

CORELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION

Vidoje Stefanović

Natural Sciences and Mathematic, Nis, Serbia, widojes@yahoo.com

Nedžad Azemović

University Agricultural Academy, Novi Sad, Serbia, n.azemovic@yahoo.com

Abstract: The traditional way leading people and directing their behavior can not give satisfactory results in the current business environment. What modern organizations in their operations can represent significant support is implementing effective ways of keeping employees. As the best solution to the demands imposes the transformational leadership, as one of the modern leadership styles. The basic principle is to introduce changes whenever necessary and for as long as necessary. In fact, the concept of continuous (lifelong) learning is a necessity.

Keywords: leadership, transformation, business, education.

KORELACIJA TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Vidoje Stefanović

Prirodno matematički fakultet, Niš, Srbija, widojes@yahoo.com

Nedžad Azemović,

Univerzitet Privredna Akademija, Novi Sad, Srbija, n.azemovic@yahoo.com

Apstrakt: Tradicionalni način vođenja ljudi i usmeravnje njihovog ponašanja ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate u aktuelnom poslovnim ambijentu. Ono što savremenim organizacijama u njihovom poslovanju može predstavljati značajnu podršku jeste implementiranje efikasnih načina vođenja zaposlenih. Kao najbolje rešenje ovog zahteva nameće se transformaciono liderstvo, kao jedan od savremenih liderskih stilova. Osnovni princip je uvođenje promena kada god je to potrebno i koliko god je to potrebno. Pri tome, koncept kontinuiranog (doživotnog) obrazovanja je neophodnost.

Ključne reči: liderstvo, transformacija, poslovanje, obrazovanje.

1. UVOD

Odgovor na vrlo složeno pitanje korelacije transformacionog liderstva i motivacije leži u tome da je jedna od osnovnih dužnosti lidera, kako u mnogim istraživanjima tvrde zaposleni, definisanje ciljeva. I na osnovu toga oblikovanje vizije. Bez toga motivisanje sledbenika (zaposlenih) zapada u ozbiljne teškoće. Viziju dalje razrađuju niži hijerarhijski nivoi. To je, dakle, združeni rad svih u organizaciji. Ciljevi pružaju smernice i svrsishodnost. Oni pomažu da se sagleda kuda ide organizacija i kako da tamo dospe. Još je poznati filozof Lajbnic tvrdio da „za brod koji ne zna kuda ploviti nema povoljnog vetra“, a Mark Tven sugerisao da „ako ne znate kuda ste se uputili, vrlo je čudno da tamo stignete“. Dakle, način na koji transformacioni lideri definišu ciljeve itekako utiču na to koliko će biti stepen motivisanosti zaposlenih.

2. INTERAKCIJA TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA I MOTIVACIJA

Da bi odluke transformacionih lidera vezane za motivisanje bile valjane, potrebno je da se zasnivaju na: saznanjima o savremenim pristupima i modelima liderstva i teorijama i faktorima motivacije, kao i na sagledavanju aktuelnog motivacionog profila zaposlenih u organizaciji. Prvi uslov se obezbeđuje edukacijom lidera, a drugi empirijskim istraživanjima. Analiza različitih teorija i faktora motivacije će omogućiti liderima da na adekvatan način razumeju prirodu ljudskih motiva što će se efektivirati u pravilan izbor određenih motivatora. Time se ponašanje zaposlenih oblikuje na željeni način. Ali, isto tako od ne manje važnosti u upravljanju motivacijom je i poznavanje savremenih motivacionih programa i sistema motivacije. Savremeni motivacioni programi uključuju, kako navodi Daft:⁵⁶

- Novčane naknade za postignute performanse (nagrađivanje zaposlenih u skladu sa njihovim doprinosom ostvarenju performansi),
- Sticanje udela u raspodeli (davanje bonusa onda kada performanse nadmaše planirane vrednosti),

⁵⁶Daft, R., (2010), *Management*, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, p. 536

- Podsticanje sticanja vlasništva nad akcijama (sticanje prava učešća u odlučivanju o poslovanju organizacije i o raspodeli profita),
- Bonuse na ukupnu sumu (jednokratni relativno visoki bonusi zasnovani na performansama koji su kao motivatori znatno efikasniji u poređenju sa čestim ali minimalnim, povećanjima primanja).

Dakle, ne treba zaboraviti da je ključ za postizanje poslovnog uspeha organizacije upravo adekvatno razumevanje čovekove motivacije od strane lidera i uspešnost u njenom povećanju. Od lidera koji ima potrebne osobine za motivaciju se očekuje da pristupa zaposlenima sa poštovanjem i uvažavanjem njihove ličnosti, podstiče ih na usavršavanje i pruža mogućnost za promociju, nije preterano formalan u odnosima sa sledbenicima i spreman je da pomogne svakom i izvan strogo poslovnih odnosa.

Motivisanje zaposlenih je važan zadatak lidera. Vođenje organizacije znači uticaj na ponašanje ljudi i grupa da bi one uz pomoć tehnike i instrumenata vođenja, mogli da daju željeni doprinos postizanju ciljeva organizacije. Lideri ne samo da su dužni da odgovarajućim instrumentima i tehnikama obezbede motivaciju svojih saradnika nego i sami deluju kao faktor motivacije. Dobar motivacioni sistem zahteva od transformacionih lidera stvaranje odgovarajućih pretpostavki za delovanje motivacionih faktora:⁵⁷

- Poznavanje potreba, ciljeva i želja zaposlenih;
- Definisanje jasnih, izazovnih i dostižnih zadataka;
- Priznavanje i uvažavanje dobrih radnih rezultata i na toj osnovi dodeljivanje nagrada;
- Utvrđivanje standarda radne uspešnosti;
- Obezbeđenje kriterijuma uspešnosti i pravičnost u postupku u vrednovanja.

Motivacija se danas smatra i jednim od važnih instrumenata razvoja organizacije. Taj pristup je jednostavan i sastoji se od intenziviranja podsticaja za ponašanje koje je od interesa za realizaciju određenih poslovnih strategija. Tako se, na primer, u različitim fazama rasta i razvoja organizacije različito stimulišu pojedina ponašanja. Smatra se da motivacija ima prave efekte samo ako je relevantna za strategiju razvoja organizacije i specifične zahteve tržišta i konkurencije. Motivacija tako postaje značajan faktor podizanja konkurentne snage organizacije. Ako je na primer, na tržište potrebno izbaciti novi proizvod koji treba da obezbedi konkurentsku prednost, onda će se podsticati lična inicijativa i kreativnost, a sistem vrednovanja i nagrađivanja prilagoditi takvim zahtevima. Svako organizaciji stoji na raspolaganju čitav spektar instrumenata motivacije, koji se mogu uvesti ciljno i izbalansirano. Pri tome treba voditi računa da svaki motivacioni faktor može da deluje negativno ukoliko nije srazmeran zalaganju i učinku. Jedan od najvažnijih razloga proučavanja prirode čovekove motivacije, a posebno motivacije za rad, jeste da se ovo složeno čovekovo ponašanje može predviđati, da se ono može izazvati i da se njime može upravljati. Radi se o izuzetno složenom zadatku, jer je motivacija najdublji dinamički sistem ličnosti čoveka. Motivacija predstavlja značajan rezervoar povećanja radnog doprinosa. Uspešno obavljanje nekog posla pretpostavlja određeni minimum znanja i sposobnosti, ali i čovekove volje.

Transformacioni lideri su povezani sa motivacijom na dva načina. Jedan je snaga kojom oni pokreću aktivnosti drugih ljudi, a drugi poriv u samim liderima na ostvarivanje natprosečnih rezultata, snaga koja pokreće njih same.

Iskustva pokazuju da je od velikog značaja da ljudi na liderskim položajima imaju smisla za zaposlene i njihove potrebe i da umeju da pruže podršku svojim saradnicima. Autoritativan hladan stil vođenja zasnovan prvenstveno na pretnjama izaziva antipatiju, onemogućava međusobnu saradnju i identifikaciju sa ciljevima organizacije, a bez toga se teško može obezbediti kvalitet. Motivisanje zaposlenih nagradama i kaznama može biti efikasno samo ako se oslanja na dobar sistem raspodele zarada i ako se nagrade (i kazne) primenjuju dosledno na bazi rezultata procene uspešnosti.

Za korelaciju transformacionog liderstva i motivacije važno je imati u vidu da su motivisani zaposleni najbolji zaposleni. Time se osigurava kvalitetno obavljanje posla i izvršavanje postavljenih zadataka, podstiče inovativnost i kreativnost, zadržavaju najbolji ljudi u organizaciji i postiže njihova maksimalna posvećenost. S druge strane, nemotivisani zaposleni su manje produktivni, nisu zainteresovani za unapređenje posla, ne daju onoliko koliko mogu i koliko se od njih očekuje, a pogotovo nisu emocionalno vezani za organizaciju.

Dakle, danas je dominantni problem pitanje motivacije. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, koliko motivisanje, podsticanje konstruktivne primene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacionih ciljeva i razvoja.

Svojevrsan pokazatelj važnosti problema motivacije i naučnog interesa koji ga prati je broj radova na tu temu kao i činjenica da poslednjih decenija postoji veliki eksponencijalni rast u teorijskoj i emirijskoj literaturi

⁵⁷Hopfenbeck, W., (1989), *Allgemeine Betriebswirtschafts – und Managementlehre, die Wirtschaft, Berlin*, p. 213

koja se odnosi na ponašanje u organizacijama. Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:⁵⁸

- Poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- Poboljšanje kvaliteta radnog života u organizacijama,
- Jačanje konkurentske sposobnosti i uspešnosti organizacije.

Slobodno se može reći da su motivacija i liderstvo dva nerazdvojna procesa. Pristup motivaciji, način motivisanja, tip motivacionog sistema određuje vizija transformacionog lidera. Zbog toga se i liderska praksa menjala upravo pod pritiskom saznanja biheviorističkih nauka o ponašanju ljudi i faktorima koji to određuju. Posredno na to upućuje i činjenica da se različite teorije i modeli motivacije razvijaju i analiziraju upravo u okviru teorije liderstva. Sami transformacioni lideri danas sve više shvataju da je suština njihovog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivisati i pustiti da rade svoj posao na lični način. Sve se više ističe da je uspešno liderstvo = organizacija + motivacija. Shvatanje motivacije može da služi kao važan “instrument” za razumevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje liderske akcije i za usmeravanje ponašanja tako da se postignu organizacioni i individualni ciljevi.

3. TEHNIKE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

Kada god se govori o tehnikama ili instrumentima motivisanja zaposlenih mora se imati u vidu da postoje dve grupe faktora:

- motivišući faktori – kao što su dobra plata (ili sistem zarada), interesantan i raznovrstan posao, uslovi rada, autonomija delovanja, poverenje i sl. i
- demotivirajući faktori – kao što su smanjenja plata, posao “pod vedrim nebom”, dosadan posao, loši međuljudski odnosi, nekompetentnost lidera i sl.

Zato je neophodno da u organizaciji postoji saglasnost o koncepciji motivisanja, načinu primene, ali i praćenju efekata, kao i preduzimanju korektivnih mera. Dakle, neophodno je uspostaviti motivacioni ambijent. Kreiranje ovog ambijenta zahteva angažovanje stručnjaka različitih profila. U takvoj atmosferi, tehnike motivisanja će na najbolji mogući način podstaći svakog pojedinca na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Prirodno, tehnike motivisanja moraju biti usklađene sa vrstom delatnosti, veličinom i starošću organizacije, karakteristikama strukture zaposlenih. Važno pitanje je šta organizacija želi da postigne u odnosu na zaposlene, koje ciljeve i zahteve ima. Uvek se mora imati u vidu činjenica da među pojedincima postoje evidentne razlike u potrebama, aspiracijama i motivima. To dalje znači da svakog pojedinca – osobu treba motivisati na način koji njemu najviše odgovara. Razume se, u granicama mogućnosti organizacije. Treba dati svima jednaku šansu i primeniti diferenciran pristup motivisanju. O tome svedoči i naredna tabela:

Tabela 1: Različit pristup motivisanju

RAZLIČIT PRISTUP MOTIVISANJU	
Ciljevi, zahtevi organizacije	Mehanizmi motivisanja
1. Privlačenje i zadržavanje ljudi	1. Plate, uslovi rada, druge materijalne beneficije
2. Izvršavanje uloga i zadataka na propisan način	2. Individualne stimulacije
3. Kreativni inovativni doprinosi u ostvarenju ciljeva preduzeća	3. Priroda posla, širi uslovi rada, poslovna politika, klima u organizaciji

Izvor: Katz, D., (2006), The Social Psychology of Organizations, Wilis, New York, str. 313

Za transformacione lidere će biti uvek aktuelan problem kako motivisati ljude. Motivacione teorije upućuju na zaključak da kod ljudi postoje unutrašnje (intrinzičke) i spoljašnje (ekstrinzičke) motivacione snage. Ekstrinzični faktori motivacije znače da je određena individua motivisana uticanjem spolja. Takve ljude transformacioni lider prepoznaje i koristi spoljašnje podsticaje (uslovljavanje nagradama i kaznama - Skinnerova teorija pojačanja). Jedan od osnovnih spoljašnjih podsticaja je novac. Pomoću novca organizacija može da ponudi različite materijalne podsticaje, kao što je plata, novčane nagrade, beneficije, učešće u dobiti i uspesima preduzeća i sl. Takvi ljudi u radu vide instrument za zadovoljavanje svojih potreba i za njih je važna procena (očekivanje) da će određeno ponašanje rezultirati nagradama koje imaju za njih vrednost.

Intrinzički faktori motivacije znače poriv ili podsticaj u samoj osobi da se potvrdi kroz neki posao (samoaktuelizacija, motiv za postignućem, samomotivacija o kojoj govori Daniel Goleman u svom konceptu emocionalne inteligencije). Pošto se ne bi moglo govoriti o sasvim odvojenim unutrašnjim i spoljašnjim motivima ili osobama koje imaju jednu ili drugu vrstu motivacije, Frederik Herzberg kaže: „Ja mogu napuniti nečije baterije, pa ih dopuniti, pa napuniti opet. Ali o motivaciji pojedinca možemo govoriti samo ako on ima

⁵⁸Bahtijarević- Šiber, F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.543

vlastiti generator. Tada acionoj teoriji postavljanja ciljeva sugerise se da lideri moraju da obezbede da zaposleni imaju čvrste, specifične ciljeve i povratne informacije o tome kako ih ispunjavaju. Da li ciljeve treba da postavi lider ili zaposleni zajedno sa njim, zavisiće od kulture organizacije i percepcije prihvatanja ciljeva. Ukoliko se očekuje otpor prema ciljevima, učešće zaposlenih u njihovom stvaranju bi trebalo da poveća njihovo prihvatanje. Ukoliko je učešće zaposlenih neprihvatljivo sa stanovišta kulture, sami lideri treba da postavljaju ciljeve i da pri tome obezbede da se uslovi prihvate kao ostvarivi. ne treba stimulacija izvana. U tom slučaju on jednostavno želi da uradi nešto.“⁵⁹ Govoreći o načinima za stimulisanje faktora intrinzične motivacije Hiam navodi sledeće:⁶⁰

- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja,
- Komunikacija i interakcija između zaposlenih i lidera,
- Stvaranje pozitivnih osećaja i stavova kod zaposlenih,
- Traženja izazovnih prilika za uspeh u karijeri zaposlenih,
- Korišćenje povratne informacije (*feedback*),
- Eliminisanje činjenica koje negativno deluju na poslovno okruženje,
- Transformisanje negativnih stavova kod zaposlenih u pozitivne,
- Uvažavanje individualnih motiva zaposlenih,
- Korišćenje priznanja i nagrada.

Ovako nematerijalne načine motivisanja najčešće koriste lideri u motivisanju svojih zaposlenih. Analiza motivacionih teorija je pokazala da je motivacija kompleksan proces sa individuama koje imaju različite potrebe i ciljeve. Rad je u osnovi društvena aktivnost i interakcija sa drugim ljudima. Ljudi često nastavljaju da rade i kada su njihove ekonomske potrebe zadovoljene i kada je budućnost i njih i njihove dece (u ekonomskom pogledu) obezbeđena. Očigledno je to zbog toga što, pored novčane nagrade koja za njih više nije toliko interesantna u smislu zadovoljavanja potreba, oni ostvaruju i neke druge nagrade, društvene, kao npr. poštovanje okoline, divljenje, uvažavanje, osećaj da se radi nešto društveno korisno itd. Pored društvene interakcije, i potreba za obezbeđenjem određenog statusa u društvu motiviše pojedince na rad. Svaka individua je zainteresovana da obavlja neki radni zadatak, da radi na određenom radnom mestu, u određenoj organizaciji, očekujući da će to uticati na njen društveni status. Rad na određenom mestu pojedinac percipira kao izraz prihvatanja i poštovanja od strane društva, dok nezaposlenost ili rad na neadekvatnom radnom mestu (neadekvatnom u smislu samoprocene od strane pojedinca) može biti shvaćeno kao odbacivanje od strane društva, zapostavljanje i nedostatak poštovanja. Pošto se pokazalo da je motivacija veoma kompleksan fenomen, da se razlikuje od osobe do osobe i da se razlikuje kod iste osobe u različitim periodima, prisutno je shvatanje da celovit motivacioni sistem, pored materijalnih nadoknada, mora uključivati i razgranatu nadgradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama.

Kada se u praksi sprovode teorije motivacije uvek postoje određene specifičnosti i predlozi. One bi se mogle svesti na sledeće:⁶¹

-Prepoznati individualne razlike. Skoro svaka savremena teorija o motivaciji priznaje da svi zaposleni nisu identični. Oni imaju različite potrebe, stavove, ličnosti i druge važne individualne promenljive.

-Povezati nagrađivanje sa rezultatima rada. Lidera moraju da predvide mogućnost nagrađivanja za rezultate rada. Važne nagrade kao što je povećanje plata i unapređenja, trebalo bi da se daju za ostvarivanje specifičnih ciljeva. Lideri bi takođe trebalo da traže načine kako da povećaju vidljivost nagrađivanja, čime zaposlene potencijalno više motiviše. Uz to nagrade moraju biti individualizovane upravo zbog različitosti zaposlenih. Za praktično sprovođenje tehnika motivacije nije nevažno da transformacioni lideri moraju imati u vidu značaj pažljivog svrstavanja ljudi na radna mesta. To znači da nisu svi zaposleni motivisani da rade na radnim mestima koja zahtevaju visok nivo samostalnosti, raznolikosti, kreativnosti i odgovornosti. Zato zaposleni moraju da shvate da su rezultati rada jednaki ulaganjima, a da to dalje podleže kriterijumima sistema pravičnosti. Na osnovu pravične raspodele zaposleni će shvatiti snagu priznanja. Ipak, ne treba zaboraviti da je novac glavni razlog zbog kojeg ljudi rade.

Pri tome je neophodno pridržavati se određenih pravila za primenu tehnike motivisanja. Neka od njih su:⁶²

⁵⁹Hadžić, O., Nedeljković, M., (2007), Investigation of the communication satisfaction of employees during radical organizational changes of the public sector of Serbia, Management, vol.46

⁶⁰Hiam, A., (2006), Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum, Prentice, Hall, New York, p. 293

⁶¹Robbins, S., Coutler, M., (2005), Management, Pearson Education, New Jersey, p. 415-416

⁶²Vujić, D., (1999), Motivacija za kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju društva psihologa Srbije, Beograd, str. 63

- Poznavanje kriterijuma – zaposlenima treba da bude jasno za koje rezultate i ponašanje mogu biti nagrađeni, odnosno kažnjeni,
- Diferencijacija – nagrade i kazne primeriti određenoj osobi,
- Selektivnost, diskreciono pravo – različite nagrade dodeliti različitim ljudima,
- Podrška – nagraditi značajan napredak u pravom smeru, čak i pre završetka posla,
- Pravovremenost – nagraditi, ili kazniti sledbenika neposredno po iskazanom pozitivnom ili negativnom rezultatu, ili ponašanju,
- Obrazloženje – jasno i razložno objasniti pozitivnu procenu rezultata rada i nagradu, a pre svega negativnu ocenu i kaznu samom izvršiocu,
- Poštovanje – kazniti grešku, a ne osobu,
- Delotvornost – tehnike primenjivati oprezno, samo u slučajevima kada za to postoji vidljivo pokriće, da ne bi došlo do njihove devalvacije.

Za motivacioni indeks zaposlenih transformacioni lideri bi trebalo da znaju koliko zaposlenima znači priznanje za rad koje izrekne baš transformacioni lider pogotovo kada je to priznanje zasnovano na radnom učinku. To je podsticaj zbog rezultata učinka. Uz to važno je da stvori podsticajno okruženje u čijoj osnovi treba da bude izgradnja i održavanje poverenja i poštovanja kako između sledbenika i transformacionih lidera, tako i među samim zaposlenima. Ako se zaposlenima pruži prilika da učestvuju u svim fazama životnog ciklusa organizacije nema sumnje da će biti motivisaniji a transformacioni lideri će dolaziti do delotvornih ideja.

Pri tome je važno da komunikacioni kanali funkcionišu besprekorno ne samo među zaposlenima nego i sa transformacionim liderom i to otvoreno i pošteno. Zaposleni će se osećati sigurno ako mogu da saopštavaju bez ustručavanja i loše i dobre vesti. Zadovoljivši svoje potrebe, zaposleni će zadovoljiti i potrebe organizacije.

Dakle, ključ motivacionog indeksa je u rukama lidera. U tom smislu, pred lidere se postavlja mnogo obaveza na koje oni moraju adekvatno odgovoriti.

Ostvarenje poslovnih ciljeva je uslovljeno motivacionim faktorima, koji zaposlene stimulišu za što efikasniji rad.

Motivisanost za rad u organizaciji uslovljena je nizom faktora. Zato je neophodno da pri izboru tehnike motivisanja transformacioni lideri vode računa o sledećem:⁶³

- Individualnim karakteristikama pojedinca, koje se ogledaju u njegovoj sposobnosti, osobinama ličnosti, unutrašnjim motivima, aspiracijama, stavovima, potrebama, interesima, motivom postignuća i dr.,
- Karakteristikama posla (vrsta posla, složenost, odgovornost, kreativnost, samostalnost, samoinicijativnost, stepen samokontrole i dr.),
- Karakteristikama radne sredine i ukupne klime i ambijenta u poslovnom sistemu: međuljudski odnosi, organizaciono ponašanje, etičke norme, organizaciona kultura, stil rukovođenja, način i model komunikacije i sama organizaciona struktura,
- Karakteristikama tehnološkog i ekonomskog razvoja, kako organizacije, tako i društva u celini.

Do potrebnih podataka za merenje motivacije zaposlenih može se doći na nekoliko načina: putem intervjua, putem upitnika ili ankete i tehnike skaliranja. Tehnika intervjua ostvaruje se verbalnom komunikacijom sa zaposlenima. Intervjui su uglavnom struktuirani sa unapred pripremljenim pitanjima vezanim za predmet istraživanja, u ovom slučaju visinu motivacije zaposlenog, kojih će se ispitivač držati tokom intervjua. Ova tehnika intervjua retko se sama koristi, već se u većini slučajeva kombinuje sa drugim tehnikama a najčešće sa anketama. Tehnika upitnika jedno je adekvatnih sredstava za prikupljanje materijala od zaposlenog kada je u pitanju njegova motivisanost za rad. Sastoji se iz liste pisano postavljanih pitanja, otvorenog ili zatvorenog tipa, na koje zaposleni sam daje odgovor. Tehnike skaliranja predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica i kvantitativne serije.

Vrlo interesantan listing praktičnih saveta transformacionim liderima kako da izgrade i održe visok stepen motivisanosti zaposlenih dali su Nelson i Economy.⁶⁴

- Lično se zahvalite zaposlenima za dobro obavljen posao – uživo, pisanim putem ili na oba načina, reagujte brzo, često i iskreno.
- Pronađite vreme da se sastanete sa zaposlenima i saslušate ih – onoliko često ili dugo koliko im treba.
- Ponudite zaposlenom povratne informacije o učinku, stanju u njegovom sektoru ili organizaciji.
- Nastojte da stvorite zabavno radno okruženje u kome vladaju otvorenost i poverenje. Podstičite nove ideje i inicijativu.
- Donosite odluke zajedno sa zaposlenima, naročito one koje se tiču njih.

⁶³ Camilović, S., Vujić, V., (2007), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon, Beograd, str. 202

⁶⁴ Nelson, B., Economy, P., (2003), Managing for Dummies, Wiley Publication, New York, p.42

- Izgradite partnerski odnos sa svakim zaposlenim. Pružite im priliku da rastu i razvijaju nove veštine. Pokažite kako im možete pomoći da kroz organizacione ciljeve ostvare i sopstvene ciljeve.
- Koristite radni učinak kao polaznu tačku za odavanje priznanja, nagrađivanje i unapređenje zaposlenih. Radnicima s nezadovoljavajućim učinkom ponudite da poprave učinak ili da napuste organizaciju.

4. UPRAVLJANJE INDIVIDUALNIM FAKTORIMA MOTIVACIJE

Upravljački problem individualnim faktorima motivacije svode se na činjenicu da svako od zaposlenih, pored organizacionih vrednosti koje usvaja tokom rada u organizaciji, ima i svoj sopstveni vrednosni sistem, uverenje o tome šta je “dobro” a šta “loše” u odnosu na lične i opšte društvene aspekte života. Svaki zaposleni ima svoj vrednosni sistem, potrebe, dimenzije ličnosti, sposobnosti, biografske karakteristike, samopoštovanje, samoeфикаsnost, lokus kontrole, emocionalnu inteligenciju, percepciju okruženja i ciljeve, i sve to je u stalnoj interakciji sa radnim okruženjem. Baveći se upravljenjem individualnim faktorima motivacije istraživači SAD-a su došli do nekoliko zaključaka i to:⁶⁵

- Stariji zaposleni su vredni, konzervativni, tj. nespremni za promene i lojalni organizaciji;
- Zaposleni između 40-60 godina starosti su orijentisani na uspeh, dostignuće, ambicije i lojalnost karijeri;
- Ono što karakteriše segment zaposlenih starosti od 25 do 40 godina se odnosi na balans između života i rada, orijentisanost na timski rad, nepriznavanje striktnih pravila i lojalnost relacijama;
- Najmlađi imaju afinitet ka finansijskom uspehu, privrženost sopstvenim uslovima i relacijama.

Sve ovo daje izuzetan značaj transformacionim liderima u izgradnji i upravljanju motivacionim ambijentom. Oni su za zaposlene izvor zadovoljstva ili nezadovoljstva. Oni su tumači i sprovednici svih dokumenata kojima se reguliše rad i ponašanje zaposlenih unutar organizacije ili ka eksternom okruženju. Zato transformacioni lideri treba da dobro upoznaju svoje sledbenike, da ih dožive “kao svoje”, a to će najbolje postići sveobuhvatnom i iskrenom participacijom. Danas se zaposleni tretiraju kao partneri na ostvarivanju ciljeva organizacije.

Za uspešnije upravljanje individualnim faktorima motivacije je potrebno izvršiti adekvatnu procenu ličnosti svakog zaposlenog. Tu se javlja problem primene instrumenata za procenu ličnosti koji se tiču pouzdanosti ili validnosti merenja, ili razlike između samoprocene i procene izvršene od strane drugih ljudi. Tako je moguće reći da je ponašanje ljudi u organizaciji determinisano prirodom ličnosti članova organizacije i konkretnom situacijom u organizaciji. Izraženo formulom, to izgleda ovako:⁶⁶

$P_o = f(L_o, S_o)$ gde je

P_o – ponašanje člana organizacije,

L_o – priroda ličnosti člana organizacije i

S_o – situacija u konkretnoj organizaciji.

Pri izučavanju uticaja lidera na razne brojne organizacione ishode zaposlenih koristi se teorija razmene rukovodioca i saradnika (leader – member exchange theory – LMX theory).⁶⁷ Po njoj, lider mora da ima podjednaku interakciju sa svakim, i ne sme da ima svoje favorite. Visok stepen odnosa uključuje razmenu materijalnih i nematerijalnih dobara koja izlazi iz okvira formalnog. U tom smislu je potrebno stvoriti atmosferu da su zaposleni sposobni da ponude mnogo, da postoji iskreno poverenje u njih i da oni vole da ih transformacioni lideri zateknu kada rade nešto dobro. Zaposleni ne vole milostinju i ne podnose favorizovanje.

Transformacioni lideri u današnje vreme su u prilici da upravljaju različitim tipovima ljudi. Kada su u pitanju profesionalci, treba poštovati njihov profesionalizam, ali treba sprečiti njihov veći “profesionalne mističnosti”. To se postiže na taj način da njima objasni problem koji stoji pred liderom i organizacijom. Time se izbegava ponašanje u stilu savetodavaca, prikrivanje relevantne informacije ili davanje sebičnih saveta.

Kada je u pitanju upravljanje kreativnim ljudima, osnovni uslov je da im transformacioni lideri pruže osećaj sigurnosti. To se postiže uveravanjem da je situacija normalna, da se otkloni pritisak rokova i da se eliminišu rutinski poslovi. Kreativne osobe su veoma osetljive na radno okruženje i ponekad ne poštuju norme ponašanja, ali zato žude za zahvalnošću.

Zadovoljiti najdublje potrebe ljudi je takođe sastavni deo upravljanja individualnim faktorima motivacije. To se odnosi na stvaranje fizičkog i emocionalnog okruženja u kome će se ljudi osećati bezbedno, sigurno, vredno i poštovano. Svaka osoba ima potrebu za zavisnošću, nezavisnošću i međuzavisnošću. Zavisnost podrazumeva da budu deo nečeg većeg nego što su oni sami. S druge strane nezavisnost je potreba za ispunjenjem u grupi, za dobijanjem priznanja, i važnosti u očima drugih. Potreba da neko bude deo nekog tima, da radi uspešno i kooperativno sa drugima se odnosi na međuzavisnost.

⁶⁵Bojadžioski, D., (2009), Menadžment na čovečkite resursi, Ekonomski fakultet, Skopje, str. 214

⁶⁶Simić, I., (2009), Ličnost i organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Niš, str. 146

⁶⁷Huang, X., (2006), The Impact of Subordinate – supervisor Similarity in Growth Need Strength on work outcomes, Journal of Organizational Behavior, New York, p. 99

Važan deo upravljanja individualnim faktorima motivacije je svakako usmeravanje stavova i motiva. Lični stavovi su vrlo bitna kognitivna varijabla individualnog ljudskog ponašanja. Na ovu varijablu je moguće uticati u znatnoj meri. Oni su ključni faktor u formiranju organizacione klime. To je manifestacija načina na koji zaposleni doživljavaju svoju organizaciju. Pod stavom se podrazumeva odgovarajuća predispozicija (sklonost) pojedinca da na podsticaje, koji potiču iz njegovog okruženja, reaguje na pozitivan ili negativan način. Ključne komponente stavova su:⁶⁸

- Saznanje- kognitivna komponenta, koja uključuje verovanja i znanja o podsticajima i njihovu ocenu;
- Osećanje – emotivna komponenta, koja ukazuje na osećanja i koja odražava emotivnu stranu stavova;
- Ponašanje – bihevioristička komponenta, koja odražava sklonost pojedinca da se ponaša na izvestan način kako bi odgovorio na svoja saznanja i osećanja.

Kada je u pitanju promena stavova treba istaći da se vrši uticaj da se promene negativni i neutralni stavovi zaposlenih prema organizacionim ishodima. Nekada postoji barijera na tom putu kao rezultat privrženosti odgovarajućem kursu akcije ili nedovoljne informisanosti o prednostima promene stavova. Postoji nekoliko metoda kojima se može uticati na promenu stavova od kojih su važnije sledeće:⁶⁹

- Obezbeđenje novih informacija,
- Primena pretnji,
- Razrešavanje nesklada između stavova i ponašanja,
- Uticaj prijatelja ili kolega i
- Kooptiranje.

Posebna tema upravljanja individualnim faktorima motivacije je fleksibilnost ličnosti. Ono na šta posebno treba obratiti pažnju kada je o fleksibilnosti reč, odnosi se na stabilnost ličnosti (zrela ili ne), otvorenost, integritet, autonomnost, vrednost, evolutivnost i sl.

5. UPRAVLJANJE SITUACIONIM FAKTORIMA MOTIVACIJE

Kao što je poznato, mnogobrojni su faktori iz organizacionog okruženja, bilo eksterno ili interno, koji deluju na motivaciju zaposlenih. Ipak, postoji potpuna saglasnost da na formiranje ljudskih stavova i vrednosti prevashodno utiče organizaciona kultura kao i “set ključnih vrednosti, verovanja, shvatanja i normi usvojenih od strane članova organizacije.”⁷⁰ S obzirom da je o organizacionoj kulturi, stavovima i motivima ljudi već bilo reči, u daljem tekstu ovog master rada biće reči o organizacionim promenama koje lider uvodi kako bi upravljao situacionim faktorima motivacije.

Promene su realnost. Otvoreno tržište je izazov za transformaciono liderstvo. Poslednjih godina skoro sve kompanije, male ili velike, unele su promene u način rada. To je uslov opstanka na tržištu. Pod organizacionim promenama ima se u vidu “izmena samo onih varijabli koje čine sadržaj organizacije kao procesa”.⁷¹ Sve vrste organizacionih promena, kontinuelne ili diskontinuelne, anticipativne ili reaktivne, tranzicione ili transformacione, imaju određeni uticaj na ponašanje zaposlenih i njihovu motivaciju. One utiču i na organizacionu strukturu i tehnologiju. Što se tiče uticaja na ljude, to dejstvo se odvija u tri faze:⁷²

- Odmrzavanje – kada se saznaje da je postojeće stanje nepoželjno i da je neophodna promena,
- Menjanje – podrazumeva stvaranje nove motivacione atmosfere sa željom da ona bude što pre prihvaćena,
- Ponovno zamrzavanje – podrazumeva aktivnosti da se izvršene promene ugrađuju u način razmišljanja zaposlenih i u funkcionisanje organizacije.

Ulogu transformacionog lidera je moguće posmatrati u svakoj od ovih faza koja se može opisati kao motivisanje i inspirisanje zaposlenih, kreiranje novog modela ponašanja zaposlenih i institucionalizovanje promene.

Uzroke organizacionih promena čine svi faktori koji dovode do narušavanja interne ili eksterne ravnoteže organizacije, te time i do pada organizacionih performansi. Stoga se uzroci organizacionih promena mogu posmatrati sa internog i eksternog aspekta. Interne uzroke organizacionih promena predstavljaju svi oni faktori koji dovode do neravnoteže unutar same organizacije, te time prouzrokuju potrebu za organizacionim promenama. Primera radi, promene u veličini organizacije zahtevaju promenu organizacione strukture, načina odlučivanja i slično. Zatim promena lidera povlači za sobom niz organizacionih promena. Svaki lider pri dizajniranju organizacije polazi od svojih pretpostavki, verovanja i vrednosti o tome kako bi trebalo da bude

⁶⁸Bowditch J., et al, (2007), A primer of Organizational Behavior, citirano prema: Simić, I., (2015) Menadžment, Ekonomski fakultet, Niš, str.247

⁶⁹Luthans, F., (2010), Organizational Behavior, McGraw Hill International, p. 175

⁷⁰Daft, R., (2010) Management, the Dryden Press, Orlando, p. 124

⁷¹Simić, I., (2015) Menadžment, Ekonomski fakultet, Niš, str. 188

⁷²Greenberg, J., Baron, R., (1995), Behavior in organizations, Prentice Hall, New York, p. 515

organizovana i kako treba da funkcioniše organizacija. Promena vlasničke strukture, pripajanja i preuzimanja cele organizacije ili nekih njenih delova, takođe, dovode do organizacionih promena. Od internih uzroka organizacionih promena mogu se još navesti i promena tehnologije, kao i promena strategije razvoja organizacije.

Eksterni uzroci organizacionih promena dovode do eksterne neravnoteže organizacije. Na strani uzroka koji dovode do neusklađenosti organizacije sa okruženjem treba navesti sledeće faktore: priroda ljudskim resursa, tehnologija, rastuća konkurencija, globalizacija svetske privrede itd. Diverzifikovanost ljudskim resursa u pogledu rase, vere, jezika, kulture je u porastu. Sve je veći broj zaposlenih žena i visoko obrazovanih ljudi, što zahteva odgovarajuće organizacione promene. Tehnologija utiče na dizajniranje radnih mesta i promene u organizacionoj strukturi. Nagli razvoj informacione tehnologije je doprineo nastanku novih organizacionih modela i načina poslovanja. I konkurencija postaje sve oštrija. Sve su veći zahtevi potrošača za kvalitetnijim i sofisticiranijim proizvodima. Kako se životni ciklus proizvoda sve više skraćuje, samo fleksibilne organizacije mogu opstati na tržištu i biti uspešne. Globalizacija svetske privrede je doprinela brisanju granica unutar i između organizacija. Sa globalizacijom poslovanja se menjaju tržišta i okruženje u kome organizacije posluju, kao i način njihovog funkcionisanja.

Uspeh, odnosno neuspeh promena zavisi od sposobnosti transformacionih lidera da prepozna faktore od kojih zavisi uspeh promena, ali i ograničenja za njihovo sprovođenje. Uspeh promene zavisi od više elemenata, a to su: ideja, potreba za promenom, prihvatanje promene, primena promene i sredstva kojima bi se promena sprovela.⁷³ Prvi korak u realizaciji promena su ideje. Ideju treba pretočiti u potrebu za promenom, koju treba prihvatiti i sprovesti, a da bi se sve to uspešno uradilo, potrebna su odgovarajuća sredstva. Ideja je prvi element uspešne promene. Bez dobre ideje nema dobre promene. Ideja upućuje na nov način rada, nudi novo rešenje za željenu promenu. Ideja može biti data sažeto ili prikazana do najsitnijih detalja. Potreba za promenom je posledica neke ideje, a najčešće je to nezadovoljstvo postojećim stanjem. Veći raskorak između postojećeg i željenog stanja, dovodi do veće potrebe za promenom i obrnuto. Nekada potreba za promenom može biti razlog nastanka neke nove ideje. Prihvatanje promene je neophodni uslov uspeha promene. Ukoliko promena nije prihvaćena od strane onih koji bi trebalo da je sprovedu, ideja će propasti i promena neće biti sprovedena. Primena promene je bitan element uspešne promene. Nije dovoljno samo da je ideja prihvaćena, da postoji potreba za promenom i da je private svi oni koji treba da je sprovedu, već je potrebno i da se promena primeni. Sredstva kojima bi se mogla promena sprovesti su poslednji korak u realizaciji promene. Za uspeh promene neophodni su ljudi, ali i odgovarajuća finansijska sredstva.

S druge strane, lider mora uzeti u obzir i ograničenja koja se mogu javiti na putu ka sprovođenju promena. Kao ograničavajući faktori uspeha promena mogu se navesti: spremnost vođstva da podrži promene, formalna organizacija i kultura organizacije.

Za uspeh promena, kako navodi Potter, ključno je sledećih pet elemenata:⁷⁴

- Jasnoća, odnosno razumevanje šta promena donosi. Zaposleni moraju biti blagovremeno informisani o tome šta im promena donosi i koji su razlozi uvođenja promena.
- Efektivna komunikacija na svim nivoima i između svih onih na koje se promena odnosi.
- Oslobođanje potencijala zaposlenih poverenjem u njih i nagrađivanjem za svaku dobru ideju.
- Lider kao dobar primer treba da svojim ponašanjem ohrabruje, motiviše i podstiče svoje saradnike.
- Dobra dinamika sprovođenja promena podrazumeva da se promena ne sme sprovoditi prebrzo, kako ne bi prouzrokovala stres kod zaposlenih.

Transformacioni lideri moraju uvek imati na umu da nijedna organizaciona promena neće biti opšte prihvaćena. Uvek će postojati tri grupe ljudi od kojih će jedni promenu odmah podržati, drugi će biti protiv, a treći će biti suzdržani. Ono što može biti prepreka za prihvatanje promena odnosi se, pre svega, na ekonomsku sigurnost zaposlenih. Svaki pojedinac u svakoj promeni traži svoje mesto da bi promenu prihvatio. Uz to javlja se i strah od nepoznatog, neophodnost da se menjaju navike i ustaljeni međuljudski odnosi, ali i nedovoljna argumenetacija potrebe za promenom.

Za prevazilaženje ovih barijera, moguće je koristiti razne tehnike motivisanja za promene. Te tehnike prvo identifikuju nezadovoljstvo zaposlenih postojećim stanjem, a potom pospešuju pozitivna očekivanja od novog stanja iz čega treba da se izrodi spremnost zaposlenih za promene. Nekoliko grupa tehnika su:⁷⁵

- Komuniciranje sa zaposlenima (verbalno, neverbalno, simboličko),
- Izlaganje zaposlenih objektivnim informacijama preko sastanaka, prezentacija i povratih informacija,

⁷³Daft, R., (2007), understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson south western, p. 283-285

⁷⁴Potter, J., (2001), Creating a Passion for Change- The Art of Intelligent Leadership, industrial and Commercial Traning, vol.33

⁷⁵Janićević, N., (2007), Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 380

- Timovi i participacija – timovi i radionice,
- Promena sistema ocenjivanja i nagrađivanja,
- Modeliranje željenog ponašanja kroz pilot projekat.

Da bi se organizacione promene uspešno sprovele, moraju se koristiti interne i eksterne snage. Interne snage organizacionih promena obuhvataju ciljeve i strategije, starost i veličinu organizacija, modernizaciju tehničko – tehnološkog sistema, distribuciju moći, decentralizaciju, promenu stila vođstva, promenu vlasničke strukture, promenu organizacione kulture. Eksterne snage obuhvataju tržište i konkurenciju, globalizaciju i liberalizaciju poslovanja, informatizaciju, elektronske medije, internet, demografske promene, migracije, socijalne trendove, religiju, nacionalnu kulturu.

5. UMEŠTO ZAKLJUČKA

Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentne prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj zahtevaju i transformacionog lidera, koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog i turbulentnog okruženja sprovede u delo. Zbog toga transformacioni lideri imaju nazive kao što su inženjer znanja, analitičar znanja, direktor znanja, upravnik znanja.⁷⁶ Ova podela je posledica situacije, da se u praksi susreću transformacioni lideri znanja različitih naziva, shodno poslovima i radnim zadacima kao i mestom u organizacionoj strukturi. Takođe, transformacioni lideri znanja se različito ponašaju u raznim fazama upotrebe znanja, zavisno od toga da li je u pitanju faza stvaranja znanja, faza osvajanja znanja, faza čuvanja znanja, faza podele znanja ili faza primene znanja.⁷⁷

LITERATURA

- [1] Almansour Yaser Mansour :” The Relationship between Leadership Styles and Motivation of Managers: Conceptual Framework”. *International Refereed Research Journal- Journal of arts, science & commerce* 3 (1), 2012.
- [2] Anđelija Plavšić, Gabrijele Božinović, Biljana Ilić:”Liderska strategija u upravljanju projektima”. Zbornik radova „XIV internacionalni simpozijum iz Projektnog menadžmenta YUPMA“ Zlatibor, 2010.
- [3] Bernard Bass, Ronald Riggio:”Transformational Leadership”. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey.2006.
- [4] Farid Ahmad, Tasawar Abbas, Shahid Latif, Abdul Rasheed: “Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector”. *Journal of management policies and practices* 2(2),2014.
- [5] Burgess Tracy: “*Hire and Keep the Best People*”. Copyright by Brian Tracy. New York, 2014.
- [6] Carl Frappaolo:”*Knowledge Management*”. Capstone Publishing.,2006.
- [7] Daniel Goleman:”*Primal Leadership*”. Harvard Business Schoolpress, p. 94.2010.
- [8] David Coghlan, Teresa Brannick,: “*Doing action research in your own organization*”. 4th edition. Sage, Publications Ltd. London, 2014.
- [9] Gary Yukl:(1) “*Leadership in organizations*”.(2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.1989.
- [10] Gholamreza Jandaghi, Hasan Zarei Matin and Ali Farjami: “Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies”. *African Journal of Business Management* 3 (7), 2009.
- [11] Jelena Đorđević –Boljanović:”*Menadžment znanja*“. Data-status, Beograd, str.145-147. 2009.
- [12] Ken W. Parry:”Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership”. Citirano prema: Ivana Simić: “*Menadžment*”. Ekonomski fakultet, Niš. 2015.
- [13] Mark Griffin:”Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and empirical extensions”. *The Leadership Quarterly* 15(3),2004.
- [14] Peter G. Northouse: “*Liderstvo- teorija i praksa*”. Data-status, Beograd., 2008.
- [15] Robert L. Katz:”*Skills of an Effective Administrator*”. Harvard Business Review, Classic. Harvard business school publishing corporation (Originally publishing in Harvard business review in 1974), USA. 2009.
- [16] Stephen R. Covey: “*The Seven Habits of Highly Effective People*”, MC Graw – Hill Book Company, New York, 2006.
- [17] Stephen R. Covey:”*Principle Centered Leadership*”. Prentice Hall, London, 2008.
- [18] Stephen R. Covey:”*Principle – Centered Leadership*”. Copyright by Stephen R. Covey. New York, 2012.

⁷⁶Carl Frappaolo (2006):”*Knowledge Management*”. Capstone Publishing, pp. 57-61.

⁷⁷Videti šire: Jelena Đorđević –Boljanović (2009):”*Menadžment znanja*“. Data-status, Beograd, str.145-147.

- [19] Stephen Robbins, Mary Coulter:”*Management*”.Pearson prentice Hall India - Pearson education. Inc, Delhi 11092,,2005.
- [20] Sundi K.:“Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province”. *International Journal of Business and Management Invention*2.,2013.
- [21] Taly Dvir, Dov Eden, Bruce J. Avolio, Boas Shamir: “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Journal of Academy of Management* 45 (4), 2002.