

**SAVREMENE PARADIGME UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM
SISTEMIMA****CONTEMPORARY PARADIGMS OF MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL SYSTEMS**

B. Stavrić

*Tehnološko-metalurški fakultet Beograd, Srbija****Izvod***

Za razliku od klasičnog pristupa menadžmentu, zasnovanog na hijerarhijskim odnosima u organizaciji, sve više dolazi do izražaja bihejvioristički koncept upravljanja poslovnim sistemima. To podrazumeva nove paradigme menadžmenta kao što su organizaciono ponašanje, kao i kultura i klima organizacije. Organizaciono ponašanje usmereno je kako na pojedince, tako i na radne grupe, sve do poslovnog sistema u celini, dok se organizaciona kultura posmatra kroz moralne, socijalne i ponašajne norme jedne organizacije, zasnovane na verovanjima, stavovima i prioritetima njenih članova. Organizacije koje žele da budu ne samo efikasnije nego i prijatnije mesto za rad, moraju se baviti istraživanjem ponašanja ljudi u svom sastavu. To omogućava izbegavanje eskalacije konflikata i kanalisanja ljudskih napora u produktivnom smeru. Razumevanje ljudskog ponašanja je neophodno da bi se poboljšalo funkcionisanje i približavanje želja i potreba organizacije i njenih članova. Ovim pristupima obično se priključuje i fenomen organizaciona klima, koji se odnosi na karakteristike radne sredine i predstavlja prihvaćeni model za uspostavljanje povoljne atmosfere u datoj organizacionoj strukturi. To je način daljeg usavršavanja odnosakoji se uspostavljaju u organizacionom sistemu radi povećavanja uspešnosti njegovog poslovanja, ali i humanizacije rada. Navedenim konceptima, neophodno je dodati i emotivnu inteligenciju lidera kao još jednu savremenu paradigmu upravljanja organizacionim sistemima.

Ključne reči: *bihejviorizam, klima, kultura, menadžment, organizacija, ponašanje,*

Abstract

Unlike the classical management approach based on hierarchical relations within an organization, a behaviorist concept of business systems management attracts more and more light. This refers to new paradigms of management such as organizational behavior, as well as the culture and climate of an organization. Organizational behavior targets individuals, as well as working groups, all the way to the business system as a whole, while organizational culture is observed through moral, social and behavioral norms of an organization, based upon beliefs,

attitudes and priorities of its members. Organizations wishing to be not only more effective, but also a more pleasant working environment, have to do some research into the behavior of its members. That enables the prevention of conflicts and productive channeling of human endeavors. Understanding of human behavior is necessary for improving the functioning and bringing the wishes and needs of an organization and its members closer. These approaches are usually followed by the phenomenon of organizational climate, which refers to the hallmarks of workplace environment and represents the accepted model for establishing an agreeable atmosphere within the organizational structure given. This is the way to advance relations that are being established within an organizational system in order to increase its business activities efficacy and humanize the work as well. It is necessary to add the emotional intelligence of the leaders to the concepts previously mentioned as yet another modern paradigm of organizational systems management.

Key words: *behaviorism, climate, culture, management, organization, behavior*

1. UVOD

Tranzicija domaće privrede na tržišne kriterijume poslovanja preduzeća pokazala je nizak stepen konkurentnosti privatizovanih firmi koje su zadržale tvrdi *hijerarhijsku* strukturu, a organizacionom *ponašanju* ne posvećuju dovoljnu pažnju. Produktivnost rada, kao i zadovoljstvo i motivisanost zaposlenih su na niskom nivou. Navedeni problemi ukazuju na potrebu analize faktora organizacionog ponašanja i organizacione kulture, kao i njihovog uticaja na konkurentnost, a samim tim i na uspešnost ovih domaćih kompanija. Usmerenost istraživanja na problematiku ponašanja, kulture i klime u organizaciji uslovljeno je potrebom da se teoriji i praksi upravljanja poslovnim sistemima pristupi sa *biheviorističkog* aspekta. Ovaj pristup upravljanju organizacionim sistemima stavlja *čoveka* u središte strukture i funkcionisanja savremenih poslovnih subjekata.

Zajednička karakteristika fenomena organizaciono ponašanje i organizaciona kultura jeste *bihevioristički* pristup teoriji i praksi upravljanja poslovnim sistemima. Pri tome, organizaciono *ponašanje* usmereno je na ponašanje pojedinaca i radnih grupa u okviru poslovnog sistema, dok se organizaciona *kultura* posmatra kroz moralne, socijalne i ponašajne norme jedne organizacije, zasnovane na verovanjima, stavovima i prioritetima njenih članova. Ovim pristupima obično se priključuje i fenomen organizaciona *klima*, koji se odnosi na karakteristike radne *sredine*. Organizaciona klima predstavlja prihvaćeni model radne sredine, koji se ispoljava u vidu atmosfere i odnosa u datoj organizacionoj strukturi. To je način daljeg usavršavanja odnosa koji se uspostavljaju u organizacionom sistemu radi povećavanja uspešnosti njegovog poslovanja, ali i humanizacije rada. Jedan od ključnih faktora uspešnog prevladavanja postojećeg načina poslovanja i razvoja domaćih poslovnih subjekata jeste primena savremenih metoda upravljanja organizacionim sistemima uopšte, a posebno preduzećima. U tom kontekstu, primena tržišnih

kriterijuma u poslovanju preduzeća ne znači povratak na klasični kapitalizam koji podrazumeva osnovni cilj sticanje profita po svaku cenu, već produkcione odnose koji omogućavaju efikasnost poslovanja, uz *humanizaciju* rada.

2. OSNOVE BIHEJVIORISTIČKOG KONCEPTA MENADŽMENTA

Iz osnovnih polazišta teorije međuljudskih odnosa nastaje veliki broj biheviorističkih pristupa. Ova teorija pomera težište proučavanja efikasnosti ljudskog rada na proučavanje *ponašanja* zaposlenih, za razliku od klasične teorije koja proučava organizaciju i upravljanje preduzećem, zanemarujući čoveka. Istraživanja menadžmenta obavljena posle *Hotornskih* eksperimenata znatno su se promenila, a veliki značaj je dat zaposlenima u donošenju odluka i to kroz različite oblike radničke *participacije*.

Istraživanje motivacije bilo je, uglavnom, psihološko pitanje povezano sa potrebama ljudi. Sredinom prošlog veka, razvoj misli o upravljanju odnosio se na *mikro* analizu ljudskog ponašanja, odnosno na motivaciju, grupnu dinamiku i liderstvo, ali i na *makro* aspekte, odnosno na vezu tehničkih i socijalnih sistema. Menadžeri u savremenoj organizaciji morali su da raspoložu odgovarajućim znanjima o ljudskom ponašanju, kako bi mogli da reše brojne probleme vezane za ulogu čoveka u poslovnom procesu. Tu se mogu naći i koreni organizacionog ponašanja pojedinaca i radnih grupa u poslovnom sistemu. Time je i zvanično udaren temelj *biheviorističkim* pravcima u razvoju menadžmenta.

Osnov biheviorističke teorije menadžmenta je istraživanje čoveka i njegovog ponašanja u procesu rada. Ovakav pristup potiskuje organizaciju u drugi plan, a u prvi plan ističe brigu za čoveka i njegovo raspoloženje kao odlučujući faktor u povećanju efikasnosti proizvodnje i ukupnog poslovanja preduzeća.. Polazeći od toga, ova teorija se zalaže za određene promene u menadžmentu, tehnologiji proizvodnje i organizacionoj strukturi preduzeća, nastojeći, pri tome, da ublaži *autoritarno* rukovođenje na osnovu klasične teorije. Takav pristup ističe čoveka kao *ličnost*, bez obzira na njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća. Tako su izvršene znatne promene u pravcu napuštanja krute organizacione strukture, uvođenjem odlučivanja na nižim hijerarhijskim nivoima.

Bihevioristi su, tako, dali znatan doprinos razvoju menadžmenta, posebno zato što su ga povezali sa mnogim drugim *društvenim* naukama, kao što su sociologija, antropologija i psihologija, povezujući ih sa ulogom tehnike i *tehnologije* u funkcionisanju poslovnih sistema.

Razvoj teorija o vođstvu išao je u pravcu prenošenja težišta sa izučavanja osobina na *ponašanje* uspešnih vođa. Jedni su potencirali formalno obrazovanje, porodično vaspitanje i kulturu, drugi su isticali genetske predizpozicije, ličnu hrabrost i veliku energiju, dok su treći tvrdili da je za uspešno vođstvo potrebno i jedno i drugo. Istorijske činjenice dovode u pitanje učenje zasnovano na ličnim osobinama. Savremeni autori se bave pitanjima šta uspešne vođe rade, kako se ponašaju u organizacijama, kako organizuju preduzeće, kako donose odluke, kako komuniciraju i kako motivišu zaposlene.

Kritike se mogu uputiti i bihevioristima, zato što nisu uspjeli u potpunosti da sagledaju ukupan *proces* menadžmenta, a ljudski faktor, nesumnjivo značajan, previše su isticali, pa se ponekad čini da je njihov pristup suviše uzak. Posebno ako se zna da je menadžment proces veoma složen i da kao takav u sebi sadrži i druge važne faktore, kao što su *tehnički, ekonomski i organizacioni*, koji bitno opredeljuju uspešnost funkcionisanja poslovnih sistema.

Bihevioristički pristup menadžmentu podrazumeva izučavanje tri bitna segmenta ispoljavanja organizacionog sistema, a to su:

- organizaciono ponašanje (1);
- organizaciona kultura (2); i
- klima organizacije (3).

(1) *Organizaciono ponašanje* je primenjeno učenje koje istražuje kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi, u cilju unapređenja *efikasnosti* poslovanja i *zadovoljstva* zaposlenih. Ono ima za cilj da menadžerima obezbedi saznanje o tome zašto se ljudi ponašaju na određeni način, kao i kako se to ponašanje može promeniti. Pri tome, polazi se od postavke da je organizaciono ponašanje zavisna varijabla, dok su nezavisne varijable faktori na individualnom, grupnom i organizacionom nivou.

Organizaciono ponašanje je sistemsko izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacija. Šta ljudi misle, osećaju i rade unutar i oko organizacije.

Tri tipa ponašanja povezana s radom:

- proizvodnost,
- apsentizam i
- fluktuacija.

Zadovoljstvo zaposlenih:

- zadovoljstvo - proizvodnost;
- zadovoljstvo - apsentizam, fluktuacija;
- zadovoljstvo - humanistički pristup (pronaći za zaposlenog izazovan zadovoljavajući posao).

Da bi organizacija opstala u sadašnjem globalnom trenutku, menadžer mora prepoznati savremene trendove i izazove, te pripremiti odgovore na sledeća pitanja:

- *kako povećati produktivnost i kvalitet?*
- *kako uskladiti i iskoristiti kulturne, polne i generacijske različitosti?*
- *kako uskladiti svoj upravljački stil sa zahtevima raznovrsnosti u novom globalnom okruženju?*
- *kako voditi organizaciju u uslovima privremenosti i nepredvidivosti?*
- *kako povećati lojalnost zaposlenih?*

(2) *Organizaciona kultura* predstavlja skup formalnih i neformalnih ponašanja, koja je kompanija usvojila kao svoj način za obavljanje posla, a ispoljava se kroz vrednosti, norme i simbole, kao i pravila ponašanja i vladanja..

U svakoj organizaciji postoje vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa. Oni određuju ono što zaposleni primećuju i kako reaguju na svoj svet. Njena *formalna* strana uključuje pisane izjave o vrednostima i shemu organizacione strukture, dok se *neformalna* odnosi na to kako se posao obavlja, da li preko pisanih procedura ili putem direktne komunikacije, o ponašanju zaposlenih jednih prema drugima, o njihovoj spremnosti da razmenjuju ideje i informacije i koliko hijerarhija dozvoljava zaposlenima da pređu granice staze da bi obavili posao.

Elementi organizacione kulture mogu biti *nevidljivi*, kao što su vrednosti o tome što je važno, pretpostavke i verovanja o tome što je ispravno, stavovi o ključnim pitanjima i prema drugima, te norme ponašanja, ali i *vidljivi*, kao što su jezik i slogani, priče, simboli, heroji, rituali i ceremonije.

(3) *Organizaciona klima* se, najčešće, definiše kao *način* na koji ljudi opažaju, odnosno vide i osećaju kulturu koja postoji u njihovoj organizaciji. To je relativno konstantna percepcija koju imaju članovi organizacije, a koja se odnosi na karakteristike i kvalitet organizacione kulture. Treba razlikovati stvarnu situaciju, odnosno organizacionu *kulturu* i njenu percepciju, odnosno *klimu*. Kod organizacione klime, referentni okvir je *organizacija* kao celina, a kod zadovoljstva zaposlenih, referentni okvir je *pojedinaac*.

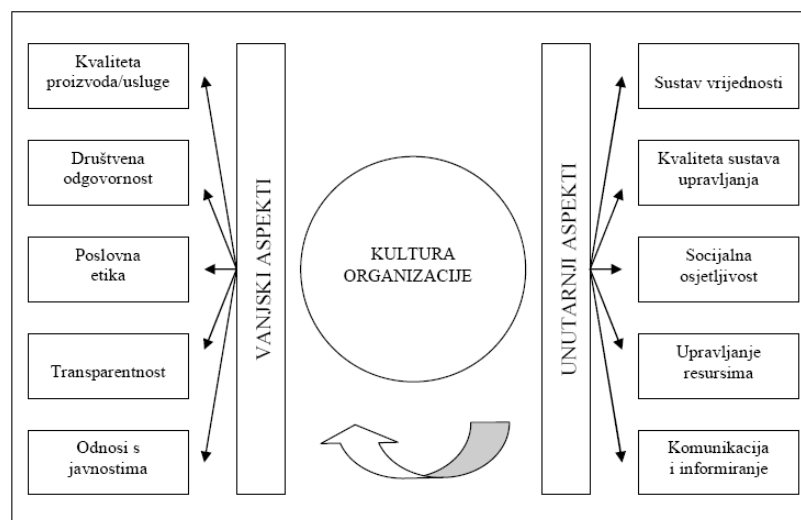
Dok se kultura odnosi na duboku strukturu organizacije, koja je ukorenjena u vrednostima, verovanjima i pretpostavkama koje nose njeni članovi, dotle se klima odnosi na aspekte okruženja, koji su svesno uočeni od članova organizacije.

Organizaciona klima se meri preko osam osnovnih dimenzija, kao što su: autonomija, kohezivnost, poverenje, resursi, podrška, priznanja, fer odnos i inovacija.

Organizaciona klima predstavlja niz ocenjivih osobina izvesne sredine, koje su zasnovane na kolektivnom opažanju ljudi, koja se uočavaju u unutrašnjosti organizacije.¹ Ona je promenljivo obeležje uslova radne sredine, koje je zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih koji žive i rade u toj sredini i koje utiče na njihovu radnu motivaciju i organizaciono ponašanje.

Organizacionu klimu oblikuje menadžment kompanije, pomoću personalne politike, politike nagrađivanja i stila vođenja. Ona se može menjati s promenom politike i promenom organizacione strukture. Posebno su značajne politike nagrađivanja, koje imaju direktan uticaj na zadovoljstvo i motivaciju radnika. Veće zadovoljstvo zaposlenih može se postići promenom personalne politike. Ako se želi promena karakteristika organizacije, potrebno je menjati i politike i organizacionu strukturu.

¹ Peters T. J., Watermann R. H., „In Search of Excellence“, Harper and Row, New York, 1982.



Slika 1. Aspekti kulture organizacije

Izvor: Drljača, Miroslav: Kultura kvalitete i organizacije. Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, <http://kvaliteta.inet.hr> kul.org.

3. KVANTITATIVNA TEORIJA I SITUACIONI PRISTUP MENADŽMENTU

Razvoj učenja o menadžmentu odvijao se kroz uspostavljanje različitih pristupa koji su se formirali u specifične *škole*. Ove škole menadžmenta nosile su pečat vremena u kome su nastajale i razvijane. Tako su, pored klasičnog učenja o menadžmentu, nastale škole koje su zasnivane na biheviorističkom pristupu, a zatim kvantitativna, sistemska i situaciona teorija, koje se zasnivaju na savremenijem pogledu na ulogu ovog upravljačkog procesa imanentnog tržišnom načinu privređivanja.

Nauke o upravljanju su stvorene da bi pomogle proces menadžmenta, pre svega onaj njegov deo koji se odnosi na planiranje i donošenje odluka. One se zasnivaju na korišćenju naučnih metoda, čije se osnove mogu naći još kod Aristotela, potom kod Rene Dekarta i Isaka Njutna. Takođe, Čarls Babidž je tridesetih godina 19. veka postavio naučni metod u rešavanju problema nastalih u industrijskim organizacijama. Naravno, još u periodu naučnog upravljanja, mnogi autori, ali i praktičari, recimo, Frederik Tejlor i Henri Ford, pokušavali su da razviju određene kvantitativne metode i tehnike.. Ali, u literaturi se najčešće pominju, kao utemeljivači kvantitativnih disciplina u oblasti menadžmenta, Džejms Mek Kinzi (James O. McKinsey) i Volter Šouhart (Walter A. Shewart).

Kvantitativna teorija menadžmenta doživljava snažan razvoj u drugoj polovini 20. veka. Takav proces bio je povezan sa razvojem brojnih tehnika i metoda, kao što su model *mrežnog planiranja*, *metoda kritičnog puta* ili *tehnika za ocenu i reviziju projekta*. Sve te tehnike i metode mogu, u velikoj meri, da pomognu u rešavanju brojnih upravljačkih problema. Inače, bitne karakteristike kvantitativne teorije menadžmenta po Ričardu Hodžetsu (R. Hodgetss), jesu:

primena naučne analize na moguće menadžerske probleme; poboljšanje sposobnosti menadžera da donose odluke; usmerenost ka kriterijumima ekonomske efikasnosti; oslanjanje na matematičke modele; veoma izraženo korišćenje kompjutera i informacione tehnologije.²

Danas rešavanje problema u menadžmentu započinje konstruisanjem matematičkih modela. Matematičke modele konstruišu timovi stručnjaka, tako da model na simbolički način prikazuje sve relevantne faktore za nastale probleme, prikazuje njihovu međusobnu povezanost, a menjanjem vrednosti varijabli u modelu i analizirajući kompjuterski različite jednačine modela, mogu se utvrditi efekti svake promene. Na taj način, tim koji je konstruisao određeni model prezentuje rukovodstvu firme objektivnu osnovu za donošenje odluka. Isto tako, matematičkim modelima i kompjuterima može se predvideti budućnost, zasnovana na prošlosti i sadašnjosti, što je u menadžment uvelo jedan sasvim novi način razmišljanja o vremenu.

Kvantitativna ili matematička škola menadžmenta polazi od pokušaja primene i korišćenja kvantitativnih metoda radi optimalnog poslovanja putem upravljanja, a u cilju racionalnog odlučivanja. Danas se za ovaj pristup u menadžmentu koristi pojam nauke o upravljanju (Management Sciences). Te metode i tehnike u menadžmentu odnose se na informatiku, matematiku, statistiku, ekonometriju, programiranje, na teorije igara, teorije uzoraka, teorije verovatnoće, operaciona istraživanja, mrežne modele, stabla odlučivanja, i dr..

Sve te tehnike imaju i svojih prednosti i svojih nedostataka. *Prednosti* se odnose na podizanje efikasnosti odlučivanja, na sistemski okvir za rešavanje složenih problema, na racionalnost, i tome slično. *Nedostaci* se odnose na nemogućnost primene u svim situacijama, na nedovoljnu realnost i često uprošćavanje stvarnosti, na nemogućnost zamene i eliminacije ljudskog faktora, posebno u smislu kreativnosti i inovativnosti.

Situacioni pristup (ili pristup neizvesnosti, ili teorija kontingencije) nastaje uporedo sa promenama u okruženju organizacije. Pristup polazi od toga da ne postoji *najbolji način*, nego da način upravljanja zavisi od konkretne situacije i konkretnih uslova. To znači da će, ako je okruženje relativno stabilno, i poslovne operacije i performanse organizacije biti lako predvidljive. I obrnuto.

Koreni situacionog pristupa mogu se naći u prošlosti. Datiraju još iz dvadesetih godina 20. veka, odnosno iz vremena kada je Meri Parker Folet (*Mary Parker Follett*) definisala tzv. zakon situacije (*Law of the Situation*), po kome su menadžeri permanentno morali da analiziraju specifične okolnosti u kojima se njihove organizacije nalaze i da, u skladu sa tim, definišu koncepte upravljanja.

² Richard M. Hodgetts: *Management: Theory, Proces and Practice*, 5 th edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, 1990., str. 75.

Tabela 1. Kontigentni okvir neizvesnosti okruženja i odgovora preduzeća

		SLOŽENOST OKRUŽENJA	
		<i>jednostavno</i>	<i>složeno</i>
DINAMIKA OKRUŽENJA	<i>stabilno</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malo organizacionih jed. ➤ Bez integrativne uloge ➤ Malo imitacija ➤ Fokus na tekuće poslovne operacije 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mehanička struktura ➤ Dosta organizacionih jed. i širenje granica ➤ Veća integrativna uloga ➤ Više imitacija i planiranja
	<i>nestabilno</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organska struktura ➤ Malo organizacionih jed. i širenje granica ➤ Veća integrativna uloga ➤ Brzo imitiranje ➤ Fokus na planiranje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organska struktura ➤ Dosta razl.org.jed. i znatno širenje granica ➤ Jaka integrativna uloga ➤ Široko imitiranje ➤ Široko planiranje

Istraživanjem Džon Vudvord (Joan Woodward, 1965), na neki način, je nastao *situacioni* pristup. Naime, njenim istraživanjem obuhvaćeno je oko 100 britanskih firmi koje su se među sobom razlikovale po veličini, po delatnosti i po proizvodnim linijama. U početku je istraživanje pokazalo da nema većih razlika u dobijenim rezultatima između kompanija koje su se pridržavale klasičnih principa i onih koje to nisu. Zato je istraživanje prošireno i na druge moguće faktore od značaja za razlike u performansama. Došlo se do zaključka da je jedan od tih faktora bila i *tehnologija* koju su organizacije koristile. Naime, pokazalo se da tehnologija ima izuzetno veliki značaj i uticaj na poslovni uspeh organizacije. Tako je ovo istraživanje poslužilo za razvoj situacionog pristupa. Sve aktivnosti menadžera zavise od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, tako da ne postoji najbolji način za organizovanje, jer ni svaki način organizovanja nije podjednako efikasan.³

Naravno, pošto se okruženje vremenom menjalo, i menadžeri su menjali svoje aktivnosti u skladu sa konkretnom situacijom, pa se javljaju novi pristupi menadžmentu. U tim uslovima, ili na tim osnovama, nastaje i razvija se koncept *strategijskog* upravljanja.

4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA LIDERA

U posmatranju *multidisciplinarnosti* liderstva, jedna od njegovih ključnih dimenzija sadržana je u *emocionalnoj inteligenciji lidera*. U njoj je i ključ uspešnosti leaderskog koncepta na putu ostvarivanja ciljeva kvaliteta kao strateškog faktora uspeha organizacije.

Danas su, više nego ikada, potrebni elastični lideri novog kova, jer se poslovni svet nalazi u procesu izuzetno brzih i radikalnih promena koje čine neophodnim novi način rukovođenja.

³ Joan Woodward: *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London, 1965.

Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica zavisi, u velikoj meri, od toga da li su njeni lideri – posebno najviše rukovodstvo – sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama. Danas su potrebni, pre svega, emocionalno inteligentni lideri, koji znaju kako da uspešno upravljaju uzburkanim emocijama, što im omogućava da razmišljaju racionalno čak i u *kritičnoj* situaciji. Takvi lideri ne čekaju da dođe do krize pa da na nju reaguju, već predviđaju promene, svojom vizijom anticipiraju budućnost i prilagođavaju se na ono što će tek doći. Emocionalno inteligentni lideri su *rezonantni* menadžeri, što znači da njihovo oduševljenje, energija i strast sa lakoćom nalaze svoj emocionalni odjek u čitavoj grupi. Rezonanti lider ima blagotvorno emocionalno dejstvo na svoju grupu, čiji se članovi dobro osećaju jer su samopouzđani, međusobno čvrsto emotivno povezani, osećaju jedni s drugima solidarnost i zajednički odlučuju. Zahvaljujući empatiji lidera, njegovi članovi osećaju prihvaćenost, sigurnost, razumevanje i podršku, što im pomaže da sačuvaju optimizam i samouverenost i u situacijama naglih promena i kriza. Jedna od najvažnijih sposobnosti vođe jeste da svojom privlačnom, neodoljivom vizijom podstakne svoje članove na zajedničku misiju i da ih pokrene u pozitivnom smeru. Inspirativni lideri svojom sugestivnom i iskrenom vizijom bude u zaposlenima osećanje da je njihova delatnost svrsishodna, važna i da je povezana sa zajedničkim vrednostima. Emocionalna inteligencija delimično je nasleđena, a veština liderstva, na njoj zasnovana, uči se, razvija, održava i vežbanjem jača. Jedna od glavnih teza Golemana i saradnika je da se rezonantno, podsticajno liderstvo, zasnovano na sposobnostima emocionalne inteligencije, može naučiti i usavršiti. U osnovi sticanja i usavršavanja liderskih sposobnosti jeste proces samousmerenog učenja, koji uključuje pet otkrića, kao što su:

- otkriće sopstvenog *idealnog ja*;
- otkriće sopstvenog *stvarnog ja*;
- izrada vlastitog *plana učenja*;;
- dugotrajno upražnjavanje novih *obrazaca ponašanja*; i
- razvijanje *socijalno-emocionalnih odnosa*.

Liderstvo kao način ispoljavanja upravljačkih aktivnosti menadžera zasniva se na negovanju odnosa među ljudima i korišćenju uticaja jednih na druge, a sve u pravcu postizanja ciljeva organizacionog sistema. Poslovno liderstvo je složeni fenomen koji uključuje određene vrste uticaja i moći u organizaciji na splet različitih ljudi, procesa i situacija.

5. UMETO ZAKLJUČKA

Tranzicija domaće privrede, ali i celog društva, na tržišne kriterijume poslovanja preduzeća, kao i organizacionih sistema u socijalnoj sferi, ne bi smelo da se odvija u znaku povratka na klasični kapitalizam, a posebno na onaj koji je poznat kao *prvobitna akumulacija kapitala*. Tahničko-tehnološki progres, a posebno sve potpunije oslobađanje čoveka i njegovog rada, uslovljavaju neophodnost drukčijeg pristupa sprovođenju upravljačkih aktivnosti, koji

podrazumeva sve viši stepen humanizacije ukupnih društvenih odnosa. Savremeni društveni procesi u svetu odvijaju se u pravcu *demokratizacije* koja podrazumeva sve potpunije oslobađanje čoveka. Na toj osnovi razvijaju se i metode upravljanja organizacionim sistemima, koje podrazumevaju uvažavanje *biopsihosocijalnih* karakteristika zaposlnih pri donošenju odluka o funkcionisanju i razvoju poslovnih kompanija, što se ispoljava kroz negovanje navedenih i ostalih savremenih paradigmi menadžmenta. Menadžeri u okruženju demokratskih sloboda nastoje da, *efikasnim* korišćenjem ljudskih i materijalnih resursa, kao i *efektivnim* izborom proizvodnog programa, obezbede zadovoljavanje zahtjeva korisnika proizvoda ili usluga, vlasnika kapitala, zaposlenih i društvene zajednice.

LITERATURA

- [1] Cummings L.L., Toward Organizational Behavior, Academy of Management Review, January 1978, pp.93-94
- [2] Hacman R, Lawler E., Porter L.Perspectives on Behavior in Organizations, McGraw Hill, New York, 1977,
- [3] Hall, D.T. & Schneider, B., Organizational climates and careers, The work lives of priests, Academic Press, New York, 1973,
- [4] Robbins, S. Essentials of Oraganizatinal Behavior, Prentice-Hall, New York, 1992.
- [5] Richard M. Hodgetts: Management: Theory, Proces and Practice, 5 th edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, 1990., str. 75.
- [6] Stavrić, B.; Kokeza G., Upravljanje poslovnim sistemom, TMF, Beograd, 2009.