumi su bile dimenzije stresa na radu, dok su prediktori bili organizovani u tri bloka: u prvom bloku su uvedeni životni stilovi (10), u drugom profesionalni stilovi (5), i u trećem stilovi upravljanja (3). Originalno, skala stilova upravljanja meri 4 stila, ali je uočeno da uvođenjem sva četiri stila dolazi do multukolinearnosti, te je izbačen stil *Prepričavanje*, budući da su mu rukovodioci veoma skloni (najmanje diskriminativan), što je i razumljivo, obzirom na specifičnosti organizacione kulture u organizaciji u kojoj je istraživanje

sprovedeno. Testiranjem modela dobijeno je da se sve dimenzije stresa na radu mogu objasniti životnim i profesionalnim stilovima, dok je udeo stilova upravljanja u trećem bloku značajan samo u slučaju distresa i depresije (Tabela br. 9). Drugim rečima, stilovi upravljanja doprinose predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova. Objašnjena varijansa kriterijuma je generalno mala, ali je ona nešto veća u slučaju profesionalnih stilova u odnosu na životne stilove, te se može zaključiti da profesionalni stilovi više doprinose predikciji stresa na radu, i povrh životnih stilova.

U interpretaciji rezultata naročito je značajan koeficijent višestruke regresije R, koji je dobijen kvantifikovanjem udela objašnjenog (regresionog) u ukupnom varijabilitetu. R obezbeđuje najvišu moguću korelaciju pomoću datih prediktora, jer svakom prediktoru dodeljuje važnost (β -ponder) u skladu sa njegovim doprinosom prognozi određenih kriterijuma. Kako vidimo u Tabeli br. 9, životni i profesionalni stilovi su prediktorski povezani sa pojavom stresa kod menadžera (svi na nivou pouzdanosti od 0,01), dok su stilovi upravljanja samo u slučaju distresa i depresije.

U segmentu životnih stilova somatizacija je povezana sa *egoističkom orijentacijom* u pozitivnom smeru, odnosno *porodično-sentimentalnim stilom*, *prometejskim aktivizmom* i *saznajnim stilom* (marginalan doprinos) u negativnom. Anksioznost je povezana sa *orijentacijom na popularnost*, *utilitarnim* i *religiozno-tradicionalnim* stilom u pozitivnom smeru, i *prometejskim aktivizmom* i *orijentacijom na moć* (marginalan doprinos) u negativnom. *Egoistička orijentacija* ima značajan prediktorski doprinos na depresiju u pozitivnom smeru kao i na distres, ali je u slučaju poslednjeg marginalan. U bloku profesionalnih stilova, *Požuri* i *Udovolji drugima* imaju snažan prediktorski doprinos na sve skale stresa i to u pozitivnom smeru, dok stil *Budi jak* na anksioznost i distres (marginalan) u negativnom smeru. U segmentu stilova upravljanja *Učestvovanje* doprinosi predikciji depresije i distresa (u pozitivnom smeru), a *Delegiranje* depresiji, takođe u pozitivnom smeru, ali marginalno značajno.

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

Tabela br. 9: Hijerarhijska regresiona analiza: predikcija dimenzija stresa na radu na osnovu životnih, profesionalnih i stilova upravljanja

BLOKOVI	PREDIKTORI	DISTRES		DEPRESIJA		ANKSIOZNOST		SOMATIZACIJA	
		β	r	β	r	β	r	β	r
Životni stilovi	Porodično-sentimentalni	-.063	-.075	-.032	-.041	-.065	-.039	-.087*	-.070
	Atruistička orijentacija	.017	.005	-.011	-.002	-.037	-.013	.053	.042
	Saznajni stil	-.058	-.094	-.034	-.057	-.024	-.059	-.050+	-.080
	Utilitarni stil	.055	.004	.018	.003	.078+	.057	.080	.013
	Orijentacija na popularnost	-.028	-.057	-.004	-.015	.093*	.056	-.063	-.080
	Egoistička orijentacija	.076+	.088	.086*	.108	.061	.084	.083*	.078
	Prometejski aktivizam	-.054	-.069	-.027	-.026	-.111*	-.075	-.084*	-.081
	Hedonistička orijentacija	.027	.066	.046	.089	.013	.063	-.046	-.003
	Religijsko-tradicionalni stil	.005	-.029	-.022	-.031	.083+	.051	.069	.022
	Orijentacija na moć	-.044	-.073	-.032	-.040	-.088+	-.049	-.040	-.079
R2	.042**		.031*		.041**		.045**		
Profesionalni stilovi	Požuri	.245**	.266	.208**	.240	.132**	.163	.206**	.238
	Budi savršen	-.061	-.072	-.032	-.041	-.034	-.035	-.079+	-.057
	Udovolji drugima	.123**	.152	.138**	.159	.171**	.159	.121**	.166
	Radi naporno	-.033	-.008	-.036	.005	-.011	-.004	.016	.039
	Budi jak	-.079+	-.029	-.072	-.014	-.109**	-.039	-.024	.028
	$\Delta R2$.082**		.064**		.051**		.069**	
Stilovi upravljanja	Direktiva	-.059	-.133	.024	-.073	.004	-.047	-.066	-.116
	Delegiranje	.041	.070	.074+	.086	.049	.055	-.012	.006
	Učestvovanje	.066+	.108	.132**	.130	.057	.062	.036	.080
	$\Delta R2$.013**		.020**		.005		.007	
Total R2	.369**		.339**		.312**		.347**		

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .07$.

Pregledom parcijalnih doprinosa prediktora može se zaključiti da se distres i depresija mogu objasniti na osnovu *egoističke orijentacije*, pri čemu je njen efekat u slučaju distresa marginalan. Profesionalni stilovi *Požuri* i *Udovolji drugima* su povezani sa svim aspektima stresa na poslu, pri čemu je doprinos stila *Požuri* nešto veći u slučaju distresa, a stila *Udovolji drugima* u slučaju depresije. Pored toga, marginalno značajan doprinos predikciji distresa ostvaruje i profesionalni stil *Budi jak*, ali u negativnom smeru.

Od stilova upravljanja, na distres i depresiju značajni doprinos ostvaruje samo *Učestvovanje*, pri čemu je njegov doprinos marginalan u slučaju distresa. Doprinosi za anksioznost i somatizaciju se nešto razlikuju u odnosu na doprinose distresa i depresije. Najpre, u domenu životnih stilova, anksioznost se može objasniti na osnovu više *orijentacija na popularnost* i nižeg *prometejskog aktivizma*. Doprinosi *religijsko-tradicionalnog stila* i *orijentacije na moć* su marginalni, pri čemu *religijsko-tradicionalni stil* ostvaruje pozitivnu, a *orijentacija na moć* negativnu povezanost sa anksioznošću. U domenu profesionalnih stilova, značajnu predikciju anksioznosti ostvaruju stilovi *Požuri*, *Udovoljni drugima* i *Budi jak*, pri čemu poslednji u negativnom smeru. Somatizacija se može objasniti na osnovu više *egoističke orijentacije*, a nižeg *porodično-sentimentalnog stila*, *prometejskog aktivizma* i *saznajnog stila*, pri čemu je doprinos poslednjeg marginalan. U domenu profesionalnih stilova, somatizacija se može predvideti na osnovu više sklonosti stilovima *Požuri* i *Udovolji drugima*.

3.10.3.4. Relacije zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života sa stresom na radu

U cilju ispitivanja relacija zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života sa stresom na radu najpre su izračunate korelacije. Sve korelacije su značajne i negativne, odnosno veće zadovoljstvo usklađenošću se povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto.

Tabela br. 44: Povezanost zadovoljstva usklađenošću različitih aspekata života i stresa na radu

Stres na radu	Zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog života
Distres	-.35**
Depresija	-.35**
Anksioznost	-.20**
Somatizacija	-.29**

** $p < .01$, * $p < .05$.

3.11. DISKUSIJA REZULTATA I PREDLOG MODELA UTICAJA PROFESIONALNIH I ŽIVOTNIH STILOVA NA STIL UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Cilj ovog rada je prikaz konceptualnih i teorijskih pitanja koja se tiču povezanosti stilova upravljanja, životnih i profesionalnih stilova menadžera i stresa na radu, pri čemu se stilovi upravljanja posmatraju sa stanovišta teorijskog modela Hersija i Blanšarda, a stres sa stanovišta transakcionističke teorije stresa. Osnovni cilj sprovedenog istraživanja usmeren je na ispitivanje relacija između preferencije određenih stilova upravljanja, profesionalnih i životnih stilova i izloženosti sresu kod menadžerske populacije.

Osnovni problem istraživanja u ovom radu je povezanost između dimenzija životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa profesionalnim stresom menadžera, koji rade u okruženju u kome organizacije sve češće očekuju da zanemare svoje privatne obaveze i budu isključivo posvećeni organizaciji i njenom uspehu. U tom smislu, naročito velik izazov je efektivno funkcionisanje menadžera unutar organizacije i adekvatan odgovor na zahteve vodstva u smislu ostvarenja poslovnih ciljeva organizacije, sa jedne strane, odnosno toga kako preferencija radnog i životnog stila života menadžera, kao i stila upravljanja utiče na uklapanje pojedinca u organizaciju i povezivanje ličnih vrednosti sa vrednostima organizacije, te efikasno i efektivno funkcionisanje u profesionalnom

okruženju, redukciju stresa i uspostavljanja balansa između profesionalnog i privatnog segmenta života.

Rezultatima istraživanja je potvrđeno da menadžeri preferiraju profesionalne stilove i stilove upravljanja koji obezbeđuju bolje uklapanje u radno okruženje i usklađenost sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura, a to su: *porodično-sentimentalni stil*, *utilitarni stil*, i *usmerenost na učenje i znanje*, a od profesionalnih stilova: *Budi savršen* i *Udovolji drugima*. Utvrđena je povezanost socio-demografskih i drugih karakteristika menadžera koje se odnose na posao sa preferencijama životnih i profesionalnih stilova, kao i sa stilovima upravljanja organizacijom. Istraživanjem nije potvrđeno postojanje značajne povezanosti između životnih i profesionalnih stilova menadžera.

Istraživanje u vezi sa preferencijom stilova upravljanja i relacijama sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera potvrđuje da je dominantni stil upravljanja menadžera *Prepričavanje*, a najmanje preferirani stil *Delegiranje*, pri čemu značajne efekte ostvaruju pol, nivo obrazovanja i nivo menadžmenta. Stilovi upravljanja doprinose predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, pri čemu profesionalni stilovi doprinose više od životnih stilova.

Rezultati pokazuju da više od polovine menadžera ima povišenje na različitim indikatorima radnog stresa. Utvrđen je uticaj socio-demografskih faktora na razlike u strukturi simptoma stresa (pol, nivo obrazovanja, oblast rada, hijerarhijski nivo). Takođe je potvrđeno da se veće zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto. Dobijeni rezultati potvrđuju doprinos stilova upravljanja predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, pri čemu profesionalni stilovi više doprinose predikciji stresa od životnih stilova.

Diskusija dobijenih rezultata je prikazana u nastavku rada prema definisanim hipotezama.

3.11.1. Povezanost životnih i profesionalnih stilova menadžera

H-1. Nalazi istraživanja u vezi sa preferencijom životnih stilova i relacijama sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera su sledeći:

- **Potvrđena je hipoteza da je najviše preferirani životni stil menadžera *porodično-sentimentalni* (39.16%) i *utilitarni stil* (21,36%), dok je najmanje poželjna *orijentacije na popularnost i moć*. U istraživanju (Radović i Stanojević, 2012) koje je na studentskoj populaciji sprovedeno 2012. godine u Srbiji, izdvojeno je dva faktora višeg reda: prvi koji okuplja vrednosti usmerene na socijalne ciljeve: samopreživljavanje, konformističko-tradicionalističku vrednosnu orijentaciju, društveno-političke vrednosti i harmoniju sa sredinom, dok drugi faktor karakteriše usmerenost na**

individualne ciljeve i čine ga: hedonističko-stimulativne vrednosti, lična kompetentnost, usmerenost ka postizanju društvenog statusa i moći, i lična harmonija.

- U vezi sa razlikama u preferencijama životnih stilova u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude) dobijeni su sledeći nalazi:
 - **Očekivanje da žene više preferiraju altruističku orijentaciju i porodično-sentimentalni stil od muškaraca nije potvrđeno.** Naime, dobijeno je da su muškarci više orijentisani na popularnost, te da ih karakteriše viši *prometejski aktivizam*, dok su menadžerke više *egoistički orijentisane*. Dobijeni rezultati nisu u skladu sa ranijim nalazima, da žene u našem uzorku imaju statistički značajno viši stepen empatičnosti u odnosu na muškarce (Stanković-Đorđević, 2011), kao i u istraživanju na studentima u Bosni i Hercegovini, kada je dobijena značajna razlika u nivou empatije u korist žena (Alić, Cerić i Habibović, 2015). Istraživanje je takođe pokazalo da najviši nivo empatičnosti imaju ispitanici čiji je radni staž od 16 do 30 godina, u poređenju sa onima čiji je radni staž kraći od 15 ili duži od 30 godina.
 - **Pol ostvaruje najveći broj efekata na životne stilove, a potom radni staž i usmerenost na ljude, dok obrazovanje, bračno stanje, oblast rada i pozicija ne ostvaruju značajne samostalne efekte.** Neke od navedenih karakteristika ostvaruje značajne interakcije s drugim karakteristikama. Polazna pretpostavka je bila da menadžeri u braku u većoj meri preferiraju *porodično-sentimentalni stil*. Pol ostvaruje značajnu interakciju s nivoom obrazovanja i nivoom menadžmenta na određene životne stilove. U slučaju interakcije s nivoom obrazovanja, dobijen je efekat na *saznajni životni stil*. Muškarce menadžere sa završenom srednjom školom i visokoobrazovane više karakteriše *saznajni životni stil*, nego žene s istim nivoom obrazovanja. **Pol i nivo menadžmenta ostvaruju efekat na *utilitarni životni stil*, koji karakteriše muškarce na nižem nivou menadžmenta i žene na srednjem ili višem nivou.**
 - Prilikom definisanja hipoteza, pošlo se od pretpostavke da nema značajnijih razlika u preferenciji stilova života u vezi sa dužinom radnog iskustva. Rezultati pokazuju da **radni staž ostvaruje efekat na *orijentaciju na moć*, pri čemu značajne razlike postoje samo između zaposlenih sa radnim stažom do 10 godina i onih s radnim stažom između 11 i 20 godina (u korist prvih).** Dakle, menadžeri s kraćim radnim stažom (do 10 godina) su više *orijentisani na moć*, dok se oni sa dužim radnim stažom (od 21 godinu pa naviše) ne razlikuju značajno po *orijentaciji na moć* u odnosu na menadžere s kraćim radnim stažom.
 - **Usmerenost na ljude ostvaruje marginalno značajan samostalni efekat na *porodično-sentimentalni stil*.** S obzirom na to da je ovaj efekat marginalno značajan ($p = .06$), dobijene rezultate da *porodično-sentimentalni stil* više karakteriše one čiji posao zahteva manju *usmerenost na ljude* (do 25%), u odnosu na one čiji je posao izrazito usmeren na ljude (75% i više), treba tumačiti s oprezom, tek kao moguću

tendenciju koju treba detaljnije ispitati u narednim istraživanjima. **Na *porodično-sentimentalni stil* usmerenost na ljude ostvaruje i značajnu interakciju s obrazovanjem.** *Porodično-sentimentalni stil* više karakteriše menadžere čiji posao zahteva manji stepen međuljudske interakcije, ali koji su nižeg obrazovnog nivoa (srednja škola i viša škola), dok su visokoobrazovani menadžeri (čiji posao zahteva isti intenzitet interpersonalne komunikacije) manje skloni ovom stilu. *Porodično-sentimentalnom stilu* su najmanje skloni menadžeri čiji je posao u većem intenzitetu usmeren na ljude (75% i više), ali koji su ujedno i umerenog nivoa obrazovanja (završen V stepen ili viša škola).

- Prilikom definisanja hipoteza, pošlo se od pretpostavke da nema značajnijih razlika u preferenciji stilova života u vezi sa oblašću rada. Rezultati pokazuju da ***usmerenost na ljude ostvaruje marginalno značajnu interakciju sa oblašću rada na altruističku orijentaciju.*** *Altruističkoj orijentaciji* su više skloni menadžeri koji rade u oblasti režije, čiji posao zahteva manji ili umereni intenzitet usmerenosti na ljude, u odnosu na menadžere iz iste oblasti rada, čiji je posao u mnogo većem stepenu usmeren na ljude. U slučaju menadžera iz operative nisu dobijene razlike s obzirom na stepen usmerenosti na ljude. Polazna pretpostavka da menadžeri koji su u svom radu više usmereni na ljude, verovatno u većoj meri preferiraju *altruistički stil* života nije potvrđena. Dobijeni rezultati su na prvi pogled neobični i kao takvi mogu da idu u prilog tezi da su menadžeri zasićeni kontaktom i upućenošću na druge ljude, iscrpljeni, što za posledicu ima smanjenu količinu altruizma. Korkoran (Corcoran, 1989) je ispitujući vezu između empatičnosti i sagorevanja kod socijalnih radnika, zaključio da je empatija povezana sa sagorevanjem u slučajevima nedostatka emocionalne distance profesionalaca sa klijentima.
- **Obrazovanje i bračno stanje ostvaruju značajnu interakciju na *altruističku orijentaciju*,** što se može razumeti u svetlu činjenice da su ljudi ostvareni na različitim poljima češće usmereni na pomoć drugim ljudima. Rezultati pokazuju postojanje razlika između menadžera koji su u braku i onih koji nisu (samci, razvedeni ili udovci), u slučaju kada su oni V stepena obrazovanja i više od toga.
- ***Altruistička orijentacija* više karakteriše menadžere koji nisu u braku, a višeg su obrazovanja, nego menadžere istog nivoa obrazovanja koji su u braku.** Niže obrazovane menadžere (sa srednjom školom) u braku više karakteriše *altruistička orijentacija*.

H-2. U vezi sa preferencijom profesionalnih stilova i relacijama sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera dobijeni su sledeći rezultati:

- **Očekivanje da će različiti profesionalni stilovi biti ravnomerno distribuirani među menadžerima nije potvrđeno.** Nalazi govore u prilog tome da menadžeri preferiraju upravo one profesionalne stilove koji im obezbeđuju bolje uklapanje u radno okruženje i usklađenost sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura kompanije

Merkator. U navedenoj organizaciji **dominantni profesionalni stilovi menadžera su *Budi savršen i Udovolji drugima***. Menadžeri najviše preferiraju stil *Budi savršen*, imajući u vidu izuzetno visoke zahteve organizacione kulture u kojoj je težnja ka odličnosti izuzetno visoko vrednovana, što je u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Mikloš, 2010, Knežević, 2010, Knežević i Požarev, 2012). Drugi po rangu preferencije, profesionalni stil *Udovolji drugima*, svedoči o nastojanju menadžera da se adaptiraju očekivanjima najvišeg vodstva organizacije, koje je zahtevno i dosledno u sprovođenju datog načina upravljanja organizacijom, a kao ispoljena mera lojalnosti i podrške organizaciji, verovanja u njene vrednosti i ciljeve i spremnosti da se uloži očekivani trud (tzv. menadžment visoke posvećenosti), (prema Knežević i Katić, 2014). Dobijeni rezultati se tek delimično poklapaju sa nalazima studije na uzorku od 204 studentkinje Filozofskog fakulteta iz Niša (Stefanović-Stanojević i Hadži Pešić, 2009; Hadži Pešić, Brajović Car, i Mitrović, 2012), koje je pokazalo da su dva najzastupljenija motivaciona pokretača *Budi jak* (43.1% uzorka) i *Udovolji drugima* (23.5%), a potom sledi drajver *Radi naporno* (16.7%). U istraživanju na studentima i nastavnicima u Bosni i Hercegovini dobijena je gotovo podjednaka izraženost profesionalnih stilova *Požuri* i *Budi savršen* kod nastavnika (Alić, Cerić i Habibović, 2015).

- U vezi sa razlikama u preferenciji profesionalnih stilova u odnosu na socio-demografske (pol, nivo obrazovanja, bračno stanje) i druge karakteristike menadžera koje se odnose na posao (radni staž, menadžerska pozicija, oblast rada, stepen usmerenosti na ljude) **dobijeni su univarijantni efekti nivoa obrazovanja, bračnog stanja, radnog staža i usmerenosti na ljude na profesionalne stilove. Nije potvrđeno očekivanje da žene više preferiraju profesionalni stil *Udovolji drugima* od muškaraca.** Usmerenost na ljude ostvaruje interakcijski efekat sa drugim karakteristikama ispitanika koje treba uzeti u obzir prilikom interpretacije. **Pol ne ostvaruje značajan samostalni efekat, ali ostvaruje interakcijski efekat sa hijerarhijskim nivoom menadžmenta i usmerenošću na ljude**, kao i nivo menadžmenta (ne ostvaruje značajan samostalni efekat, ali ostvaruje interakcijski efekat sa polom i oblašću rada).
- **U slučaju nivoa obrazovanja, dobijen je značajan efekat na profesionalni stil *Budi jak*.** Menadžeri s V stepenom ili završenom višom školom više ispoljavaju ovaj stil od menadžera sa srednjom školom ili visokim obrazovanjem.
- **Bračno stanje ostvaruje efekat na profesionalni stil *Požuri***, pri čemu su ovom stilu više skloni menadžeri koji nisu u braku u odnosu na one koji su u braku.
- **Menadžeri čiji je posao više usmeren na ljude (75% i više), a koji imaju ili kraći ili duži radni staž – više ispoljavaju stil *Radi naporno*.** Profesionalnom stilu *Radi naporno* su najmanje skloni menadžeri s prosečnim radnim stažom (od 11 do 20 godina), međutim, kod ovih menadžera postoje razlike u odnosu na usmerenost na ljude. Naime, stilu *Radi naporno* su više skloni oni menadžeri čiji se posao sastoji od oko 50% usmerenosti na ljude, u odnosu na ostale menadžere čiji se posao sastoji u manjem ili većem procentu usmerenosti na ljude. Dakle, moglo bi se zaključiti da su

stilu *Radi naporno* najmanje skloni menadžeri sa prosečnom dužinom radnog staža, a čiji posao zahteva manju ili izraženu usmerenost na ljude. S druge strane, ovom stilu su najviše skloni menadžeri čiji posao zahteva izraženu usmerenost na ljude, a čiji je radni staž kratak ili duži, tj. 21 godinu i više.

- **Usmerenost na ljude ostvaruje značajan samostalni efekat na stil *Požuri*.**
- **Pol ostvaruje značajnu interakciju s nivoom menadžemnta na stil *Budi jak*.** Interakcija ukazuje na to da su muškarci na višim menadžerskim pozicijama više skloni stilu *Budi jak* u odnosu na žene generalno i muškarce na nižim pozicijama. **Pol takođe ostvaruje značajnu interakciju sa usmrenošću na ljude na stil *Budi savršen*,** tako da su ovom stilu više skloni muškarci čiji je posao manje usmeren na ljude i žene čiji je posao veoma usmeren na ljude.
- **Oblast rada i nivo menadžmenta ostvaruju interakciju na stil *Radi naporno*.** Interakcija ukazuje na to da se menadžeri na višim nivoima ne razlikuju u ispoljavanju stila *Radi naporno* s obzirom na oblast rada, ali se razlikuju menadžeri na nižem nivou. Menadžeri na nižem nivou koji su u operativi više ispoljavaju stil *Radi naporno*, nego oni koji su u režiji.
- **Očekivanje da kod mladih menadžera dominira profesionalni stil *Požuri*, a kod onih sa višim nivoom obrazovanja profesionalni stil *Budi jak* nije potvrđeno. Takođe, pretpostavka da iskusniji menadžeri preferiraju stil *Budi jak*, menadžeri u operativi *Udovolji drugima*, a iskusniji menadžeri stil *Radi naporno* nije potvrđeno.**

H-3. U segmentu ispitivanja povezanosti između životnih i profesionalnih stilova menadžera dobijeni su sledeći rezultati:

- **Pretpostavka da postoji značajna povezanost između određenih životnih i profesionalnih stilova nje potvrđena,** jer vidimo da je generalna povezanost životnih i profesionalnih stilova niska.
- **Sa profesionalnim stilom *Budi savršen* značajne korelacije ostvaruju *prometejski aktivizam, saznajni stil, egoistička orijentacija, orijentacija na moć i na popularnost.***
- **Sa stilom *Udovolji drugima* značajne i nešto više korelacije u odnosu na ostale životne stilove ostvaruje *altruistička orijentacija, a potom porodično-sentimentalni stil, hedonistička orijentacija, prometejski aktivizam i religijsko-tradicionalni životni stil.***
- **Sa profesionalnim stilom *Radi naporno* značajne korelcije ostvaruju *altruistička i orijentacija na popularnost, prometejski aktivizam, orijentacija na moć i saznajni stil.***
- **Značajne korelacije sa profesionalnim stilom *Požuri* ostvaruje *egoistička i hedonistička orijentacija,* a sa profesionalnim stilom *Budi jak* samo *orijentacija na popularnost.***
- **Kanoničkom korelacionom analizom je detaljnije ispitana struktura povezanosti životnih i profesionalnih stilova, te su dobijeni sledeći rezultati:**

- Set varijabli iz domena životnih stilova u okviru prvog para kanoničkih faktora čine *altruistička orijentacija*, koja ima najveći udeo u ovom faktoru, zatim *porodično-sentimentalni stil*, *prometejski aktivizam*, i u manjem intenzitetu *hedonistička orijentacija* i *religijsko-tradicionalni stil*. Iz domena profesionalnih stilova, dominantni stil je *Udovolji drugima*, a potom u znatno manjem intenzitetu stilovi *Radi naporno* i *Požuri*. **Dakle, ovaj par kanoničkih faktora opisuje orijentaciju na ljude kako u domenu životnih, tako i u domenu profesionalnih stilova.**
- Značajni stilovi u drugom faktoru su svi negativnog predznaka, te će interpretacija ovog faktora ići u obrnutom smeru. Značajna opterećenja na faktoru iz domena životnih stilova ostvaruju *saznajni stil*, *prometejski aktivizam*, *oprijentacija na moć* i *na popularnost*, i u manjem intenzitetu *porodično-sentimentalni stil*. Veći udeo u objašnjenju faktora ima *saznajni stil*, a potom i *prometejski aktivizam*. U slučaju seta koji se odnosi na profesionalne stilove, kao značajni su se izdvojili stilovi *Radi naporno*, *Budi savršen* i *Požuri*, pri čemu je samo stil *Požuri* pozitivnog predznaka. Ovaj faktor čine stilovi *Radi naporno* i *Budi savršen*, uz nisku sklonost stilu *Požuri*. **Ovim parom kanoničkih faktora se opisuje posvećeni aktivizam u kojem se propagira rad i novina, a pri tome postoji želja za savršenstvom i popularnošću.**
- U okviru trećeg seta faktora iz domena životnih stilova na osnovu visine doprinosa faktoru ne izdvaja se nijedna varijabla. Značajna opterećenja na ovom faktoru ostvaruju *religijsko-tradicionalni* i *porodično-sentimentalni stil* u pozitivnom, i *orijentacija na moć*, *na popularnost*, i *egoistička* i *hedonistička orijentacija* u negativnom smeru. **Dakle, ovaj faktor opisuje tradicionalizam, uz skromnost i neisticanje. Sa tradicionalnim životnim stilom se povezuje manja sklonost profesionalnom stilu *Požuri* i *Radi naporno*, odnosno, sagledano iz drugog ugla, sa životnim stilom koji obuhvata *orijentaciju na moć* i *popularnost*, isticanje i ugadanje sebi povezuju se profesionalni stilovi *Požuri* i *Radi naporno*.**

H-4. Rezultati istraživanja izraženosti zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog života i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera su sledeći:

- **Nije potvrđena hipoteza da su menadžeri nezadovoljni stepenom usklađenosti svog privatnog i profesionalnog života.** Poređenjem empirijske AS sa teorijskom može se zaključiti da su menadžeri umereno zadovoljni ovom usklađenošću. Više od polovine ispitanika uspeva da ostvari zadovoljavajući balans između poslovnog i ličnog segmenta života (veoma zadovoljni i zadovoljni ostvarenom ravnotežom), iako se u samoj organizaciji zaista dosta radi. Navedeno se može razumeti u svetlu činjenice da zaposlenje na menadžerskoj poziciji u stabilnoj organizaciji pruža osećaj sigurnosti, obezbeđuje profesionalnu afirmaciju i mogućnost razvoja karijere, što, obzirom na stopu nezaposlenosti i slabu dostupnosti kvalitetnih poslodavaca u Republici Srbiji, samo po sebi predstavlja vrednost koju zaposleni poštuju, i što rezultuje njihovim zadovoljstvom. U skladu sa rezultatima poređenja (Csikszentmihalyi, 1990)

nezaposlenih i osoba u radnom odnosu, možemo zaključiti da su zaposlene osobe u blagotvornijoj psihološkoj klimi i sa većim nivoom subjektivnog blagostanja i zadovoljstva životom uopšte. Zadovoljstvo radnim mestom i poslom koji osoba obavlja, ali i sigurnost posla ima značajan uticaj i blagotvorno deluje na mentalno zdravlje ljudi.

- U vezi sa postojanjem razlika u usklađenosti poslovne i privatne sfere života u odnosu na različite socio-demokratske i druge karakteristike, a na osnovu rezultata univarijatne analize varijanse, **dobijeno je da na zadovoljstvo usklađenošću značajan efekat ostvaruje nivo menadžmenta (više su zadovoljniji menadžeri na srednjim i višim pozicijama nego oni na hijerarhijski nižim pozicijama), kao i interakcija bračnog stanja i radnog staža (menadžeri koji su u braku su više zadovoljniji usklađenošću privatnog i profesionalnog života, i to posebno oni sa dužim radnim stažom, 21 godinu i više.** Menadžeri koji nisu u braku, a koji imaju manji radni staž do 10 godina, takođe su zadovoljniji ovom usklađenošću. Manje su zadovoljni oni koji treba da izbalansiraju veći broj obaveza u toj fazi života, što nije u skladu sa polaznom hipotezom da su menadžeri u braku zadovoljniji od samaca.
- **Polazna hipoteza da su menadžeri na hijerarhijski višim nivoima zadovoljniji usklađenošću privatnog i profesionalnog života, nego oni na nižim pozicijama je potvrđena. Očekivanje da iskusniji menadžeri, sa dužim radnim stažom i oni sa višim nivoom obrazovanja imaju veći stepen usklađenosti između različitih aspekata života nije potvrđeno. Takođe, nije potvrđeno da žene pokazuju niži stepen zadovoljstva usklađenošću privatnog i profesionalnog od muškaraca, što je u skladu sa nekim drugim nalazima kojima je utvrđeno da pol ne utiče na povezanost vorkoholizma sa radnim stresom i disbalansom profesionalnog i ličnog segmenta života (Aziz & Cunningham, 2008).**

Psihološko zdravlje se poslednjih decenija sve više posmatra ne samo kao odsustvo psihopatoloških simptoma, već preko pozitivnih indikatora: subjektivnog blagostanja i zadovoljstva životom (i ostvarenošću na različitim životnim poljima). Zadovoljstvo životom (Diner, 1994) obuhvata koncepte globalnog zadovoljstva životom, kao i njegovim pojedinim domenima, prisutnošću pozitivnih i negativnih emocija. Zahvaljujući tome, u poslednjih tridesetak godina raste broj istraživanja koja se bave subjektivnim blagostanjem. Istraživači razlikuju kognitivnu i afektivnu komponentu blagostanja. Diner navodi da subjektivno blagostanje čine tri komponente: zadovoljstvo životom, pozitivni afekat i nizak nivo negativnog afekta. Zadovoljstvo životom je povezano i sa odnosom pozitivnih i negativnih iskustava, odnosno podrazumeva da su pozitivna iskustva u važnim oblastima života, koja stvaraju pozitivna osećanja, brojnija u odnosu na negativna iskustva, povezana sa negativnim osećanjima (Diner, 2000).

Na osnovu stava Kluna, mlađe generacije zaposlenih osećaju pritisak organizacija da budu fleksibilni, inovativni, da pružaju izuzetna postignuća i uspevaju da balansiraju organizacione i prodične zahteve (Klun, 2008), pri čemu poslovni i porodični aspekt

predstavlja izvestan konflikt uloga (učestvovanje u jednoj ulozi (posao) otežava ispunjavanje obaveza zahtevanih od strane druge uloge (porodica)). Najbolja strategija za postizanje maksimalne efikasnosti i efektivnosti zaposlenih je balans između poslovnog i privatnog segmenta života, jer samo ostvareni i zadovoljni zaposleni mogu da budu produktivni.

Psihološke potrebe se nalaze u središtu postavljanja životnih ciljeva, a uspešnost u zadovoljavanju tih potreba određuju naše životne ciljeve (Austin & Vancouver, 1996). Prema Golvirtcerovom modelu (Gollwitzer, 1990, prema Sheldon & Elliot 1999) u svrhu istraživanja ciljeva i njihovog značaja za osobu, treba krenuti od samog procesa selekcije ciljeva. Neke osobe biraju ciljeve koji ne reprezentuju dobro njihove vrednosti i interese. Postoji neko prirodno zadovoljstvo u dostizanju svojih životnih ciljeva. Međutim, u skladu sa nalazima Šeldona i Kajzera (1998, prema Sheldon & Elliot 1999), neusaglašenost ciljeva sa ličnošću, čak i kada su ciljevi ostvareni ne donosi blagostanje, jer psihičke potrebe nisu zadovoljene. Životni ciljevi moraju biti integrisani u ličnosti menadžera.

3.11.2. Povezanost životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja

H-5. Nalazi istraživanja u vezi sa preferencijom stilova upravljanja i relacije sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera su sledeći:

- **Polazna hipoteza da je dominantni stil upravljanja menadžera *Prepričavanje*, a najmanje preferirani stil *Delegiranje* je potvrđena.**
- **U slučaju ispitivanja relacija stilova upravljanja sa socio-demografskim i drugim karakteristikama menadžera, dobijeni su značajni efekti pola, nivoa obrazovanja i nivoa menadžmenta.** Sve tri varijable ostvaruju značajne interakcijske efekte sa drugim varijablama, i to:
 - **Pol ostvaruje značajne efekte na stil *Direktiva* i *Prepričavanje*. Pretpostavka da ne postoji razlika u preferenciji stilova upravljanja kod menadžera različitog pola je potvrđena,** naime, muškarci ostvaruju viši skor na stilu *Direktiva* a žene na stilu *Prepričavanje*, što se može dovesti u vezu sa nalazima drugih istraživanja. Analizirajući specifičnosti stilova upravljanja žena, brojni autori (Book, 2000; Helgesen, 1990; Loden, 1985; Rosener, 1995; prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003) tvrde da su žene vođe u poređenju s muškim vođama manje hijerarhijski usmerene, kooperativnije su i više spremne na saradnju, i mnogo više usmerene na jačanje tuđih doživljaja sopstvene vrednosti, i da navedeni obrasci ponašanja čine žene superiornijim liderima u suvremenim organizacijama. Nove studije pokazuju u gotovo svakom merenju da su ženski menadžeri moćniji lideri od svojih muških kolega (Sharpe, 2000; Hefferman, 2002; prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Akademski autori stidija u vezi sa polnim razlikama i

sličnostima u stilovima upravljanja (Eagly & Johnson, 1990) najčešće tvrde da se žene i muškarci lideri ne razlikuju međusobno (Bartol & Martin, 1986; Nieva & Gutek, 1981; van Engen, van der Leeden & Willemsen, 2001; prema Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003) ili da su te razlike minimalne (Powell, 1990; prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Po jednom tumačenju, utvrđene razlike u stilu vodstva su rezultat razlika u vrstama vodstvenih uloga u kojima se muškarci i žene nalaze. Kanter (1977) tvrdi da se žene ponašaju na način koji odražava njihovu manju moć unutar organizacije i da se poređenjem muškaraca i žena (Kark, 2001) koji se nalaze u istoj organizacijskoj ulozi ne bi dobile navedene razlike (prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). U meta-analizi 162 studije o polnim razlikama u stilovima upravljanja u periodu od 1961–1987 godine (Eagly & Johnson, 1990), u laboratorijskom eksperimentu dobijeno je da žene više nego muškarci imaju tendenciju ka demokratskom stilu i orijentaciji na ljude, dok muškarci preferiraju autokratski stil i orijentaciju ka zadatku. Muški i ženski menadžeri ne razlikuju u svojim nastojanjima da koriste orijentaciju na zadatak odnosno ljude. Nova analiza radova objavljenih u periodu od 1987. do 2000. godine pokazuju slične rezultate (van Engen, 2001). Rezultati meta-analize su u skladu sa drugim nalazima da ljudi reagiraju negativnije na žene nego muškarce, koje su usvojile autokratski i *Direktivni* stil upravljanja, takođe, da žene ređe od muškaraca usvajaju stil koji proizvodi posebno nepovoljne procene njihovog ponašanja od strane drugih ljudi (prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Implikacije o efektivnosti lidera i nalaz da ženski menadžeri imaju relativno demokratski i participativni stil nisu jasne, jer je efektivnost uslovljena različitim karakteristikama grupe i organizacijskog okruženja (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000; Gastil, 1994; Vroom & Yetton, 1973; prema Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003), te zahteva dalja istraživanja. Iako su utvrđene razlike između muškaraca i žena lidera bile male, implikacije ovih nalaza su ohrabrujući za žensko vodstvo, jer je i drugim istraživanjima utvrđeno da svi aspekti stila upravljanja u kojima su žene superiornije od muškaraca pozitivno utiču na efektivnost lidera, dok svi aspekti u kojima su muškarci superiorniji od žena ili ne ostvaruju značajan uticaj na efektivnost ili je taj uticaj negativan (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

- Rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da **pol ostvaruje značajan efekat interakcije sa obrazovanjem, oblašću rada i dužinom radnog staža na stil *Delegiranje*, kao i značajan efekat interakcije pola sa dužinom radnog staža na stil *Direktiva*.**
- Definisanjem hipoteza pretpostavljeno je da obrazovaniji menadžeri i oni na višim pozicijama više preferiraju *Učestovanje* i *Delegiranje* kao stil upravljanja. **Samostalni efekat nivoa obrazovanja na stil upravljanja nije dobijen, ali interakcija pola i nivoa obrazovanja na stil *Delegiranje* pokazuje da su žene sa nižim nivoom obrazovanja (srednja škola) više sklone ovom stilu, kao i muškarci s višim nivoom obrazovanja.**

- U slučaju interakcije pola sa oblašću rada, **dobijeno je da su žene koje rade u režiji više sklone stilu *Delegiranje*, nego žene koje rade u operativi, dok se muškarci ne razlikuju u preferenciji ovog stila u odnosu na oblast rada**, čime je delimično potvrđena polazna pretpostavka da ne postoji razlika u preferenciji stilova upravljanja kod menadžera iz različitih oblasti rada.
- **Pol ostvaruje interakciju s dužinom radnog staža na stilove *Direktiva* i *Delegiranje***. U slučaju *Direktive*, polne razlike postoje kod menadžera s kraćim i dužim radnim stažom, dok u odnosu na radni staž između 11 i 20 godina nema značajnih razlika. U obe situacije su muškarci više skloni stilu *Direktiva*. Takođe, može se primetiti trend da žene više ispoljavaju ovaj stil s porastom dužine radnog staža. U slučaju *Delegiranja*, muškarci s radnim stažom do 20 godina pokazuju veću sklonost ovom stilu u odnosu na muškarce s dužim radnim stažom, od 21. godinu i više. U slučaju žena je obrnuta situacija, mada razlike nisu toliko izražene
- **Nivo obrazovanja ostvaruje samostalni efekat na stil *Direktiva***. Značajne razlike su dobijene samo između menadžera sa završenom srednjom školom i onih sa visokim obrazovanjem u smeru u kojem oni s visokim obrazovanjem više pribegavaju ovom stilu.
- **Menadžeri nižeg nivoa više pribegavaju stilu *Delegiranje*, nego menadžeri srednjeg i višeg nivoa**, što nije u skladu sa polaznom pretpostavkom da *Delegiranje* više preferiraju hijerarhijski više pozicionirani menadžeri, sa višim nivoom obrazovanja. Međutim, **nivo menadžmenta ostvaruje i značajnu interakciju sa oblašću rada na isti stil *Delegiranje***. Menadžeri nižeg nivoa koji rade u režiji više preferiraju *Delegiranje* u odnosu na menadžere istog, odnosno nižeg nivoa koji rade u operativi.
- **Nivo menadžmenta ostvaruje i značajnu interakciju sa dužinom radnog staža na stilove *Direktiva* i *Prepričavanje***. Menadžeri nižeg nivoa s većim radnim stažom (21 godina i više) više karakteriše stil *Direktiva*, a manje *Prepričavanje*, dok menadžere nižeg nivoa sa kraćim radnim stažom (između 11 i 20 godina) više karakteriše stil *Prepričavanje*.
- **Oblast rada ostvaruje značajnu interakciju sa dužinom radnog staža kada je u pitanju stil *Direktiva***. Ovom stilu su generalno više skloni menadžeri iz operative, bez obzira na dužinu radnog staža. Kada su u pitanju menadžeri iz režije, *Direktivnom* stilu su više skloni oni sa dužim radnim stažom (preko 20 godina).

H-6. Nalazi istraživanja o povezanosti životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja menadžera su:

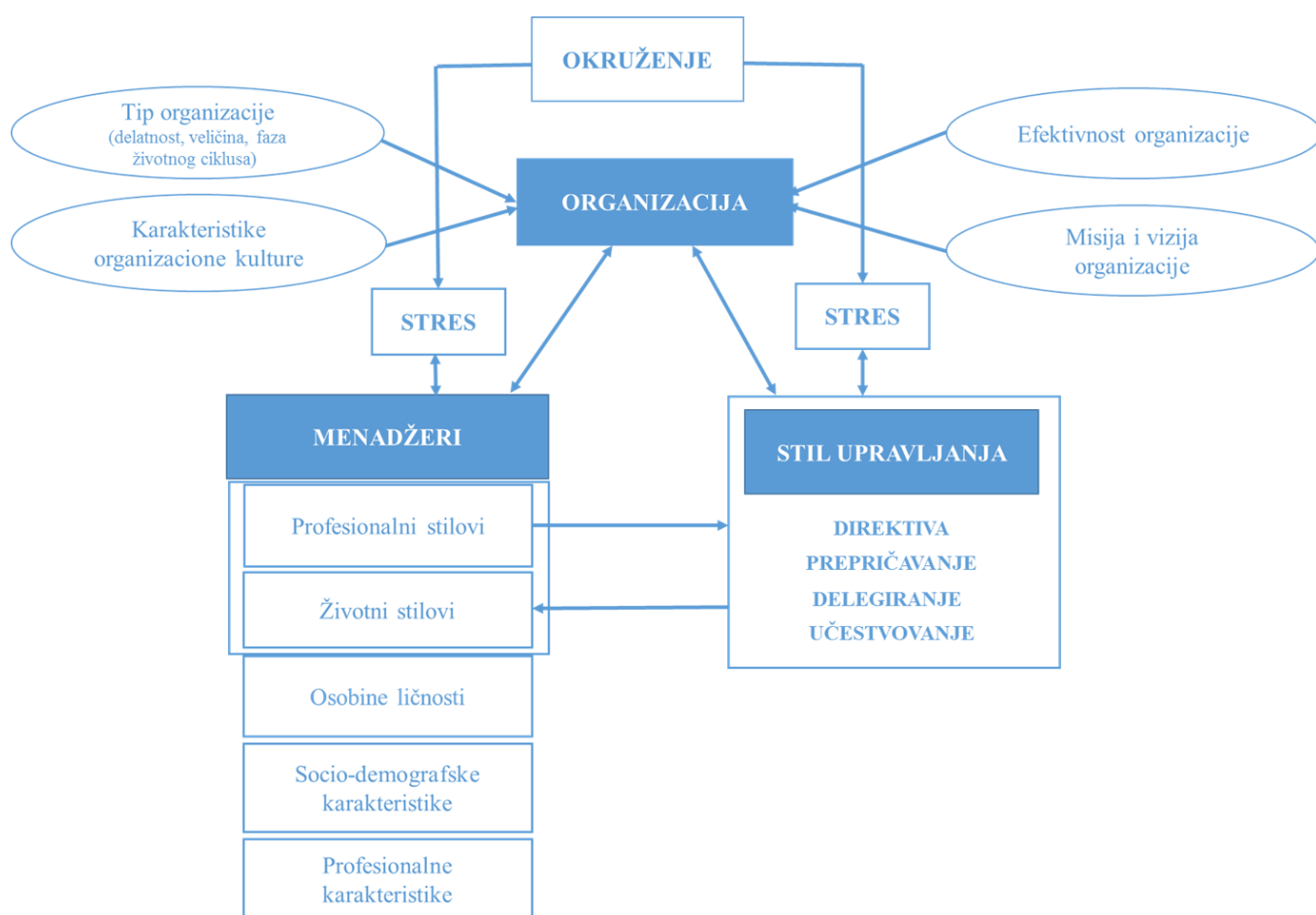
- Povezanosti između životnih i profesionalnih stilova sa stilovima upravljanja su generalno niske, pri čemu su korelacije između stilova upravljanja i životnih stilova nešto više u odnosu na korelacije stilova upravljanja i profesionalnih stilova.

- Sa stilovima upravljanja značajno korelira samo profesionalni stil *Budi savršen* i to pozitivno sa *Direktivom* (što je u skladu sa polaznom pretpostavkom), a negativno sa stilovima *Učestvovanje* i *Delegiranje*.
- Očekivanje da će tradicionalni životni stil i orijentacija na moć biti povezani sa direktivnim profesionalnim stilom je potvrđeno istraživanjem, preciznije sa stilovima upravljanja značajno korelira nekoliko životnih stilova: sa *Direktivom* **utilitarni stil i orijentacija na moć** u nešto višem stepenu, a potom **orijentacija na popularnost, prometejski aktivizam i porodično-sentimentalni stil**; sa *Prepričavanjem* značajno negativno korelira **utilitarni stil, orijentacija na popularnost, orijentacija na moć, i prometejski aktivizam**; sa *Učestvovanjem* pozitivno korelira *altruistička orijentacija*, a negativno – *orijentacija na moć* (obe su veoma niskog intenziteta). Sa stilom *Delegiranje* nijedan životni stil ne korelira značajno. Pretpostavka da je profesionalni stil *Prepričavanje* značajno pozitivno povezan sa *altruističkim životnim stilom* nije potvrđeno.
- Primenom kanoničke korelacione analize dobijeno je da iz domena profesionalnih stilova **značajno opterećenje ostvaruje samo stil *Budi savršen*, a iz životnih stilova – utilitarni stil, orijentacija na moć, prometejski aktivizam, porodično-sentimentalni stil i orijentacija na popularnost. Značajnu korelaciju s kanoničkim faktorom ostvaruju svi stilovi upravljanja, pri čemu stil *Direktiva* u pozitivnom smeru, a ostali stilovi u negativnom** (intenzitetom korelacije posebno se ističe stil *Učestvovanje*).

Rezultati istraživanja se mogu dovesti u vezu sa ranijim nalazima koji potvrđuju da faktori koji utiču na ravnotežu životnog i profesionalnog stila odgovaraju analizi posla, koja podrazumeva zahteve posla, objektivne uslove rada i zapošljavanja, s jedne strane i mogućnosti, sposobnosti, interesovanja i želja individue sa druge strane (Pajević, 2006). Akcenat se stavlja na faktore vrednosti i željenog stila života pojedinca, koje treba usaglasiti sa zahtevima poslovnog okruženja. U procesu odlučivanja o svojoj karijeri menadžeri razmatraju i postavljaju različite karijerne ciljeve, koji podrazumevaju svest o sopstvenim sposobnostima, motivima, potrebama, stavovima i vrednostima (Mullins, 2002). Vrednosti čine pojedinca prijemčivim za određene stavove, ideje i rešenja vlastitih i društvenih problema i obzirom da su relativno stabilne i postojeane dispozicije ličnosti, one su uspešni prediktori ponašanja (Bowin & Harvey, 2001).

Na osnovu rezultata dobijenih istraživanjem sprovedenim u sklopu doktorske disertacije predložen je novi model uticaja na stil upravljanja organizacijom. Model je specifičan usled integracije različitih varijabli relevantnih za sam proces upravljanja: poslovnog okruženja organizacije, tipova i veličine organizacije, njene efektivnosti, karakteristika organizacione kulture, misije i vizije organizacije, potom osobina ličnosti zaposlenih, socio-demografskih i profesionalnih karakteristika zaposlenih, te preferencije njihovih profesionalnih, odnosno životnih stilova. Predloženi model je sveobuhvatan i primenljiv na različite industrijske grane kojima organizacije pripadaju. Specifičnost

poslovanja na tržištu Srbije, kao i zemalja regiona zapadnog Balkana, izražena kroz integraciju promenljivih ekonomskih, političkih, tehnoloških, društvenih faktora i faktora interne sredine organizacije, ukazuju na važnost i urgentnost kreiranja novog modela uticaja profesionalnih i životnih stilova na stil upravljanja organizacijom, čijom bi primenom organizacije mogle da se uspješnije pozicioniraju na tržištu i sebi obezbede konkurentsku prednost razvijajući potencijal svojih ključnih kadrova – menadžera, a posredno i ostalih zaposlenih. Predloženi model ukazuje na kompleksnost faktora koji utiču na razvoj stila upravljanja.



Slika br. 5: Model uticaja profesionalnih i životnih stilova na stil upravljanja organizacijom

Predloženim modelom se nastoji ukazati na značaj profesionalnih i životnih stilova na preferenciju stila upravljanja organizacijom i pokazati koje su to prepreke koje su

identifikovane na osnovu rezultata istraživanja, a koje mogu da doprinesu disfunkcionalnim stilovima upravljanja, odnosno onima koji nose najveći rizik od pojave stresa na radu.

Pri koncipiranju predloženog modela sagledani su najvažniji faktori uticaja na stil upravljanja, a to su: lične karakteristike menadžera, karakteristike organizacije i okruženje, koje nameće visok nivo kompetitivnosti i utiče preko stresa na stil upravljanja. Takođe, sagledani su i najvažniji faktori uticaja na samu organizaciju: preko njenog okruženja sa jedne strane, ponašanja menadžera sa druge i stila upravljanja koje organizacija definiše kao poželjno sa treće strane.

Poslovni uspeh i pozicija na tržištu određene organizacije zavise od karakteristika same organizacije: vrste delatnosti, veličine organizacije i faze životnog ciklusa organizacije, njene efektivnosti, misije i vizije na tržištu, te karakteristika organizacione kulture. Karakteristike organizacione kulture određene su pre svega načinom na koji se članovi organizacije ponašaju i ophode jedni prema drugima i načinom na koji pristupaju svojim poslovima i predstavljaju kritičan faktor dugoročne uspešnosti i održivosti organizacija. Organizaciona kultura zauzima sve značajnije mesto, jer organizacijama obezbeđuje adekvatnu implementaciju postavljenih strategija, kroz konstruktivno ponašanje i pozitivan odnos zaposlenih prema poslu, kolegama i klijentima. Takođe uključuje i aspekt razvoja same organizacije, kao i strategijski pristup razvoju ljudskih resursa. Konstruktivna organizaciona kultura neguje timski rad, saradnju, davanje konstruktivnih povratnih informacija, poštovanje članova, pravičnost kod nagrađivanja, te dizajn poslova koji zaposlenima daje osećaj postignuća. Konstruktivna kultura i konstruktivne vrednosti povećavaju motivaciju, zadovoljstvo zaposlenih, i njihovu nameru da ostanu u organizaciji i utiče da zaposleni rade najbolje što mogu zato što to žele, a ne taman onoliko koliko je potrebno da bi „preživeli“.

Okruženje je veoma značajno za poslovanje, strukturu i razvoj same organizacije, i kao takvo ono vrši stalan, vrlo značajan uticaj na organizaciju i njene zaposlene. Savremeno poslovno okruženje je zahtevno i turbulentno, te kao takvo ima snažan uticaj na uspešnost organizacije, a indirektno preko stresa utiče na ponašanje menadžera i njihovu efektivnost, kao i na stil upravljanja koji menadžeri preferiraju. Menadžeri u svojoj svakodnevnoj brizi za isunjavanje postavljenih ciljeva organizacije sve češće nailaze na ozbiljne izazove u smislu adekvatnog odgovora na postavljene ciljeve i balansiranja poslovnim i privatnim obavezama, a kako rezultati istraživanja potvrđuju, više od polovine menadžera ima povišenje na različitim indikatorima radnog stresa.

Kako model prikazuje, radno ponašanje menadžera determinisano je sa jedne strane njihovim osobinama ličnosti, zatim socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama, a sa druge strane preferencijom profesionalnih stilova, koji su formirani u procesu socijalizacije i bazirani na pokretačima ponašanja stečenim još u ranom detinjstvu, i preferencijom životnih stilova koji treba da budu povezani sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura kompanije.

Model takođe podrazumeva tri važna aspekta uticaja na stil upravljanja: lične karakteristike menadžera, karakteristike organizacije i okruženje, koje nameće visok nivo kompetitivnosti na tržištu i utiče preko stresa na stil upravljanja.

Iz rezultata i predloženog modela je vidljivo da je stil upravljanja povezan sa profesionalnim i životnim stilovima i da menadžeri preferiraju profesionalne stilove i stilove upravljanja koji obezbeđuju bolje uklapanje u radno okruženje i usklađenost sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura. Važan aspekt predloženog modela predstavlja uticaj socio-demografskih i profesionalnih karakteristika menadžera na preferencije životnih i profesionalnih stilova, kao i na stilove efektivnog upravljanja organizacijom. Socio-demografske i profesionalne karakteristike kao što su: pol ispitanika, starost, obrazovanje, bračni status i broj dece, dužina radnog iskustva, iskustvo u vođenju, odnosno dužini rada na trenutnoj poziciji, položaj u hijerarhijskoj strukturi menadžmenta, rad u operativi ili režiji, usmerenosti na ljude odnosno zadatke, kao i zadovoljstvo usklađenošću profesionalnog i privatnog života značajno određuju i utiču na stil upravljanja organizacijom i pojavu stresa kod menadžera. Istraživanje u vezi sa preferencijom stilova upravljanja i relacijama sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera potvrđuje da je dominantni stil upravljanja menadžera *Prepričavanje*, a najmanje preferirani stil *Delegiranje*, pri čemu značajne efekte ostvaruju pol, nivo obrazovanja i nivo menadžmenta.

Kako model prikazuje, utvrđena je reverzibilna povezanost stresa sa stilom upravljanja i radnim ponašanjem menadžera, odnosno preferencijom pojedinih profesionalnih i životnih stilova. Stilovi upravljanja doprinose predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, pri čemu profesionalni stilovi doprinose više od životnih stilova. Takođe, utvrđeno je da se veće zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto. Potvrđen je doprinos stilova upravljanja predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, pri čemu profesionalni stilovi više doprinose predikciji stresa od životnih stilova.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da elementi modela uticaja profesionalnih i životnih stilova na stil upravljanja organizacijom upućuju na sledeće:

- organizacioni faktori koji se odnose na vrstu delatnosti, veličinu organizacije, faze životnog ciklusa organizacije, njenu efektivnost, misiju i viziju na tržištu, te karakteristike organizacione kulture, značajno utiču na stil upravljanja organizacijom;
- na odabir stila upravljanja utiče i preferencija profesionalnih, odnosno životnih stilova menadžera;
- aspekt organizacije, definisan preko njenog okruženja, ponašanja menadžera i stila upravljanja koje organizacija definiše kao poželjno, utiču na preferenciju stila upravljanja;

- aspekt menadžera određen je preko osobina ličnosti, socio-demografskih i profesionalnih karakteristika, i preferencije profesionalnih i životnih stilova, koje utiču na odabir određenog stila upravljanja;
- uspešnost poslovanja i tip organizacije utiču na preferenciju stila upravljanja;
- socio-demografske karakteristike i osobine ličnosti značajno utiču na stil upravljanja organizacijom i pojavu stresa kod menadžera;
- organizacije se moraju više okrenuti individualnim ciljevima i interesima svojih zaposlenih, te planirati i ostvarivati svoj razvoj putem razvoja svojih zaposlenih;
- postojanje ličnih faktora u preferenciji pojedinih stilova upravljanja;
- integracija ličnosti menadžera i organizacije utiču na efektivnost pojedinih stilova upravljanja, dok uslovi savremenog poslovanja i okruženja značajno utiču i određuju tok pomenute integracije;
- značaj identifikacije najefikasnijih stilova upravljanja organizacijom, koji doprinose razvoju upravljanja i uspostavljanju ravnoteže između profesionalnog i životnog stila zaposlenih, usklađenih sa organizacionim ciljevima u našim uslovima poslovanja;
- najbolja strategija za postizanje maksimalne efikasnosti i efektivnosti zaposlenih dugoročno posmatrano je balans između poslovnog i privatnog segmenta života, jer samo zaposleni koji su ostvareni i zadovoljni svojim životom mogu da budu produktivni i pokažu veći stepen organizacione pripadnosti, ljubaznosti i savesnosti;
- rezultati istraživanja predstavljaju osnov za poboljšanje načina korišćenja resursa i veština zaposlenih, u skladu sa najnovijim trendovima u ovoj oblasti, i ukažu na načine kreiranja novog modela uspostavljanja ravnoteže u različitim sferama života zaposlenih, kao i na adekvatnu organizacionu podršku tom cilju.

Pored navedenih, značajan faktor koji utiče na razvoj stila upravljanja u organizacijama predstavljaju uslovi savremenog poslovanja. Zbog toga treba imati u vidu uticaj globalizacije kao rastuće ekonomske zavisnosti svih svetskih zemalja, čiji je uticaj neminovan i na tržištu Srbije. Globalizacija donosi povećanje i raznovrsnost broja međunarodnih transakcija robe i usluga, slobodnu trgovinu, protok ljudi, te razmenu kapitala i tehnologija, i tako postaje snažan pokretač promena, sa svim karakteristikama koje ovaj proces nosi - veliku mobilnost kapitala i ljudi, kompjuterizaciju, porast učešća multinacionalnih korporacija, brzo tehnološko zastarevanje, transformisanje preduzeća. Navedeno za sobom povlači mnogobrojne rizike usled viška radne snage i destabilizacije u okviru privrednog sistema. Na polju ljudskih resursa globalizacija obezbeđuje lakši protok i razmenu ideja i pojedinaca, stručnjaka i kvalitetnih menadžera, čime se stvara dodatni pritisak i pojačava međusobna kompetitivnost, ali istovremeno podstiče lični razvoj pojedinaca. Globalizacija donosi promociju i naglašavanje korporativnih interesa, koja za cilj imaju ograničavanje prava pojedinaca u ime profita.

3.11. 3. Povezanost životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa stresom na radu

H-7. Dobijeni rezultati u vezi sa izraženošću radnog stresa i relacijama sa socio-demografskim i profesionalnim karakteristikama menadžera su sledeći:

- **Primetno je povišenje na različitim indikatorima radnog stresa kod menadžera**, što je potpuno u skladu sa očekivanjima i rezultatima drugih istraživanja (Mosadeghrad, 2014; Sadri & al., 1996; Mikloš, 2010), da kod populacije menadžera srećemo prisustvo snažnijih i učestalijih stresora, koji imaju izraženije efekte na njihovo zdravlje. Takođe, u istraživanju sprovedenom na studentima u Nišu (Panić, Radojković i Hadži Pešić, 2013) o povezanosti osobina ličnosti i prevladavanja stresa, rezultati upućuju na postojanje statistički značajnih korelacija između pojedinih osobina ličnosti i strategija prevladavanja stresa. Najčešće prisutni stresori su povišen obim posla i problemi u saradnji sa kolegama, te povezanost karijere i emocionalnih problema, a u navedenoj organizaciji i odsustvo slobodnog vremena (Mikloš, 2010; Fulcheri, Barzega, Maina, Novara & Ravizza, 1995). Tako ne čudi nalaz ovog istraživanja da više od polovine menadžera ima povišene simptome stresa na radu. Kod 39.49% ispitanika sa registruju različiti psihosomatski simptomi i to je ujedno najizraženija skala stresa. Šta bi moglo da bude razlog ovako visoke stope somatizacije? Moguće je da su zaposleni u ovoj organizaciji navikli da rade naporno, sa dosta prekovremenih sati rada, često pod pritiskom, kako bi zadržali posao i napredovali. Usled nedostatka vremena za lični život, verovatno ne uspevaju da se posvete svojim najbližima u željenoj meri, a takođe često zanemaruju potrebe za odmorom i raznodom. U ovakvim uslovima potreba da očvrstnu kako bi opstali je veoma snažna, te su u okruženju svakodnevne izloženosti stresu i nedovoljnom ventiliranju naučili da potiskuju emocije, što u krajnjem rezultuje pojavom psihosomatskih simptoma, što je u skladu sa nalazima o povezanosti između karijere i emocionalnih problema (Fulcheri, Barzega, Maina, Novara & Ravizza, 1995).
- **Distres i somatizacija su izraženiji aspekti stresa na radu u odnosu na depresiju i anksioznost.** Nalazi Šejna potvrđuju da su stresori na poslu povezani sa pojavom anksioznosti, depresivnosti, kardiovaskularnih bolesti, poremećaja imunog sistema i povreda na radu (Shain, 2004), dok rezultati ovog istraživanja pokazuju da menadžeri najčešće imaju različite vidove somatizacija, odnosno distres, koji se odnosi na simptome stresa koji nastaju kao posledica dejstva stresora i uloženi napora da se oni minimizuju.
- **Menadžerke su više sklone distresu i somatizaciji u odnosu na menadžere muškog pola.** Rezultati (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005) pokazuju značajne razlike u pogledu fizičke i psihološke dobrobiti i zadovoljstva poslom između muškaraca i žena, kao i rezultati nekih domaćih istraživanja o postojanju razlika između polova u izloženosti i podnošenju stresa (Mihajlović, 2005, prema Stanojević i Milošević, 2011). Nalazi prethodnog istraživanja u istoj organizaciji (Knežević, 2010) potvrđuju da

muškarci imaju značajno viši nivo samopouzdanja od žena na menadžerskim pozicijama, što verovatno proizilazi iz drugačijeg načina vaspitanja devojčica i dečaka, koji se u našoj kulturi socijalizacijom pripremaju za različite uloge u društvu. Od muškaraca se očekuje da budu glava porodice, proaktivni u usmeravanju aktivnosti porodice i njenih članova, tako da se dugo vremena pripremaju za ulogu koja ima dosta sličnosti sa ulogom menadžera. Rezultati ovakvih nastojanja u vaspitanju su veći stepen samopouzdanja muškaraca menadžera. U tom smislu, ženska populacija na menadžerskim pozicijama je u nezavidnoj situaciji, „rastrzana“ između ambicija i želje za profesionalnom afirmacijom, sa jedne strane i slabijom prilagođenošću zahtevima takve uloge, sa druge strane. Navedeno je u skladu sa nalazima drugih istraživanja da je posao menadžera (shvaćen tradicionalno) utemeljen na muškim vrednostima, te da takav stvara teškoće ženama (budući da postoje značajne razlike među polovima), što se pripisuje podudarnosti između muškaraca i zahteva menadžerske pozicije (Kyriakidou, 2011). Navedene razlike mogu da proizilaze i iz većeg stepena odgovornosti i zahteva spram sebe i svojih postignuća žena menadžera (što bi bila smela tvrdnja, koju bi valjalo pomno ispitati), kao i činjenice da se muški menadžeri više obraćaju za medicinsku pomoć od žena menadžera (Fulcheri, Barzega, Maina, Novara & Ravizza, 1995). Istraživanje na menadžerima u bankarskom sektoru (Granleese, 2004) potvrđuje da žene menadžeri češće žele da budu prvi ljudi organizacije i značajno manje žele da budu udate i imaju decu od muških menadžera. Takođe, u odnosu na muškarce imaju značajno manje dece i deca su prosečno mlađa. Čini se da žene i dalje moraju da naprave izbor da muškarci ne radi dalje svoje karijere. Dobijeni rezultati su u skladu sa nalazima istraživanja na menadžerima u bankarskom sektoru (Granleese, 2004), koji potvrđuju polne razlike u doživljaju pritiska na poslu (za muškarce pritisak proizilazi iz radnog okruženja i odnosa sa podređenima i nadređenima, a za žene iz polne nejednakosti i izazova work-life balance). Istraživanje o povezanosti karakteristika ličnosti sa ispoljavanjem i prevladavanjem stresa (Vrućinić, 2014), potvrđuje polne razlike kod stilova prevladavanja stresa, naime, žene više koriste prevladavanje usmereno na emocije. Rezultati istraživanja u zemljama tranzicije (Toth, 2005) pokazuju da muškarci i žene imaju različite percepcije ravnoteže posla i privatnog života i da usvajaju različite strategije prevladavanja izazova na relaciji posao-porodica. Ispitujući učestalost psihičkih problema kod radnika različitog pola u Makedoniji (Trajkov, 2005), konstatovano je da se kod žena (radnica) zaposlenih u industriji sreće značajno veći broj psihosomatskih problema u odnosu na muške radnike. Procenat je: 30% kod žena i 9,3% kod muškaraca.

- **Anksioznosti su više skloni menadžeri zaposleni u operativi, nego u režiji**, što je potpuno u skladu sa prethodno spomenutim nalazima (Knežević, 2010), viši nivo samopouzdanja menadžera u režiji može biti povezan sa višim obrazovnim nivoom, a poznato je da više formalno obrazovanje doprinosi osećaju većeg samopouzdanja i smanjenju anksioznosti.

- **Menadžeri nižeg hijerarhijskog nivoa na distresu ostvaruju više, relativno ujednačene skorove, dok se menadžeri srednjeg i višeg nivoa međusobno razlikuju u pogledu distresa obzirom na nivo obrazovanja.** Konkretno, menadžeri srednjeg i višeg nivoa s V stepenom ili višom školom, pokazuju manje distresa od menadžera istog nivoa koji su manje obrazovani (sa završenom srednjom školom) ili više obrazovani (sa završenim fakultetom, magisterijumom ili doktoratom). Utvrđeno je da značajnu interakciju ostvaruje nivo menadžmenta sa nivoom obrazovanja na distres. Menadžeri nižeg nivoa na distresu ostvaruju relativno ujednačene i više skorove, dok se menadžeri srednjeg i višeg nivoa međusobno razlikuju u pogledu skale distresa s obzirom na nivo obrazovanja. Postavlja se pitanje zbog čega je to tako?
- **Menadžeri srednjeg i višeg hijerarhijskog nivoa pokazuju manje distresa od menadžera istog nivoa koji su manje obrazovani.** Navedeno je verovatno povezano sa tim da menadžeri na zahtevnijim pozicijama imaju i viši nivo samopouzdanja. Na više pozicije u hijerarhiji preduzeća u kome je rađeno ovo istraživanje, stiže se postepeno, najčešće sa nekog prethodnog rukovodećeg nivoa, što govori o tome da su više pozicionirani rukovodioci uglavnom imali iskustvo u vođenju saradnika, organizaciji posla, kontroli i rešavanju problema na nekoj nižoj poziciji, te da su već imali priliku da dokažu svoj lični integritet osobe i menadžera, formiran na osnovu interakcije sa drugim ljudima u radnom okruženju, podređenim saradnicima, odnosno pretpostavljenima. Sticanje rukovodećeg položaja u preduzeću podrazumeva da osoba veruje u svoje sposobnosti i svoju efikasnost, te je možemo posmatrati i kao pokazatelj postojanja osećanja lične adekvatnosti osobe.
- **Depresiji su više skloni menadžeri nižeg nivoa koji nisu u braku, u odnosu na ostale kategorije menadžera.** Pretpostavlja se da ispitanici koji su u braku imaju više obaveza i odgovornosti, ali i jasno definisane uloge unutar bračnog i porodičnog života, podršku i ljubav koja im pruža mogućnost balansa profesionalnog i privatnog života. Mada, postoji i mogućnost da oni koji su u braku zanemaruju partnera ili mu se posvećuju samo onoliko koliko su sposobni da pruže nakon svojih profesionalnih obaveza, tako da navedeni odnosi nisu naročito kvalitetni. Moguće je da samci usmeravaju svoju energiju i više se predaju profesionalnim obavezama i nastavljanju školovanja, što je karakterističnije za menadžere na hijerarhijski višim nivoima. Verovatno da menadžeri koji nisu u braku imaju utisak manje ostvarenosti na području partnerskih odnosa, te ispoljavaju više simptoma depresije. Sa jedne strane ne osećaju potrebu da se dodatno školuju i usavršavaju, a obzirom na nivo primanja (radi se o nižim rukovodećim pozicijama u prodajnim objektima, gde zarade nisu naročito visoke) nemaju finansijske mogućnosti da vreme strukturisu na kvalitetniji način, što se verovatno odražava na prisustvo depresivne simptomatike.
- **Interakcija bračnog stanja i dužine radnog staža govori o tome da su depresiji više skloni menadžeri koji nisu u braku, a koji imaju duži radni staž (21 godinu i više).** Radi se o ljudima u zrelim godinama, koji su u organizaciji od početka njenog postojanja na tržištu Srbije, verovatno posvećeni njenom razvoju i svojoj karijeri,

zanemarivši privatni život. Menadžeri u braku su značajno manje skloni depresiji od onih koji nisu, što potvrđuje da je to veoma skupa cena posvećenosti samo profesionalnom životu, koji u fazi životnog bilansiranja bude doživljeno kao značajno osujećenje i rezultuje depresivnom simptomatikom. O tome kako dužina radnog staža utiče na stres nema potpune saglasnosti među istraživačima. Prema navodima jednih, viši nivo stresa sreće se kod mlađih radnika koji su u fazi početnog suočavanja sa faktorima rizika na radnom mestu, koji još uvek nisu razvili mehanizme odbrane (Savicki & Cooley, 1982, prema Trajkov, 2013). Veći broj autora zastupa suprotno mišljenje da duži period izloženosti uticaju stresnih faktora na poslu povećava nivo profesionalnog stresa i rizika od sagorevanja. Koliko je duži period izloženosti uticaju faktora rizika na poslu, toliko je viši nivo profesionalnog stresa i rizika od sagorevanja kod pomagača. Rezultati istraživanja na osoblju koje rade sa rizičnim pojedincima i grupama (Trajkov, 2013) su pokazali da dužina radnog iskustva povećava rizik od pojave profesionalnog stresa. U periodu 1992–2004. javlja se veliki broj istraživanja o profesionalnom stresu i sagorevanju na poslu. Jedno od njih je istraživanje Betana i saradnika o simptomima stresa kod vatrogasaca i zaposlenih u službama hitne medicinske pomoći. Podaci do kojih su došli su pokazali da većina ispitanika ima psihosomatske simptome, a mali broj njih čak i neku vrstu psihijatrijskih poremećaja (Beatan & al., 2002, prema Trajkov, 2013). Rezultati ovog istraživanja suprotni su nalazima Biliaskog (Bieliauskaes, 1980, prema Trajkov, 2013), koji konstatuje statistički značajne vrednosti na većem broju skala psihijatrijske liste simptoma. Studija o profesionalnom stresu i depresiji kod lekara u hitnoj medicinskoj službi, pokazalo je da je rad percipiran kao visoko stresan i da korelira sa povećanom depresijom i psihološkim distresom kod lekara iz preventivne zaštite (May&Revicki, 1985, prema Trajkov, 2013) i iz medicinske pomoći (Gallery & al., 1992, prema Trajkov, 2013). Veći broj studija o stresu na poslu u hitnoj medicinskoj pomoći (Zun, Kobernick, & Howes, 1988; Whitley & al., 1991; Revicki & al., 1993; Revicki & Whitley, 2001, prema Trajkov, 2013) takođe pokazuju povezanost između stresa na radu i depresije. Istraživanja sprovedena sa nastavnicima u razvijenim zemljama (Kyriacou & Sutcliffe, 1978; Harris & Halpin, 1985; Pithers&Fogarty, 1995; Smilansky, 1984; Manthei & al., 1996; prema Trajkov, 2013), pokazala su da jedna trećina nastavnika doživljava svoju profesiju kao „stresnu” ili „ekstremno stresnu”. Nađena je korelacija između stresa kod nastavnika i mentalnih i fizičkih poremećaja (Kyriacou & Pratt, 1985, prema Trajkov, 2013).

- **Nije potvrđeno da više stresa pokazuju stariji menadžeri**, što je u suprotnosti sa nalazima istraživanja da su kod starijih radnika, posebno onih sa dužim radnim stažom, učestalost psihičkih problema i stres značajno veći u odnosu na mlađe radnike (Trajkova - Stamenkova, 2001).

H-8. U vezi sa hipotezom da radni i životni stilovi i stil upravljanja predstavljaju prediktore stresa na radu, dobijeni su sledeći rezultati:

- **Svi stilovi upravljanja** (*Direktiva, Prepričavanje, Učestvovanje i Delegiranje*) **doprinosu predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, ostvarujući efekat na depresiju i donekle na distress.** Budući da distress nastaje kao psihička posledica ulaganja napora da se stres savlada, on predstavlja uobičajenu reakciju pojedinca u stres-situaciji, te je kao takav povezan sa osobinama ličnosti i drugim situacionim faktorima, što je u skladu sa nalazima studije o povezanosti osobina ličnosti sa doživljajem profesionalnog stresa kod vojnog letачkog osoblja u Srbiji, koji pokazuju da osobine ličnosti i neke sociodemografske varijable (mlađi ispitanici, sa kraćim radnim stažom) značajno koreliraju sa doživljajem profesionalnog stresa (Čabarkapa i sar., 2010).
- **Profesionalni stilovi više doprinose predikciji stresa na radu od životnih stilova.** Dobijeni nalazi su razumljivi, jer profesionalni stilovi bazirani na roditeljskim zabranama i kontrazabranama kao pokretačima ponašanja u radnom okruženju reflektuju nedovoljnu adaptibilnost osoba u različitim situacijama. U skladu sa shvatanjima Forbesa (Forbes, 1979, prema Kaličanin i Petrović, 2001) da postoje ličnosti sklone stresu, koje karakteriše neprekidna kompetitivnost, kompulzivan rad, nemogućnost opuštanja, velika želja za dostignućima i gratifikacijama, zavist i hostilnost prema uspešnijima... može se dovesti u vezu sa dobijenim nalazima koji potvrđuju da profesionalni stilovi bazirani na prisilnim ponašanjima predstavljaju prediktore stresa i to na sve četiri skale, i to naročito profesionalni stilovi: *Požuri, Udovolji drugima i Budi jak*. Brif i saradnici (Brief & al., 1988) ističu da se prilikom procene stresa moraju uzeti u obzir crte ličnosti, kao što su perfekcionističke crte, paranoidne - nepoverljivost i podozrivost, rigidno i nefleksibilno mišljenje, hostilnost, egocentričnost, pesimizam, viđenje sebe u mnogo boljem svetlu nego što to vidi okolina...) predstavljaju preduslove za češće ispoljavanje stresa. Navedeno se uklapa u shvatanje da su zrele ličnosti (osobe koje prihvataju sebe i druge onakvim kakvi jesu, imaju simpatije prema ljudima, tolerantniji su i zadovoljniji životom, ne predaju se lako pred problemima, imaju samopoštovanje i samokontrolu...) otpornije na stres (Stojaković, 2002). Crte ličnosti prema rezultatima ranijih istraživanja igraju važnu ulogu u razvoju distresa. Osobe koje su negativnije se tradicionalno povezuju sa većim distressom, dok su društvene i pozitivne osobe generalno psihološki zdravije (Duggan, Sham, Lee, Minne & Murray, 1995; Magnus, Diener, Fujita & Payot, 1993; Suls, Green & Hillis, 1998; Vollrath & Torgersen, 2000).
- **Od stilova upravljanja na distress i depresiju statistički značajan doprinos ostvaruje samo Učestvovanje (pri čemu je njegov uticaj marginalan u slučaju distresa) i donekle Delegiranje, koje ostvaruje doprinos na depresiju.** Kod menadžera koji u procesu vođenja često asistiraju svojim saradnicima u pogledu pojašnjenja i neposredno, direktno ih vode kada je to potrebno, možemo predvideti depresiju. Pretpostavka je da se pri tome menadžeri više socijalno investiraju i

verovatno u toj razmeni više i dobijaju zauzvrat, te je stoga dobijeni nalaz neobičan i zahteva detaljniju analizu.

- **U domenu životnih stilova, anksioznost se može objasniti na osnovu više orijentacije na popularnost** (biti popularan, poznat, pojavljivati se u javnosti, imati mnogo obožavalaca) **i nižeg prometejskog aktivizma** (zalagati se za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i društvu. Boriti se za daleke ciljeve i ideje, čak i kada u tome nemamo uspeha i kada nailazimo na otpore u okolini. Kada je potrebno odricati se neposrednog zadovoljstva na račun tih ideja). Dobijeni nalazi pomalo iznenađuju, potrebna je dodatna validacija. **Orijentacija na popularnost ostvaruje pozitivan, a prometejski aktivizam negativan doprinos na anksioznost.** *Prometejski aktivizam*, odnosno zalaganje za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i društvu, borba i odricanje za daleke ciljeve i ideje, čak i kada osoba u tome nema uspeha, je obrnuto povezana sa skalom anksioznosti (prisustvo simptoma slobodno lebdeće anksioznosti, paničnih napada, fobija i izbegavajućih ponašanja). Težnja da se postane popularan i poznat u sportu, muzici, umetnosti, često se pojavljuje u javnosti i ima mnogo obožavalaca, ima razumljivo, negativan doprinos na anksioznost.
- **Doprinosi religijsko-tradicionalnog i utilitarnog stila na anksioznost su marginalni, ali je uticaj pozitivan, dok orijentacija na moć ostvaruje negativnu marginalnu povezanost sa anksioznošću.** Razumljivo je da su ljudi koji veruju u boga i žive u skladu sa učenjem svoje vere te u religiji pronalaze mir i istinu o životu, skromniji, skrušeniji i u većoj meri ispoljavaju anksioznost. Sa druge strane, oni koji se bore za život koji obezbeđuje moć, ugled i poštovanje u društvu ispoljavaju manji stepen anksioznosti. Iznenađuju rezultati da osobe koje imaju za cilj da obezbede sebi i svojoj porodici bogat i udoban život (utilitarni cilj) ostvaruju pozitivan, doduše marginalan uticaj na anksioznost. Nalazi se mogu povezati sa rezultatima istraživanja na srednjoškolicima u Sloveniji (Slivar, 2001), koje potvrđuje povezanost sagorevanja sa anksioznošću (učenici kod kojih srećemo visok stepen sagorevanja imaju povišenu anksioznost).
- **U domenu profesionalnih stilova, značajnu predikciju anksioznosti i somatizacije ostvaruju stilovi Udovoljni drugima i Požuri**, što je očekivano, obzirom da osobe sa navedenim stilom nemaju socijalnu moć, povlače se iz komunikacije, ne brinu o svojim potrebama, ne uspevajući da postave granice kada je to potrebno, izbegavaju konflikte, osećaju odgovornost za osećanja drugih ljudi, što se može dovesti u vezu sa potiskivanjem i psihosomatskim tegobama. **Nalaz da je profesionalni stil Požuri prediktor anksioznosti**, možemo razumeti u svetlu činjenice da su osobe sa preferencijom profesionalnog stila *Požuri* nestrpljive, ubrzane u svemu što rade, teže podnose situacije u kojima se aktivnosti odvijaju normalnim ritmom ili sporije i baziraju se na ideji o produktivnosti i efikasnosti, što verovatno ide iz jednog bazičnog osećaja nesigurnosti i strepnje da će adekvatno realizovati zadatke, što se svakako može dovesti u vezu sa anksioznošću. Bilo bi interesantno ovaj segment dodatno analizirati. Dobijeni nalazi se mogu dovesti u vezu sa dosadašnjim teorijskim saznanjima i većini

istraživačkih nalaza koji upućuju na postojanje relacije između određenih dimenzija stresnog iskustva i anksioznosti (Conger & al., 2003; Karevold, 2008; Starr & Joanne, 2008; Vasey & Ollendick, 2000).

- **Značajnu predikciju anksioznosti ostvaruje stil *Budi jak*, ali u negativnom smeru.** Osobe koje imaju izražen stil *Budi jak* su snažni, izdržljivi, imaju jaku volju i uporno rade na ostvarenju svojih ciljeva, usuđujući se da urade ono čega se drugi ljudi obično plaše, te je u tom smislu razumljivo zašto nisu skloni anksioznom reagovanju.
- **Somatizacija se može objasniti na osnovu više *egoističke orijentacije*, a nižeg *porodično-sentimentalnog stila*, *prometejskog aktivizma* i *saznaljnog stila*, pri čemu je doprinos poslednjeg marginalan.** Osobe koje imaju izraženije *egoističke orijentacije*, ne zavise od drugih, ne brinu tuđe brige, staraju se pre svega o sebi i svojoj dobrobiti, sklonije su somatizaciji. Navedeno možemo razumeti kao vid usmerenosti na sopstveno biće, odnosno zatvorenost i potiskivanje emocija, što u krajnjem vodi ka češćem ispoljavanju psihosomatskih simptoma. Osobe koje imaju naglašeniju *porodično-sentimentalnu vrednosnu orijentaciju*, kojima je cilj da osnuju porodicu, potpuno joj se posvete i u njoj nađu smisao života, manje su skloni somatizacijama. Interesantno je da *prometejski aktivizam*, odnosno zalaganje za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i društvu, borba i odricanje za daleke ciljeve i ideje, čak i kada osoba u tome nema uspeha, je povezana sa nižom somatizacijom. *Orijentacija na znanje*, traganje za novim otkrićima u proučavanju prirode, društva i čoveka ima marginalni doprinos u predikciji somatizacije i to u negativnom smeru.
- ***Egoistička orijentacija* i *prometejski aktivizam* najviše doprinose predikciji različitih indikatora stresa na radu, ali da je udeo profesionalnih stilova veći, i to stilova *Požuri* i *Udovolji drugima*. Stilovi upravljanja ostvaruju efekat na depresiju, površ varijanse životnih i profesionalnih stilova, i donekle na distres.**
- **Menadžeri koji su više usmereni na saradnju i komunikaciju sa zaposlenima u svom rukovođenju karakteriše viši stres na radu, za razliku od menadžera koji su više direktivni u svom rukovođenju.**

H-9. Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu da se veće zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto. Zadovoljstvo navedenom usklađenošću je veliko (50,97% ispitanika je zadovoljno ostvarenim balansom, dok je 7,77% čak veoma zadovoljno), iako se u samoj kompaniji Merkator zaista dosta radi. Navedeno se može razumeti u svetlu činjenice da zaposlenje na menadžerskoj poziciji u stabilnoj kompaniji pruža osećaj sigurnosti, obezbeđuje profesionalnu afirmaciju i mogućnost razvoja karijere, što, obzirom na stopu nezaposlenosti i slabu dostupnost kvalitetnih poslodavaca u Republici Srbiji, samo po sebi predstavlja vrednost koju zaposleni poštuju, i što u krajnjem rezultuje njihovim zadovoljstvom. U skladu sa rezultatima poređenja nezaposlenih i osoba u radnom odnosu (Csikszentmihalyi, 1990), možemo zaključiti da su zaposlene osobe u blagotvornijoj psihološkoj klimi i sa većim nivoom subjektivnog blagostanja i zadovoljstva

životom uopšte. Zadovoljstvo radnim mestom i poslom koji osoba obavlja, ali i sigurnost posla ima značajan uticaj i blagotvorno deluje na mentalno zdravlje ljudi. Utvrđeno je da pol ne utiče na povezanost workaholisma sa radnim stresom i disbalansom profesionalnog i ličnog segmenta života (Aziz & Cunningham, 2008).

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

4.1. Zaključna razmatranja istraživanja

Poznato je da bez kompetentnih i zadovoljnih zaposlenih nema zdrave i uspešne organizacije. Cilj organizacija je ostvarivanje poslovnih ciljeva i intenzivan razvoj, kao i usmeravanje ka interesima svojih ključnih zaposlenih, ostvarenju njihovih ličnih i profesionalnih ciljeva, usklađenosti života i rada, formiranja realnog pogleda na karijeru, koji podrazumeva napredovanje u profesionalnom i individualnom smislu, kako bi se odžao optimalan nivo zadovoljstva poslom i uklapanja u postojeću organizacionu kulturu. Organizacije treba da osmišljavaju, planiraju i ostvaruju svoj razvoj putem razvoja svojih zaposlenih, nudeći model koji bi obezbedio optimalno usklađivanje stilova upravljanja organizacijom, sa jedne strane i uspostavljanja ravnoteže između života i rada, sa druge, sve u cilju ostvarivanja pozitivnih promena u organizacionim i ličnim performansama, koji će u krajnjoj instanci obezbediti kontinuitet u kvalitetnom upravljanju organizacijom i rezultirati rastom intelektualnog kapitala organizacije. Logika koncepta ravnoteže između života i rada u poslovnom smislu leži u produktivnosti, koji je posledica veće motivisanosti i posvećenosti osobe, ukoliko se lične odgovornosti uzmu u obzir (prema Knežević i Katić, 2014).

U društvu je prisutno očekivanje da zaposleni, a naročito menadžeri, budu uspešni i na poslu, kao i u privatnom životu. Socijalni pritisak u tom smislu je toliko jak da oni imaju potrebu da se pred drugim ljudima pretvaraju da su uspešni. Aktuelna situacija u Srbiji je takva da većina organizacija ne raspolaže definisanim Work-Life Balance programima, sa kojim zaposleni treba da budu upoznati i da ima jednake mogućnosti primene svih programa definisanih od strane organizacije. Brojnim istraživanjima je dokazano, da programi definisani u organizacijama ne znače ništa ukoliko menadžment ne podržava jednaku primenu programa za sve zaposlene (James, Galinsky, Kim, & Brownfield, 2005). Konflikt između poslovnih i porodičnih obaveza i nemogućnost uspostavljanja ravnoteže izaziva stres kod zaposlenih. Istraživanja rađena u svetu pokazala su da je radnik zadovoljan svojim privatnim životom, poslovno još uspešniji.

Iscrpljivanje na poslu predstavlja društveni i profesionalni problem koji dugoročno posmatrano utiče na rezultate rada i svaku organizaciju može dovesti do krize. Samo zadovoljni zaposleni, koji su stabilni, dobro integrisani i afirmisani u svim sferama života, mogu na duže staze da budu snažan oslonac razvoju organizacije. Stoga se funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u savremenim organizacijama sve više mora baviti problemom balansa između poslovnog i privatnog aspekta života svojih zaposlenih, a naročito menadžera, koji su ključni nosioci svih procesa.

Prema podacima istraživanja Evropske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja, na listi najzastupljenijih problema u vezi sa zdravljem u Evropskoj Uniji stres se

nalazi na drugom mestu. Od stresa na radu pati svaki treći zaposleni u EU, odnosno 28%, što iznosi oko 41,2 miliona zaposlenih. Posledice stresa na radu je i 50-60% svih izgubljenih radnih dana i čak 5 miliona nesreća na radu, zbog čega godišnje nastaju gubici od najmanje 20 milijardi eura. Zato pojedine organizacije posebnu pažnju usmeravaju na kontrolu i otklanjanje organizacionih uzroka i jačanje individualnih sposobnosti suočavanja sa stresogenim situacijama, a u cilju stvaranja zadovoljnih i zdravih radnika koji će onda biti motivisani i produktivni i na poslu. Tako detaljne studije u vezi sa stresom u Srbiji ne postoje, ali se pretpostavlja da situacija nije značajno drugačija.

Budući da je upravljanje veoma složena psihološka pojava, kao predmet izučavanja su izdvojeni samo neki aspekti menadžerske uloge. U ovom radu upravljanje je proučavano u okviru specifične vrste velikih grupa, kakve su preduzeća, u kojima postoji jasna hijerarhijska struktura i formalno definisane uloge rukovodilaca. Preduzeće u kome je sprovedeno ovo ispitivanje ima vrlo jasnu i kruto postavljenu hijerarhijsku strukturu, sa organizacionom kulturom u kojoj se vrlo otvoreno komuniciraju veoma visoki zahtevi upućeni menadžerima svih nivoa (Mikloš, 2010; Knežević i Katić 2014).

Predmet istraživanja u okviru ovog rada je utvrđivanje povezanosti između životnih, profesionalnih i stilova upravljanja sa radnim stresom menadžera. Dobijeni rezultati pokazuju da su osnovne postavke definisane u polaznim pretpostavkama uglavnom potvrđene. Nalazi govore u prilog tome da menadžeri preferiraju profesionalne (radne) stilove koji im obezbeđuju bolje uklapanje u radno okruženje i usklađenost sa vrednostima na kojima počiva organizaciona kultura, što je u skladu sa prethodnim nalazima istraživanja u istoj kompaniji (Mikloš, 2010; Knežević i Požarev 2012; Knežević i Katić, 2014a). *Porodično-sentimentalni stil* je najznačajnija vrednosna orijentacija menadžera, zatim *utilitarni stil* (težnja da se obezbedi dobra zarada i potpuna materijalna sigurnost za sebe i porodicu (što je i razumljivo u ovako nestabilnom okruženju)), kao i *usmerenost na učenje i znanje*. Nalazi drugih ispitivanja ukazuju da profesionalci sa agresivnim, individualističkim i rezistivnim životnim orijentacijama imaju viši osećaj psihološke snage, a takođe percepcija organizacijskog funkcioniranja ima snažan uticaj na psihološko osnaživanje zaposlenih (Singh, Kodwani & Agrawal, 2013).

U skladu sa transakcionističkom teorijom stresa Lazarusa (Lazarus & Folkman, 1984), koji naglašava da je u osnovi stresnog iskustva poseban odnos između osobe i njenog okruženja, važno je naglasiti da organizacija u kojoj je sprovedeno ovo ispitivanje ima vrlo jasnu i kruto postavljenu hijerarhijsku strukturu, sa organizacionom kulturom u kojoj se vrlo otvoreno komuniciraju veoma visoki zahtevi upućeni menadžerima svih nivoa. U navedenoj organizaciji menadžeri najviše preferiraju stil *Budi savršen*, imajući izuzetno visoke zahteve prema sebi samima, što se uklapa u organizacionu kulturu u kojoj je težnja ka odličnosti izuzetno visoko vrednovana. Drugi po rangu preferencije profesionalnog stila - *Udovolji drugima*, svedoči o nastojanju menadžera da se adaptiraju očekivanjima najvišeg vodstva organizacije, koje je zahtevno i dosledno u sprovođenju datog načina upravljanja organizacijom, a kao ispoljena mera lojalnosti i podrške

organizaciji, verovanja u njene vrednosti i ciljeve i spremnosti da se uloži očekivani trud (tzv. menadžment visoke posvećenosti).

Nalazi istraživanja potvrđuju da više od polovine menadžera ima povišenje na različitim indikatorima radnog stresa, što je više nego u istraživanjima drugih autora (Mosadeghrad, 2014; Katic, Grubic-Nesic, Lalic & Milosavljevic, 2012). Utvrđena je razlika u strukturi simptoma stresa obzirom na pol, što je u skladu sa rezultatima drugih ispitivanja (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005; Granleese, 2004; Toth, 2005). Distres i somatizacija su izraženiji u odnosu na depresiju i anksioznost i odnosi se uglavnom na menadžerke. Anksioznosti su više skloni menadžeri u operativi, nego u režiji, a više distresa pokazuju manje obrazovani menadžeri. Depresiji su više skloni menadžeri nižeg hijerarhijskog nivoa sa dužim radnim stažom, koji nisu u braku.

Utvrđeno je da menadžeri preferiraju *Prepričavanje* kao stil upravljanja (podrazumeva direktno vođenje), jer im ono obezbeđuje kvalitetnije uklapanje u organizacionu kulturu organizacije, dok nalazi drugih istraživanja potvrđuju da je poverenje između menadžera i zaposlenih i stil upravljanja imaju ključni uticaj na efektivnost zaposlenih (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Stilovi upravljanja doprinose predikciji distresa i depresije, povrhu životnih i profesionalnih stilova, pri čemu radni doprinose više od životnih stilova. Od stilova upravljanja na distres i depresiju statistički značajan doprinos ostvaruje samo *Učestvovanje*. Anksioznost se može objasniti na osnovu više *orijentacije na popularnost* i nižeg *prometejskog aktivizma*. U domenu profesionalnih stilova, značajnu predikciju anksioznosti i somatizacije u pozitivnom smeru ostvaruju stilovi *Udovoljni drugima* i *Požuri*, kao i *Budi jak*, ali u negativnom smeru. Somatizacija se može objasniti na osnovu više *egoističke orijentacije*, a nižeg *porodično-sentimentalnog stila* i *prometejskog aktivizma*. Rezultati takođe potvrđuju da menadžere koji su više usmereni na saradnju i komunikaciju sa zaposlenima u svom rukovođenju karakteriše viši stres na radu, za razliku od menadžera koji su više direktivni u svom rukovođenju.

Rezultati pokazuju da se veće zadovoljstvo usklađenošću privatnog i profesionalnog segmenta života povezuje sa niže izraženim simptomima stresa na radu, i obrnuto. Gotovo 60% ispitanika uspeva da ostvari balans između različitih segmenata života i njime su zadovoljni. Navedeno se može razumeti na način da menadžeri izuzetno cene priliku da rade u stabilnoj i uređenoj organizaciji, koja im pruža sigurnost i brojne mogućnosti za razvoj karijere, što u uslovima velike nezaposlenosti u zemlji predstavlja značajan benefit. Rezultati se mogu dovesti u vezu sa nalazima Kazija i Zadeha (Kazi & Zadeh, 2011) o individualnom iskustvu pojedinca u nastojanju da održe balans između različitih segmenata života, koji potvrđuju da neravnoteža i nezadovoljstvo u profesionalnom životu dovodi do nezadovoljstva i u ličnom životu, što može da rezultuje odlukom o promeni posla. Navedeno potvrđuju i nalazi o ispunjenosti i produktivnosti radne snage (Swift, 2007), ta da organizacije koje žele da ostanu konkurentne treba da se pozabave pitanjima balansa između poslovnog i ličnog života zaposlenih i održavanjem njihovog zadovoljstva. U uslovima krize i nedostatka sredstava za edukaciju kadrova razvija se veća lojalnost zaposlenih organizaciji (Friedman, Christensen & DeGroot, 1998).

U vezi sa predikcijom stresa na radu, dobijeni rezultati potvrđuju doprinos stilova upravljanja predikciji distresa i depresije, povrh životnih i profesionalnih stilova, pri čemu profesionalni stilovi više doprinose predikciji stresa od životnih stilova. Od stilova upravljanja na distres i depresiju statistički značajan doprinos ostvaruje samo *Učestvovanje*, dok se anksioznost može objasniti na osnovu više *orijentacije na popularnost* i nižeg *prometejskog aktivizma*. U domenu profesionalnih stilova, značajnu predikciju anksioznosti i somatizacije ostvaruju stilovi *Udovoljni drugima* i *Požuri*, dok značajnu predikciju anksioznosti u negativnom smeru ostvaruje stil *Budi jak*. Somatizacija se može objasniti na osnovu više *egoističke orijentacije*, a nižeg *porodično-sentimentalnog stila* i *prometejskog aktivizma*.

4.2. Implikacije disertacije

Teorijski doprinos disertacije ogleda se u pružanju dodatnih informacija usmerenih na ispitivanje relacija između preferencije određenih stilova upravljanja, profesionalnih i životnih stilova i izloženosti sresu kod menadžerske populacije. Naučni doprinos odnosi se na unapređenje teorijskog okvira, manifestovanog kroz razumevanje organizacionog ponašanja, ponašanja menadžera, stilova upravljanja, životnih i profesionalnih stilova, kao i fenomena radnog stresa.

Namera ovog istraživanja i kompletne disertacije je doprinos rešavanju glavnih prethodno identifikovanih problema (pitanja), a to su doprinos dubljem razjašnjavanju odnosa i uticaja između profesionalnih i životnih stilova menadžera, odnosno nekih aspekata posla i preferencije stila upravljanja, kao i utvrđivanja prirode povezanosti između profesionalnih, životnih i stilova upravljanja sa pojavom stresa na radu. Posebno je značajno sprovođenje jednog ovakvog istraživanja izvan granica zapadnog okruženja, obzirom da ona nisu brojna. Pri dizajniranju istraživanja, mnogo pažnje je uloženo kako metodologija ne bi bila preterano komplikovana i kako se ne bi narušili osnovni principi kojima ova disertacija teži - jednostavnosti i razumljivosti rezultata istraživanja, koji su pre svega postignuti postavljanjem jasnih ciljeva rada, jasnoćom teorijske podloge i jasnom metodologijom rada. Posebna pažnja je posvećena tome da teorijska razmatranja ne izađu značajno izvan okvira varijabli koje se ispituju i analiziraju u istraživačkom delu, kao i pažljivom izboru samih hipoteza i njihovom ograničavanju samo na neophodne.

Nalazi ovog istraživanja predstavljaju empirijski doprinos razumevanju načina na koji su povezane vrednosne orjenatacije menadžera sa stilom upravljanja, odnosno povezanost između preferencije profesionalnih i životnih stilova zaposlenih i stilova upravljanja organizacijom. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrdi stepen usklađenosti stilova upravljanja organizacijom i profesionalnih stilova kod menadžera, kao i stepen usklađenosti životnih i profesionalnih stilova, kojim se doprinosi unapređenju teorijskog okvira, manifestovanog kroz razumevanje organizacionog ponašanja, ponašanja

menadžera, stilova upravljanja, životnih i profesionalnih stilova, kao i fenomena radnog stresa.

Sprovedeno istraživanje ima i praktične implikacije. Dobijeni rezultati daju sugestije u pravcu povećanja zadovoljstva usklađenošću života i rada kod menadžera, utvrđivanja njihovih potreba i očekivanja, identifikaciji najefikasnijih stilova upravljanja organizacijom koji će doprineti ravnoteži profesionalnog i životnog stila menadžera i razvoju procesa upravljanja, formiranja realnog pogleda na karijeru, koji podrazumeva napredovanje u profesionalnom i individualnom smislu, kroz model za optimalno usklađivanje organizacionih interesa i interesa zaposlenih u pravcu razvoja zaposlenih i razvoja stila upravljanja. Istraživanjem je ostvaren i praktični cilj da se na osnovu analize rezultata ponudi model koji bi obezbedio neophodne smernice za optimalno usklađivanje stilova upravljanja organizacijom, sa jedne strane i postizanjem ravnoteže između života i rada, sa druge strane, radi ostvarivanja pozitivnih promena u organizacionim i ličnim performansama. Udovoljavanje praktičnim potrebama podrazumeva razvoj svesti i brige o psihosomatskom zdravlju zaposlenih i njihovom profesionalnom razvoju, koji će u krajnjoj instanci obezbediti kontinuitet u kvalitetnom upravljanju organizacijom i rezultirati rastom intelektualnog kapitala organizacije. Logika koncepta ravnoteže između života i rada u poslovnom smislu leži u produktivnosti, koji je posledica veće motivisanosti i posvećenosti osobe, ukoliko se lične odgovornosti uzmu u obzir.

Rezultati su pokazali da je zdrava radna snaga ključna za poslovanje organizacija, obzirom na velike finansijske posledice. Preporučuje se da upravljanje stresom u organizaciji bude prepoznato kao vredna investicija za zaposlene, jer značaj koji stres ima kako za pojedinca, tako i za organizaciju je ogroman (Fulcheri, Barzega, Maina, Novara & Ravizza, 1995). Preterani stres dovodi do brojnih negativnih posledica (zdravstvenih i finansijskih): preko 40% odraslih ima zdravstvene smetnje u vezi sa stresom, 50-60% izostanaka sa posla je u vezi sa stresom, visok nivo stresa dovodi do konflikata u timu, pada produktivnosti i visoke fluktuacije, što sve zajedno značajno povećava troškove poslovanja (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). Zdrava radna snaga utiče na pojedinačne, kolektivne te ukupne performanse organizacije. Vrlo je čest stav da investiranje u zdravlje zaposlenih (preventivni programi, fitness programi, savetovanja, itd.) iz ugla organizacija predstavljaju "trošak" koje je moguće priuštiti samo kada su vremena dobra, neće imati dobre efekte, jer nisu dio integrisanog pristupa (Flanagan & Henry, 1994).

Implementacija programa brige o zdravlju zaposlenih (Flanagan & Henry, 1994), kao i uspostavljanje sistema radnog vremena baziranog na poverenju u zaposlene (trust-based working time systems) (Singe & Croucher, 2003), doprinose učinku timova i pojedinaca, kao i cele organizacije. Tri najviše rangirane mere na nivou organizacije za unapređenje zdravlja zaposlenih su: vreme za proveru zdravstvenog stanja, promena ergonomskih uslova u radnom okruženju, redefinisane posla zaposlenih, sprovođenje traininga i edukacija iz oblasti zdravog načina života (Flanagan & Henry, 1994).

U trci za transformacijama i unapređenju poslovanja organizacije na ovim prostorima su još uvek nedovoljno spremne da se prilagode potrebama svojih zaposlenih i uklone ili bar ublaže uzroke stresa. Organizacije u regionu treba da ulože više napora u stvaranju psihološke klime u kojoj briga za zaposlene, naročito ključne – menadžere, neće biti luksuz, nego sastavni deo radnog procesa. Poželjno je da top menadžment ima aktivniju ulogu u sprečavanju stresa prouzrokovanog izazovima uspostavljanja balansa između različitih aspekata života i adekvatno upravlja radom zaposlenih. Upravljanje stresom u organizaciji je isto toliko odgovornost zaposlenih koliko i menadžera. Obe strane moraju da održavaju dobru komunikaciju, kako bi se utvrdila odgovarajuća dijagnoza (kao što je kruženje upitnika kroz kancelarije, grupna diskusija...), na osnovu koje bi se primenile odgovarajuće mere i metode prevencije (Raitano & Kleiner, 2004). Preporučuje se da organizacije razvijaju klimu otvorene komunikacije o različitim izazovima i otvoreno pomažu zaposlenima da efikasnije izađu na kraj sa različitim vrstama stresora i posledicama koje sa sobom nose. Poželjno je zaposlenima organizovati trening programe samopomoći u prevladavanju stresa i raditi na ovladavanju znanjima i veštinama na polju komunikacije, upravljanja, rešavanja konflikata i timskog rada. Integracijom veština upravljanja stresom višestruko osnažuje osobu za efikasniju poslovnu praksu, na nivou rezultata, energije, vremena i generalno svih resursa anagažovanih za njihovo postizanje. Implementacija programa brige o zdravlju zaposlenih (Flanagan & Henry, 1994), kao i trust-based working time systems (Singe & Croucher, 2003) doprinose učinku timova i pojedinaca, kao i cele organizacije i uveliko se primenjuju u razvijenijim zemljama.

Najbolja strategija za postizanje maksimalne efikasnosti i efektivnosti zaposlenih dugoročno posmatrano je balans između poslovnog i privatnog segmenta života, jer samo zaposleni koji su ostvareni i zadovoljni svojim životom mogu da budu produktivni i pokažu veći stepen organizacione pripadnosti, ljubaznosti i savesnosti (Bright, 2008). Nalazi studije u Velikoj Britaniji (Buttigieg & West, 2013) potvrđuju da kvalitetno vodstvo podrazumeva socijalnu podršku i adekvatan dizajn posla, koji predstavljaju prediktore zadovoljstva poslom i lojalnosti zaposlenih. Za osobe pod radnim stresom od velike je važnosti da nauče da ga prepoznaju i efikasnije prevladavaju u cilju očuvanja svog mentalnog zdravlja i efikasnijeg rada. Rezultati longitudinalne kliničke studije (od 1966. do 1999. godine) o evaluaciji stres-menadžment programa (Shapiro & al., 2000) su pokazali da polaznici koji učestvuju u programima upravljanja stresom pokazuju poboljšanja imunološkog funkcionisanja, smanjenje depresije i anksioznosti, povećanu duhovnost i empatiju, poboljšano poznavanje učinaka stresa i preporuka alternativne terapije, češće korišćenje pozitivnih načina suočavanja sa stresom i sposobnost za rešavanje sukoba uloga. Nalazi istraživanja u okviru ovog rada ukazuju na rizike koji proizilaze iz pojedinih profesionalnih stilova i njihovu vezu sa stresom na radu, a identifikacija upotrebe drajvera još u procesu profesionalne selekcije može da pomogne predviđanju mogućih teškoća u adaptaciji na specifičnosti radnog okruženja i zahteva organizacione kulture.

U Evropi i Americi postoje vrlo precizno regulisane politike i programi podrške zaposlenih u uravnoteženju poslovnih i ličnih ciljeva i obaveza, koje su formalno definisane i dostupne svim zaposlenima. Rezultati istraživanja u Srbiji pokazuju da u organizacijama najčešće ne postoje pisane Work-Life Balance politike ili ako i postoje, zaposleni ne znaju za njihovo postojanje, niti im je ona uručena tokom procesa socijalizacije (Nosak, 2013). Rezultati istraživanja u Srbiji (Nosak i Zubanov, 2013) takođe pokazuju da zaposleni nemaju dovoljno raspoloživog vremena za zdravu ishranu i relaksaciju, niti dovoljno sati sna. Izuzetno velik procenat zaposlenih radi prekovremeno i tokom vikenda, najviše njih od jednog do četiri sata tokom prosečnog vikenda (samo 29% ispitanika ne obavlja poslovne obaveze tokom vikenda). Zabrinjavajuća je činjenica da čak 75% ispitanika brine o poslovnim obavezama koje ih čekaju tokom časova relaksacije i odmora. Većina zaposlenih je generalno zadovoljna svojim životom, što je ohrabrujuća činjenica, ako se uporede sa onima koji nemaju posao ili ga vrlo često menjaju. Implementacija Work-Life Balance politike je rizičnija od implementacije svih drugih HR politika. Sve Work-Life Balance politike koje su legalno uvedene u organizacije treba da budu predstavljene zaposlenima u formalnom ugovoru o radu. Neophodno je da su dokumenti o postojanju politika stalno dostupni zaposlenima i da se osigura njihova primenljivost. Takođe je važno da postoji adekvatna analiza posla, koja definiše neophodan broj radnika na radnom mestu i neophodnu stručnu spremu, kako bi se nesmetano obavljali radni zadaci i postigao uspeh. Mogućnost primene fleksibilnih radnih sati u velikoj meri u budućnosti može smanjiti pritisak poslovnih i porodičnih obaveza. Sve navedeno je još značajnije u uslovima ekonomske krize, kada je za svakog pojedinca od velike važnosti da precizno i iskreno definiše svoje prioritete u životu, kako ne bi došao u dilemu zbog konflikta uloga. Organizaciona kultura treba da obezbedi jednako podržavanje svih zaposlenih i uravnoteženje ciljeva pojedinaca i celokupne organizacije, razvijajući kulturu podrške. Ukoliko navedeno nije prisutno, zaposleni neće biti posvećeni organizaciji, biće smanjeno zadovoljni poslom, što utiče na zadržavanje zaposlenih i opstanak na tržištu (Nosak i Zubanov, 2013).

Praktični doprinos se reflektuje u nastojanju da se na osnovu analize rezultata istraživanja ponudi model koji bi obezbedio neophodne smernice za optimalno usklađivanje stilova upravljanja organizacijom, sa jedne strane i postizanje ravnoteže između života i rada, sa druge strane, radi ostvarivanja pozitivnih promena u organizacionim i ličnim performansama. Udovoljavanje praktičnim potrebama podrazumeva razvoj svesti i brige o psihosomatskom zdravlju zaposlenih, odnosno menadžera, kao ključne kategorije saradnika i njihovom profesionalnom razvoju, koji će u krajnjoj instanci obezbediti kontinuitet u kvalitetnom upravljanju organizacijom i rezultirati rastom intelektualnog kapitala organizacije.

Praktični doprinos odnosi se i na upotrebu koncepta drajvera, kao indikatora profesionalnog stila menadžera, koji omogućava da se još u procesu profesionalne selekcije identifikuju menadžeri za koje se prognozira efektivan način uklapanja u organizacionu kulturu, te adekvatno vođenje saradnika i samih procesa rada. Identifikacija

drajvera kao stila ponašanja u radnom okruženju doprinosi mogućnosti boljeg uklapanja timova i pojedinaca spram zahteva datog radnog mesta. Takođe, predstavlja osnovu za upravljanje rizicima koji proizilaze iz profesionalnih stilova, te njihova veza sa stresom na poslu.

4.3. Pravci budućih istraživanja

Većina istraživanja u svetu u vezi sa organizacionim varijablama i liderstvom se sprovodi u zapadnim razvijenim privredama, a u istraživanjima iz oblasti organizacionog ponašanja, menadžmenta ljudskih resursa i liderstva svakao prednjače Sjedinjene Američke Države, Engleska, Japan i Kina. Istraživanja u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju i tranziciji su retka, tako da je i njihov uticaj na razvoj teorije i prakse do sada bio minimalan. Zbog navedenog nema mogućnosti za poređenje dobijenih nalaza sa rezultatima sličnih istraživanja u zemljama tranzicije, te ostaje otvoreno pitanje validacije dobijenih rezultata.

Osnovno ograničenje istraživanja odnosi se na vrstu dizajna samog istraživanja. Iako je i ovaj istraživački cilj pružio teorijski i praktični doprinos, jer se potvrdilo očekivano postojanje značajnih korelacija među ispitivanim konstruktima, ovaj doprinos je i dalje delimičan. S obzirom da je nacrt ove studije korelacioni (neeksperimentalni), moguće je zaključivati jedino o postojanju značajnih povezanosti između varijabli, ali ne i o prirodi ovih relacija. Drugim rečima, na osnovu dobijenih podataka moguće je sa sigurnošću zaključivati jedino o postojanju značajnih relacija među ispitivanim varijabli, dok sa velikim oprezom može pretpostavljati o uzročno-posledičnim vezama među ispitivanim konstruktima, dok god se one ne provere longitudinalnim nacrtom. Samim tim, još jedna od implikacija za buduće istraživanje je praćenje predloženih prediktora na modelu stresa na radu. pa je implikacija za neko buduće istraživanje kreiranje eksperimentalnog ili longitudinalnog dizajna. Takođe, ograničenje se odnosi na uzorak ispitanika. Naime, svi ispitanici u istraživanju su zaposleni u istoj organizaciji, što onemogućava širu generalizaciju rezultata.

Imajući u vidu nemogućnost da se obuhvate svi relevantni pravci u kojima bi se problematika rada mogla ispitivati, buduća istraživanja u ovoj oblasti mogu se usmeriti u pravcu ispitivanja drugih unutrašnjih, odnosno spoljašnjih činioca suočavanja sa stresom na radu, zatim povezanosti preferencija životnih i profesionalnih stilova i stilova upravljanja na uzorku menadžera i iz drugih preduzeća, kao i na ispitivanje kapaciteta menadžera za prevazilaženje stresa na poslu i strategija koje pri tome menadžeri najčešće koriste. Bilo bi interesantno proveriti kakva je situacija u vezi sa navedenim ciljevima i u nekim drugim organizacijama (manjim organizacijama, drugim privrednim granama (proizvodnim organizacijama), zatim u državnim institucijama, kao i u oblasti privatnog preduzetništva, u kojima su značajno različite karakteristike organizacionih kultura, odnosa

prema poslovnim obavezama, te pristupa vođenju saradnika i upravljanju poslovnim procesima. Interesantno bi bilo dizajnirati model istraživanja koje bi omogućilo poređenje u odnosu na ispitivane varijable između organizacija u zemljama okruženja, kao i poređenje između zemalja u tranziciji i zemalja razvijenog sveta.

Srbija se kao zemlja u tranziciji nalazi pred izazovima transformacije zastarelih oblika stilova upravljanja u organizacijama u savremene oblike. Većina organizacija je već primenila određene elemente liderstva u svoje procese, ali su retke one koje su u potpunosti implementirale koncept savremenog liderstva u svoje poslovanje. Na osnovu dobijenih rezultata vidimo da postoji još dosta prostora da se napravi značajniji iskorak menadžera u pravcu većeg poverenja u zaposlene i njihovo podsticanje na proaktivnost i lični razvoj.

5. LITERATURA

1. Aziz, S. & Cunningham, J. (2008). *Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role*. Gender in Management: An International Journal. Vol. 23 Iss 8 pp.
2. Allen, A.L. (1982). *Making managerial planning effective*. McGraw-Hill Book Company. New York.
3. Alić, A., Cerić, H. i Habibović, S. (2015). *Povezanost socio-emocionalnog statusa i međusobnog percipiranja nastavnika i studenata na visokoškolskim institucijama*. 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015". Neum. B&H, 2015. 371-376.
4. Allport, G. W., Vernon, P. E. & Lindzey, G. (1960). *A Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin.
5. Aminah, A. & Zoharah, O. (2010). *Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees*. Journal of American Science. 6 (12), 839-846.
6. Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. MA: Blackwell Publishers. Cambridge.
7. Arvidsson, M. Johansson, C. R. Ek, A. & Akselsson, R. (2007). *Situational leadership in air traffic control*. Journal of Air Transportation. 12(1). 67-86.
8. Ashour, A.S. (1982). *A framework for a cognitive behavioral theory of leader influence and effectiveness*. Organizational Behavior and Human Performance. 30, 407-430.
9. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). *Emotional labor in service roles: The influence of identity*. Academy of Management Review
10. Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). *Goal constructs in psychology: Structure, process, and content*. Psychological Bulletin. 120, 338-375.
11. Bahtijarević Šiber, F. (1997). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb.
12. Bala, G., Malacko, J. i Momirović, K. (1982). *Memodološke osnove istraživanja u fizičkoj kulturi*. Novi Sad. Fakultet fizičke kulture u Novom Sadu
13. Ball, B. (1997). *Career Management competencies-the individual perspective*. Career Development International. Vol.2. No.2.
14. Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
15. Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. Organizational Dynamics, 13(3), 26-40.
16. Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
17. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York. Free Press.

18. Bass, B.M. (1990a). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision in Steers*. R.M., Porter, L.W. and Bigley. G.A. (Eds). Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill. Boston. MA.
19. Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). *The transformational and transactional leadership of men and women*. Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34.
20. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
21. Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4th ed.). New York. NY: Free Press
22. Baumeister, R. F. (1994). *Encyclopedia of human behavior*. Vol. 4. V.S.Ramachandran. Academic Press
23. Baumeister, R. F. (1998). *The interface between intrapsychic and interpersonal processes: cognition, emotion, and Self as adaptations to other people*. In J. M. Darley and J. Cooper. *Attribution and Social Interaction*. Washington, DC. American Psychological Association. 201-223.
24. Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*. Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 21, pp. 157-61.
25. Berger, J. (1986). *Treći roditelj – novi pravci grupne psihoterapije*. Beograd. Nolit
26. Bern, E. (1958). *Transactional analysis: a new and effective method of group therapy*. American Journal of Psychotherapy. 12. 735-743.
27. Black, J. S. & Hal B. G., (2002). *Leading Strategic Change*. Upper Saddle River. New Jersey: Financial Times. Prentice Hall.
28. Blay, G., *Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions*. Journal of Occupational and Organizational psychology. 66:125-138
29. Blustein, D. (2006). *The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Routledge.
30. Bright, J. (2008). *Happy staff get a life; The ladder*. Sydney Morning Herald. p. 7.
31. Brown, S. & Lent, W. (2004). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
32. Brown, D. (2002). *Career Choice and Development*. John Wiley & Sons.
33. Burke, R. & Cooper, C. (2000). *Organization in Crisis: Downsizing, restructuring and privatizations*. Oxford: Blackwells.
34. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
35. Buttigieg, S. & West, M. (2013). *Senior management leadership, social support, job design and stressor-tostrain relationships in hospital practice*. Journal of Health Organization and Management. Vol. 27 Iss 2 pp. 171 – 192
36. Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. & Webster, J. (1988). *Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?*. Journal of Applied Psychology. 73, 193-198.

37. Cavone, A. Vittorio Chiesa, V. & Manzini, R. (2000). *Management styles in industrial R&D organisations*. European Journal of Innovation Management. Vol. 3 Iss 2 pp. 59 – 71
38. Cartwright, S., & Cooper, G. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures* (2 ed.). Oxford: Butterworth- Heineman.
39. Calder, B. J. (1977). *An attribution theory of leadership*. In B. M. Staw and G. R. Salancil, (Eds). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St Clair Press.
40. Cambell, J., Dunnett, E. & Weick, K. (2001). *Managerial Behavior and Performance*. London.
41. Camp, R., Blanchard, P. & Hyszczko, G. (1986). *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice*. Upper Sadle River. Prentice Hall.
42. Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). *Assessing coping strategies: A theoretically based approach*. Journal of Personality and Social Psychology, 56, 267–283.
43. Chang, K. & Lu, L. (2007). *Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 22 Iss 6 pp.
44. Cobb, S. & Kasl, S. (1977). *Termination: The consequences of job loss*. Cincinnati: HEW
45. Cohen, A. R. (1968). *Some implications of Self-Esteem for social influence*. In Gordon, C. & Gergen, K. J. *The Self in social interaction: Classic nad contemporary perspectives*. Vol 1. New York. John Wiley & Sons. Inc. 383-389.
46. Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory*. Research, and Applications. Thousand Oaks: Sage Publications.
47. Conger, J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. Leadership Quarterly. 10(2), 145-179.
48. Conger, R.D., Elder, G.H.J., Kim, K.J. & Lorenz, F.O. (2003). Reciprocal influences between stressful life events and adolescent internalizing and externalizing problems. Child Development. 74. 127-143.
49. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. The Academy of Management Review. 13(3). 471-482.
50. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco. CA: Jossey-Bass Publishers.
51. Corcoran, K. J. (1989). *Interpersonal Stress and Burnout: Unraveling the role of Emptat*. Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 4:141–144.
52. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York : Harper & Row
53. Cubero, C. G. (2007). *Situational leadership and persons with disabilities*. Work, 29(4). 351-356

54. Diener, E. (1994) *Assesing subjective well-being: progress and opportunities*. Social Indicator Research. 31,2 103-157.
55. Diner, E. (2000). *Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index*. American Psychologist. 55. 34–43
56. Diener, E. & Seligman, M.E.P. (2004). *Beyond money. Toward an economy of well-being*. Psychological Science in the Public Interest. 5. 1-31.
57. Dokmanović, N. (2007). *Faktori rizika za pojavu reakcije na stres kod zaposlenih u HMP*. Diplomski rad. Filozofski fakultet. Novi Sad
58. Duggan, C., Sham, P., Lee, A., Minne, C. & Murray, R. (1995). *Neuroticism: A vulnerability marker for depression evidence from a family study*. Journal of Affective Disorders, 35(3), 139–143.
59. Dunderović R. (2005). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Fakultet za menadžment. Novi Sad.
60. Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment*. Adižes. Novi Sad.
61. Drašković, B. (2014). *Lider – kreator organizacionih promena*. Doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Sadu
62. Đorđević, B. i Đorđević, J. (1988). *Učenici o svojstvima nastavnika*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
63. Đuričin, D. i Janošević, S. (2009). *Strategijska analiza ljudskih resursa*. Ekonomske teme 1/2009. Niš. 1-46.
64. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108, 233–256.
65. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003). *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: Meta-Analysis Comparing Women and Men*. Psychological Bulletin 2003. Vol. 129. No. 4, 569–591
66. Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). *Transformational leadership in the context of organizational change*. Journal of Organizational Change Management. 12. (2). 80-89.
67. Eckenrode, J. & Gore, S. (1990). *Stress between work and family*. New York, London : Plenum Press. 1990
68. van Engen, M. L. (2001). *Gender and leadership: A contextual perspective*. Doctoral dissertation, Tilburg University, Tilburg, the Netherlands
69. Endler, N. S. & Parker, J. D. A. (1994). *Assessment of multidimensional coping task, emotion, and avoidance strategies*. Psychological Assessment. 6. 50– 60.
70. Endler, N. S. & Parker, J. D. A. (1990). *Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation*. Journal of personality and social psychology. 1990 May; 58(5):844-54.
71. Escartin, J., Rodriguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrua, C. & Martin-Peria, J. (2009). *Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying*. Work & Stress. 23 (3). 191-205

72. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Fourth European Working Conditions Survey Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities 2007 – VIII. ISBN 92-897-0974-X
73. European Agency for Safety and Health at Work (2003). A Review, Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
74. Evans, M. G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*. *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 277–298.
75. Flanagan, H. D. & Henry, P. (1994). *Healthy Working and Performance Management*. *Health Manpower Management*. Vol. 20 Iss 2 pp. 22 - 32
76. Fiedler, F.E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*. In Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications: Fiedler's Contingency Model of Leadership. 3d ed. pp. 494-510. New York: The Free Press
77. Fiedler, F. E. (1987). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York : Wiley.
78. Fotinatos-Ventouratos, R. & Cooper, C. (2005). The role of gender and social class in work stress. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 Iss 1 pp. 14 - 23
79. Fulcheri, M. Barzega, G. Maina, G. Novara, F. & Ravizza, L. (1995). *Stress and managerial work: organizational culture and technological changes: a clinical study*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10 Iss 4 pp. 3 - 8
80. Franceško-Salaj, M. (1999). *Socijalno psihološki činioci rukovođenja u preduzeću*. Doktorski rad. Novi Sad
81. Freudenberger, H. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*. 30. 159-165.
82. Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, G. (2008). *The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling*. *International Journal of Stress Management*. 15, 305–328.
83. Friedman, Chistensen & De Groot (1998). *Work and Life: The End of the Zero-Sum Game*. *Harvard Business Review*. 1-14. Reprint 98605.
84. Galpin, T. J. (1996). *The Hyman Side Of Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Pyblishers.
85. Gardner, L. & Stough, C. (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23 Iss: 2. pp.68 - 78
86. Genc, A. (2009). *Resursi za suočavanje sa stresom*. Godišnjak Filozofskog fakulteta. Novi Sad
87. Goyld, S. & Penley, L. (1984). *Career strategies and salary progression*. *Organizational behavioyr and Hyman Performance*. Vol.34. pp. 244-65.
88. Gordon, C. (1968). *Self-conceptions: Configurations of Content*. In C. Gordon and K. J. Gergen. *The Self in social interaction: Classic nad contemporary perspectives*. Vol 1. New York. John Wiley and Sons. Inc. 115-135.

89. Gupta, N. & Beehr, T.A. (1979). *Job Stress and Employee Behaviors*. Organizational Behavior and Human Performance. 23, 373-387.
90. Granleese, J. (2004). *Occupational pressures in banking: gender differences*. Women in Management Review. Vol. 19 Iss 4 pp. 219 – 226
91. Grant, C., Wallace, L. & Spurgeon, P. (2013). *An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance*. Employee Relations. Vol. 35 Iss 5 pp. 527 – 546
92. Graeff, C. L. (1997). *Evolution of situational leadership theory: A critical review*. The Leadership Quarterly. 8(2). 153-170
93. Grenberg Dž. & Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Želnid. Beograd. ISBN: 86-7307-064-3.
94. Greenhouse, J. & Singh, L. (2003). *Work-Family Linkages, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry*. Chestnut Hill, MA: Boston College.
95. Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). *The relation between work-family balance and quality of life*. Journal of Vocational Behavior. Volume 63. Issue 3. p. 510-531
96. Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998). *Transformational leadership and objective performance in banks*. Applied Psychology: An International Review, 47, 397–420.
97. Hay, J (1992/2009 2nd ed) *Transactional Analysis for Trainers*. Hertford: Sherwood Publishing
98. Hay, J (1997) *Transformational Mentoring: Using Transactional Analysis to Make a Difference* Transactional Analysis Journal 27 : 3 158-167
99. Hadži Pešić, M., Brajović Car, K. i Mitrović, M. (2012). *Komunikacijski model u pristupu personalnim adaptacijama ličnosti*. Ličnost i obrazovno-vaspitni rad. Niš. Filozofski fakultet. 108-116.
100. Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). *Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study*. Work & Stress. 21(3). 220-242.
101. Havelka, N. (1992). *Socijalna percepcija*. Beograd. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
102. Hauge, L.J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). *Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study*. Work & Stress. 21(3). 220-242.
103. Hauge, L.J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009). *Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?*. Work&Stress. 23:4, 349-358.
104. Hart, P. M. & Cooper, C.L. (2001). *Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework*. U N. Anderson D.S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Ur): Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Vol 2: Organizational Psychology. 93-114. London: Sage Publications

105. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*. 78. 891–902.
106. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6–38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
107. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
108. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*: Prentice-Hall.
109. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1979). *Life Cycle Theory of Leadership*. *Training & Development Journal*. 33(6). 94.
110. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle
111. Hollander, E. P. (1971). *Leadership, innovation and influence: an overview*. In E. P. Hollander and G. Hunt. *Current perspectives in social psychology*. New York. Oxford University Press. 495-505.
112. Hudek-Knežević, J. i Kardum, I. (2005). *Stres i tjelesno zdravlje*. Jastrebarsko: Naklada Slap
113. Jamal, M. & Baba, V. (2003). *Type A behavior, components, and outcomes: A study of Canadian employees*. *International journal of stress management*. 10 (1). 39-50.
114. Jamal, M. & Baba, V. V. (1992). *Shiftwork and department-type related job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study by nurses*. *Journal of Organizational Behavior*. 13. 449-464.
115. James A. F, Freeman R. E. & Dawel R. G. (2000). *Management*. 6th Edition Prentice Hall of India. New Delhi.
116. James, T.B., Galinsky, E., Kim, S.S. & Brownfield, E. (2005). *National Study of Employers*. Preuzeto sa <http://familiesandwork.org/eproducts/2005nse.pdf> 2006 Mar 8.
117. Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
118. Jovanović, P. i Jovanović, F. (2006). *Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina*. Zbornik radova: SymOrg. 1-8.
119. Joksimović, S. i S. Maksić (2006): Vrednosne orijentacije adolescenata: usmerenost prema sopstvenoj dobrobiti i dobrobiti drugih, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, God. 38, Br. 2 (415-429). Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
120. Joksimović, S. i Janjetović, D. (2008). *Pojam o sebi i vrednosne orijentacije adolescenata*. Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja. 40 (2). 288-305.
121. Johnson, S. Cooper, G. Cartwright, S. Donald, I. Taylor, P. & Millet, C. (2005). *The experience of work-related stress across occupations*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 Iss 2 pp.178-187

122. Jones, M. (2006). *Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction?* Institute of Behavioral and Applied Management. Providence College. p. 20-42
123. Johns, G. (1997). *Contemporary research on absence from work: Correlates, causes, and consequences.* In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology.* (Vol. 12, pp. 115-173). Chichester, UK: Wiley.
124. Yukl G. (1998). *Leadership in Organizations.* Prentice – Hall. Upper Saddle River N.J.1998. p. 197.
125. Kahler, T. & Capers, H. (1974). *The minisscript.* Transactional Analysis Journal. 4. No.1. 26-42.
126. Kahler, T. (1975). *Drivers—The Key to the Process Script.* Transactional Analysis Journal, 5:3
127. Kay, D. & Wrightsman, L. S. (1984). *Social psychology in the 80th.* Monterey. California. Books/Cole Publishing Company.
128. Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporations.* Basic Books
129. Kaličanin, P. i Petrović, D. (2001). *Priručnik o stresu.* Institut za mentalno zdravlje. Beograd. Institut za mentalno zdravlje Beograd. 2001.
130. Klun, S. (2008). *Work-life balance is a cross-generational concern – and a key to retaining high performers at Accenture.* Global Business and Organizational Excellence 27 (6). 14-20
131. Katić, I., Penezić, N., Borocki, J. i Zekić, S., (2011). *Entrepreneurship significance in restructuring process.* Technics Technologies Education Management. ISSN: 1840-1503. Vol.6.No.4.
132. Katic, I., Grubic-Nesic, L., Lalic, D. & Milosavljevic, G. (2012). *Overworking as a threat to modern business.* ISSN:1840-1503. Technics Technologies Education Management. 2012. Vol.7.No.4. pp.1779-1778.
133. Katic, I., Ivanisevic, A., Lalic, G., Penezic, N. & Tasic, N., (2013). *Effects of fatigue to operational productivity with employees.* Metalurgia International. ISSN: 1582-2214. No.4.
134. Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York-London. John Wiley&Sons
135. Kazi, G. & Zadeh, Z. (2011). *The Contributions of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Retrieved from <http://journal-archives8.webs.com/984-991>.
136. Kelly, M. & Cooper, C. (1981). *Stress among blue collar workers: A case study of steel industry.* Employee Relations. 3(2). 6-9.
137. Knežević, T. (2010). *Lokus kontrole i nivo samopouzdanja kao prediktori težnje ka moći kod menadžera.* Magistarski rad. Fakultet za menadžment. Novi Sad
138. Knezevic, T. & Katic, I. (2014). *Lokus of control and level of self-confidence as predictors of striving for power among managers.* XIV International Symposium -

- SymOrg 2014. June 6 – 10. 2014. Zlatibor. Serbia. University of Belgrade. Faculty of Organizational Sciences.
139. Knezevic, T. & Katic, I. (2014a). *Professional and lifestyle of employees in the modern organization*. XVI International Scientific Conference on Industrial Systems. October 15-17. 2014. Novi Sad. Serbia. Proceedings. University of Novi Sad. Faculty of Technical Sciences.
140. Knežević, T. i Požarev, V., (2012). *Faktori motivacije kod zaposlenih rukovodilaca u operativi i režiji društva Merkator-Srbija*. 2012.
141. Knezevic, T., Pozarev, V. & Katic, I. (2013). *Compliance program and learning styles of employees*. XI International Scientific Conference "On the way to the era of knowledge". September 27 – 28 2013. Sremski Karlovci. Serbia. Faculty of management. ISBN 978-86-85067-45-7.
142. Kobasa, S.C. (1979). Stressful Life Events, Personality and Health: An inquiry into Hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 42. 168-177.
143. Kossek, E., Hammer, L., Kelly, E. & Moen, P. (2014). *Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives – Organizational dynamics*, 43(1), 53-63
144. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challeng*. Jossey-Bass. San Francisko. p. 151-169.
145. Krohne, H. W. (1993). *Vigilance and cognitive avoidance as concepts in coping research*. In: H. W. Krohne (Ed.). *Attention and avoidance: Strategies in coping with aversiveness* (pp. 19-50). Seattle (WA): Hogrefe & Huber.
146. Krstić, D. (1991). *Psihološki rečnik*. Beograd. Vuk Karadžić
147. Krstić, B. i Vukadinović, D. (2008). *Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća*. *Ekonomске teme*. 3. 85-98.
148. Kuzmanović, B. (1990). *Vrednosne orijentacije učenika završnog razreda osnovne škole*. U *Obrazovna i razvojna postignuća učenika na kraju osnovnog školovanja*, priredio Nenad Havelka i sar., 215-235. Beograd: Filozofski fakultet - Institut za psihologiju.
149. Kuzmanović, B. (1994). *Socijalna distanca prema pojedinim nacijama*. u M. Lazić, ur. *Razaranje društva*, Beograd: Filip Višnjić
150. Kuzmanović, B. (1994a). *Autoritarnost*, u M. Lazić, ur. *Razaranje društva*, Beograd: Filip Višnjić
151. Kuzmanović, B. (1995). *Autoritarnost kao socijalno psihološka karakteristika*, u Z. Golubović, ur. *Društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba*, Beograd: IFDT i Filip Višnjić
152. Kuzmanović, B. (1995a). *Društvene promene i promene vrednosnih orijentacija učenika*. *Psihološka istraživanja* 7. 17–48.
153. Kuzmanović, B. i Petrović (2007). *Struktura preferencija i društvenih ciljeva srednjoškolaca*. *Psihologija* 40(4). 567–85.
154. Krnjajić, S. (2007). *Pogled u razred*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.

155. Kyriakidou, O. (2011). *Gender, management and leadership*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 31 Iss 1 pp. 4 – 9
156. Lalić, N. (2005). *Nastavnik kao kreator klime u odeljenju*. U: Joksimović, S. (Ured.). *Vaspitanje mladih za demokratiju (183-203)*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
157. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer
158. Lamb, L.F. & McKee, K.B. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge. P. 59
159. Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). *Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?* Total Quality Management & Business Excellence, 21(3), 317-334. doi:10.1080/14783360903561779
160. Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). *An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note*. Sociometry, 1, 292–300.
161. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."* Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
162. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
163. Lourel, M., Ford, M.T., Gamassou, C.E., Guéguen, N., Hartmann, A. (2009). *Negative and positive spillover between work and home*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 24 Iss 5 pp. 438 - 449
164. Luković, S. i Čizmić, S. (2012). *Povezanost preferencija životnih stilova i profesionalnih interesovanja petnaestogodišnjaka*. Primenjena psihologija. 81-108.
165. Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. Journal of Organizational Behavior. Volume 23. Issue 6. pages 695–706
166. Lyubomirsky, S., Tkach, C. & DiMatteo, M. R. (2006). *What are the differences between happiness and self-esteem?* Social Indicators Research, 78, 363-404.
167. Magnus, K., Diener, E., Fujita, F. & Payot, W. (1993). *Extraversion and neuroticism as predictors fo objective life events: A longitudinal analysis*. Journal of Personality and Social Psychology. 65(5). 1046–1053.
168. Mandić, T. (2003). *Komunikologija. Psihologija komunikacija*. Beograd. Clio. 16-17.
169. Martell, Lane & Emrich (1996). *Male-Female Defferences: A computer simulation*. American Psychologist
170. Mikloš, J. (2010). *Faktori rezilijentnosti na stres kod zaposlenih*. Magistarski rad. Novi Sad
171. Milivojević, Z. (2005). *Životni skript, materijali za edukaciju u transakcionoj analizi*. Novi Sad.TA centar
172. McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review. March-April. 100-110.
173. McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1990). *Personality in adulthood*. New York. Guilford.

174. McCleskey, A., (2014). *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*. Journal of Business Studies Quarterly. 2014. Volume 5. Number 4 ISSN 2152-1034
175. Mullins, L. (2002). *Management and organisational behavior*. Prentice Hall. Harlow. p. 360.
176. Mladenović, U. i Knebl, J. (2000). *Vrednosne orijentacije i preferencije stilova života adolescenata*. Psihologija. 3-4. 435-454.
177. Mosadeghrad, A. M. (2014). *Occupational stress and its consequences*. Leadership in Health Services. Vol. 27 Iss 3 pp. 224 – 239
178. Nair, P.K. (2007). *A Path Analysis of Relationships Among Job Stress, Job Satisfaction, Motivation to Transfer, and Transfer of Learning: Perceptions of Occupational Safety and Health Administration Outreach Trainers*. PhD Thesis. University of Texas
179. Nikić, P. (2007). *Povezanost vrednosnih orijentacija i preferencija životnih stilova menadžera i korporativne kulture*. Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici 2007. br. 18. str. 163-173
180. Nikić, P. i Nikić, G. (2007). *Motiv postignuća – poželjna osobina u postupku selekcije menadžera i važan faktor u organizacionom ponašanju* www.emocionalnainteligencija.com
181. Novović, Z., Kosanović, B., Biro, M. i Smederevac, S. (2001). *Veza između atribucionog stila, anksioznosti i depresivnosti*. Psihologija, 34, str. 139-154.
182. Nosak, T. (2013). *Istraživanje podrške organizacije u postizanju uravnoteženosti poslovnih i ličnih ciljeva zaposlenih*. Master rad. Fakultet tehničkih nauka. Novi Sad
183. Nosak, T. i Zubanov, V. (2013). *Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih*. Fakultet za sport i turizam. Novi Sad. TIMS Acta 7. 77-85
184. Padejski, N. (2010). *Uticaj dimenzija ličnosti i stilova prevladavanja stresa na psihološko blagostanje*. Primenjena psihologija. 2010/3. str. 269-282
185. Pakizeh, A., Gebauer, J. E. & Maio, G.R., (2007). *Basic human values: Inter-value structure in memory*. Journal of Experimental Social Psychology. 43(3). 452-465.
186. Panić, D., Radojković, D. & Hadži Pešić, M. (2013). *Osobine ličnosti, strategije prevladavanja stresa i sklonost psihosomatici kod studenata*. Teme. 2. 735-753
187. Panić, D., Radojković, D. & Hadži Pešić, M. (2015). *Perfekcionizam - Pozitivna ili negativna osobina? Relacije sa subjektivnim blagostanjem, optimizmom i pesimizmom*. Primenjena psihologija. 2015. Vol. 8(1). str. 83-100.
188. Paul, R. & Elder, L. (2008). *The miniature guide to critical thinking*. www.criticalthinking.org: Foundation for Critical Thinking Press.
189. Pec, B. (1987). Psihologija rada. Zagreb. Školska knjiga
190. Petrović, I. (2013). *Promene vrednosnih orijentacija srednje klase u periodu post-socijalističke transformacije u Srbiji*. Sociologija, Vol. LV (2013). br. 3.
191. Petrović i Zotović, (2009). *Adolescenti u Srbiji: U traganju za novim vrednostima*. Rad je deo projekta „Porodica kao vrednost u društvu u procesu tranzicije“ koji

- podržava Pokrajinski Sekretarijat za nauku u i tehnološki razvoj. TM G. XXXVI Br. 1 str. 47-66 Niš januar - mart 2012.
192. Petrović, P. (2010). *Uticaj ljudskih resursa na privredni rast i razvoj Srbije*. Ekonomski horizonti. Beograd. 12. (1) str. 103-119
193. Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). *Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction?* Organizational Behavior and Human Performance. 34, 21-63.
194. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. Leadership Quarterly, 1, 107–142.
195. van Poelje, S. & Steinert, T. (1996). *Transactional Analysis in Organization: First Volume of Selected Articles 1974 – 1994*. San Francisco, USA: International Transactional Analysis Association
196. Popadić, D. (1986). *Lokus kontrole i atribucija kao pristupi tumačenju uzroka postignuća*. Magistarski rad. Beograd
197. Popadić, D. (1990). *Učeničke preferencije načina života*. U Efekti osnovnog školovanja, priredili Nenad Havelka I sarad. 235-259. Beograd: Institut za psihologiju
198. Popadić, D. (1995). *Uzrasne i generacijske razlike u preferenciji životnih stilova*. Psihološka istraživanja, Institut za psihologiju. Beograd. br. 7. str. 71-87
199. Popov, B. (2010). *Sociodemografske varijable kao prediktori distresa i izgaranja na radu*. (u pripremi)
200. Popov, B. (2011). *Radni stres: uzroci, merenje i prevazilaženje*. Neobjavljena skripta Filozofskog fakulteta. Novi Sad.
201. Popov, B., Majstorović, N. i Matanović, J. (2010). *Radni stres u Srbiji – korak ka razumevanju, proceni i mogućnostima za prevazilaženja*. 58. Naučno-stručni skup psihologa Srbije. Zdrav pojedinac – zdravo društvo. Zlatibor. 26-29. maj 2010. Knjiga rezimea. Društvo psihologa Srbije. Beograd. St. 54-55
202. Porter E. M., Lorsch, J.W. & Nohria, N. (2004). *Seven Surprises for New CEO's*. Harvard Business Review. Vol. 18. No.9. p. 69-71.
203. Radović, O. i Stanojević, D. (2012). *Vrednosne orijentacije studenata Univerziteta u Kragujevcu i Kosovskoj Mitrovici*. Pojedinac, porodica, društvo u tranziciji. Međunarodni tematski zbornik Univerziteta u Prištini. 2013. ISBN 978-86-6349-017-8
204. Raitano, R. & Kleiner, B. (2004). *Stress management: stressors, diagnosis, and preventative measures*. Management Research News. Vol. 27 Iss 4/5 pp. 32-38 <http://dx.doi.org/10.1108/01409170410784446>
205. Rantanen, J., Pulkkinen, L. & Kinnunen, U. (2005). *The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict, and Psychological Distress: A Longitudinal View*. Journal of Individual Differences. Volume 26. Issue 3. pp. 155-166.
206. Rijavec, M., Miljković, D. i Brdar, I. (2008). *Pozitivna psihologija*. Zagreb: IEP

207. Robbins T.W. (2000). *Chemical neuromodulation of frontal-executive functions in humans and other animals*. Exp. Brain Res. 133(I) 130-138.
208. Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.
209. Rot, N. (1988). *Psihologija grupa*. Beograd. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
210. Rot, N. i Havelka, (1973). *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*. Beograd: Institut za psihologiju i Institut društvenih nauka.
211. Rotter, J. B., (1966). *Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applies. 80, 1-28.
212. San Lam, C. & O'Higgins, E.R.E. (2012). *Enhancing employee outcomes. The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 33 Iss 2 pp. 149 – 174
213. Saboonchi, F. & Lundh, L. G. (2003). *Perfectionism, anger, somatic health, and positive affect*. Personality and Individual Differences, 35, 1585–1599.
214. Shafran, R. & Mansell, W. (2001). *Perfectionism and psychopathology: A review of research and treatment*. Clinical Psychology Review, 21(6), 879–906.
215. Shain, M. (2004). *The Duty to Prevent Emotional Harm at Work: Arguments from Science and Law, Implications for Policy and Practice*. California: Sage publications
216. Sheldon, K.M. & Elliot, H. J. (1999). *Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model*. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 76. No. 3. p. 482-497
217. Selye, H. (1956). *The stres of life*. New York: McGraw-Hill
218. Shapiro, S. L., Shapiro, D. E. & Schwartz, G. E. R. (2000). *Stress Management in Medical Education: A Review of the Literature*. Academic Medicine: July 2000 - Volume 75 - Issue 7 - p 748–759 Educating Physicians: Research Reports
219. Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership: Beyond initiation and consideration*. Journal of Management, 16, 693–703.
220. Shin, J., Heath, R. L. & Lee, J. (2011). *A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture*. Journal of Public Relations Research. 23(2), 167-190.
221. Singe, I. & Croucher, R. (2003). *The management of trust-based working time in Germany*. Personnel Review. Vol. 32 Iss 4 pp. 492 – 509
222. Singh, S. Kodwani, A. D. & Agrawal, R. K. (2013). *Role of lifestyle orientation and perceived organizational functioning in psychological empowerment of IT professionals*. Benchmarking: An International Journal. Vol. 20 Iss 3 pp. 396 – 418
223. Sindić, M. (2013). *Osobine ličnosti i strategije prevladavanja stresa kod studenata iz potpunih i nepotpunih porodica*. Master rad. Niš
224. Slavković, M. (2006). *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije*
225. Slade, P. D. & Owens, R. G. (1998). *A dual process model of perfectionism based on reinforcement theory*. Behavior Modification, 22, 372–390.

226. Slivar, B. (2001). The syndrome of burnout, self-image, and anxiety with grammar school students. *Horizons of Psychology*. 10, 2, 21-32. Slovenia
227. Slović, D. (2001). *Psihologija i menadžment*. A.D. „FINEKS“. Beograd.
228. Stanojević, D. i Milošević, B. (2011). *Profesionalni stres*. Pregledni naučni rad. ID:188061708
229. Stanković-Dorđević, M. (2011). *Empatičnost zdravstvenih i prosvetnih radnika*. VII konferencija Dani primenjene psihologije u Nišu. Knjiga rezimea. str. 13
230. Starr, L. & Joanne, D. (2008). Differentiating interpersonal correlates of depressive symptoms and social anxiety in adolescence: Implications for models of comorbidity. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*. 37. 337-349.
231. Stojaković, P. (2002). *Psihologija za nastavnike*. Banja Luka. 2002. str. 24
232. Stoltz, P. (1997). *Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities*. New York: John Wiley & Sons.
233. Stoner Dž., Friman E. & Gilbert D. (2003). *Klasici menadžmenta*. Želnid. Beograd.
234. Stefanović-Stanojević, T. i Hadži Pešić, M. (2009). Klasifikacija individualnih razlika: Teorija afektivnog vezivanja i transakcionalna analiza. *TM*. godina 33. br. 4. str.1231-1246
235. Stewart, I. & Jones, V. (1987). *TA today: a new introduction to transactional analysis*. Nottingham and Chapel Hill: lifespace Publishing
236. Stewart, I. & Jones, V. (2002). *Personality adaptation*. Nottingham and Chapel Hill: Lifespace Publishing.
237. Suls, J., Green, P. & Hillis, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 24(2). 127–136.
238. Suzić, N. (1998). *Kako motivisati učenike*. Srpsko Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
239. Svičević, R. (2003). *Stres i bolest*. Beograd: Draganić
240. Swift, J. (2007). *Career Path - Overall job satisfaction falls despite wage rises*. Post Magazine, p. 22
241. Tenjović, L. (2002). *Statistika u psihologiji*. Beograd
242. Terry-Short, L. A., Owens, R. G., Slade, P. D. & Dewey, M. E. (1995). *Positive and negative perfectionism*. *Personality and Individual Differences*, 18, 663–668.
243. Terluin, B., Rhenen, V.W., Schaufeli, B.W. & Haan, M. (2004). *The Four-Dimensional Symptom Questionnaire (4DSQ): measuring distress and other mental health problems in a working population*. *Work&Stress*, 18, 187-207
244. Tisen, R., Andriesen, D. & Depre, F. L. (2006). *Dividenda znanja*. Beograd. ASEE Books.
245. Tomson, R. (2000). *Veština rukovođenja*. Clio. Beograd.
246. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Datastatus. Beograd.

247. Toth, H. (2005). *Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary*. Women in Management Review. Vol. 20 Iss 5 pp. 361 – 375
248. Trajkov, I. (2005). *Profesionalen stres kaj pomagatelne profesii-posledici od istiot*. Zbornik na trudovi Filozofski Fakultet. 58 :475–491
249. Trajkov, I. (2013). Profesionalni stres kod psihologa i socijalnih radnika zaposlenih u socijalnoj zaštiti i zdravstvu. Međunarodni tematski zbornik. Pojedinaac, porodica, društvo u tranziciji. Univerzitet u Prištini. 2013. st. 367-383. ISBN 978-86-6349-017-8
250. Trajkova - Stamenkova, V. (2001). Prevenција na mentalno to zdravje na rabotnicite. Mentalna higijena. Skopje, NIP Studentski zbor.s..263–274
251. Šram, Z. 2004. *Vrednosti i devijantno ponašanje mladih*. U Mladi zagubljeni u tranziciji, priredio Srećko Mihajlović, 65–95. Beograd: Centar za proučavanje alternativa.
252. Štajnberger, I. i Čizmić, S. (1991). *Psihologija i savremena tehnika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
253. Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet. Subotica.
254. Čabarkapa, M., Korica, V. i Rodjenkov, S. (2010). *Povezanost osobina ličnosti sa doživljajem profesionalnog stresa kod vojnog letaćkog osoblja*. Vojnosanitetski pregled. Volumen 68. Broj 2. str. 143-149.
255. Čizmić, S., Bojanović, R., Štajnberger, I. i Petrović, I. (1995). *Psihologija i menadžment*. Beograd. Filozofski fakultet
256. www.mbatrend.com (18.11.2009). Učenje, znanje, Internet i konkurentske prednosti.
257. www.mbatrend.com (11.11.2009). Ljudski resursi i konkurentska prednost.
258. Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*, Harlow: Financial Times Prentice Hall
259. Watkins, M. D. (2012). Now Managers Become Leaders. The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review. Tekst dostupan na <http://hbr.org/2012/06/how-managers-become-leaders/ar/1> (15. oktobar 2013. godine).
260. Weiner, B., Frieze, A., Reed, L. & Rosenbaum, R. S. (1972). *Perceiving the causes of success and failure*. In E. E. Jones, Kanouse, D. E., Kelley, H. H., Nisbett, R. E., Valians, S. & B. Weiner (Eds). *Attribution: Perceiving the causes of behavior*.
261. Whetten, D., A. & Cameron, K., S. (2005). *Developing Management Skills*. Prentice Hall. 2005. str. 49.
262. Woollams, S. & Brown, M. (1978). *Transactional analysis*. Dexter. MI: Huron Valley Insitute Press.
263. Work-Life Balance. (2013, 04 10). Preuzeto sa En.Wikipedia:http://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_balance
264. Vasey, M. W. & Ollendick, T. H. (2000), „Anxiety“, U A.J. Sameroff, M. Lewis, & S.M. Miller (Eds.), *Handbook of Developmental Psychopathology* (2nd Ed., pp. 511-529). New York: Plenum Press.

265. Vizek-Vidović, V. (1990). *Stres u radu*. Zagreb. Radna zajednica Republičke konferencije socijalističke omladine Hrvatske
266. Vlajković, J. (1992). *Životne krize i njihovo prevazilaženje*. Beograd: Nolit.
267. Vlajković J. (2005). *Životne krize - prevencija i prevazilaženje*. Albulj. Beograd.
268. Vollrath, M. & Torgersen, S. (2000). *Personality types and coping*. *Personality and Individual Differences*. 29(2). 367–378.
269. Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
270. Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990b). *Transformational leadership and multiple levels of analysis*. *Human Relations*, 43, 975–995.
271. Yukl, G. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness*. *The Leadership Quarterly*. 19(6), 708-722
272. Yukl, G. (2011). *Contingency theories of effective leadership*. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). *The SAGE handbook of leadership* (pp. 286-298). Thousand Oaks. CA: Sage
273. Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62(2). 81-93
274. Zotović, M. (2002). *Stres i posledice stresa: prikaz transakcionističkog teorijskog modela*. *Psihologija*. 35 (1-2), 3-23.
275. Zotović, M. (2004). *Prevladavanje stresa: konceptualna i teorijska pitanja sa stanovišta transakcionističke teorije*. *Psihologija*. 37 (1), 5-32.

6. PRILOZI

Prilog br. 1

Poštovana kolegice/ kolega,

Pred Vama se nalaze upitnici koji se odnose na individualne aspekte upravljanja, a predstavljaju deo istraživanja za potrebe izrade moje doktorske disertacije. Najlepše Vas molim da ih popunite, jer će istovremeno pomoći u sagledavanju prostora za unapređenje procesa upravljanja u organizaciji. Upitnici su anonimni, tako da je tajnost podataka zagarantovana. Na ponuđena pitanja iskreno odgovarajte, jer samo u tom slučaju podaci mogu biti valjani i upotrebljivi za dalju analizu. U njima nema tačnih ili pogrešnih odgovora, već samo odgovora koji su za Vas tačni. Za popunjavanje kompletnog materijala biće Vam dovoljno 20 minuta.

Iskreno Vam se zahvaljujem na podršci i razumevanju, mr Tatjana Knežević.

OSNOVNI SOCIO-DEMOGRAFSKI I PROFESIONALNI PODACI

1. Društvo: <input type="checkbox"/> M-S <input type="checkbox"/> M-BH <input type="checkbox"/> M-CG <input type="checkbox"/> M-BL	2. Pol: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> Ž
3. Obrazovanje: <input type="checkbox"/> srednja škola <input type="checkbox"/> V stepen ili viša škola <input type="checkbox"/> fakultet <input type="checkbox"/> master, magistratura ili doktorat	4. Starost: <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> više od 50
5. Bračno stanje: <input type="checkbox"/> oženjen/udata i živi sa partnerom <input type="checkbox"/> razveden/a <input type="checkbox"/> udovac/udovica <input type="checkbox"/> slobodan/na	6. Deca: <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne Upišite broj dece <input type="checkbox"/> Uzrast dece <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (Upišite starost svakog deteta)
7. Radno iskustvo u rukovođenju: <input type="checkbox"/> manje od 1 godine <input type="checkbox"/> 1-5 godina <input type="checkbox"/> 5-10 godina <input type="checkbox"/> 10-20 godina <input type="checkbox"/> više od 20 godina.	8. Koliko ste dugo na sadašnjoj poziciji: <input type="checkbox"/> manje od 6 meseci <input type="checkbox"/> 6 meseci – 1 godine <input type="checkbox"/> 1–5 godina <input type="checkbox"/> 5– 10 godina <input type="checkbox"/> više od 10 godina
9. Oblast rada: <input type="checkbox"/> operativa (zaposleni u prodajnim jedinicama) <input type="checkbox"/> režija (zaposleni u režijskim službama/sektorima)	10. Vaš rukovodeći položaj pripada: <input type="checkbox"/> nižem menadžmentu (šefovi odeljenja, poslovođe M i SM, poslovođe programa) <input type="checkbox"/> srednjem menadžmentu (menadžeri, šefovi službi, menadžeri velikih PJ) <input type="checkbox"/> višem menadžmentu (direktori, pomoć. direk)
11. Ukupno godina radnog staža <input type="checkbox"/>	12. Dužina radnog staža u Mercatoru <input type="checkbox"/>
13. U toku Vašeg obavljanja posla menadžera prisutna <input type="checkbox"/> veća usmerenost na ljude nego na rezultate, <input type="checkbox"/> podjednaka usmerenost i na ljude i na rezultate, <input type="checkbox"/> veća usmerenost na rezultate nego na ljude, Procenite deo radnog vremena koji podrazumeva usmerenost na ljude: <input type="checkbox"/> oko 25% vremena <input type="checkbox"/> oko 50% vremena <input type="checkbox"/> oko 75% vremena <input type="checkbox"/> oko 100% vremena.	14. Zadovoljstvo usklađenošću profesionalnog i privatnog segmenta života: <input type="checkbox"/> veoma zadovoljan/na <input type="checkbox"/> zadovoljan/na <input type="checkbox"/> delimično zadovoljan/na <input type="checkbox"/> nezadovoljan/na <input type="checkbox"/> veoma nezadovoljan/na

Prilog br. 2

UPITNIK PROFESIONALNIH STILOVA

Za svaki iskaz naveden u tabeli dajte skor između 0-8 poena u zavisnosti od stepena u kom se opisano ponašanje odnosi na Vas. Ako se u potpunosti odnosi na Vas, upišite 8, 4 upišite ako Vas delimično opisuje, a 0 ako se uopšte ne odnosi na Vas. U upitniku nema tačnih i pogrešnih odgovora, te Vas molimo da sebe realno procenite.

Redni broj	Skor	Šta je za mene tipično ponašanje?
1.		Imam običaj da sačekam poslednji trenutak i da tek onda počnem sa zadatkom (poslom).
2.		Precizno planiram i organizujem svoje poslove.
3.		Veoma mi je važno da se održava harmonija u međjuljudskim odnosima na poslu.
4.		Uživam da započinem nove poslove.
5.		Uspevam da ostanem veoma pribran u kriznim situacijama.
6.		Radim staloženo i savesno kada je to potrebno.
7.		Dobar/dobra sam u tome da vidim svrhu nekog zadatka i da dam inicijativu.
8.		Uživam u tome da ohrabrujem ljude i da im pomažem.
9.		Veoma detaljno planiram unapred, tako da sam spremna/spreman za bilo koji problem koji iskrсне.
10.		Dobro se osećam kada imam puno posla (mada se na to ponekad žalim).
11.		Veoma je važno sve što se radi dobro proveriti, kako ne bi bilo nijedne greške.
12.		Mnogo sam veći entuzijasta nego drugi.
13.		Obično sam mnogo pribraniji/ja nego drugi ljudi.
14.		Sagledavam i saosećam sa drugim ljudima.
15.		Završavam radne zadatke brže nego drugi ljudi.
16.		Poneka ljudi misle da sam preterano kritičan/na (strog/a) kada je reč o standardima posla.
17.		Ponekad pravim greške zato što radim preterano brzo.
18.		Ponekad se ljudi ponašaju kao da su uvređeni kada sam im hteo/la pomoći.
19.		Ponekad prekoračim rokove zato što mi je neprijatno da tražim pomoć i ako imam previše posla.
20.		Nastojim da započnem nekoliko projekata, ali imam problema da ih završim.
21.		Ljudi se ponekad žale da preuveličavam zadatak zato što predstavim iz različitih uglova, sa mnogo aspekata.
22.		Ljudi poneka misle da se držim na distanci i da nisam prijateljski raspoložen.
23.		Ponekad imam problem drugima da kažem "Ne", mada imam već previše obaveza.
24.		Postajem nestrpljiv/a kada ljudi provode puno vremena u diskusiji šta da se radi.
25.		Ponekad ne ispoštujem rokove zato što mi je potrebno duže vremena da proverim šta sam uradio/la.

ANALIZA REZULTATA

Ajtem	Skor	Ajtem	Skor	Ajtem	Skor	Ajtem	Skor	Ajtem	Skor
1		2		3		4		5	
10		9		8		7		6	
15		11		14		12		13	
17		16		18		20		19	
24		25		23		21		22	
Total		Total		Total		Total		Total	
Požuri		Budi savršen		Udovolji drugima		Radi naporno		Budi jak	

Ukupni skor					
40					
35					
30					
25					
20					
15					
10					
5					
0	Požuri	Budi savršen	Udovolji drugima	Radi naporno	Budi jak

Prilog br. 3

UPITNIK STILA UPRAVLJANJA

NAMENA

Ovim upitnikom možete da procenite kako najčešće reagujete kada želite da na određeni način oblikujete ponašanja i stavove svojih saradnika. Dobijene informacije vam omogućavaju da sagledate dobre strane vašeg stila upravljanja, kao i u kom pravcu ga je potrebno razvijati. Iz podataka možete videti kako se oblici upravljanja koje koristite slažu sa potrebama vaših saradnika.

UPUTSTVO ZA POPUNJAVANJE UPITNIKA

- Pretpostavite da ste se našli u svakoj od dvanaest situacija koje su opisane u upitniku. Za svaku situaciju su ponuđena 4 različita rešenja, kao mogući načini reagovanja.
- Pažljivo analizirajte ponuđene načine upravljanja u svakoj situaciji ponaosob.
- Razmislite šta biste Vi u toj situaciji uradili.
- Zaokružite **samo jedan** odgovor koji bi bio najpribližnji Vašoj reakciji.
- Na taj način prođite kroz svih 12 situacija.
- Nemojte biti neodlučni. Prvo rešenje za koje ste se opredelili je za Vas verovatno i najtačnije.

NAPOMENA:

Prilikom ispunjavanja upitnika **odlučite se za ono što biste stvarno uradili u toj situaciji, a ne ono što mislite da biste trebali da uradite.** Cilj je dobiti podatke o Vašem rukovođenju, a ne ispravne odgovore. Ukoliko nijedan od četiri ponuđena načina reagovanja ne odgovara onome što biste Vi uradili, izaberite onaj koji je najpribližnji.

1. SITUACIJA

U poslednje vreme ste bili zabrinuti za rad grupe. Pozivali ste njene članove na razgovor, ali se oni nisu odazvali. Uspešnost grupe se vidno smanjuje.

Vi biste... (pojedinač)	
A	zahtevali da se poštuju utvrđena pravila i metode rada, te istrajali u izvršavanju zadatka.
B	bili na raspolaganju za razgovor. To biste jasno pokazali, iako ne biste insistirali na konkretnom dogovoru.
C	se dogovorili sa učesnicima, a zatim definisali ciljeve i pojasnili ih svima.
D	odlučili da ovoga puta ne odreagujete.

2. SITUACIJA

Uspešnost vaše grupe se popravља. Dostigli ste nivo kada su članovi svesni svojih obaveza i postižu rezultate koje od njih očekujete.

Vi biste... (pojedinač)	
----------------------------	--

A	još jednom proverili da li su svi članovi grupe svesni svojih odgovornosti i očekivanih rezultata, a potom uspostavili prijateljski dijalog.
B	jasno stavili do znanja da ste im na raspolaganju, ali ne biste insistirali na razgovoru.
C	porazgovarali sa saradnicima, zatim definisali ciljeve i pojasnili ih grupi.
D	odlučili da ovoga puta ništa ne preduzimate.

3. SITUACIJA

Članovi vaše grupe ne uspevaju da sami reše problem. Grupa obično radi samostalno. Uspešnost tima i međusobni odnosi su dobri.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	se zajedno sa grupom angažovali u rešavanju problema
B	pustili da grupa sama dođe do rešenja problema.
C	reagovali brzo i odlučno, kako biste korigovali situaciju i preusmerili tok događaja.
D	podsticali članove da ulože zajednički napor u rešavanje problema.

4. SITUACIJA

Razmišljate o uvođenju većih promena. Svi saradnici su u poslednjem periodu postigli dobre rezultate. Shvataju da je u način rada potrebno uvesti određene izmene.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	dopustili da se grupa uključi u osmišljavanje i sprovođenje izmena, pritom ne biste bili suviše direktivni.
B	najavili i osmislili izmene, te nadzirali njihovu realizaciju.
C	dopustili grupi da sama odredi smernice kojih će se držati prilikom uvođenja promene.
D	ispoštovali predloge grupe, a uvođenjem izmena sami neposredno rukovodili.

5. SITUACIJA

Uspešnost vašeg tima se poslednjih meseci smanjuje. Saradnici u grupi nisu motivisani za postizanje ciljeva. U prošlosti je redefinisavanje uloga i odgovornosti svakog člana grupe rezultiralo poboljšanjem. Neprestano ih je bilo potrebno opominjati, da bi završili na vreme.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	pustili da grupa sama odredi svoj pravac rada.
B	poštovali predloge grupe, ali istovremeno pažljivo nadzirali realizovanje ciljeva.
C	ponovo utvrdili uloge i odgovornosti svakog učesnika u grupi i detaljno nadzirali tok događaja.
D	dopustili da grupa učestvuje u određivanju uloga i odgovornosti, pritom ne biste bili suviše direktivni.

6. SITUACIJA

Postali ste vođa efikasno organizovane grupe. Vaš prethodnik je dosledno kontrolisao njihov rad. Želite održati postignut nivo produktivnosti, ali i razviti pozitivnu radnu atmosferu.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	uradili sve kako se grupa oseća značajno i angažovano.
B	istrajali u doslednom izvršavanju zadatka i poštovanju rokova.
C	odlučili da se zasad nećete posredovati.
D	postupno uključili grupu u odlučivanje, a savesno kontrolisali ispunjavanje ciljeva.

7. SITUACIJA

Razmišljate da uvedete promene u organizaciji rada, koje će za sve predstavljati novinu. Članovi grupe su dali predloge za sprovođenje promena. Grupa je produktivna i u dosadašnjem radu je pokazala sposobnost prilagođavanja.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	organizovali i nadzirali sprovođenje promena.
B	zajedno sa grupom radili na pripremi nacrtu izmena, a samo sprovođenje prepustili članovima grupe.
C	bili otvoreni za predloge članova, ali bi nadzirali uvođenje promena.
D	izbegli raspravu o tom pitanju i pustili da se situacija razreši sama.

8. SITUACIJA

Grupa postiže dobre rezultate. Članovi se međusobno dobro razumeju. Ipak osećate se nesigurno, jer imate utisak da premalo usmeravate grupu u njenom radu.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	pustili da grupa radi kao i do sada.
B	pojasnili nastalu situaciju grupi i zatim započeli uvođenje promena.
C	preduzeli sve potrebne korake da jasno definišete način i tok rada.
D	porazgovarali sa grupom o nastaloj situaciji, ali ne biste nametali rešenje.

9. SITUACIJA

Imenovani ste za vođu projektne grupe koja značajno kasni sa pripremom uputstava za uvođenje promena. Članovi grupe nemaju jasnu predstavu o cilju projekta. Odsutnost sa sastanaka je velika, sastanci sve više liče na ćaskanje. Grupa ima potreban potencijal za izvršenje zadatka.

Vi biste (pojedinaac)	
A	pustili da grupa sama reši problem.
B	bili otvoreni za predloge grupe, ali savesno kontrolisali ostvarivanje ciljeva.
C	sami ponovo odredili ciljeve i nadzirali njihovo ispunjenje.
D	zajedno sa grupom ponovo definisali ciljeve i sastavili za sve članove primenljiv program rada.

10. SITUACIJA

Vaši saradnici obično preuzimaju odgovornost za izvršenje zadataka. Pre nekog vremena uveli ste nova pravila i norme, ali ih se grupa ne pridržava.

Vi biste... (pojedinaac)	
-----------------------------	--

A	uključili grupu u definisanje pravila i normi.
B	ponovo sproveli pravila i norme, a zatim nadzirali primenu u praksi.
C	preпустиli bi stvari sopstvenom toku i ne biste vršili pritisak.
D	ispoštovali primedbe grupe, ali ipak istrajali da se nova pravila poštuju.

11. SITUACIJA

Napredovali ste na novo radno mesto. Prethodni rukovodilac se nije mešao u rad grupe. Grupa je odgovorno izvršavala zadatke i držala se zadatih smernica. Odnosi u grupi su dobri.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	sproveli potrebne mere kojima biste precizno definisali način i tok rada.
B	podsticali sve dobre predloge i postupno uključivali učesnike u proces odlučivanja.
C	sa grupom porazgovarali o postignutim rezultatima i nakon toga odlučili da li je potrebno menjati način rada.
D	unapred odlučili da grupa radi samostalno.

12. SITUACIJA

Nedavno je došlo do određenih tenzija među članovima tima. Grupa je ostvarila dobre rezultate i efikasna je u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Prethodne godine su dobro saradivali. Svi su dobro obučeni za rad.

Vi biste... (pojedinaac)	
A	porazgovarali sa učesnicima i potom odlučili da li je potrebno nešto menjati.
B	pustili članove da sami razreše tenzije.
C	brzo i odlučno rešili da nastalu situaciju korigujete i preusmerite tok događaja.
D	pridružili se grupnoj raspravi o problemu i ponudili pomoć u rešavanju.

Prilog br. 4

UPITNIK PREFERENCIJE ŽIVOTNIH STILOVA

U tabeli se nalaze opisi različitih stilova života. Pažljivo pročitajte svaki od njih i iskreno odgovorite **u kojoj meri** biste želeli da živite na opisani način, kada biste mogli da birate. Odgovarajte zaokruživanjem jednog broja od jedan do pet, pri čemu je:

- **uopšte ne želite** da živite na taj način – **1**
- **ne želite** da živite na taj način – **2**
- **dvoumíte se** – **3**
- **želite** da živite na taj način – **4**
- **veoma želite** da živite na taj način – **5**.

1	Upoznati osobu koju volite i koja Vas voli, zajedno sa njom osnovati porodicu i potpuno joj se posvetiti. Naći smisao života u porodici.	1	2	3	4	5
2	Baviti se nečim korisnim za druge ljude, pomagati im kada su nesrećni ili ugroženi, makar i po cenu ličnog odricanja.	1	2	3	4	5
3	Baviti se istraživanjima, tragati za novim pronalascima i otkrićima. Imati što više znanja. Neprestano sticati nova saznanja o svetu, prirodi i čoveku. Posvetiti sebe traženju istine.	1	2	3	4	5
4	Baviti se dobro plaćenim poslom koji obezbeđuje dobru zaradu i potpunu materijalnu sigurnost. Obezbediti bogat i udoban život.	1	2	3	4	5
5	Postati popularan, biti poznat u sportu, muzici, umetnosti. Često se pojavljivati na televiziji i u novinama, imati mnogo obožavalaca.	1	2	3	4	5
6	Urediti život tako da ne zavisite od drugih i da ne morate da brinete tuđe brige. Starati se pre svega o sebi i svojoj dobroti.	1	2	3	4	5
7	Uporno se zalagati za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i društvu. Boriti se za daleke ciljeve i ideje, čak i onda kada u tome nemamo uspeha i kada nailazimo na otpore u okolini. Kada je potrebno, odricati se neposrednog zadovoljstva na račun tih ideja.	1	2	3	4	5
8	Živeti što bezbrižnije i veselije. Prepustiti se sadašnjosti, uživati u zadovoljstvima koje nam život nudi, jer je budućnost neizvesna, a život prolazan. Zarađeni novac ne štedeti previše, već ga trošiti na ostvarenje što više neposrednog zadovoljstva u životu.	1	2	3	4	5
9	Verovati u boga i živeti u skladu sa učenjem svoje vere. U religiji pronaći mir i istinu o životu. Biti dobar vernik, poštovati verske praznike i verske običaje.	1	2	3	4	5
10	Izboriti se za život koji obezbeđuje veliku moć, ugled i poštovanje u društvu. Imati značajno i priznato mesto i vršiti veliki uticaj na druge ljude.	1	2	3	4	5

Molim Vas da od ponuđenih stilova života odaberete jedan koji Vam se najviše dopada i jedan koji Vam se najmanje dopada, zaokruživanjem odgovarajućeg broja u sledećoj tabeli. Ukoliko se dvoumíte između dva ili više, molim Vas da se ipak odlučíte za samo jedan.

Stil života koji Vam se najviše dopada									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stil života koji Vam se najmanje dopada									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Stil života koji najviše odgovara onome kako sada živite									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prilog br. 5

ČETVORODIMENZIONALNI SIMPTOMSKI UPITNIK (4DSQ)

Ispred Vas se nalazi lista pitanja o različitim tegobama ili simptomima koje mnogi ljudi imaju. Svako pitanje se odnosi na tegobe ili simptome koje ste imali u poslednjih godinu dana. Molim Vas, za svaku tvrdnju, **stavite x u kućicu kod odgovora, koji je u skladu sa onim kako biste Vi odreagovali u datoj situaciji.**

Koliko često ste u poslednjih godinu dana imali sledeće tegobe:		nikada	ponekad	često
1.	nestabilnost ili vrtoglavicu			
2.	bol u mišićima			
3.	nesvesticu			
4.	bol u vratu			
5.	bol u leđima			
6.	pojačano znojenje			
7.	lupanje srca			
8.	glavobolju			
9.	osećaj nadutosti u stomaku			
10.	zamagljen vid ili tačke ispred očiju			
11.	nedostatak daha			
12.	mučninu ili nervozu u stomaku			
13.	bol u stomaku ili predelu želudca			
14.	trnjenje u prstima			
15.	pritisak ili osećaj stezanja u grudima			
16.	bol u grudima			
17.	osećaj da ste loše ili depresivno			
18.	iznenadna uznemirenost bez vidljivog razloga			
19.	zabrinutost			
20.	nemiran san			
21.	neodređen osećaj straha			
22.	umor i nezainteresovanost			
23.	podrhtavanje u prisustvu drugih ljudi			
24.	uznemirenost ili napad panike			
25.	osećaj napetosti			
Koliko često ste u poslednjih godinu dana imali doživljaj:		nikada	ponekad	često
26.	da se lako iznervirate			
27.	da ste uplašeni			
28.	da je sve besmisleno			
29.	da niste više sposobni nizašta			
30.	da život nema smisla			
31.	da nemate interesovanje za ljude i stvari oko sebe			
32.	da ne možete više da izađete na kraj ni sačim			
33.	da bi za vas bilo bolje da ste mrtvi			
34.	da niučemu više ne uživete			
35.	da ne vidite izlaz iz situacije			
36.	da ne možete više to da podnesete			
37.	da vam se više ništa ne radi			
38.	problem da se skoncentrišete			
39.	teškoća da zaspate			
40.	staha da sami izađete iz kuće			
Koliko često ste u poslednjih godinu dana:		nikada	ponekad	često

T. Knežević: Odnos profesionalnog i životnog stila zaposlenih i stila upravljanja organizacijom

41.	reagovali sa preteranim osećanjima			
42.	bili uplašeni od stvari koje nisu zaista opasne (od malih životinja, visine, skućenih prostora)			
43.	imali strah da se vozite u gradskom prevozu			
44.	bili uplašeni da ćete se osramotiti pred drugim ljudima			
45.	imali doživljaj da vam preči nepoznata opasnost			
46.	razmišljali "da sam bar mrtav"			
47.	bili u situaciji da vam se javljaju slike uznemirujućih događaja			
48.	morali ulagati ogroman napor kako biste prestali da mislite o stvarima koje vas uznemiravaju			
49.	morali da izbegavate određena mesta jer vas plaše			
50.	morali da ponavljate neke radnje određeni broj puta bez potrebe			

Bodovanje odgovora: nikada=0, ponekad=1 i često=2 poena.

DISTRES		DEPRESIJA		ANKSIOZNOST		SOMATIZACIJA	
Redni broj ajtema	Bodovi	Redni broj ajtema	Bodovi	Redni broj ajtema	Bodovi	Redni broj ajtema	Bodovi
17		28		18		1	
19		30		21		2	
20		33		23		3	
22		34		24		4	
25		35		27		5	
26		46		40		6	
29		-		42		7	
31		-		43		8	
32		-		44		9	
36		-		45		10	
37		-		49		11	
38		-		50		12	
39		-		-		13	
41		-		-		14	
47		-		-		15	
48		-		-		16	
Umereno izraženo	10 do 20		2 do 5		8 do 12		10 do 20
Veoma izraženo	21 i više		6 i više		13 i više		21 i više

Molim Vas, proverite da li ste odgovorili na sva pitanja.

Hvala Vam na uloženom vremenu i trudu!