

УНИВЕРЗИТЕТ “ЏОН НЕЗБИТ“ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ
ЗАЈЕЧАР

Данијела Вујић

УЛОГА ЛИДЕРА У РАЗВОЈУ ПРИВРЕДНИХ
ДРУШТАВА У ЦИЉУ ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ
РЕСУРСА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Зајечар, 2017.

УНИВЕРЗИТЕТ “ЏОН НЕЗБИТ“ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ
ЗАЈЕЧАР

УЛОГА ЛИДЕРА У РАЗВОЈУ ПРИВРЕДНИХ
ДРУШТАВА У ЦИЉУ ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ
РЕСУРСА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Драган Михајловић

Студент:

Данијела Вујић

Д-004/013

Зајечар, 2017.

Изјава о ауторству

Потписана: Данијела Вујић

Број досијеа: Д-004/13

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом:

УЛОГА ЛИДЕРА У РАЗВОЈУ ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА
У ЦИЉУ ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ РЕСУРСА

- резултат сопственог истраживачког рада
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица

У Зајечару, _____

ПОТПИС

**Изјава о истоветности штампе и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: Данијела Вујић

Број уписа: Д-004/13

Студијски програм: Докторске студије менаџмента природних ресурса

Наслов рада: **УЛОГА ЛИДЕРА У РАЗВОЈУ ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА
У ЦИЉУ ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ РЕСУРСА**

Ментор: Проф. др Драган Михајловић, редовни професор

Потписана, Данијела Вујић

Изјављујем да је штампана верија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предала факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета „Дон Незбит“.

Потпис докторанда:

У Зајечару: _____

ЗАХВАЛНИЦА

Неизмерну захвалност дугујем мом ментору проф. др Драгану Михајловићу на огромном стрпљењу, константном усмеравању и сугестијама током израде моје докторске дисертације.

Захвалност дугујем и мојим члановима Комисије, проф. др Драгиши Станујкићу, проф. др Снежани Урошевић и др Ивани Јовановић на корисним саветима и предлозима за што бољи финални исход.

Велику захвалност дугујем и мојим колегама и пријатељима доц. др Дарјану Карабашевићу и доц. др Млађану Максимовићу на великој стручној и техничкој помоћи и издвојеном времену.

На крају највећу захвалност дугујем мојој породици. Хвала им на неизмерној подршци и снази коју су ми пружили свих ових година за време мојих студија.

Данијела Вујић

САДРЖАЈ

| | |
|--|----|
| САДРЖАЈ..... | 6 |
| <i>АПСТРАКТ</i> | 1 |
| <i>ABSTRACT</i> | 2 |
| 1. УВОД | 3 |
| 1.1. Предмет и циљ истраживања..... | 4 |
| 1.2. Хипотезе..... | 8 |
| 1.3. Методе и технике истраживања | 9 |
| 1.4. Очекивани резултат и научни допринос | 10 |
| 2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ МЕНАџМЕНТА | 12 |
| 2.1. Развој менаџмента..... | 12 |
| 2.2. Дефинисање менаџмента | 14 |
| 2.3. Функције менаџмента..... | 16 |
| 2.4. Карактеристике и особине менаџмента | 18 |
| 2.5. Значај и улога менаџера..... | 23 |
| 2.6. Значај праћења и управљања перформансама организације | 25 |
| 3. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИДЕРСТВА | 30 |
| 3.1. Појам лидерства..... | 30 |
| 3.2. Лидерске вештине и компетенције | 33 |
| 3.3. Стили лидерства..... | 36 |
| 3.3.1. Аутократски стил лидерства | 38 |
| 3.3.2. Демократски стил лидерства | 38 |
| 3.3.3. Либерални „Laissez-faire“ стил лидерства | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4. Утицај лидерства на организациону културу..... | 40 |
| 3.5. Разлика између менаџера и лидера..... | 43 |
| 3.6. Емоционална интелигенција и лидерство..... | 45 |
| 3.7. Лидерство и одрживи развој | 50 |
| 4. ОДЛИКЕ ПРОЦЕСА ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ РЕСУРСА..... | 54 |
| 4.1. Значај природних ресурса..... | 54 |
| 4.2. Појам урбане и индустријске екологије..... | 56 |
| 4.3. Појам еколошког поремећаја..... | 58 |
| 4.4. Појам заштите животне средине | 60 |
| 5. СЕЛЕКЦИЈА ЛИДЕРА У РУДАРСКОЈ ИНДУСТРИЈИ ПРИМЕНОМ WS PLP ПРИСТУПА..... | 63 |
| 5.1. SWARA метода..... | 65 |
| 5.2. WS PLP приступ | 67 |
| 5.3. Математички приказ WS PLP приступа | 68 |
| 5.4. Вишекритеријумски оквир заснован на употреби SWARA методе и WS PLP приступа | 70 |
| 5.5. Емпиријска илустрација примене предложеног приступа за избор лидера..... | 70 |
| 5.6. Дискусија резултата емпиријске примене избора лидера у рударској индустрији..... | 77 |
| 6. АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА | 78 |
| 6.1. Резултати и анализа резултата истраживања | 78 |
| 6.3. Дескриптивна анализа..... | 83 |
| 6.3. Факторска анализа..... | 103 |

| | |
|---|------------|
| 6.3.1. Анализа главних компоненти организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса | 104 |
| 6.3.2. Анализа главних компоненти комуникације у организацији и организационе културе у правцу очувања природних ресурса..... | 113 |
| 6.3.3. Анализа главних компоненти Фокуса лидера на оснаживање и давање подршке запосленима..... | 123 |
| 6.4. Испитивање стилова лидерства у организацијама у Србији | 135 |
| 6.5. Дискусија са доказивањем хипотеза..... | 147 |
| 7. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА..... | 154 |
| 7.1. Потврда хипотеза..... | 154 |
| 7.2. Верификација научног доприноса докторске дисертације | 156 |
| 7.3. Будућа истраживања | 157 |
| ЛИТЕРАТУРА..... | 158 |
| ПРИЛОЗИ..... | 170 |
| ПРИЛОГ 1. Анкета детектовања утицаја лидерства и лидера на развој привредних друштава уз очување природних ресурса | 170 |
| ПРИЛОГ 2. Анкета о детектовању стилова лидерства код лидера..... | 174 |

АПСТРАКТ

У данашњем пословном окружењу, запослени представљају значајан ресурс организације на којем се заснива даљи развој. Модерне организације разумеју значај лидерства у постизању и одржавању конкурентске предности, из тог разлога се приликом избора кадрова фокусирају управо на кандидате који највише испољавају лидерске способности. Управо зато, лидерство је у савременим и све конкурентнијим условима пословања јако пожељан атрибут. Лидерство постаје значајна тема истраживања у организационој теорији јер представља неопходан фактор за успех организација. Лидерство се може схватити као процес утицаја на следбенике заснован на јасним вредностима и веровањима. Лидери сопственим снагама креирају поверење у организацији и тежњу код следбеника за остварењем циљева како групе, тако и организације. Поред „правих“ лидера, запослени се осећају компетентније и сигурније, управо због подршке од стране лидера.

Имајући у виду да су природни ресурси чинилац који је неопходан за функционисање друштава у савременом свету ограничени, циљ докторске дисертације је био да утврди улогу коју има лидер у развоју организације а у циљу очувања природних ресурса. Докторска дисертација презентује резултате значаја улоге лидера у смислу утицаја на креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса, такође и на који начин лидери прилагођавају комуникацију у организацији у правцу очувања природних ресурса.

Убрзан развој поља операционог истраживања, тачније теорије одлучивања је допринео да се за избор лидера примене најновије методе вишекритеријумског одлучивања. Вишекритеријумско одлучивање се често користи као алат за решавање широког спектра сложених проблема. За одређивање тежина селекционих критеријума је примењена SWARA метода, док је за рангирање алтернатива примењен WS PLP (weighted sum preferred levels of performances) приступ. Применљивост приступа је демонстрирана у емпиријском примеру избора лидера у рударској индустрији.

ABSTRACT

In today's business environment, employees represent a significant resource of the organization on which further development is based. Modern organizations understand the importance of leadership in achieving and maintaining competitive advantage, and for this reason, when selecting personnel, their focus is precisely on candidates who have the highest level of leadership skills. That's why leadership in a modern and increasingly competitive business environment is a highly desirable attribute. Leadership becomes an important topic of research in organizational theory as it is an essential factor for the success of organizations. Leadership can be understood as a process of influencing followers based on clear values and beliefs. Leaders with their own forces create trust in the organization and the aspiration of the followers in order to achieve the goals of both, the group and the organization. Next to the "right" leaders, employees feel more competent and safer, precisely because of the support they receive from the leader.

Having in mind that natural resources are a factor necessary for the functioning of societies in the modern world, the goal of the doctoral dissertation was to determine the role that a leader has in the development of the organization in order to preserve natural resources. The doctoral dissertation presents the results of the importance of the role of the leader in terms of influencing the creation of an organizational culture that fosters the concept of preservation of natural resources, and also in which way leaders adjust the communication in the organization towards the preservation of natural resources.

The rapid development of the field of operational research, more precisely the decision-making theory, has contributed that for the selection of leader to apply the latest methods of multiple-criteria decision-making. Multiple-criteria decision-making is often used as a tool for solving a wide range of complex problems. For determining the weights of the selection criteria is applied SWARA method, and for to ranking of the alternatives, WS PLP (weighted sum preferred levels of performances) approach is applied. Applicability is demonstrated in an empirical case of the leader's selection in the mining industry.

1. УВОД

Лидерство као феномен заузима посебно место у свету и у конкурентним условима пословања постаје јако пожељан атрибут. Истраживања феномена лидерства датирају уназад готово више од једног века. Ипак, јединствена дефиниција лидерства не постоји. Различити теоретичари су лидерство дефинисали на различите начине, у зависности са ког аспекта су посматрали лидерство. Значај лидерства и лидера поготову добија на значају у савременим организацијама. Организације су схватиле да лидери доприносе постизању и одржавању конкурентне предности. Из тог разлога, фокус организација да међу запосленима имају лидере је све већи, па се управо зато током процеса регрутације и селекције бирају особе које поседују лидерске способности. Лидерство је битан елемент функционисања свих организација. Лидери сопственим снагама креирају поверење у организацији као и тежњу код својих следбеника за остварењем циљева групе, организације. Лидерство је у директној вези са способношћу да се утиче на понашање људи.

Убрзана индустријализација и све већи ниво производње у свету условио је све брже исцрпљивање природних ресурса и настанак еколошких проблема, што директно утиче на животну средину. Цео свет погађају озбиљни еколошки проблеми, међутим све је теже наћи баланс између производње и екологије. Основни циљ очувања природних ресурса се огледа пре свега у балансу коришћења истих. Неопходна је уравнотеженост између експлоатације ресурса, економских интереса, друштвених интереса и интереса заштите животне средине. То подразумева коришћење ресурса у складу са концептом одрживог развоја, поштујући три битна императива на којима се заснива сам концепт тј. еколошки императив, друштвени и економски императив.

Лидерство је значајно за организацију. Организациона култура се великим делом развија под утицајем лидерства, такође и култура организације у неком сегменту може да афектује лидерство. Ефикасне организације да би опстале у све конкурентнијим условима пословања, захтевају тактичко и стратегијско размишљање као и креирање културе од стране лидера. Визија и мисија организације се може реализовати једино уколико лидер креира културу која је посвећена подршци те визије.

Зато је лидер у организацији тај који организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и где демонстрира како запослени треба да се понашају по

питању очувања природних ресурса и усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања. Лидер такође, у највећој мери треба да покаже усклађеност својих уверења у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса, где запослени вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса. Фокус лидера треба да се огледа и на оснаживање и давање подршке запосленима где лидер у организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштава јер је он тај који треба да даје максималан допринос одрживом пословању организације. Посвећени свом раду због подршке и оснаживања од стране свог лидера запослени дају свој максимум чиме уједно и олакшавају лидеру да се својим начинима управљања не обазире само на економију обрта већ и на еколошка питања, тако да својим деловањем у свакодневном пословању, лидер треба да ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса стављајући максималан акценат на пословање у складу са концептом одрживог развоја.

1.1. Предмет и циљ истраживања

Модеран свет се из индустријског друштва креће у правцу економије засноване на знању. У таквом друштву постоји потреба за инвентивним вођама, односно лидерима који постају кључна компаративна предност савремених организација. Стога, у данашњим условима пословања све већа пажња се посвећује лидерству. Лидерство постаје значајна тема у организационој теорији и неопходан фактор за успех сваког пословног подухвата. Лидер у организацији има значајну улогу која се огледа кроз: утврђивање и реализацију циљева, мотивацију и подршку следбеницима у правцу реализације циљева, подршку у обезбеђивању јединства и оснаживању групних вредности. Лидери увек настоје да раде у оквиру структуре улога која од њих захтева промену уз задржавање континуитета у погледу задовољења потреба конституената или заинтересованих страна (стејкхолдера). Коришћење природних ресурса у циљу економског развоја делује сувише једноставно. Земља има мноштво земних и подземних богатстава које је могуће трансформисати у људски и физички капитал који може бити даље коришћен за подршку запошљавању и генерисање економског развоја. Међутим, данас се природни ресурси експлоатишу далеко изнад границе одрживости, те се услед тога будући развој заснован на природним ресурсима доводи у питање. Стога, је од изузетног значаја изнаћи решења како превазићи будући недостатак

природних ресурса, односно, како их данас експлоатисати на један рационалан начин како употреба истих не би била доведена у питање за будуће генерације.

Предмет рада докторске дисертације је истраживање улоге лидера у развоју привредних друштава у циљу очувања природних ресурса.

Досадашња научна сазнања указују на огроман значај лидера за организацију, те лидерство као феномен постаје предмет бројних истраживања. Лидерство као специјализована менаџмент дисциплина постаје неизбежан фактор који има утицаја на пословне перформансе пословања. Лидерство се може посматрати као процес у којем појединац утиче на друге чланове групе у циљу постизања заједничких циљева, такође лидерство не треба да буде усмерено на једну позицију или једног појединца, већ се лидерство везује за одређене особине које треба да се развију код свих чланова организације.

Теоријско одређење предмета истраживања захтевало је да се у категоријално-појмовном систему дефинишу три појма: лидер, привредна друштва и природни ресурси.

Лидер - Појам вођења је био предмет изучавања од почетка развоја људске заједнице. Сматра се да су људи од постанка склони тражењу оних чинилаца који ће их учинити различитим од других. Тако се временом искристалисао један посебан тип људи, који су названи вође. Вође су биле потпуно другачије од својих следбеника, који или су морали или су стварно и желели да прате њихов правац. Оваква ситуација је била видљива од самих зачетака људског рода, односно од оних времена када су људи прикупљали храну у природи, преко доба када су почели да је производе и савременог времена. Дефинисање правог скупа чинилаца који чине лидера је један веома компликован посао и до општеприхваћеног решења вероватно неће ни доћи. Разлог томе лежи у чињеници да свако време носи неке своје специфичности које одликују одређени тип лидера који одговара том времену. Како се лидерство може сагледати из више углова, тако постоји и више његових дефиниција. Сигурно је да лидерство, односно вођење: заговара одређени стил, да се одвија у оквиру групе, да обухвата манифестацију одређене дозе утицаја, да мора да укључује циљеве ка којима тежи целокупна група, да са собом у већини случајева носи крупније промене. Лидери могу бити менаџери, генерали, политичари, председници итд. Свима је заједничко да имају своје следбенике, јер ако нема следбеника не постоје ни лидери. Лидер користи снагу

свог примера, намеће своје понашање као општеприхватљиви образац понашања. Лидери имају такву харизму да могу да покрену активности, инспиришу визијом, омогућавају другима да делују, креирају пут којим организација треба да иде и охрабрују све око себе да их следе. Свим лидерима је заједничко да постављају програме и циљеве, захтевају рад, дисциплину, имају способност убеђивања, наглашавају значај међуљудских односа и очекују награду за труд. Сваки предузетник, који је у доста случајева и лидер у основи своје личности тежи да започне неки бизнис.

Од тога за коју форму ће се он одлучити зависи како ће се активности тог пословног система одвијати у будућности. У оквиру наше земље постоје друштва лица и друштва капитала, односно друштва са ограниченим и неограниченим ризиком. У оквиру лидерства присутно је и трансакционо и трансформационо лидерство. Трансакционо лидерство је усмерено на размену (трансакцију) између лидера и следбеника (награда и казна), док трансформационо лидерство представља један од облика остваривања утицаја путем којег лидер следбенике подстиче и мотивише да остваре више од онога што се од њих очекује, односно да превазиђу очекивања.

- Привредна друштва су правна лица која обављају одређену врсту делатности са намером да остваре жељену добит. Када се региструје, оно стиче статус правног лица. Друштво се тада одлучује за делатност коју ће да обавља, а може да обавља и друге активности које су у складу са законом. Свака компанија производи, нуди одређене производе и/или услуге. Они би требало да задовоље потребе корисника. Свака компанија такође тежи да оствари своје циљеве који могу бити економски и друштвени. Економски циљ се односи на профит, а потом и на будући раст и развој предузећа. Друштвени циљеви се односе на испуњавање потреба радника, како материјалних тако и нематеријалних.

– Природни ресурси су чинилац који је неопходан за функционисање друштава у савременом свету. Сваки облик људске активности користи неки вид природних ресурса. Природни ресурси се могу дефинисати као појаве или процеси који утичу позитивно или негативно на развој живих бића. Они могу бити обновљиви и неоновљиви, ограничени или неограничени, биотички или абиотички. Природни ресурси креирају околин у оквиру које људи обављају своје привредне и ванпривредне активности.

Операционално одређење предмета истраживања:

- Први структурални чинилац (лидер) предмета истраживања разлаже се на ауторитарне лидере, демократске лидере, либералне лидере и ситуационе лидере.
- Други структурални чинилац (привредна друштва) предмета истраживања разлаже се даље на ортачка друштва, командитна друштва, акционарска друштва и друштва са ограниченом одговорношћу.
- Трећи структурални (природни ресурси) чинилац предмета истраживања даље се разлаже на необновљиве природне ресурсе и обновљиве природне ресурсе.

Временско одређење предмета истраживања подразумева временски период последњих 10 година, јер се сматра да је у последњих десет година шири фокус на концепт лидерства и очување природних ресурса, са посебним акцентом на 2016.годину.

Просторно одређење предмета истраживања, подразумева територију Републике Србије и праксе компаније на тој територији у овој области. Акценат ће бити на западном региону, због доступности података.

Дисциплинарно одређење предмета истраживања подразумева области менаџмента, лидерства и менаџмента природних ресурса.

Научни циљ рада:

- Научна, теоријска и практична дескрипција утицаја лидерства и лидера на развој привредних друштава уз очување природних ресурса Лидерство представља значајну детерминанту развоја организације, стога лидерство можемо посматрати и као процес којим се утиче на друге (следбенике) да разумеју зашто је неопходно остварити одређене активности и циљеве.
- Класификација стилова лидерства који у највећој мери утичу на развој организације у контексту очувања природних ресурса, јер је лидерство дефинисано на много различитих начина у зависности од преференција аутора као и перспектива из којих је посматрано.

Друштвени циљ рада подразумева долазак до нових и препоручених типова понашања савремених лидера, који би у свом свакодневном пословању већи акценат требало да ставе поред економске добити и на очување природних ресурса, притом поштујући

концепт одрживог развоја и уз минимизацију негативних ефекта на животну средину. Поред ова два аспекта савремени лидери ће својим понашањем такође позитивно утицати и на понашање својих запослених. На тај начин би се могао остварити нови концепт управљања који у своју димензију укључује три стуба управљања, економску компоненту, очување природне средине у којој се послује и социјалну, односно друштвену компоненту савременог, одрживог управљања. Својим начинима управљања, савремени лидери би били показатељи и носиоци пословања, које се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. Дакле, друштвени циљ рада представља на један начин и путоказ којим би се савремени лидери кретали ка побољшању пословних перформанси својих организација.

1.2. Хипотезе

Генерална хипотеза гласи:

X0: „Што је улога лидера у организацији више усмерена ка очувању природних ресурса, то је и експлоатација природних ресурса рационалнија“.

Посебне хипотезе гласе:

X1: Уколико је лидер више усмерен на креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса, утолико ће и фокус организације бити већи у погледу очувања истих.

X2: Што је комуникација у организацији више усмерена у правцу очувања природних ресурса, то ће и организациона култура бити више фокусирана ка очувању истих.

X3: Што је лидер у организацији више фокусиран на оснаживање и давање подршке запосленима, то ће и запослени бити више посвећени у свом раду, те је и већа вероватноћа за успешан одрживи развој привредних друштава.

1.3. Методе и технике истраживања

На основу постављеног предмета и циљева истраживања, приликом израде докторске дисертације биће примењене следеће методе:

Теоријско - емпиријска анализа литературе која се бави истраживањем лидерства и улогама лидера на развој привредних друштва биће примењена у циљу дефинисања теоријског оквира истраживања наведеног проблема.

Индуктивно-дедуктивна метода. Комплексност постављеног проблема захтева да се методама индукције и дедукције ради добијања нових сазнања и касније извођења потребних закључака.

Статистичка метода биће примењена са циљем да се прикаже тренутно стање, перспективе лидерства и улоге лидера у циљу развоја привредних друштва уз очување природних ресурса, приказивања текућег стања али и указивања на перспективе лидерства у привредним друштвима. У оквиру технике анкетног испитивања, настојаће се утврдити мишљење и виђење лидерства у привредним друштвима и који значај оно има за очување природних ресурса. За обраду анкетних упитника биће примењен софтверски програм SPSS, резултати истраживања ће бити приказани у текстуалном облику, табелама и графиконима.

Компаративна метода. Са циљем да се у потпуности одговори захтевима које намеће предмет истраживања, а у функцији успостављања одговарајућег оригиналног концепта о улози лидера у развоју привредних друштава, као и упоређивања нормативних решења и праксе у овој области биће коришћена компаративна метода.

Метод верификације. Имајући у виду да су постављене хипотезе (генерална и посебне) предмет верификације, у току истраживања биће примењена и метода верификације.

Примена методе анализе и синтезе су неопходне како би се проблему приступило на целовит, систематски и објективан начин.

Синтетичку методу је неопходно применити како би се рад уобличио у јединствену целину.

Делфи методу је потребно применити у циљу усаглашавања ставова експерата или док се не постигне консензус испитаника.

Поред наведених метода биће примењене и следеће **методе вишекритеријумског одлучивања**:

Прилагођена **Step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA)** метода ће бити примењена у циљу дефинисања тежина критеријума;

За рангирање алтернатива, односно избор оптималне алтернативе примењена је најновија **Weighted sum preferred levels of performance** методе.

1.4. Очекивани резултат и научни допринос

Научни допринос докторске дисертације усмерен је на темељно и систематско проширење теоријских знања и сазнања о улози и значају савременог лидерства и лидера у развоју привредних друштава и очувању природних ресурса.

Научни допринос рада огледа се и у утврђивању улоге лидерства и значаја савременог лидера за развој организације и његове улоге приликом очувања природних ресурса.

Утврдиће се који стилови лидерства у највећој мери утичу на креирање организације високих перформанси које су усмерене и на очување природних ресурса.

Рад доприноси и методологији научног истраживања, односно употпуњавања фонда нових сазнања у области примене вишекритеријумског одлучивања у лидерству односно у савременом управљању као и у испитивању значаја лидерства у циљу развоја привредних друштава. На тај начин дисертација повезује више научних поља у смислу менаџмента, екологије и математике. Савремене методе мултикритеријумског истраживања, које ће се применити за испитивање типова лидерства, допринеле би избору оптималног решења, односно понашања лидера када је одрживо управљање у питању. У математичке методе се на тај начин уводи нова, еколошка компонента управљања која акценат ставља на пословање са минималним оштећењем животне средине. То доприноси и унапређењу математичких метода, односно њиховом коришћењу у екологији, као науци.

Друштвени допринос истраживања огледа се у могућности да се већом улогом лидера, помогне приликом решавања проблема очувања природних ресурса Србије, уз истовремени развој привредних друштава.

Друштвени допринос подразумева и скретање пажње на свевременост питања очувања природних ресурса у оквиру привреде, такође допринос се огледа и у практичној примени нових сазнања приликом креирања конкурентних организација високих перформанси. Друштвени допринос представља и идентификацију компетенција лидера које су неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса, поред тога пружиће се и одговори у којој мери лидер има утицаја на креирање организационе културе која је усмерена на очување природних ресурса. Са аспекта лидерских стилова биће пружени одговори који стил вођења је оптималан, односно више погодан за развој привредних друштава уз истовремено очување природних ресурса. Такође, допринос представља и испитивање значаја комуникације лидера у креирању, односно развоју организационе културе, са циљем унапређења пословања привредних друштава и очувања природних ресурса. Утврдио би се степен утицаја лидера на подизање еколошке свести запослених.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ МЕНАЏМЕНТА

2.1. Развој менаџмента

Континуирани раст жеља и потреба људи и њихових заједница условила је константну потребу за повећањем успешности уз остваривање све бројнијих и комплекснијих циљева. Међутим, ограничене могућности појединаца у свим областима живота и рада намећу неке нове начине руковођења у циљу максимизације моћи и утицаја у природном и друштвеном поретку.

Неке од процедура реализације колективног деловања сежу у далеку прошлост. Инструменти контроле, односно искуствене форме организовања засноване на интуицији и искуству имају миленијумско постојање. Познато је да су у храмовима у Луксору пронађене табле са одређеним дијаграмима за планирање, тзв. bar-chart који датирају 1500. година п.н.е. Јасно је да је изградња монументалних објеката из тог времена захтевала добро усклађен сет активности, односно, планирање, организовање и контролу.

Међутим, савремени концепт менаџмента се јавља у скоријем периоду са настанком индустријских односа. Индустријски односи представљају основни оквир за разумевање историје и развоја менаџмента. Прве фабрике су креиране за време индустријске револуције, међутим, најзначајније промене које су условиле стварање „менаџера“ су се одиграле почетком 1900. године, када је раздвојено приватно власништво од управљачких функција. Власник компаније постаје послодавац радницима и управљачким структурама, међутим, власници компанија нису више менаџери.¹

Може се рећи да је отац савременог менаџмента Фредерик Винслоу Тејлор (Frederick Winslow Taylor). Тејлор је концепт модерног менаџмента видео као колаборацију људи и машина у креирању вредности. У раним данима индустријализације, иноватори машина, иноватори организација и менаџмент организације су били инжењери. Инжењери су, уосталом, били најближи машинама и та чињеница их је ставила у

¹ Јовановић-Божинов, М. (1999). О менаџменту: (69 лекција). Мегатренд универзитет, Београд.

интеракцију радника и машина. Ово, тј. све већа сложеност производних процеса свакако доприноси Тејлоровом објашњењу појма „научни менаџмент“.

Отприлике у исто време, француски рударски инжењер и индустријалац Хенри Фајол (Henri Fayol) је испитивао како су функционисали појединци који су надгледали раднике и радне процесе. Фајол је посматрао код тих „менаџера“ планирање, командовање, координацију, организовање и контролу радних процеса и производње. Сукцесивно истраживање Фајола и других је довело до разумевања административног менаџмента.

Од значаја је поменути и Хоторн студију спроведену у периоду 1920-1930 године у Вестерн Електрику у Чикагу како би се утврдило да ли промена аспеката радног окружења утиче или има утицаја на продуктивност. На почетку су се тестови фокусирали на утицај различитих нивоа светлости на продуктивност радника. Резултати су показали да је сама студија утицала на продуктивност, јер су радници одговорили на пажњу која им је посвећена као предмет у студији. Елтон Мејо (George Elton Mayo), антрополог са Универзитета Харвард се нешто касније придружио студијској групи како би дизајнирао даље студијске ситуације и како би темељније испитао бихејвиоралне реакције и психологију субјеката студије, како би се боље разумело оно што је познато као Хоторн ефекат. Са овом студијом недвосмислено је показано да је разумевање људског понашања важна компонента у даљем развоју знања о менаџменту.²

Претходно поменути приступи доприносе бољем разумевању науке о менаџменту, науци о производњи и раду као и управљању производњом и радом.

Савремени концепт управљања, односно менаџмента постаје значајна сфера пословног интересовања 1941. године у раду "Менаџерска револуција", у издању Џејмса Бурнхама (*James Burnham*). Бурнхам у свом истраживању термин менаџмента везује за неког ко представља вектор иновација и развоја у смислу даље анализе улоге менаџера у савременом друштву.³

Осврћући се на само развијање менаџмента као и савремених менаџмент дисциплина, можемо приметити да су се бројни психолози и социолози заинтересовали за изучавање

² Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect"—what did the original Hawthorne studies actually show?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 363-367.

³ Burnham, J. (1940). *The management revolution*. John Day-New York.

ове научне дисциплине, што нам говори да руковођење одређеним процесима захтева темељно изучавање и анализирање човека како са психолошког тако и са социолошког аспекта.

2.2. Дефинисање менаџмента

Менаџмент потиче од енглеске речи „management“, што се најчешће преводи као управљање или руковођење. Одређени број аутора истиче да реч менаџмент произилази из корена латинске речи „manus“ што означава руку.⁴

Неке од првих теорија о управљању, тачније принципе научног управљања је дао Тејлор 1900. године. Међутим, нешто касније, тачније 1916. године знатно потпунију теорију о управљању је предложио Фајол. Фајол је такође указао и на неопходност да се управљање предаје у школама. После 1916. године се кренуло са применом научног управљања на канцеларијско управљање и управљање особљем.⁵

У наставку ће бити наведене неке од најпознатијих дефиниција менаџмента. Фајол за менаџмент каже да „управљати значи предвиђати, планирати, командовати, координирати и контролисати“. Маси и Даглас (Massie и Douglas) за менаџмент истичу да је „процес кроз који одабрана група људи усмерава све запослене у компанији према заједничком задатом циљу“. Кунц и О Донел (Koontz и O Donell) за менаџмент кажу да представља „координисање различитих ресурса у процесу планирања, организовања, руковођења и контроле – усмерено према утврђеним заједничким циљевима“. На основу претходних дефиниција, проф. Мића Јовановић предлаже следећу дефиницију „ менаџмент је процес планирања, организовања, мотивисања и контроле у правцу постизања одређених компанијских циљева“. Приметно је да је дефиниција проф. Јовановића комплетнија јер садржи и мотивацију, која је круцијална за опстанак организације у савременим и све компетитивнијим условима како пословања тако и рада.⁶

Један од највећих теоретичара менаџмента, Питер Дракер (Peter Drucker) за менаџмент каже да „менаџмент представља руковођење и обезбеђивање спровођења ефикасног и

⁴ Лончаревић, Р., Машић, Б., & Ђорђевић–Бољановић, Ј. (2007). Менаџмент–принципи, концепти и процеси. Београд: Универзитет Сингидунум.

⁵ Михајловић, Д. (2007). Управљање предузећем као услов економског развоја. Факултет за менаџмент Зајечар, Зајечар.

⁶ Јовановић, М. (2003). Интеркултурни менаџмент. Универзитет Мегатренд, Београд.

ефикасног коришћења расположивих ресурса у циљу постизања жељених резултата“.⁷ Такође не сме се заборавити и Мери Фолет (Mary Follet) која менаџмент дефинише као „уметност да се посао обави преко људи“.⁸

Као процес, менаџмент се односи на низ међусобно повезаних функција. То је процес путем којег менаџмент организације креира, послује и где усмерава сврсисходну организацију кроз систематске, координисане и кооперисане људске напоре. Џорџ Тери (George Terry) менаџмент види као посебан процес који се састоји од планирања, организовања, активирања и контроле, који се врши како би се одредио и постигао одређени циљ употребом људи и других ресурса. Као процес, менаџмент одликују три основна аспекта: 1. Менаџмент је друштвени процес. Имајући у виду да је људски фактор, може се рећи најбитнији ресурс у организацији од других ресурса, главни аспект менаџмента се огледа у обавези стварања интеракције између људи која има за циљ остварење организационих циљева. 2. Менаџмент је интегрисани процес. Менаџмент обухвата посао повезивања људских и финансијских ресурса како би се остварила организациона сврха. Због тога је важан аспект за усклађивање различитих фактора. 3. Менаџмент је континуиран процес. То је бескрајан процес који се бави константно идентификовањем проблема и њиховим решавањем путем предузимања одређених корака.⁹

Као и друге свакодневне људске активности, менаџмент представља и активност јер менаџер је тај који испуњава циљеве усмеравањем напора запослених. Такође, Кунц износи став да је „менаџмент то што менаџери раде“ а да као активност укључује: 1. Информативне активности. У функционисању организације, менаџер константно мора да прима и даје информације, било то писаним или усменим путем. Комуникацијску везу мора да одржава како са подређенима, тако и са надређенима у циљу ефикасног функционисања организације. 2. Одлучујуће активности. Практично све менаџерске активности су засноване на доношењу одлука, стога, менаџери су константно укључени у доношењу различитих типова одлука. 3. Међуљудске активности. Менаџмент подразумева остварење циљева кроз људе. Менаџери константно имају интеракцију са подређенима и надређенима и између њих је неопходно постојање добрих односа.¹⁰

⁷ Drucker, P. (1954). The principles of management. New York.

⁸ Милисављевић, М. (2005). Савремени стратегијски менаџмент. Универзитет Мегатренд, Београд.

⁹ Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1968). Principles of management. RD Irwin.

¹⁰ Koontz, H. (2010). Essentials of management. Tata McGraw-Hill Education.

Михајловић и Јовановић (2012)¹¹ наводе да највећи број дефиниција менаџмента приказује углавном менаџмент као сложен процес усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих подпроцеса, као што су: планирање, организовање, контрола итд. Менаџмент дакле има тројаку функцију, односно појављује се у три аспекта која се донекле разликују али имају ипак пуно тога заједничког. Аспекти менаџмента су: 1) менаџмент је посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и друштвеним системима; 2) менаџмент се посматра и дефинише као сложен процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефективнијег достизања заједничких циљева и 3) менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака који обављају други људи ради ефикасног достизања предвиђених заједничких циљева.

Приметно је да постоји много дефиниција менаџмента, многе дефиниције се и разликују у зависности са ког становишта се менаџмент посматра, међутим јединствена дефиниција не постоји као што не постоји ни сагласност међу теоретичарима менаџмента о једној јединственој дефиницији менаџмента. То свакако показује да је менаџмент веома комплексна област која се и даље истражује и развија.

2.3. Функције менаџмента

Менаџмент је описан као друштвени процес који укључује одговорност за економично и ефикасно планирање и регулисање операција организације у испуњавању сврхе исте. То је динамичан процес који се састоји од различитих елемената и активности. Ове активности се разликују од оперативних функција као што су маркетинг, финансије итд.

Различити теоретичари су класификовали функције менаџмента. Према Џорџу и Џерију, менаџмент има четири фундаменталне функције, као што су: планирање, организовање, акција и контрола.¹² Према Фајолу, функције менаџмента су предвиђање, планирање, организовање, командовање и контрола. Лутер Гулик (Luther Gullick) је функције менаџмента описао кроз предлагање једне кључне речи

¹¹ Михајловић, Д. & Јовановић, В. (2012). Организација и управљање предузећем. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет, Зајечар.

¹² Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1968). Principles of management. RD Irwin.

„POSDCORB“, од енглеског P- за планирање, O- за организовање, S – за стафинг тј. прибављање кадрова, D- за руковођење, CO- за координацију, R- за извештавање и В- за буџетирање.¹³

Најшире прихваћене функције менаџмента јесу оне предложене од стране Кунца и О’Донела, тј. да је менаџмент састављен од следећих функција:^{14,15}

1. Планирање. Планирање је основна функција која подразумева системски развој програма активности у циљу постизања пројектованих пословних резултата. Кунц планирање види као одлучивање унапред. Премошћује јаз између оног где смо и где тежимо да будемо.

2. Организовање. Организовање представља процес повезивања физичких, финансијских и људских ресурса и развијање продуктивне везе између њих у циљу испуњења организационих циљева. Функција органаизовања успоставља, класификује и групише потребне и прописане активности према начелима организације.

3. Стафинг (прибављање кадрова). Представља функцију „манипулације“ организационом структуром. Подразумева прибављање, обуку, распоређивање, награђивање и развој кадрова.

4. Руковођење. Руковођење представља интерни кадровски аспект менаџмента који се бави и који је директно повезан са утицајем, вођством, надгледањем, мотивацијом подређених у циљу остварења организационих циљева.

5. Контола. Подразумева мерење остварења према постављеним стандардима и евентуалну корекцију у случају одступања, ако га има, све у циљу осигуравања постизања постављених организационих циљева. Сврха контроле у најпростијем смислу јесте да осигура да се све активности спроводе у складу са дефинисаним стандардима.

Слика 1 показује функције менаџмента према идејама Кунца и О’Донела.

¹³ Gulick, L. (1965). Management is a Science. *Academy of Management Journal*, 8(1), 7-13.

¹⁴ Јовановић, М. (2003). *Интеркултурни менаџмент*. Универзитет Мегатренд, Београд.

¹⁵ Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. Tata McGraw-Hill Education.



Слика 1. Функције менаџмента према Кунцу и О'Донелу

2.4. Карактеристике и особине менаџмента

Имајући у виду да се пословно окружење константно мења као и да исто карактеришу велике и убрзане промене које се рефлектују на човеков живот и рад, такође се на исти начин промене рефлектују и на менаџмент у циљу константног унапређења.

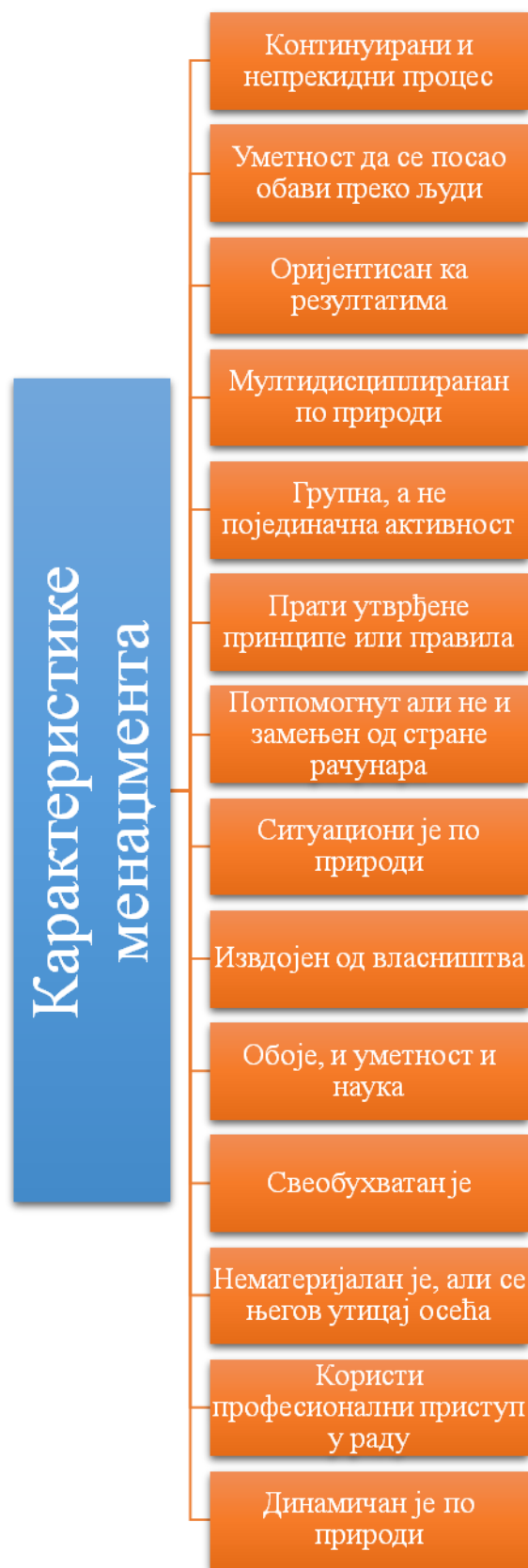
Једна од битних и главних одлика менаџмента јесте обезбеђење максималних аутпута тј. резултата са минималним напорима и ресурсима. Менаџмент се у основи бави размишљањем о коришћењу људских, материјалних и финансијских ресурса на такав начин који резултује најбољом комбинацијом у циљу смањења трошкова и остварењу циљева.

Менаџмент уређује факторе производње, саставља и организује ресурсе, интегрише ресурсе на ефикасан начин а све у циљу постизања резултата и остварења организационих циљева. Менаџмент усмерава групне, тј. тимске напоре ка постизању унапред утврђених циљева, такође конвертује неорганизоване ресурсе попут људи, машина, новца и др., у корисно предузеће. Сви наведени ресурси су координирани, усмерени, контролисани на начин да организација ради на остваривању компанијских циљева.

Менаџмент настоји да физичке и људске ресурсе користи на ефикасан, ефикасан и продуктиван начин. Коришћење ресурса на тај начин доводи до ефикасности самог менаџмента, такође настоји да што боље искористи оскудне ресурсе избором најбољег могућег алтернативног решења.

Кроз адекватно коришћење различитих фактора производње, менаџмент доводи до повећања ефикасности, а у циљу избегавања тј. смањивања губитака свих врста, што заузврат као резултат даје уштеду времена, напора и новца што је од суштинског значаја за раст и просперитет организације.

Следећа слика показује четрнаест важних карактеристика менаџмента.



Слика 2. Карактеристике менаџмента¹⁶

¹⁶ Прилагођено према: <http://kalyan-city.blogspot.rs/2011/04/what-is-management-definitions-meaning.html>

Природа, главне карактеристике и особине менаџмента су приказане на слици 2. У складу са тим менаџмент је:¹⁷

1. Континуиран и непрекидан процес. Менаџмент је свакако процес који укључује четири главне функције (планирање, организовање, усмеравање и контролу). Све наведене активности менаџер мора да испланира и организује. У сваком тренутку мора да пружи одговарајуће усмеравање својим подређенима. Такође, у сваком тренутку све наведене активности мора да контролише. Неопходно је да све наведене функције менаџер извршава непрекидно. Из тог разлога, менаџмент је континуиран и непрекидан процес.

2. Уметност да се посао обави преко људи. Мери Фолет је посебно истакла да је менаџмент уметност да се посао обави преко људи. Стога, менаџери не извршавају сами свој посао, већ посао извршавају преко радника. Наравно, радници ни у ком случају не требају бити третирани лоше, не требају бити преварени или присиљени на рад. Одговарајућа радна средина треба бити креирана и одржавана за максималну ефикасност и ефективност организације.

3. Оријентисан ка резултатима. Нема сумње да је менаџмент оријентисан на резултате из простог разлога што се највећа пажња посвећује крајњем исходу, тј. циљевима односно резултатима који проистичу из самог процеса. Увек се настоји да се постигну што бољи резултати у смислу све већег тржишног учешћа, повећања профита итд. Менаџмент настоји да увек обезбеди најбоље могуће резултате.

4. Мултидисциплинаран по природи. Као што је претходно наведено, менаџмент настоји да се посао обави преко људи. Неопходно је управљати људима. Међутим, управљање људима није једноставан посао, већ је изузетно сложен и тежак посао, пре свега јер су људи различити са различитим емоцијама, осећањима и тежњама. Менаџмент користи знање из различитих области попут економије, информационих технологија, психологије, социологије итд. Стога, менаџмент је мултидисциплинаран по природи.

5. Групна, а не појединачна активност. Менаџмент ни у ком случају не може бити индивидуална активност. Менаџмент је групна активност јер подразумева „експлоатацију“ напора групе (запослених) у циљу постизања групних (власничких) циљева. Покушава да задовољи потребе и захтеве групе. Такође и тренд данашег

¹⁷ Исто.

менаџмента у савременим организацијама јесте да се фокус даје тиму и тимском раду а не појединцима.

6. Прати утврђене принципе или правила. Менаџмент прати утврђене принципе или правила као што је подела рада, дисциплина, јединство управљања. Ови принципи помажу да се спрече и реше проблеми у организацији.

7. Потпомогнут али не и замењен од стране рачунара. Данас готово да нема менаџера који не користи рачунар. Рачунари помажу менаџерима за боље и тачније одлуке. Иако рачунари могу помоћи менаџерима у одлучивању, на менаџерима је финална одговорност и доношење одлуке, стога је менаџмент потпомогнут али не и замењен од стране рачунара .

8. Ситуациони је по природи. Менаџмент подразумева креирање планова, политика и одлучивања у складу са ситуацијом. У складу са ситуацијама се и мења и прилагођава стил конкретним ситуацијама. Користи различите планове, политике и одлуке за различите ситуације. Менаџер прво истражује темељно конкретну ситуацију, након чега извучи закључке о ситуацији. Потом креира планове и одлуке које су најбоље за тренутну ситуацију. Из тог разлога је ситуациони менаџмент.

9. Издвојен од власништва. У мањим организацијама, менаџмент и власништво су исти. Међутим, у знатно већим организацијама, менаџмент је издвојен од власништва. Менаџери су по правилу висококвалификовани професионалци који се најчешће запошљавају изван организације. У таквим организацијама, власници су акционари компаније.

10. Обоје, и уметност и наука. Менаџмент је усмерен на резултате, стога је уметност. Менаџмент константно спроводи истраживања, из тог разлога је такође и наука.

11. Свеобухватан је. Менаџмент је неопходан за извршење посла. Такође је и значајан за покретање пословних, образовних, донаторских и религијских институција. Менаџмент је неопходност за све активности, из тог разлога је свеобухватан.

12. Нематеријалан је, али се његов утицај осећа. Менаџмент је нематеријалан, однос не може се ни видети ни пипнути, али се може осетити путем рализованих резултата. Успех или неуспех менаџмента се може оценити једино на основу резултата. Уколико у организацији влада добра дисциплина, добра продуктивност, добар профит итд., онда у том случају је менаџмент успешан и обратно.

13. Користи професионални приступ у раду. Менаџери користе професионални приступ у процесу извршавања посла од стране њихових подређених. Менаџери делегирају (дају) ауторитет њиховим подређенима за извршавање обавеза и задатака. Менаџери питају подређене за мишљења и сугестије по питању унапређења посла. Такође, менаџери охрабрују и подстичу запослене да преузму иницијативу. Иницијатива у овом смислу подразумева да се ствари одраде на прави начин без додатне супервизије од стране менаџера.

14. Динамичан је по природи. Менаџмент је динамичан по природи. То подразумева да је менаџмент креативан и иновативан. Организација у све компетитивнијем окружењу може да опстане једино ако је динамична, у смислу да константно доноси нове и креативне идеје, нове производе и услуге, маркетинг технике и др.

2.5. Значај и улога менаџера

Како је у свету менаџмент све више добијао на значају као једна савремена метода управљања, на исти начин је на значају добила и улога менаџера као посебне друштвене групе. У циљу регулисања економских и друштвених процеса који притом захтевају извршавање сложених делатности управљања, неопходност менаџера није упитна. Менаџер је тај који у организацији врши адекватну оптимизацију ресурса, проширује послове и управља потенцијалом раста.¹⁸

Урошевић и Арсић (2009)¹⁹ истичу значај и улогу савременог менаџера у смислу да менаџери управљају организацијама и пословима преко других људи које усмеравају ка постизању постављених циљева. У оквиру своје организације менаџери су одговорни за резултате, али исто тако су одговорни и за дефинисање циљева и одређују модусе за њихово постизање. На тај начин менаџери планирају, организују, воде и контролишу активности свих запослених у организацији. Од менаџерског залагања и њиховог рада зависи успех или неуспех организације. Стога, менаџерски посао је веома комплексан. Уопштено посматрано, задатак менаџера је да на дужи период обезбеди опстанак а истовремено и развој организације, односно да обезбеди реализацију основних и стратешких циљева организације. Менаџер има битну улогу у повезивању и

¹⁸ Лончаревић, Р. (2006). *Лидерство у теорији и пракси*. Универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука.

¹⁹ Урошевић, С., & Арсић, М. (2009). *Усклађивање функције и улоге менаџера ради ефикаснијег управљања организацијом*. *Пословна политика*, Београд, година XXXVIII, број, 9-10.

интеграцији свих учесника у реализацији задатака. Уколико функције и улоге менаџера посматрамо заједно, ова два повезана приступа представљају начин за испитивање једне исте активности, односно шта менаџери раде. И поред тога што функције менаџмента пружају бољи оквир за проучавање посла менаџера, не би требало занемарати ни различите улоге које менаџери имају у склопу своје организације.

Михајловић и Јовановић (2012)²⁰ наводе да се све менаџерске улоге могу груписати према сродности у три основне групе: 1) изградња међуљудских односа; 2. информисање и 3) доношење одлука. У оквиру прве групе менаџери делују као лидери. Менаџер личним примером демонстрира поверење, поштовање и интегритет, притом шаљући поруку подређенима да су интерперсонални односи пожељни. У оквиру друге групе улога, менаџери сакупљају информације из интерних и екстерних извора, стручне литературе, контактима са другим менаџерима и доменским експертима. У оквиру треће групе менаџери верификују своје знање и вештине као успешни доносиоци одлука. Ова улога се посебно огледа у креирању решења у избору најбољег решења за организацију.

Поред тога што ефикасније координишу посао, менаџери који разумеју сличности и разлике у менаџерским пословима добијају друге предности. На пример, они су боље способни да:²¹

- Комуницирају очекивања о учинку и пружају повратне информације подређенима.
- Припремају друге и себе за прелазак на виши организациони ниво или различите функције.
- Предвиђају како ће се различити подређени понашати у смислу извршавања задатака, уколико буду унапређени на нову функцију/позицију.
- Осигуравају да је тренинг и развојни програм прилагођен потребама подређених уколико промене позицију.
- Решавају потенцијалне проблеме по питању менаџерских улога, одговорности и приоритета.

²⁰ Михајловић, Д. & Јовановић, В. (2012). Организација и управљање предузећем. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет, Зајечар.

²¹ Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 3(4), 286-293.

Предузимљивост и умешност менаџера да реагује у одређеним ситуацијама, његово познавање пословних процеса и тржишта на којем се одвијају послови је битна за успешност организације. Приликом доношења одлука треба да буде одговоран, савестан и етичан, да има храбрости да ризикује и да има стручне и способне сараднике. Да би успешно управљао једном модерном организацијом, менаџер мора да поседује и самопоуздање, способност брзог решавања проблема, знање планирања и умеће у постављању међуљудских односа.²²

Краут и сар. (Kraut et al., 1989)²³ су у опсежном истраживању у којем је учествовало 1412 менаџера, изабрали седам најзначајнијих група менаџерских задатка од укупно 57 менаџерских задатака. Као најзначајнији, идентификовани су следећи менаџерски задаци:

- Управљање индивидуалним учинком;
- Инструкисање подређених;
- Планирање и алокација ресурса;
- Координација независних група;
- Управљање групним учинком;
- Праћење пословног окружења; и
- Заступање запослених.

Дакле, на основу претходно изнетог, менаџери извршавају комплексне активности и задатке који се односе на основне функције менаџмента (планирање, организовање, управљање и контролу) у циљу обезбеђивања постизања планираних односно постављених циљева.

2.6. Значај праћења и управљања перформансама организације

Убрзане и динамичне технолошке промене, развој и брзина нових достигнућа условиле су потребу да организације прилагођавају свој начин пословања новим трендовима у постизању својих циљева. Свака организација која тежи да има што бољу позицију на тржишту истовремено задржавајући конкурентност, треба бити фокусирана у својим

²² Сајферт, З., Лазић, Ј., & Цвијановић, Ј. (2007). Циљеви менаџера. Економски институт, Београд.

²³ Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 3(4), 286-293.

свакодневним процесима на управљање перформансама и изврност у раду. Да би организација могла на дугорочан и квалитетан начин да управља перформансама, један од услова су и циљеви које дефинише, како индивидуалне тако и организационе, док циљеви у сваком тренутку требају бити добро постављени, мерљиви и транспарентни.

Економско окружење у којем данашње организације послују намеће потребу да организације у својим економским активностима изналазе нове моделе за задржавање конкурентности и постизања што боље конкурентске позиције. Да би организације на најбољи начин управљале својим активностима, развојем и обликовањем свог пословања предуслов је да морају у свом пословању користити стратегијски менаџмент.

Стратегијски менаџмент заузима битну улогу када је управљање перформансама у питању, те се може посматрати као процес у коме се управља свим ресурсима организације и то на свим нивоима, интерним и екстерним чиниоцима пословања са циљем развоја, остварења конкурентске предности и управљања сопственим перформансама. За функционисање организације у све конкурентнијем окружењу потребна је добро дефинисана стратегија на свим нивоима, визија, мисија, знање и флексибилност менаџмента за све могуће потенцијалне ситуације. Менаџмент у сваком тренутку треба да има брз модус за промене на тржишту, не треба да ишчекује промене и да им се прилагођава, већ да исте предвиди и креира брза решења и начине деловања.

Агинис (Aguinis, 2009)²⁴ наводи да је управљање перформансама континуирани процес идентификације, мерења и развоја перформанси појединаца и тимова и усклађивања перформанси са стратегијским циљевима организације. На основу дефиниције издвајају се две кључне компоненте, и то:

- 1) Континуирани процес. Управљање перформансама је стално и укључује процес који се не завршава у погледу постављања циљева, мерења учинка, давања и пружања повратних информација.
- 2) Усклађивање са стратегијским циљевима организације. Управљање перформансама захтева да руководиоци осигурају да активности и резултати запослених буду усклађени са циљевима организације, те да ултимативно помогну организацији у стицању конкурентске предности. Стога, управљање

²⁴ Aguinis, H. (2009). Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

перформансама ствара директну везу између перформанси запосленог и циљева организације и чини експлицитан допринос запослених у организацији.

Дакле, управљање перформансама и циљевима представља процес који је дизајниран на начин да снажно повеже циљеве организације са стратегијом и индивидуалним учинком, све са циљем да се испуне индикатори кључних перформанси. Успех перформанси менаџмента умногоме зависи од међусобне повезаности у организацији као и од пружања квалитетног фидбека како на хоризонталном нивоу тако и на вертикалном нивоу.

У процесу креирања пословне политике организације, један од најважнијих циљева који треба дефинисати јесте циљ који се односи пре свега на увећање профитабилности организације и максимизација добитка на дужи временски рок. Ради остварења пословне политике организације на самом почетку потребно је дефинисати кључне циљеве које је потребно испунити и ка којима се тежи. Циљеве које дугорочно треба имплементирати и у стратегији развоја организације.

Управљање перформансама је природни процес менаџмента који доприноси ефективном менаџменту појединаца и тимова у циљу постизања високог нивоа организационих перформанси. Као такво, управљање перформансама, успоставља заједничко разумевање о томе шта треба да буде постигнуто у смислу циљева рада али је и приступ у вођењу људи и развијању компетенција запослених који обезбеђује да дефинисани циљеви буду достигнути.²⁵

Перформанс менаџмент се идентификује кроз три кључне фазе:

- 1) У првој фази тј. фази планирања и постављања циљева одређују се кључни циљеви (индивидуални и компанијски) којима се тежи, одређују се компетенције које су потребне за испуњење циљева, одређује се минимални стандард који се захтева у процесу испуњења циљева и одређује се потребан ниво развоја за постизање истих.
- 2) У другој фази, тј. фази праћења напретка и контроле испуњености циљева, представља фазу у којој се врши контрола напретка испуњености дефинисаних

25

циљева, утврђује се да ли постоје потешкоће приликом испуњавања циљева, да ли се испуњење циљева спроводи на начин како је то дефинисано првом фазом.

- 3) У трећој фази, тј. фази евалуације и процене испуњености циљева утврђује се проценат испуњености задатих циљева и начин на који су циљеви остварени са циљем да се у будућем постављању циљева избегну слабости претходног процеса уколико су постојале.

Дакле, управљање перформансама је процес комуникације између менаџера и/или супервизора и запосленог који се обавља током целе године. У основи управљања учинком, лежи процес комуникације који обухвата појашњење очекивања, постављање циљева, идентификовање циљева, пружање повратне информације и процену резултата.

Поред управљања перформансама, јако је битно и праћење перформанси које заузима важну улогу у остварењу циљева организације, уколико постоје потешкоће приликом остварења циљева, праћењем перформанси преко кључних индикатора перформанси се могу предупредити одређене потешкоће и исте отклонити на време како би испуњење циљева могло несметано да се настави. Кључни индикатори перформанси су значајни за менаџере, тимове па чак и компаније и приказују степен напретка у остварењу циљева.

Мерење перформанси представља процес у којем се прикупљају извештаји о достигнућима појединца, тима или организације. Често подразумева и упоређивање са стратешким циљевима организације, односно да ли су резултати у складу са планираним. У већини случајева процес мерења перформанси подразумева коришћење статистичких алата у циљу анализе и утврђивања резултата. Обзиром на то да је немогуће измерити сва достигнућа организације истовремено, посебно што се неки параметри могу директно измерити док се други процењују посматрањем, процена перформанси се најчешће врши поређењем са узорима тј. бенчмарком.²⁶

Праћењем перформанси се може управљати тимом и запосленима а заснива се на објективним стандардима за разлику од честих субјективних процена. Такође, праћење перформанси омогућава и дефинисање стандарда и критеријуме учинка за запослене у односу на зацртане стандарде. На тај начин идентификују се запослени који остварују, прекорачују или који заостају за постављеним стандардима или циљевима организације. Праћење перформанси осигурава дневне, недељне и месечне податке који

²⁶ <http://laboi.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/dataPA/MEPS/BSCosnove.pdf>

могу помоћи менаџерима и руководству у максимизацији потенцијала запослених, а у циљу да се перформансе како запослених тако и организације подигну на виши ниво.

3. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИДЕРСТВА

3.1. Појам лидерства

У етимолошком смислу, реч лидерство потиче од енглеске речи Lead, што се преводи као водити – вођство.

У данашњем радном окружењу, запослени представљају значајан ресурс организације и кључну детерминанту корпоративног успеха. Јукл (Yukl, 2002)²⁷ наводи да је од кључне важности искористити потенцијале запослених за остваривање циљева организације. Ефективно лидерство представља један од најрелевантнијих фактора у том погледу, стога, развијање таквог ефективног лидерства може бити кључно за организације у све конкурентнијем окружењу.

Лидерство је способност да се група усмери ка визији организације и циљевима. Може се рећи да представља једну од управљачких особина компаније или организације која је у интеракцији са запосленима и која има велики утицај на стопу обрта организације. Без лидерства, остваривање задатака и њихових достигнућа је немогуће.²⁸

Може се рећи да су људи очарани идејом лидерства све више траже информације о томе како да постану ефикасни и ефективни лидери. Компаније се у процесу регрутације и селекције све више фокусирају на избор кандидата који поседују лидерске вештине, јер верују да је то добро за њихово пословање. У суштини, лидерство је процес остваривања утицаја у смислу способности да лидер увери друге људе, тј. следбенике да га прате на путу остварења организационих циљева. Уметност управљања кроз комплексног лидерства подразумева учешће следбеника и лидера у процесу остварења циљева, али без принуде, тј. кроз слободно изабрано учешће.

Током 80-их година различити приступи у лидерству привлаче посебну пажњу.²⁹ Постоје различити приступи у дефинисању лидерства, један од интересантнијих приступа су предложили Бас и Стогдил (Bass, Stogdill, 1990)³⁰ у којем виде лидерство

²⁷ Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

²⁸ Mills, D. Q. (2005). Leadership: How to lead, how to live. MindEdge Press.

²⁹ Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. The Leadership Quarterly, 10(2), 129-144.

³⁰ Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

са посебним акцентом на групне процесе. Из ове перспективе тј. становишта, лидер је иницијатор и центар промена и активности у једној групи, притом обједињујући вољу групе. У другим дефиницијама о лидерству, лидер се посматра са становишта личности, па се лидерство види као комбинација специјалних карактеристика које поседује појединац и које му дозвољавају да другима наметне задатке. Остатак дефиниција се односи на лидерство у виду активности или понашања, у смислу да се лидерство састоји из свих активности које лидер чини како би донео промене у групи.

Дејвис (Davis, 2003) наводи да термин лидерство подразумева став, вођење организације или неког њеног дела у новом правцу, решавање проблема, креативност, покретање нових програма, изградњу организационих структура и унапређење квалитета у организацији.

Према Котеру (Kotter, 1996),³¹ лидерство представља уметност мобилисања других који желе да се боре за реализацију заједничких аспирација. Хигинс (Higgins, 1994)³² дефинише лидерство као „процес прављења избора о томе како поступати са људима у давању наређења за утицање на њих и након тога трансформација тих избора у акције“. Чемерс (Chemers, 1997)³³ лидерство дефинише као процес друштвеног утицаја у којем особа може да помогне другима у испуњавању заједничког циља. Међутим, Хоманс (Homans, 2013)³⁴ идентификује лидера групе као члана групе/тима који подстиче интеракцију. Јукл (2002)³⁵ лидерство пак дефинише као процес утицаја у смислу деловања на интерпретацију догађаја од стране следбеника, избора циљева за групу или организацију, организацију радних активности у правцу остварења циљева, одржавања кооперативних односа и тимског рада и обезбеђења подршке за чланове организације.

Наш познати теоретичар који истражује феномен лидерства, Бранислав Машић наводи десет приступа лидерству које је поставио Бернард Бас (Bass Barnard):³⁶

- Лидерство са посебним акцентом на групне процесе. Лидер је у овом приступу срж свих групних активности;
- Лидерство као личност и њени ефекти (јачина карактера лидера);

³¹ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* Harvard Business School Press. Boston, MA.

³² Higgins, J. M. (1994). *The management challenge: An introduction to management*. Macmillan.

³³ Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc., Publishers, Mahwah.

³⁴ Homans, G. C. (2013). *The human group* (Vol. 7). Routledge.

³⁵ Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

³⁶ http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/372/mod_folder/content/0/2010-2011/Nedelja%2011%20-%20Liderstvo%20-%20Stranica%20predmeta%202011.pdf?forcedownload=1

- Лидерство као акт понашања (пронаћи одговор на питање шта лидер ради?);
- Лидерство као инструмент за постизање организационих циљева (лидерство=менаџмент);
- Лидерство као најважнији ефекат интеракције (лидерство као последица интеракције унутар групе);
- Лидерство као различите улоге (теорија- лидерство као улога која интегрише друге);
- Лидерство као иницирање структура (подржавање структуре социјалних система);
- Лидерство као уметност индуковања сагласности воља следбеника (моделирање групе према жељама лидера);
- Лидерство као испољавање утицаја;
- Лидерство као однос моћи.

Класични теоретичари организационог понашања лидерство посматрају углавном са становишта у којем лидер води следбенике ка испуњењу организационих циљева. Тако да Дејвис (Davis) лидерство посматра као људски фактор који повезује чланове групе и мотивише их у правцу постизања циљева. Са друге стране нешто сличну дефиницију касније предлаже Бас (Bass) где истиче да лидерство може да преобрати следбенике, креира визију о циљевима који требају бити испуњени и где се следбеницима артикулишу начини реализације постављених организационих циљева.³⁷ Не смемо заборавити и дефиницију Нортхауса, у којој Нортхаус (Northouse, 2014)³⁸ наводи да је лидерство процес у којем појединац утиче на чланове групе у циљу постизања заједничких циљева. Као што се може приметити из претходних дефиниција, лидерство се може посматрати као феномен који је везан за промене, такође, лидерство представља процес утицаја на групу или људе/следбенике у циљу постизања одређеног циља.

На основу претходно наведеног можемо извести карактеристике лидера, а лидер поседује:

- Капацитет антиципације (визионар је);
- Креативност и оригиналност;

³⁷ Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

³⁸ Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.

- Адаптабилност на промене;
- Преузимање ризика;
- Самопоуздање и емоционална контрола;
- Поверење у следбенике;
- Жељу за остварењем циљева;
- Вештину и снагу комуникације; и
- Тежњу ка материјализацији визије у смислу испуњења организационих циљева.

Лидерство је у савременим и све конкурентнијим условима пословања јако пожељан атрибут. Лидери верују властитим снагама и стварају повеће у организацији као и тежњу код следбеника за остварењем циљева групе, организације. У близини „правих“ лидера, запослени се осећају компетентније и сигурније. Лидерство је такође и у директној вези са способношћу да се утиче на понашање људи. Све већи тренд је да регруттери настоје да у процесу регрутације и селекције кадрова управо бирају особе које поред других неопходних компетенција поседују и лидерске вештине и способности. Стога, лидер дефинитивно има несумњиву улогу у развоју привредних друштава, што је у претходном делу посебно указано испитивањем дефиниција лидерства и лидера.

3.2. Лидерске вештине и компетенције

У скорије време се све више поред способности и карактеристика личности уводи и појам компетенције. Компетенције се одређују као облици понашања, међутим још увек не постоји јединствено одређење компетенција.³⁹ Сеат и сар. (Seate et al., 2016)⁴⁰ наводе да је за организације изузетно тешко да утврде које ће компетенције запослених допринети тј. помоћи менаџерима да успешно остваре циљеве организације. Способност да се процене компетенције представља изузетно тежак и изазован задатак, али са друге стране омогућава организацијама да боље управљају радом појединаца и групе. Стога, одређивање које су то компетенције релевантне за различите менаџерске функције је значајно, као и за запослене због даљег развоја, развојних програма и промоције.

³⁹ Урошевић, С. & Сајферт, З. (2012). *Менаџмент људских ресурса*. Дон Вас, Београд.

⁴⁰ Seate, B. M., Pooe, R. I., & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.

Сама идеја појма компетенције има значење у погледу надлежности, способности, вештина, експертизе и одговорности појединца. Марчингтон и Вилкинсон (Marchington, Wilkinson, 2005)⁴¹ сматрају да термин „компетентност“ представља личне карактеристике, ставове, вредности и интерперсоналне вештине.

Урошевић (2012) наводи да би се компетенције могле одредити као способност успешног обављања неког посла или задатка. Дакле, то је способност индивидуе да демонстрира да може обавити одређене делегиране задатке или обавезе. Такође се може рећи да компетенције представљају укупне претпоставке за радну успешност. Оно што је такође битно истаћи јесте да лидер у организацији има изузетно значајну функцију. Стога је неопходно да буде добро информисан и упознат са радом целе организације, уз то је неопходно да мотивише следбенике како би дали свој максимум у постизању организационих циљева. Вештине које су значајне јесу добар тимски рад и комуникација, али и основна знања попут оних које подразумевају познавање рада на рачунару, страних језика итд.⁴²

Компетенције јесу у суштини вештине, особине, квалитет и карактеристике појединца које доприносе способности особе да ефикасно извршава обавезе и радне задатке. У данашње време, компетенције су мерило за успех на послу. Идентификовање компетенција специфичних за одређени посао омогућава процену колико је ефикасна особа у прошлости, и колико би особа у будућности ефективно радила и извршавала задатке у организацији.

Вудруф (Woodruffe, 1992)⁴³ истиче да су „компетенције заиста исте као аспекти личности попут особина и мотива, односно да представљају скуп образаца понашања“. Оно што је интересантно јесте да Вудруф предлаже искључивање компоненти перформанси рада попут техничких вештина, знања и способности из дефиниција компетенција.

У задње време се, уз способности и карактеристике личности, као кључне изворе индивидуалних разлика уводи и појам компетенција. Компетенције представљају скуп вештина, знања и ставова за лични развој, запослење и партиципативност. Оне омогућавају људима да испуне своје циљеве у налажењу одговарајућег запослења, али

⁴¹ Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. *Managing human resources: personnel management in transition*, 398-423.

⁴² Урошевић, С. (2012). *Развој каријере*. Технички факултет Бор, Бор.

⁴³ Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency. In Boam, R., Sparrow, P.(eds), *Designing and Achieving Competency: A Competency Approach to Developing People and Organizations*.

и да буду у стању да га задрже и узму учешће у друштвеном животу. Могло би се рећи да оне представљају претпоставку за радну успешност.⁴⁴

На основу претходно наведеног, у контексту лидерства и лидера можемо дефинисати и лидерске компетенције. Лидерске компетенције представљају знања, вештине, способности и атрибуте које лидери морају да поседују и демонстрирају како би своје улоге и послове обавили компетентно. Према Котеру (Kotter, 1990)⁴⁵, лидери имају три битне улоге:

- Постављање правца;
- Усклађивање људи; и
- Инспирисање људи.

Према Барнеру (Barner, 2000)⁴⁶, лидерске компетенције представљају способност прилагођавања, ефикасну међуљудску комуникацију и добро доношење одлука тј. одлучивање. Интаглиата и сар. (Intagliata et al., 2000)⁴⁷ истичу да су лидерске компетенције важне из неколико разлога, јер пре свега оне пружају усмерење, мерљиве су и могу се научити.

Компетентни лидери су константно фокусирани на резултате и унапређење квалитета, такође настоје да спроведу стратегију у акцију помоћу својих следбеника. Шпрајцер и сар. (Spreitzer et al., 1997)⁴⁸, наводе да компетентни лидери поседују интерперсоналне вештине које им помажу да из људи и запослених извуку оно најбоље, на тај начин својим следбеницима подижу капацитет за кооперацију и тимску сарадњу, привлаче и развијају таленат, мотивишу људе према визији организације и комуницирају како вербално тако и писано. Компетентни лидери треба да поседују техничко знање за извршење одређених задатака, а такође, морају и да разумеју ширу слику посла који обављају како би били у стању да анализирају тренутне трендове и тржишне услове пословања.⁴⁹

⁴⁴ Урошевић, С. (2012). Развој каријере. Технички факултет Бор, Бор.

⁴⁵ Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 68(3), 103-11.

⁴⁶ Barner, R. (2000). Five steps to leadership competencies. *Training & Development*, 54(3), 47-47.

⁴⁷ Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *People and Strategy*, 23(3), 12.

⁴⁸ Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of applied Psychology*, 82(1), 6.

⁴⁹ Brake, T. (1997). The global leader: Critical factors for creating the world class organization. *Irwin Professional*.

Дакле, компетенције су конструкција која представља сазвежђивање особина особе које резултирају ефективним перформансама на послу. Компетенције се односе на перформансе или исходе, и укључују опис задатака, функција или циљева. Компетенције се могу развити кроз интеракцију између карактеристика особа и организацијских карактеристика.

3.3. Стилкови лидерства

Дулевиц и Хигс (Dulewicz и Higgs, 2005) сматрају да је однос између приступа лидера, тј. лидерског стила и контекста у којем они функционишу и делују изузетно важан.⁵⁰ Такође наводе и да се понашања лидера на основу истражене литературе (Wheatley, 2000; Jaworski, 2001; Senge, 1997; Higgs, Rowland, 2003)^{51,52,53,54} могу груписати у три категорије:⁵⁵

- 1) Оријентација према циљевима. Оријентација према циљевима представља скуп понашања у којем лидер поставља смер и понаша се на начин на који он/она имају значајну улогу у усмеравању других да постигну кључне циљеве неопходне за остварење одређених перформанси организације. Овакво понашање се не може приписати аутократском стилу, већ се може тумачити као понашање које је изузетно лидер-центрично.
- 2) Укључивање. У овој категорији фокус лидера остаје на пружању снажног осећаја правца, међутим постоји значајан фокус на укључивању других (следбеника) у правцу постављања смера, и у већој мери, у одређивању начина на који ће се постићи циљеви. За разлику од претходне категорије, ову категорију не карактерише изузетно снажан лидер-центризам.
- 3) Учествовање. Понашање лидера у овој категорији је фокусирано на фацилитацију других у постизању природе правца и начина постизања

⁵⁰ Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

⁵¹ Wheatley, M. J. (2002). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future*. Berrett-Koehler Publishers.

⁵² Jaworski, J. (2001). *Synchronicity*. Berrett-Koehler, New York, NY.

⁵³ Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 30-32.

⁵⁴ Higgs, M., & Rowland, D. (2003). Is change changing? An examination of approaches to change and its leadership. *WORKING PAPER SERIES-HENLEY MANAGEMENT COLLEGE HWP*, (13).

⁵⁵ Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

неопходних циљева. Лидер се више бави развојем способности других за постигнућем, него са правцем организације.

Стилови лидерства представљају начине на којима се заснивају односи између лидера и следбеника као и осталих у организацији, тј. начин путем којег лидер усмерава понашање подређених и средства која користи да их придобије или приволи на жељено понашање. Стил лидерства изражава природу односа у процесу управљања организацијом или природу међусобне интеракције лидера и следбеника.⁵⁶

Специфичности стилова лидерства су бројне, међутим критеријуми у наставку могу да помогну приликом њиховог разликовања.⁵⁷

- Приступ лидера приликом мотивације следбеника, да ли се користи принуда или подстицај;
- Начин на који лидер доноси одлуке;
- Извори моћи које примењује да би остварио утицај на следбенике; и
- Способност лидера да прилагоди своје понашање различитим ситуацијама (флексибилност)

Постојање разних фактора, условило је да се лидерство различито манифестује у организацијама. Најважнији фактори се односе на личност лидера, карактеристике следбеника и специфичност контекста у којем еволуирају. Интеракција ових елемената је основа стилова лидерства које сусрећемо на нивоу организација.

Стилови лидерства представљају обрасце понашања покренутих од стране лидера приликом рада са следбеницима. Левин и сар. (Lewin et al., 1939)⁵⁸ су идентификовали три стила лидерства:

- Аутократско лидерство;
- Демократско лидерство; и
- Либерално тј. „Laissez-faire“ лидерство.

⁵⁶ Суша, Б. (2009). Менаџмент људских ресурса. Секон-букс доо, Нови Сад.

⁵⁷ Исто.

⁵⁸ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

3.3.1. Аутократски стил лидерства

У аутократском стилу лидерства, аутократски лидери имају потпуну моћ над својим подређенима тј. следбеницима. Они блиско контролишу њихов рад и одржавају однос на стриктно професионалном нивоу. Чланови тима нису укључени у процес доношења одлука и нису у могућности да изнесу своје мишљење и ставове или да дају предлог за побољшање рада.

У овом стилу лидерства, људи су тачно упознати шта да раде и како да раде и увек очекују тачне инструкције које ће следити. Једна од предности оваквог стила лидерства је изванредна ефикасност рада, јер се одлуке доносе веома брзо и задаци се извршавају веома ефикасно. Велики недостаци овог стила лидерства се огледају у потенцијалном отпору међу запосленима.

Де Кремер (De Cremer, 2006)⁵⁹ износи став да аутократско лидерство, тј. аутократски лидери утичу на смањење нивоа задовољства и мотивације код својих следбеника. Такође, такво лидерство ће условити и смањење осећаја контроле, тежњом за постизање циљева повећаће се и немоћ следбеника.

Овакав стил је препоручљив тимовима, где је посао рутински и где су неопходне брзе одлуке у кризним ситуацијама. Наведени стил спада у најнеефективније стилове лидерства.⁶⁰

Бати и сар. (Bhatti et al., 2012)⁶¹ изnose став да је у погледу продуктивности аутократски стил најјефикаснији, међутим, Суша (2009)⁶² наводи да наведени стил лидерства временом доводи до незадовољства групном климом, што ће се ултимативно одразити и на продуктивност, стога ће ове групе временом постати мање ефикасне.

3.3.2. Демократски стил лидерства

Често се спомиње и да представља најјефикаснији стил лидерства. У демократском (често се спомиње и термин партиципативни) лидерству, „демократски лидер“ доноси коначну одлуку, он увек позива и друге чланове тима тј. следбенике да допринесу и

⁵⁹ De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.

⁶⁰ Пајевић, Д. (1993). *Основи психологије рада*. Универзитет Војске Југославије, Београд.

⁶¹ Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

⁶² Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*. Секон-букс доо, Нови Сад.

узму учешће у процесу доношења одлука. Овај начин не само да доприноси повећању задовољства послом код следбеника јер су укључени у оно што се дешава, већ доприноси и развијању вештина и компетенција код следбеника.

Следбеници и чланови тима у демократском лидерству имају осећај контроле над сопственом судбином, мотивисани су да раде више него што би на то утицало материјално награђивање. Имајући у виду да је за партиципативност некада неопходно време, међутим овај приступ може довести до тога да се ствари одвијају спорије, али оно што је најбитније је крајњи резултат/исход који је често бољи. Демократски стил лидерства може бити најпогоднији тамо где је тимски рад непоходан и где је квалитет много значајнији него брзина тржишне продуктивности.

Дакле, демократски стил је прикладан у ситуацијама када је квалитет посла важнији од ефикасности и продуктивности и када се посебан акценат ставља на тимски рад. Овакав стил лидерства се препоручује тимовима искусних и професионалних људи. Такође, наведени стил значајно подиже морал, мотивацију и задовољство послом код следбеника јер следбеници осећају да се и њихово мишљење рачуна.

На основу претходно изнетог, могу се видети и неки недостаци оваквог стила лидерства. Недостатак овог стила је успоравање одлучивања, тј. знатно спорији процес доношења одлуке. Наведени проблем настаје јер се сви чланови тима подстичу да изнесу и изразе своје мишљење. Свакако овај стил није препоручљив у ситуацијама када су брзина и ефикасност важни, на пример у кризним ситуацијама, где се драгоцено време може изгубити уколико се слуша мишљење и став сваког члана тима.

Оно што је битно за овај стил лидерства и што може бити велика предност јесте да у случају повлачења лидера из тима, не долази до распада групе, већ се група одржава и касније.⁶³ Са аспекта одржавања доброг морала и сталног нивоа рада, демократски стил је свакако ефикаснији.⁶⁴

3.3.3. Либерални „Laissez-faire“ стил лидерства

Име овог стила лидерства долази из француског језика и има значење „не мешај се“ или „оставити на миру“, тј. оставити ствари на начин на који су. Лидери који користе овај

⁶³ Бојановић, Р. (1988). Психологија међуљудских односа. Научна књига, Београд.

⁶⁴ Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

стил преферирају да њихов тим ради самостално, притом омогућавајући следбеницима потпуну контролу у организовању и спровођењу сопствених активности. Либерални лидер пружа подршку једино када тим то затражи.

Према Левину и сар. (Lewin et al., 1939)⁶⁵, либерално лидерство представља стил лидерства у којем је лидер номинован и још увек физички заузима лидерску позицију, али где мање или више избегава одговорности и задатке који су додељени.

Лидери који примењују овај стил могу бити ефикасни једино ако надгледају перформансе тима и ако редовно пружају повратне информације тј. фидбек. Овакав стил лидерства је погодан за искусне тимове у којима су чланови тима тј. следбеници мотивисани, преузимају иницијативу и којима није неопходан надзор за обављање својих задатака.

Бенефит оваког стила јесте што следбеницима пружа професионално задовољство и може их учинити врло продуктивним док се недостаци оваког стила огледају поготову код особа са лошим способностима за управљање временом, без искуства и вештина потребних за индивидуалан рад. Код оваквих особа ће ефикасност знатно опасти.

3.4. Утицај лидерства на организациону културу

Тема лидерства и организационе културе привлачи изузетну пажњу и све више постаје предмет интересовања истраживача. Већи део интереса истраживања за наведена два подручја се заснива на експлицитним и имплицитним тврдњама да су лидерство и култура повезани са организационим перформансама.

Јанићијевић (2011)⁶⁶ износи став да организациона култура представља феномен понашања у организацији, тј. организационог понашања, те да је обележила област менаџмента у последњој декади XX и првој декади XXI века. Бројна истраживања у области организационе културе потврђују улогу лидера у креирању и одржавању одређеног типа културе у организацијама.⁶⁷ Са друге стране Хенеси (Hennessey, 1998)⁶⁸

⁶⁵ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

⁶⁶ Јанићијевић, Н. (2011). Утицај лидерства на организациону културу. *Економика предузећа*, 59(5-6), 215-226.

⁶⁷ Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

⁶⁸ Hennessey Jr, J. T. (1998). "Reinventing" government: Does leadership make the difference?. *Public Administration Review*, 522-532.

наводи значај способности разумевања и рада унутар једне културе као предуслов за успешно лидерство.

Један од приступа откривања односа између организационе културе и лидерства јесте испитати како је култура конципирана у организационој теорији. Смирцич (Smircich, 1983)⁶⁹ истиче два приступа у проучавању организационе културе: култура као организациона варијабла и култура која се види као нешто чиме се може манипулисати. Организациона култура се према Брауну (Brown, 1998)⁷⁰ дефинише као „систем претпоставки, вредности, норми и ставова манифестованих кроз симболе, које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и које им помаже да одреде значења света који их окружује и како да се у њему понашају“.

Јанићијевић (2011)⁷¹ наводи да култура намеће одређени стил лидерства, јер ствара оквир у којем сви чланови организације тумаче и разумеју свет око себе и у ком обликују своје понашање. Лидер мора да делује унутар културе и оквира који је наметнут како би био прихваћен од стране следбеника и како би постао успешан као вођа. Операционализација унутар овог утицаја се спроводи идентификацијом одређених стилова лидерства у организацији, који ће бити прихваћени и ефикасни у одређеним типовима организационих култура.

Шејн (Schein) примећује да се у одређеним деловима организациона култура и лидерство преплићу. Шејн у свом истраживању илуструје ову међусобну повезаност посматрајући однос између лидерства и културе у контексту животног циклуса организације. Стога, током процеса организационе формације, оснивач организације ствара и обликује организацију која одражава његове вредности и уверења. У том смислу, оснивач ствара и обликује културне особине своје организације. Међутим, како се временом организација развија и расте, створена организациона култура утиче на лидера и обликује стил лидера.⁷²

⁶⁹ Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

⁷⁰ Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Person Education, Edinburgh. према Јанићијевић, Н. (2011). Утицај лидерства на организациону културу. *Економика предузећа*, 59(5-6), 215-226.

⁷¹ Јанићијевић, Н. (2011). Утицај организационе културе на лидерство у организацији. *Economic Themes*, 49(4), 527-543.

⁷² Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Фишман и Кавано (Fishman, Kavanaugh, 1989)⁷³ сугеришу да култура неке организације и начин на који људи реагују на одређене промене и иновације у значајној мери обликују понашање лидера. Кавано и Ашканези (Kavanagh, Ashkanasy, 2006)⁷⁴ истичу став да је улога лидера изузетно значајна у процесу креирања и одржавања одређеног типа организационе културе, међутим, Бас и Аволио (Bass, Avolio, 1993)⁷⁵ износе став да је одређена култура предуслов за успешност лидерства и указују на узајамну везу лидерства и организационе културе, односно да се организациона култура и лидерство преплићу.

Везу тј. утицај организационе културе потврђује и Јанићијевић. Лидер намеће своја виђења потенцијалних решења по питању проблема или изазова са којима се организација суочава. Интерпретативни начин обликовања организационе културе инициран од стране лидера, подразумева да лидер путем комуникације намеће значења реалности чланова организације и на тај начин их чини когнитивно зависним од лидера. На тај начин сви или већина чланова постепено усвајају ставове креиране од стране лидера те на тај начин формирају заједничке претпоставке, веровања и вредности.⁷⁶

Шејн је у својим истраживањима најтемељније испитао концепте организационе културе и лидерства, те је изнео и мишљење да су организациона култура и лидерство две стране истог новчића и да се не могу разумети сами по себи.⁷⁷ Такође, лидерство као процес није раздвојено из ширег ситуационог контекста у којем се лидерство одвија, осим ако култура не подржава лидере, у том случају лидерство засновано на заједничким вредностима није могуће. Дакле, култура одређује велики део онога шта лидер раде и како то раде.⁷⁸

⁷³ Fishman, N., & Kavanaugh, L. (1989). Searching for your missing quality link. *Journal for Quality and Participation*, 12(4), 28-32.

⁷⁴ Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1).

⁷⁵ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

⁷⁶ Јанићијевић, Н. (2011). Утицај лидерства на организациону културу. *Економика предузећа*, 59(5-6), 215-226.

⁷⁷ Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

⁷⁸ Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

3.5. Разлика између менаџера и лидера

За успешно управљање организацијом је потребно деловање како менаџера тако и лидера који поседују одређене компетенције. У прошлости је улога менаџера и лидера била спојена. Међутим, организације које разумеју разлику између менаџера и лидера су ове функције одвојиле. За менаџера се може рећи да се бави текућим проблемима и не гледа у будућност. Док је лидер визионар, гледа у будућност и планира деловање за оно што претходи.

Често се менаџер и лидер посматрају као синоними, па се као термини користе наизменично, међутим, лидерство и менаџмент је различита димензија руководиоца. Лидерство представља способност да изазове људе да делују, менаџер је међутим појединац који обезбеђује постизање организационих циљева кроз планирање, организације и оријентације рада. Због тога, особа може бити ефикасан менаџер, али без способности лидера.

Како наводе Робинс и Култер (Robbins, Coulter, 2005)⁷⁹, често се ставља знак једнакости између лидера и менаџера иако постоје разлике. Менаџери се именују на своје функције тј. радна местаа. Њихова вештина и способност да утичу на запослене произилази из формалне власти која је уграђена у саму позицију. Насупрот томе, лидери се именују или појављују из радних група и способни су да утичу на друге из разлога који су изван формалне зоне ауторитета.

Како наводе Ибрахим и Кордс (Ibrahim, Cordes, 1996)⁸⁰ да би појединац могао да буде ефикасан менаџер, неопходно је да прво буде лидер. Прави лидер, чак и поред свега неколико следбеника, ултимативно може бити ефикаснији него менаџер коме недостају ове вештине. Највећа разлика између лидера и менаџера се огледа у томе да лидерство мора бити заслужено кроз успешне везе у организацији. Задатак ефикасног лидера је да креира људску визију и енергију. Лидер преузима одговорност, чини све да покрене ствари и преводи снове у реалност.

Лидерство је значајно за менаџмент, али не значи да сваки менаџер има способност да буде лидер, тј. способност да мотивише друге у организацији. Котер (Kotter, 1996)⁸¹

⁷⁹ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Menadžment. Data Status, Beograd.

⁸⁰ Ibrahim, H., & Cordes, K. (1996). Leader or manager?. Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 67(1), 41-42.

⁸¹ Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.

наводи да се суштина разликовања ова два појма састоји у различитим задацима лидера и менаџера. Лидер је креатор мисије и лидер је визионар организације, наспрот њему, задатак менаџера је да реализује визију у пракси.

Слика 3. детаљно приказује однос менаџера и лидера.



Слика 3. Однос између менаџера и лидера⁸²

⁸² Прилагођено према: <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/razlika-između-lidera-i-menadzera>

За разлику од менаџера, лидер има способност да утиче на ставове следбеника као и на њихове одлуке и акције. Организације схватају да је за дугорочну конкурентску предност организације потребан лидер. Лидер успешно комбинује таленат са својом способношћу утицаја на следбенике.

На основу претходно изнетог јасно је да постоји разлика између лидера и менаџера. Разлика се огледа и у приступ приликом решавања сложених проблема. Лидер за разлику од менаџера може да реши проблем и када менаџер не успе. Лидер је препознатљив по својим следбеницима, јер без њих појединац није лидер. Лидер често види различите солуције за решавање проблема и има посматра ширу слику него што је то случај код менаџера.

3.6. Емоционална интелигенција и лидерство

У данашњим условима пословања, лидерство постаје незаобилазан фактор на којем се темељи развој организације. Лидери су ти који у организацији креирају атмосферу у којој ће запослени моћи да уче и да се развијају, притом негујући и креирајући организациону културу која поштује концепт одрживог развоја, односно еколошку, економску и друштвену димензију одрживог развоја као концепта на којем је неопходно заснивати развој организација.

Интересовање за емоционалну интелигенцију је у задњих пар година изузетно високо. Емоционална интелигенција постаје све популарнија као један од начина за откривање потенцијално ефикасних лидера и као алат за даље развијање лидерских вештина. Међутим, упркос великом интересовању, не постоји још увек довољно емпиријских истраживања која поткрепљују значај и ефикасност емоционалне интелигенције у овим областима.

Потреба за развијеним вештинама емоционалне интелигенције је у савременом друштву постала већа него икада, нарочито у савременом пословном свету. У савременом пословном свету, лидери живе и раде у времену изузетно брзих и радикалних промена (глобализација, брз пораст електронске трговине, убрзан темпо пословања, брзо застаривање технолошких новина, муњевића експанзија нових компанија на светском тржишту) које захтевају брзо прилагођавање истих на новонастале промене и услове рада.

Пре него што се буде приступи дефиницији емоционалне интелигенције, ваља дефинисати појмове емоција и интелигенције. Мајер (Mayer, 1995)^{83,84} наводи да су емоције препознате као једна од три или четири основне класе менталних операција. Те класе укључују мотивацију, емоцију, спознају и свесност. Мајер и Гехер (Mayer, Geher, 1996)⁸⁵ наводе да интелигенција подразумева прикупљање информација, учење о тим информацијама и коришћење истих као водич приликом расуђивања и решавања проблема.

Емоционална интелигенција (ЕИ), често се обележава и као коефицијент емоционалне интелигенције (EQ), описује способност, капацитет или вештину да се предвиди, сагледа и управља сопственим емоцијама, емоцијама других особа као и група. У појмовном одређењу емоционалне интелигенције сусрећемо се са три појма: афекат, емоције и расположења⁸⁶.

Саловеј и Мајер (Salovey, Mayer, 1990)⁸⁷ емоционалну интелигенцију дефинишу као „способност праћења и разликовања сопствених и туђих осећања и емоција, уз коришћење тих информација као смерница за мишљење и понашање“ такође формирају и модел структуре таквих процеса који укључује: процену и изражавање емоција код себе и код других, регулацију емоција код себе и код других и употребу емоција у сврху прилагођавања.

Лидерство представља значајну детерминанту развоја организације. Хоган и сар. (Hogan et al., 1994)⁸⁸ наводе да је улога лидерства да мотивише и инспирише друге, у циљу стварања позитивних ставова на послу, уз стварање осећаја доприноса и значаја између запослених. Нортхаус (Northaus, 2015)⁸⁹ лидерство види као процес у којем појединац утиче на групу ради остварења заједничких циљева организације. Такође наводи и да су менаџмент и лидерство различити концепти који се у неким деловима преклапају.

⁸³ Mayer, J. D. (1995). The System-Topics Framework and the Structural Arrangement of Systems within and around Personality. *Journal of Personality*, 63(3), 459-493.

⁸⁴ Mayer, J. D. (1995). A framework for the classification of personality components. *Journal of personality*, 63(4), 819-878.

⁸⁵ Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.

⁸⁶ Никић, П. (2009). Емоционална интелигенција менаџера у функцији етичког понашања у организацији. *Анали економског факултета у Суботици*, 22, 61-69.

⁸⁷ Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

⁸⁸ Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.

⁸⁹ Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Емоционална интелигенција лидера је од великог значаја за сваку организацију. Личност лидера и његове унутрашње особине имају високи степен корелације са постигнућем запослених. Емоционална интелигенција је од суштинског значаја за лидерство и тимски рад, такође високо развијена емоционална интелигенција доприноси пословној ефикасности менаџера.⁹⁰ Големан (Goleman, 2012)⁹¹, посебно наглашава како су људи рођени са одређеним нивоом емоционалне интелигенције која им омогућује даљи развој.

Купер и Соуаф (Cooper, Sawaf, 1998)⁹², истичу да је лидер са високим нивоом емоционалне интелигенције у стању да боље избегне неконструктивне последице стреса. Емоционална интелигенција утиче на међусобну фацилитацију, јер менаџери са високим степеном емоционалне интелигенције су у стању да покажу стрпљење у раду са сарадницима.⁹³

Емоционална интелигенција је постала изузетно популарна као мера за идентификовање потенцијално ефективних лидера, такође и као алат за развој ефективних лидерских вештина.⁹⁴ Лидерство које се ефективно бави емоцијама може да допринесе начинима управљања потребама појединаца, односно, како ефикасно мотивисати запослене и учинити да „осећају“ на послу.⁹⁵

Управљачке вештине људи су од јединственог значаја за креирање ефективног менаџмента, лидерства и емоционалне интелигенције у организацији. Стога, лидери у организацији са високим нивоом емоционалне интелигенције представљају неопходност за постизање одрживих резултата.⁹⁶

У табели 1 је приказан концепт емоционалне интелигенције у лидерству.

⁹⁰ Goleman, D. (2006). Emotional intelligence. Bantam.

⁹¹ Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional. Editorial Kairós.

⁹² Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. Penguin.

⁹³ Хацић, О., Недељковић, М., & Николић, М. (2014). РЕЛАЦИЈЕ ИЗМЕЂУ ГЛОБЕ ДИМЕНЗИЈА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ И ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ У СРПСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА. Примењена психологија, 7(2), 137-156.

⁹⁴ Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. Leadership & Organization Development Journal, 22(1), 5-10.

⁹⁵ Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bloomsbury.

⁹⁶ Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. Emotion Review, 8(4), 290-300.

Табела 1. Емоционална интелигенција у лидерству⁹⁷

| ЛИДЕРСКЕ СПОСОБНОСТИ, КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ВЕШТИНЕ | | |
|--|---|--|
| САМОСВЕСНОСТ <i>(свесност о томе шта лидер мисли и осећа)</i> | 1 | Емоционална самосвест: препознавање сопствених емоција и њихових ефеката |
| | 2 | Прецизна самопроцена: познавање сопствених снага и ограничења (<i>сопствених граница</i>) |
| | 3 | Самопоуздање: које произилази из самопоштовања: осећање сопствене вредности и способности. |
| УПРАВЉАЊЕ СОБОМ <i>(умеће управљања сопственим емоцијама)</i> | 1 | Прилагодљивост: флексибилност у раду са променљивим ситуацијама или препрекама |
| | 2 | Самоконтрола: инхибиција емоција у корист постизања циљева или организационих норми |
| | 3 | Иницијатива: активност и склоност према акцији |
| | 4 | Оријентација према успеху: настојање да се ради боље и постигне жељени успех |
| | 5 | Отворена доследност: отвореност и доследност у вредностима, емоцијама и понашању |
| | 6 | Оптимизам: позитиван поглед на свет, будућност и свакодневицу |
| ДРУШТВЕНА <i>(социјална)</i> САМОСВЕСНОСТ | 1 | Емпатија: разумевање других и активно интересовање за њихове проблеме. Способност препознавања и саосећања са емоцијама које други осећају |
| | 2 | Предусретљивост: препознавање и задовољавање потреба запослених и клијената |
| | 3 | Свесност о организацији: опажање политичких односа у организацији |
| УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА | 1 | Инспирација: инспирисање и вођење запослених у организацији |
| | 2 | Усавршавање других људи: помоћ запосленима да побољшају пословање |
| | 3 | Катализатор промене: иницирање или управљање променом |
| | 4 | Управљање сукобима: решавање неспоразума |
| | 5 | Утицај: да се други сагласе са иницијативом |
| | 6 | Тимски рад и сарадња: изградња односа са стварањем заједничке визије и синергије |

⁹⁷ Goleman, D., Boylston, R., & Maki, E. (2006). Emocionalna inteligencija u liderstvu. Adžes, Novi Sad.

Због све веће конкурентности и промена које су у току, за менаџере и лидере је јако важно да овладају савременим процесима мотивације. Последњих година све више пажње се посвећује истраживању емоционалне интелигенције. Емоционална интелигенција је важан фактор успеха како за лидера тако и за организацију. Она омогућава лидеру ефикасност у планирању, организовању, повећању мотивације запослених и успостављању контроле у организацији. Људи теже да буду веома успешни у управљању односима кад могу схватити и контролисати своје емоције и када могу саосећати са осећањима других.

Барлинг и сар. (Barling et al., 2000)⁹⁸ је у истраживању испитивања стилова лидерства и емоционалне интелигенције на узорку од 49 менаџера утврдио да је емоционална интелигенција у позитивном односу са три компоненте трансформационог лидерства (идеализовани утицај, инспиративна мотивација и индивидуално разматрање). Такође, Палмер и сар. (Palmer et al., 2001)⁹⁹ примећују неколико значајних корелација између трансформационог лидерства и емоционалне интелигенције. Способност праћења и способност да управљају емоцијама у себи и другима су у значајној корелацији са инспиративном мотивацију и индивидуализованим компонентама трансформационог лидерства.

Социјална вештина представља најважнију компоненту лидерских способности, имајући у виду да успешно управљају великим бројем односа унутар и изван организације. Управо, социјална вештина омогућава лидеру да стави у функцију своју емоционалну интелигенцију. Емоционална интелигенција, као нова, потенцијална врста интелигенције, изазвала је велико интересовање научника – психолога и менаџера. У фокусу њеног интересовања је утицај ЕИ на ефикасније руковођење и на друштвено одговорну организацију. Откако је пракса поразила теорију о IQ-у као једином мерилу при одабиру кадра, послодавци све више трагају за запосленима који су емоционално и социјално компетентни.

Због свега наведеног јасно је зашто је добро развијена емоционална интелигенција важна за лидере. Као што је у литературном прегледу и приказано емоционална интелигенција представља важну компетенцију за имплементацију концепта одрживог развоја, такође, емоционална интелигенција има великог утицаја на лидере који имају

⁹⁸ Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

⁹⁹ Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

утицаја на креирање организационе културе која у свом деловању примењује концепт одрживог развоја.

Организације као целине такође имају користи од емоционалне интелигенције, у смислу да ће развој вештина код запослених у једној организацији довести до великог помака у пословним резултатима. Стога, вештине емоционалне интелигенције су суштински значајне за лидерство и тимски рад, што је истраживање и потврдило. Развојем емоционалне интелигенције, људи развијају себе, лепше се понашају једни према другима и одлазак на посао им више значи, што се ултимативно рефлектује и кроз стварање окружења и радне климе у којој су сви на добитку. Емоционална интелигенција и лидерство су од круцијалног значаја за организацију. Емоционална интелигенција представља значајну карику и компетенцију за сам концепт одрживог развоја, док лидерство и лидери су ти који у организацијама иницирају промене и који креирају адекватну организациону културу која ће имати већи фокус на увођење и примену концепта одрживог развоја.¹⁰⁰

3.7. Лидерство и одрживи развој

Главна тема која постаје све актуелнија јесте концепт одрживог развоја. Одрживи развој представља људски императив 21. века који захтева снажно лидерство од стране локалних, регионалних и националних Влада. Бекер и сар. (Becker et al., 1999)¹⁰¹ истичу да је одрживи развој свеprisutan концепт који обухвата економске, политичке и еколошке циљеве. Милутиновић (2004)¹⁰² одрживи развој дефинише као „равој који обезбеђује основне економске, друштвене и могућности заштите животне средине за све, не нарушавајући при том виталност еколошких система и система унутар заједнице, од којих зависе ове могућности“.

Одрживи развој је заправо процес адаптивног управљања и системског размишљања, који захтева креативност, флексибилност и критичко размишљање и који описује неколико различитих приступа развоју са различитим визијама друштава и различитим

¹⁰⁰ Vujić, D., Karabašević, D. & Maksimović, M. (2017). Uloga emocionalne inteligencije na liderstvo u organizaciji u cilju zaštite životne sredine. *Ecologica*, 24(85), 194-199.

¹⁰¹ Becker, E., Jahn, T., & Stiess, I. (1999). Exploring uncommon ground: sustainability and the social sciences. *Sustainability and the Social Sciences. A cross-disciplinary approach integrating environmental considerations into theoretical reorientation*, London (Zed Books), 1-22.

¹⁰² Милутиновић, С. (2004). ЛОКАЛНА АГЕНДА 21: Увод у планирање одрживог развоја. Стална конференција градова и општина, Београд.

политичким обавезама за деловање тј. акцију. Дејл и Хил (Dale, Hill, 2012)¹⁰³ истичу да се концепт одрживог развоја може посматрати као процес укључења и усаглашавања три битна императива: 1) еколошки императив, 2) друштвени императив и 3) економски императив. Еколошки императив подразумева одржавање еластичности и уравнотежености биолошких и физичких система и биодиверзитета. Друштвени императив подразумева обезбеђење демократских система управљања који на ефикасан начин пропагира вредности по којима људи желе да живе. Економски императив тежи обезбеђењу основних потреба. Праведна расподела и приступ ресурсима (еколошким, друштвеним и економским) је од круцијалног значаја за примену наведених императива.

Најпознатија и најчешће дискутована дефиниција одрживог развоја је предложена у Брунтландовом извештају и гласи “одрживи развој представља задовољење потреба данашњице без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље своје потребе”.^{104,105} У суштини, концепт одрживог развоја предложен у Брунтландовом извештају позива на усаглашавање економских, друштвених и еколошких аспеката развоја. Потребни су додатни напори и промене у навикама садашњих генерација у свим сферама живота како би концепт одрживог развоја добио на значају.

Магдалиновић и Магдалиновић-Калиновић (2012)¹⁰⁶ износе интересантну дефиницију одрживог развоја која је прилагођена природним ресурсима и која гласи: „одрживи развој подразумева да степен потрошње обновљивих ресурса не превазилази могућности да природни системи то надоканде и да степен потрошње необновљивих ресурса не превазилази могућности замене обновљивим ресурсима“.

Имајући у виду да се одрживи развој суочава са одређеним ограничењима (економским, друштвеним и културним), Котари (Kothari, 1994)¹⁰⁷ одрживост дефинише као „етички идеалан и нормативно-етички принцип који је неопходан за даљи развој друштва и који предвиђа потребу за критикама људских односа и акцијских алгоритама“. Повезаност и интеграција засвисних компоненти представља

¹⁰³ Dale, A., & Hill, S. B. (2001). *At the edge: Sustainable development in the 21st century* (Vol. 6). UBC Press.

¹⁰⁴ WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.

¹⁰⁵ Петровић, Г., Карабашевић, Д., & Грујовић, М. (2016). Одрживо управљање шумама на простору Шумадијског округа. *Ecologica*, 81, 126-130.

¹⁰⁶ Магдалиновић, Н. & Магдалиновић-Калиновић, М. (2012). *Управљање природним ресурсима*. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.

¹⁰⁷ Kothari, R. (1994). *Environment, technology and ethics*. Eds. Gruen, L., Jamieson, D. *Reflecting on Nature: Readings in Environmental Philosophy*, New York, 228-237.

основу за доношење и усвајање интегралних одлука која и треба допринети уравнотеженом развоју притом поштујући економске и социјалне потребе људи.

Да би се успоставила одржива будућност, потребно је да државе, владе, друштво, привредни субјекти као и појединци промене начин размишљања о томе како и на који начин се користе природни ресурси. Међутим у пракси, одрживи развој суочава се са многобројним проблемима попут еколошких криза и катастрофа. Овом очигледном недостатаку се могу приписати два главна фактора: недовољни напори у проналажењу одрживих алтернатива и неуспех да се темељно преиспитају доминантне културне парадигме.¹⁰⁸

У задње време се све више спомиње веза између организационе културе и лидерства као основних постулата за креирање одрживе организације. Баумгартнер (Baumgartner, 2009)¹⁰⁹ у свом истраживању испитује утицај организационе културе и лидерства на стварање одрживе корпорације те истиче да организације имају велики значај приликом креирања одрживих заједница. У којој мери ће бити примењен концепт одрживог развоја зависи од лидера у организацији и од организационе културе.

Култура једне групе се мења током времена, те је резултат тога најчешће промена у различитим утицајним факторима попут пословног окружења, лидерства, менаџмент праксе и формалних и неформалних процеса социјализације¹¹⁰. Организације се суочавају са изазовом када је у питању примена концепта одрживог развоја, међутим то је могуће уз активну улогу лидера што у својим истраживањима потврђује и Шмидхајни (Schmidheiny, 1992)¹¹¹.

Роорда (Roorda, 2010)¹¹² у свом опсежном истраживању испитује кључне компетенције одрживог развоја које представљају неопходан корак за примену концепта одрживог развоја. Такође запажа да емоционална интелигенција представља једну значајну компетенцију која је неопходна за имплементацију самог концепта, између осталог

¹⁰⁸ Paunkovic J., Jovanovic V. & Mihajlovic D. (2014) Organizational learning for sustainable development. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, 2.

¹⁰⁹ Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.

¹¹⁰ Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.

¹¹¹ Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment* (Vol. 1). MIT press.

¹¹² Roorda, N. (2010). *Sailing on the winds of change: The Odyssey to sustainability of the universities of applied sciences in the Netherlands* (Doctoral dissertation, Maastricht University).

спомињу се и компетенције попут: одговорности, системске оријентације, будуће оријентације и акцијске вештине.

Креирање организационе културе и иницирање промена у организацији готово увек почиње од лидера. Дакле, лидери су ти који у организацији иницирају промене и који имају утицаја на креирање организационе културе која ће поштовати концепте одрживог развоја.

4. ОДЛИКЕ ПРОЦЕСА ОЧУВАЊА ПРИРОДНИХ РЕСУРСА

4.1. Значај природних ресурса

Убрзана индустријализација и све већи ниво производње у свету условио је све брже исцрпљивање природних ресурса и настанак еколошких проблема, што директно утиче на животну средину. Цео свет погађају озбиљни еколошки проблеми, међутим све је теже наћи баланс између производње и екологије.

Михајловић (2013)¹¹³ наводи да је привредни развој незамислив без природних ресурса. Природни ресурси спадају у групу основних и незаобилазних фактора на којима се темељи развој. Раст светске привреде се до скоро темељио на претпоставци да су природни ресурси неисцрпни и да их има у изобиљу, највећа експлоатација је узела маха после другог светског рата. За то време индустријски свет је утрошио много више минералних сировина, него што је потрошено у целокупној историји човечанства. Експлоатација таквог нивоа нас доводи до тога да се запитамо о будућем сагледавању коришћења расположивих природних ресурса.

У Националној стратегији одрживог коришћења природних ресурса и добара може се пронаћи следећа дефиниција природних ресурса: „природни ресурси су обновљиве или необновљиве геолошке, хидролошке и биолошке вредности, које се директно или индиректно, могу користити или употребити, а имају реалну или потенцијалну економску вредност. Такође се истиче да природни ресурси обезбеђују пет основних функција:¹¹⁴

- 1) Функцију извора (производња обновљивих и необновљивих ресурса, биомасе, итд.);
- 2) Функцију примаоца (апсорпција отпадних токова, као што су отпад и загађујуће материје);
- 3) Функцију кружења (глобални циклуси кружења материје, обнављање биомасе);

¹¹³ Михајловић, Д. (2013). Стратегијско управљање природним ресурсима. Факултет за менаџмент, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.

¹¹⁴ Влада, Р. С. (2012). Национална стратегија одрживог коришћења природних ресурса и добара.

- 4) Информациону функцију (генски фондови, модел или прототип техничких система);
- 5) Рекреативну и друге функције (задовољење образовних, духовних, естетских, културних, туристичких, здравствених потреба људи).

Према Николићу (2010)¹¹⁵, исцрпљиви природни ресурси су они ресурси који се коришћењем смањују, троше, исцрпљују. У зависности од тога, да ли се коришћењем репродукују или не, сви исцрпљиви ресурси се деле на:

- обновљиве и
- необновљиве.

Магдалиновић и Магдалиновић-Калиновић (2012)¹¹⁶ износе став да се са становишта времена трајања, природни ресурси деле на необновљиве ресурсе (минералне сировине – минерали ресурси) и обновљиве ресурсе (земљиште и воде са флором и фауном и обновљиви енергетски ресурси). Такође истичу да се готово индустријски развој сваке земље темељи на природним ресурсима.

Михајловић (2013)¹¹⁷ истиче да у савременим условима пословања и тржишног привређивања природним ресурсима треба управљати у циљу рационалног коришћења. Управљање природним ресурсима обухвата три сегмента. Први сегмент је стратегијско планирање у којем се дефинишу циљеви, задаци и средства као и методе за њихово остварење. Други сегмент је реализација стратегијских поставки која обухвата реализацију утврђене стратегије тј. планова који из ње проистичу. Трећи сегмент је контрола извршења стратегијских циљева.

Обновљиви природни ресурси чине посебну групу исцрпљивих ресурса који се приликом коришћења троше али се у исто време регенеришу тј. обнављају. Карактеристика за управљање овом врстом ресурса се огледа у томе да се усклади однос између степена исцрпљивости и степена регенерације. За разлику од обновљивих природних ресурса, управљање необновљивим природним ресурсима је знатно сложеније из простог разлога јер се залихе при исцрпљивању знатно смањују. Основни приступ у управљању необновљивим природним ресурсима је висок степен

¹¹⁵ Николић, Р. (2010). Економија природних ресурса. Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду, Бор.

¹¹⁶ Магдалиновић, Н. & Магдалиновић-Калиновић, М. (2012). Управљање природним ресурсима. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.

¹¹⁷ Михајловић, Д. (2013). Стратегијско управљање природним ресурсима. Факултет за менаџмент, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.

рационалности приликом њиховог коришћења уз поштовање концепта и принципа одрживог развоја.¹¹⁸

Управљање природним ресурсима у суштини зависи од људи. Успех управљања природним ресурсима на крају је условљен степеном учешћа заједнице и степеном усвајања еколошко-одрживих пракси широм заједнице. Управљање природним ресурсима треба да интегрише управљање друштвеним, економским и еколошким вредностима укључивањем заједнице и индустрије у планирање и доношење одлука по питању природних ресурса.

4.2. Појам урбане и индустријске екологије

Популација Земље се више него дуплирала током друге половине двадесетог века од приближно 2,5 милијарде становника током 1950. године на преко 6 милијарди 2000. године. Поред овог експоненцијалног пораста становништва, према подацима УН очекивани раст популације у урбаним деловима између 2000. и 2030. године ће бити око 2 милијарде.¹¹⁹ Пре него што се приступи појмовима урбане и индустријске екологије, ваља дефинисати генерално појам екологије. МекИнтир и сар. (McIntyre et al., 2008)¹²⁰ износе једноставну дефиницију екологије, односно да екологија проучава односе између организама и њиховог окружења.

Сукоп и Витинг (Sukopp, Wittig, 1998), термин „урбана екологија“ дефинишу на два начина. У оквиру природних наука, урбана екологија као поддисциплина биологије и екологије се бави биолошким обрасцима и пратећим еколошким процесима у урбаним срединама. У том смислу, урбана екологија настоји да анализира односе између популације биљака, животиња и њихових заједница као и њихове односе са факторима животне средине, притом укључујући и људске утицаје. Из ове перспективе, истраживање није ограничено антропоцентричним евалуацијама. Друга, комплементарна дефиниција, за разлику од прве, подразумева антропоцентричну перспективу. У њој се урбана екологија схвата као мултидисциплинаран приступ

¹¹⁸ Исто.

¹¹⁹ Endlicher, W., Langner, M., Hesse, M., Mieg, H. A., Kowarik, I., Hostert, P., ... & Wessolek, G. (2007). Urban ecology—Definitions and concepts. In *Shrinking Cities: Effects on Urban Ecology and Challenges for Urban Development* (Vol. 1, No. 16, pp. 1-16). Peter Lang Publishing Group in association with GSE Research.

¹²⁰ McIntyre, N. E., Knowles-Yáñez, K., & Hope, D. (2008). Urban ecology as an interdisciplinary field: differences in the use of “urban” between the social and natural sciences. *Urban Ecology*, 49-65.

побољшању услова живота за људску популацију у градовима, а односи се на еколошке функције.¹²¹

Према Албертију (Alberti, 2005)¹²², „урбана екологија представља проучавање екосистема које укључује људе који живе у градовима и урбанизирајуће пределе. Урбана екологија истражује услуге екосистема које су уско повезане са обрасцима урбаног развоја“.

Урбана екологија је релевантна за урбанистичку политику, с обзиром да свако побољшање услова живота у урбаним срединама захтева друштвену и индивидуалну свест о проблему, као и покушај да градови буду одрживији у смислу природног окружења.¹²³

За разлику од урбане екологије, индустријска екологија је индустријска по томе што се фокусира на производне процесе током стварања производа. Привредна друштва се у концепту индустријске екологије виде као агенти за унапређење животне средине из простог разлога што поседују технолошку експертизу која је од кључног значаја за успешно спровођење еколошки осмишљеног производног процеса.¹²⁴

Према Фрошу и Галопулосу (Frosch, Gallopoulos, 1989)¹²⁵, индустријска екологија је еколошка у најмање два смисла. Индустријска екологија истражује не-људске „природне“ екосистеме као моделе индустријске активности.

Индустријска екологија ставља људску технолошку активност тј. индустрију у контекст већих екосистема, притом истражујући изворе ресурса који се користе у друштву, у смислу капацитета за апсорбовање или детоксикацију отпада. Широки спектар индустријске екологије може се учинити конкретнијим испитивањем кључних елемената на терену, попут¹²⁶:

¹²¹ Sukopp, H. & Wittig, R. (1998). Was ist Stadtökologie? In: Sukopp, H. & R. Wittig (eds.): Stadtökologie. 2nd ed. Stuttgart etc.: 1-12.

¹²² Alberti, M. (2005). The effects of urban patterns on ecosystem function. *International regional science review*, 28(2), 168-192.

¹²³ Endlicher, W., Langner, M., Hesse, M., Mieg, H. A., Kowarik, I., Hostert, P., ... & Wessolek, G. (2007). Urban ecology—Definitions and concepts. In *Shrinking Cities: Effects on Urban Ecology and Challenges for Urban Development* (Vol. 1, No. 16, pp. 1-16). Peter Lang Publishing Group in association with GSE Research.

¹²⁴ Lifset, R., & Graedel, T. E. (2002). Industrial ecology: goals and definitions. *A handbook of industrial ecology*, 3-15.

¹²⁵ Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144-152.

¹²⁶ Lifset, R., & Graedel, T. E. (2002). Industrial ecology: goals and definitions. *A handbook of industrial ecology*, 3-15.

- Биолошке аналогije;
- Коришћења перспектива система;
- Улоге технолошких промена;
- Улоге компанија;
- Дематеријализације и еко ефикасности; и
- Будућих истраживања и пракси.

Као релативно ново поље, индустријска екологија представља групу концепата, алата, примена и циљева. Међутим, неки аспекти индустријске екологије имају добро дефинисане односе, док су неки елементи само грубо дефинисани.

4.3. Појам еколошког поремећаја

Тренутне дефиниције еколошког поремећаја су интуитивне и засноване су на структури система. То је пре свега зато што су концепти засновани на искуству на одређеним нивоима организације или на системима чија је структура добро позната. Стога су дефиниције неадекватне за креирање опште теорије еколошког поремећаја. Универзално применљива дефиниција би требала да¹²⁷:

- 1) идентификује објекат који је био предмет „поремећаја“;
- 2) направи разлику у променама у објекту који је био предмет поремећаја; и
- 3) разликује директне и индиректне последице поремећаја.

Еколошки поремећаји се генерално схватају као негативни догађаји који су углавном пропраћени елементима оштећења или уништења. Екосистем се онда „опоравља“ од негативног догађаја тј. узнемиравања. Међутим, поремећај такође може ослободити ресурсе који су постали недоступни у постојећем систему (Bazzaz, 1983).¹²⁸ Пикет и сар. (Pickett et al., 1989)¹²⁹ износе став да је еколошки поремећај промена у минималној структури објекта узрокованог фактором изван нивоа интереса. Изван нивоа интереса се односи се на било коју радњу која потиче изван јединице у питању, укључујући и рад јединица вишег нивоа.

¹²⁷ Pickett, S. T. A., Kolasa, J., Armesto, J. J., & Collins, S. L. (1989). The ecological concept of disturbance and its expression at various hierarchical levels. *Oikos*, 129-136.

¹²⁸ Bazzaz, F. A. (1983). Characteristics of populations in relation to disturbance in natural and man-modified ecosystems. In *Disturbance and ecosystems* (pp. 259-275). Springer, Berlin, Heidelberg.

¹²⁹ Pickett, S. T. A., Kolasa, J., Armesto, J. J., & Collins, S. L. (1989). The ecological concept of disturbance and its expression at various hierarchical levels. *Oikos*, 129-136.

Уопштено говорећи, еколошки поремећај настаје у тренутку када животна средина крене да негативно делује и утиче на опстанак живих врста или одређене популације. То се дешава у ситуацијама и тренуцима када одређени фактори животне средине почну да губе на свом квалитету у поређењу са потребама живих врста и то након промене абиотичких еколошких фактора нпр. пораст нивоа температуре или смањење количина падавина.¹³⁰

Пикет и Вајт (Pickett, White, 1985)¹³¹ у својим истраживањима износе закључак да је еколошки поремећај значајан и распрострањен феномен у природи. Еколошки поремећај је заједнички за многе различите системе. Функционише или је функционисао у свим временским и просторним нивоима и нивома организације еколошког и еволуционог интереса.

Већину природних поремећаја су пописали Вајт (White, 1979)¹³² и Вајт и Пикет (White, Pickett, 1985)¹³³ попут: пожара, урагана, олуја, ледених олуја, криогенезу и оштећења од замрзавања, клизишта, лавина, обалних ерозија, суша, флукутирајуће нивое воде, алувијалне процесе, биотехнолошке поремећаје попут напада инсеката, гљивичних болести, инвазију биљака и корова и поремећаја које је изазвао човек.

Опоравак екосистема после поремећаја може се описати у смислу резилијенције и истрајности односа унутар система и мера способности (система) да апсорбује промене стања варијабли, покретачких варијабли и параметара истрајности, стабилности и способности система да се врати у стање равнотеже после привременог поремећаја.¹³⁴

¹³⁰ <https://sites.google.com/site/ekologija22/home/biocenoza/ekoloski-poremecaj>

¹³¹ Pickett, S. T. A., & White, P. S. (1985). The ecology of natural disturbance and patch dynamics. *The ecology of natural disturbance and patch dynamics*.

¹³² White, P. S. (1979). Pattern, process, and natural disturbance in vegetation. *The botanical review*, 45(3), 229-299.

¹³³ White, P. S., & Pickett, S. T. (1985). Natural disturbance and patch dynamics: An introduction. *Unknown Journal*, 3-13.

¹³⁴ Denslow, J.S., 1985. Disturbance-mediated coexistence of species. In: S.T.A. Pickett and P.S. White (Editors), *The Ecology of Natural Disturbance and Patch Dynamics*. Academic Press, Orlando, FL, pp. 307-323.

4.4. Појам заштите животне средине

Заштита животне средине је од све веће важности и постаје главна преокупација научника. Најчешћа дефиниција животне средине јесте она коју је предложило Међународно удружење епидемиолога и она гласи: „животна средина представља насељени део Земљиног простора у коме жива бића могу да опстану. Она подразумева комплекс свих утицаја ван одређеног организма, који долазе, како од неживе природе, односно физичко-хемијских услова средине, тако и од других живих бића, те заједно делују на дати организам, на оном месту на коме живи“. Према томе, све што се налази “ван” људског организма (физички, хемијски, биолошки и други фактори) је животна средина“. Она се може посматрати као систем који чине: атмосфера, хидросфера, литосфера, земљиште и организми.¹³⁵

Животна средина, поред физичких, хемијских и биолошких фактора, обухвата и социјалне, културне, политичке, економске и друге факторе који на било који начин могу да утичу на здравствено стање људске популације.¹³⁶ Браун и Бертуекс (Brown, Berthouex, 2013) истичу да се Декларација о животној средини и развоју из Рио из 1992. године састоји из 27 принципа за будући одрживи светски развој. Три од ових 27 су¹³⁷:

- Да би се постигао одрживи развој, заштита животне средине ће бити саставни део ланца развојног процеса и не може се разматрати изловано од њега;
- Државе треба да усвајају делотворно законодавство. Еколошки стандарди, циљеви управљања и приоритети треба да одражавају еколошки и развојни контекст на који се примењују. Стандарди које примењују неке земље могу бити неадекватни из неоправданих економских и социјалних трошкова у другим земљама, посебно у земљама у развоју; и
- Мир, развој и заштита животне средине су међузависни и недељиви.

Заштита животне средине представља сет поступака и мера који имају за циљ да спрече угрожавање животне средине. Оно што је битно напоменути јесте да се под заштитом животне средине не подразумева само заштита здравља људи већ и очување флоре и фауне.

¹³⁵ Manahan, S.E. (2000). Environmental science, technology and chemistry. CRC Press LLC, Boca Raton.

¹³⁶ Brown, L. C., & Berthouex, P. M. (2013). Pollution Prevention and Control: Part I: Human Health and Environmental Quality-eBooks and textbooks from bookboon. com.

¹³⁷ Исто.

Предности заштите животне средине су очигледне и значајне. Смањење загађења смањује ризике јавног здравља који се односе на излагање загађењу. Такође побољшава јавну добробит омогућавајући веће могућности за уживање у погодностима повезаним са чистијим природним окружењем. Заштита животне средине доприноси људском духу кроз враћање равнотеже између човечанства и природног окружења. Прагматичнији закони о заштити животне средине су извор нових радних места у индустријама које контролишу загађење.¹³⁸

У задње време се све чешће у контексту животне средине спомиње термин интегрисани менаџмент тј. интегрисано управљање заштитом животне средине. Интегрисано управљање заштитом животне средине заснива се на концепту да се еколошким регијама мора холистички управљати, невезано да ли су те регије дефинисане границама сливова, биорегиона или других критеријума.¹³⁹ Борн и Сонзоњи (Born, Sonzogni, 1995)¹⁴⁰ истичу да „интегрисано управљање заштитом животне средине представља одговор на већину традиционалних управљања природним ресурсима, који су у великој мери реактивни, раздвојени и уско ограничени.

Иако још увек нема консензусне дефиниције интегрисаног управљања заштитом животне средине и између теоретичара постоје знатне разлике, Даунс и сар. (Downs et al., 1991), износе неке идејне замисли:¹⁴¹

- Координисана контрола, усмерење или утицај свих људских активности у дефинисаном систему животне средине да би се постигао и балансирао најшири могући спектар краткорочних и дугорочних циљева;
- Процес формулисања и имплементације тока акција који укључује природне и људске ресурсе у екосистему, узимајући у обзир друштвене, политичке, економске и институционалне факторе који делују унутар екосистема у циљу постизања специфичних друштвених циљева; и
- Инклузивног приступа који узима у обзир опсег и обим питања животне средине и људских питања и њихових интерконекција. Стратешки и интерактивни

¹³⁸ Lazarus, R. J. (1992). Pursuing Environment Justice: The Distributional Effects of Environmental Protection. *Nw. UL Rev.*, 87, 787.

¹³⁹ Margerum, R. D. (1999). Integrated environmental management: the foundations for successful practice. *Environmental management*, 24(2), 151-166.

¹⁴⁰ Born, S. M., & Sonzogni, W. C. (1995). Integrated environmental management: strengthening the conceptualization. *Environmental management*, 19(2), 167-181.

¹⁴¹ Downs, P. W., Gregory, K. J., & Brookes, A. (1991). How integrated is river basin management?. *Environmental management*, 15(3), 299-309.

процес се користи за идентификацију кључних елемената и циљева на којима треба усмерити пажњу.

5. СЕЛЕКЦИЈА ЛИДЕРА У РУДАРСКОЈ ИНДУСТРИЈИ ПРИМЕНОМ WS PLP ПРИСТУПА

У данашње време све се више пажње у организацијама посвећује лидерству и лидерима, тако и у рударској индустрији лидерство и лидери добијају на значају. Лидерство и лидери имају кључну улогу у креирању одрживе конкурентске предности. Лидери су ти који иницирају промене и стварају услове за висококвалитетне производе и услуге и доприносе унапређењу тржишне позиције организације. Организације у свом пословању теже да обезбеде кадрове који поседују лидерске вештине, јер верују да људи са таквим компетенцијама могу да пруже додатну вредност за организацију. Имајући у виду значај лидера за организацију, у наредном делу ће бити представљен приступ избора лидера у рударској индустрији.

Правилно доношење и усвајање одлука које имају функцију континуираног унапређења у области рада доприноси пословном успеху одрживог пословања рударских компанија (Милетић и сар., 2016).¹⁴² Из тог разлога, једне од кључних одлука које се тичу менаџмента рударских компанија представља избор кадрова/људи. Људи са њиховим вештинама, знањем и личним могућностима представљају изузетно значајан ресурс било које организације, стога, постизање организационих циљева у изузетно грубом пословном окружењу зависи управо од њих, њихове инвентивности, иновативности и најважније, мотивације. Урошевић и сар. (2016)¹⁴³ у својим истраживањима посебно подвлаче значај мотивације и задовољства запослених за организацију.

Узимајући у обзир да стратешка и организациона решења постају све комплекснија и захтевнија, постоји потреба да топ менаџмент компаније промени традиционални фокус са стратегија и структура ка управљању људима и процесима. Данас су кључни стратешки захтеви везани не само за проналажење најприкладнијих структурних решења, већ и за проналажење организационог дизајна који ће омогућити коришћење

¹⁴² Miletić, S., Paunković, D., & Bogdanović, D. (2016). Evaluation of sustainability indicators for decision-making in mining companies. *Megatrend revija*, 13(2), 83-96.

¹⁴³ Urošević, S., Milijić, N., Đorđević-Maljković, N., & Karabašević, D. (2016). Indicators of motivation and employee satisfaction in public enterprise: Case study of PE'Post of Serbia'. *Industrija*, 44(3), 77-95.

потенцијала свих запослених уз мотивацију целе организације, све то у циљу да се организација што боље суочи са сложеним и динамичним окружењем.¹⁴⁴

Стога, модерне организације све већу пажњу посвећују самом концепту тимског рада и лидерства. Лидерство као специјализована менаџмент дисциплина постаје неизбежан фактор који афектује перформансе целог пословања. Лидерство је феномен који се последњих деценија интензивно проучава.

Вишекритеријумско одлучивање се често користи као алат за решавање широког спектра сложених проблема. У најпростијем смислу, вишекритеријумско одлучивање се може посматрати као избор једне алтернативе из скупа доступних алтернатива. Убрзани развој у овој области је условио креирање мноштва метода, попут најистакнутијих: SAW или WS методе (Churchman, Ackoff, 1954; Fishburn, 1967)^{145,146}, ELECTRE методе (Roy, 1991)¹⁴⁷, TOPSIS методе (Hwang, Yoon, 1981)¹⁴⁸, PROMETHEE методе (Brans, Vincke, 1985)¹⁴⁹ и COPRAS методе (Zavadskas et al., 1994)¹⁵⁰. Такође, не смемо заборавити и нашег истакнутог научника Серафима Оприцовића који је креатор ВИКОР методе (ВИшекритеријумска оптимизација и КОмпромисно Решење) која је примењивана за решавање најразличитијих проблема¹⁵¹. Приказ примене и компарација неких од њих је дат од стране Марданија и сар. (Mardani et al., 2015)¹⁵² и Турскиса и Завадскаса (Turskis, Zavadskas, 2011).¹⁵³

Методе вишекритеријумског одлучивања су успешно примењене и за проблем избора кадрова, попут: избора људских ресурса за потребе банке применом фази

¹⁴⁴ Aleksić, A. (2007). ULOGA I ZNAČAJ LIDERSTVA U USLOVIMA GLOBALNOG POSLOVANJA. *Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 49(2).

¹⁴⁵ Churchman, C. W., & Ackoff, R. L. (1954). An approximate measure of value. *Journal of the Operations Research Society of America*, 2(2), 172-187.

¹⁴⁶ Fishburn, P. C. (1967). Letter to the editor—additive utilities with incomplete product sets: application to priorities and assignments. *Operations Research*, 15(3), 537-542.

¹⁴⁷ Roy, B. (1991). The Outranking Approach and the Foundation of ELECTRE Methods. *Theory and decision*, 31(1), 49-73.

¹⁴⁸ Hwang, C. L. & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making - Methods and Application*. Springer, New York.

¹⁴⁹ Brans, J. P., & Vincke, P. (1985). Note—A Preference Ranking Organisation Method: (The PROMETHEE Method for Multiple Criteria Decision-Making). *Management science*, 31(6), 647-656.

¹⁵⁰ Zavadskas, E. K., Kaklauskas, A., & Sarka, V. (1994). The new method of multicriteria complex proportional assessment of projects. *Technological and economic development of economy*, 1(3), 131-139.

¹⁵¹ Opricovic, S. (1998). Multicriteria optimization of civil engineering systems. *Faculty of Civil Engineering, Belgrade*, 2(1), 5-21.

¹⁵² Mardani, A., Jusoh, A., MD Nor, K., Khalifah, Z., Zakwan, N., & Valipour, A. (2015). Multiple criteria decision-making techniques and their applications—a review of the literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 516-571.

¹⁵³ Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2011). Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview. *Technological and economic development of economy*, 17(2), 397-427.

вишекритеријумске методологије¹⁵⁴, примене TOPSIS методе у интуитионистичком фази окружењу за избор кадрова¹⁵⁵, примене хибридног MCDM приступа заснованог фази – ANP, фази - TOPSIS и фази – ELECTRE методама¹⁵⁶, примене фази ARAS и АНР метода за шефа рачуноводства¹⁵⁷, примене хибридног MCDM модела за избор кандидата у рударској индустрији заснован на SWARA и MULTIMOORA методама¹⁵⁸, примене SWARA и ARAS метода за избор кадрова под условима неизвесности¹⁵⁹ и избора лидера применом Shannon ентропије и VIKOR методе¹⁶⁰ и др.

Приступ се заснива на примени метода вишекритеријумског одлучивања (енг. multiple-criteria decision-making methods, скр. MCDM), тачније на примени приступа weighted sum preferred levels of performances approach (скр. WS PLP) и SWARA методе. Сама применљивост приступа је тестирана у спроведеном емпиријском примеру.

5.1. SWARA метода

SWARA метода је креирана од стране Кершулиене и сар. (Keršulienė et al., 2010)¹⁶¹ SWARA метода је до сада успешно примењивана за решавање многих сложених проблема, попут: приоритетизације индикатора одрживости енергетског система¹⁶², избора истраживачко-развојних пројеката¹⁶³, избора ERP система¹⁶⁴, избора дизајна паковања¹⁶⁵, избора кадрова^{166,167,168} и др.

¹⁵⁴ Polychroniou, P. V., & Giannikos, I. (2009). A fuzzy multicriteria decision-making methodology for selection of human resources in a Greek private bank. *Career Development International*, 14(4), 372-387.

¹⁵⁵ Boran, F. E., Genç, S., & Akay, D. (2011). Personnel selection based on intuitionistic fuzzy sets. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(5), 493-503.

¹⁵⁶ Kabak, M., Burmaoğlu, S., & Kazançoğlu, Y. (2012). A fuzzy hybrid MCDM approach for professional selection. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3516-3525.

¹⁵⁷ Keršulienė, V., & Turskis, Z. (2014). An integrated multi-criteria group decision making process: selection of the chief accountant. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 897-904.

¹⁵⁸ Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S., & Maksimovic, M. (2015). Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods. *Acta Montanistica Slovaca*, 20(2).

¹⁵⁹ Karabasevic, D., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Stanujkic, D. (2016). The framework for the selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods under uncertainties. *Informatica*, 27(1), 49-65.

¹⁶⁰ Moradi, M., Maleki, M., & Pilehrod, H. A. (2015). Leadership competency evaluation by integration of fuzzy Shannon's entropy and VIKOR methods. *Global journal of advanced research*, 2(12), 1864-1870.

¹⁶¹ Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.

¹⁶² Zolfani, S. H., & Sapauskas, J. (2013). New application of SWARA method in prioritizing sustainability assessment indicators of energy system. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414.

¹⁶³ Zolfani, S. H., Salimi, J., Maknoon, R., & Kildiene, S. (2015). Technology foresight about R&D projects selection; Application of SWARA method at the policy making level. *Engineering Economics*, 26(5), 571-580.

Због своје једноставности SWARA метода је у већини случајева примењивана за одређивање тежине критеријума. Како истичу Станујкић и сар. (2015)¹⁶⁹ предност SWARA методе се огледа у томе што за разлику од нпр. класичне АНР методе захтева знатно мање поређења.

Према Кершулиене и сар. (Keršulienė et al., 2010)¹⁷⁰ и Станујкићу и сар. (2015)¹⁷¹, алгоритам SWARA методе се једноставно може приказати кроз пет основних корака:

Корак 1. Утврдити релевантни скуп евалуационих критеријума и сортирати их у опадајућем редоследу у складу са очекиваним значајем.

Корак 2. Почевши од другог критеријума, неопходно је утврдити релативни значај s_j критеријума j у релацији са претходним ($j-1$) критеријумом, и тако даље за сваки појединачни критеријум.

Корак 3. Одредити коефицијент k_j на следећи начин:

$$k_j = \begin{cases} 1 & j=1 \\ s_j + 1 & j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

Корак 4. Одредити поново израчуату тежину q_j на следећи начин:

$$q_j = \begin{cases} 1 & j=1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

¹⁶⁴ Shukla, S., Mishra, P. K., Jain, R., & Yadav, H. C. (2016). An integrated decision making approach for ERP system selection using SWARA and PROMETHEE method. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 3(2), 120-147.

¹⁶⁵ Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.

¹⁶⁶ Karabasevic, D., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Stanujkic, D. (2016). The framework for the selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods under uncertainties. *Informatica*, 27(1), 49-65.

¹⁶⁷ Urošević, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). AN APPROACH TO PERSONNEL SELECTION IN THE TOURISM INDUSTRY BASED ON THE SWARA AND THE WASPAS METHODS. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1).

¹⁶⁸ Karabašević, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Maksimović, M. (2016). An approach to personnel selection based on Swara and Waspas methods. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 7(1), 1-11.

¹⁶⁹ Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.

¹⁷⁰ Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.

¹⁷¹ Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.

Корак 5. Одредити релативне тежине евалуационих критеријума на следећи начин:

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k}, \quad (3)$$

где w_j означава релативну тежину критеријума j .

5.2. WS PLP приступ

WS PLP (Weighted Sum Preferred Levels of Performances) приступ су развили Станујкић и Завадскас (Stanujkic, Zavadskas, 2015).¹⁷² Основна идеја WS PLP приступа се може приказати на начин као што следи.¹⁷³

$$S'_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} - \gamma c_i, \quad (4)$$

где S'_i означава прилагођену укупну оцену алтернативе i , c_i је компензациони коефицијент; $c_i > 0$, γ је коефицијент, и $\gamma \in [0,1]$.

У овом приступу, компензациони коефицијент је уведен са циљем да пружи адекватан рацио/однос између највеће могуће вредности S_i и боље усклађивање са преференцијалним оценама од стране доносилаца одлука. Према Станујкићу и Завадскасу (Stanujkic, Zavadskas, 2015)¹⁷⁴ компензациони коефицијент треба израчунати на следећи начин:

$$c_i = \lambda d_i^{\max} + (1 - \lambda) \bar{S}_i^*, \quad (5)$$

са:

$$d_i^{\max} = \max_j r_{ij} w_j; \quad r_{ij} > 0, \quad (6)$$

¹⁷² Stanujkic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A modified weighted sum method based on the decision-maker's preferred levels of performances. *Studies in Informatics and Control*, 24(4), 461-470.

¹⁷³ Vujić, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Karabašević, D. (2016). An approach to leader selection in the mining industry based on the use of weighted sum preferred levels of the performances method. *Mining and Metallurgy Engineering Bor*, (4), 53-62.

¹⁷⁴ Stanujkic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A modified weighted sum method based on the decision-maker's preferred levels of performances. *Studies in Informatics and Control*, 24(4), 461-470.

$$\bar{S}_i^+ = \frac{S_i^+}{n_i^+}, \text{ и} \quad (7)$$

$$\bar{S}_i^* = \frac{S_i^+}{n_i^*}, \quad (8)$$

где: d_i^{\max} означава максималну тежински нормализовану дистсанцу алтернативе i до преферисаних оцена свих критеријума, тако да $r_{ij} > 0$; \bar{S}_i^* означава просечну оцену постигнуту на основу критеријума, тако да $r_{ij} \geq 0$; n_i^+ означава максимални број критеријума алтернативе i , тако да је $r_{ij} \geq 0$; λ је коефицијент, $\lambda \in [0,1]$ и обично је постављен на 0.5 .

5.3. Математички приказ WS PLP приступа

На основу претходних разматрања, математички приказ WS PLP приступа за MCDM проблем који садржи m алтернативе и n критеријуме може бити прецизно приказан кроз следеће кораке^{175,176}:

Корак 1. Евалуирати алтернативе у односу на изабрани скуп критеријума.

Корак 2. Дефинисати преферисане оцене за сваки критеријум. У овом кораку, доносилац одлуке поставља своје преферисане оцене за сваки евалуациони критеријум, формирајући виртуалну алтернативу $A_0 = \{x_{01}, x_{02}, \dots, x_{0n}\}$. Уколико доносилац одлуке нема преференције за било који критеријум, треба га одредити на следећи начин:

$$x_{0j} = \begin{cases} \max_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\max} \\ \min_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\min} \end{cases}, \quad (9)$$

где x_{0j} означава преферисану оцену критеријума j .

Корак 3. Формирати нормализовану матрицу одлучивања. Нормализоване оцене се могу израчунати на следећи начин:

¹⁷⁵ Vujić, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Karabašević, D. (2016). An approach to leader selection in the mining industry based on the use of weighted sum preferred levels of the performances method. Mining and Metallurgy Engineering Bor, (4), 53-62.

¹⁷⁶ Stanujkic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A modified weighted sum method based on the decision-maker's preferred levels of performances. Studies in Informatics and Control, 24(4), 461-470.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{0j}}{x_j^+ - x_j^-}, \quad (10)$$

где:

$$x_j^+ = \begin{cases} \max_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\max} \\ \min_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\min} \end{cases}, \text{ и} \quad (11)$$

$$x_j^- = \begin{cases} \min_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\max} \\ \max_i x_{ij} & | j \in \Omega_{\min} \end{cases}. \quad (12)$$

Корак 4. Израчунати укупне оцене за сваку алтернативу као што следи:

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij}, \quad (13)$$

где S_i означава укупне оцене алтернативе i .

Корак 5. Израчунати компензациони коефицијент са сваку алтернативу $S_i > 0$ применом формуле (5).

Корак 6. Израчунати прилагођену оцену за сваку алтернативу са $S_i > 0$, као што следи:

$$S'_i = S_i - \gamma c_i, \quad (14)$$

где доносилац одлуке може да редукује или чак и елиминише утицај компензационог коефицијента варирајући вредности γ .

Корак 7. Рангирати алтернативе и изабрати најефикаснију. Разматране алтернативе су рангиране према узлазном S'_i .

5.4. Вишекритеријумски оквир заснован на употреби SWARA методе и WS PLP приступа

Предложени вишекритеријумски оквир заснован на SWARA методи и WS PLP приступу се може прецизно приказати кроз следеће фазе.¹⁷⁷

Фаза I *Формирати тим експерата који ће спровести евалуацију, одредити скуп алтернатива и формирати скуп евалуационих критеријума.*

Фаза II *Утврдити релевантност и тежину евалуационих критеријума.* У предложеном приступу, SWARA метода је коришћена за одређивање тежина евалуационих критеријума.

Фаза III *Евалуирати алтернативе.* Евалуација алтернатива је заснована на примени WS PLP приступа. У овој фази, применом WS PLP приступа експерти укључени у евалуацију рачунају сопствене прилагођене укупне оцене разматраних алтернатива на основу кога се формира одговарајући ранг.

Фаза IV *Избор најприхватљивије алтернативе.* Као резултат спроведене претходне фазе, добијен је *K* редослед рангирања. На основу теорије доминације, алтернатива која има највише понављања на првој позицији је најприхватљивија.

5.5. Емпиријска илустрација примене предложеног приступа за избор лидера

У овој секцији, у циљу да се укратко прикаже ефикасност и корисност претходно разматраног приступа, разматран је избор лидера у рударској индустрији где су доносиоци одлуке тј. експерти за људске ресурсе евалуирали компетенције и критеријуме за укупно пет лидера тј. кандидата.

Тим експерата је користио укупно 7 критеријума усвојених од Моредија и сар. (Moradi et al., 2015)¹⁷⁸ за даљи процес евалуације лидера као што следи у наставку:

¹⁷⁷ Vujić, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Karabašević, D. (2016). An approach to leader selection in the mining industry based on the use of weighted sum preferred levels of the performances method. Mining and Metallurgy Engineering Bor, (4), 53-62.

- Задржавање следбеника (C_1),
- Следбеник – Организационо грађанско понашање (C_2),
- Продуктивност/ исходи учинка (C_3),
- Корпоративна одрживост (C_4),
- Мотивација лидера (C_5),
- Лидерски однос (C_6),
- Лидерска резилијенција (C_7).

Након чега, сваки од три експерата одређује тежине евалуационих критеријума применом SWARA методе. Мишљења експерата су приказана у табелама 2, 3 и 4.

Табела 2. Ставови првог од три доносиоца одлука са тежинама критеријума

| Критеријуми | s_j | k_j | q_j | w_j |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| C_1 | | 1 | 1 | 0,18 |
| C_2 | 0,9 | 1,1 | 0,91 | 0,17 |
| C_3 | 1 | 1 | 0,91 | 0,17 |
| C_4 | 0,75 | 1,25 | 0,73 | 0,13 |
| C_5 | 1 | 1 | 0,73 | 0,13 |
| C_6 | 0,8 | 1,2 | 0,61 | 0,11 |
| C_7 | 1 | 1 | 0,61 | 0,11 |
| | | | 5,48 | 1,00 |

¹⁷⁸ Moradi, M., Maleki, M., & Pilehrod, H. A. (2015). Leadership competency evaluation by integration of fuzzy Shannon's entropy and VIKOR methods. Global journal of advanced research, 2(12), 1864-1870.

Табела 3. Ставови другог од три доносиоца одлука са тежинама критеријума

| Критеријуми | s_j | k_j | q_j | w_j |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| C_1 | | 1 | 1 | 0,16 |
| C_2 | 1 | 1 | 1,00 | 0,16 |
| C_3 | 0,9 | 1,1 | 0,91 | 0,15 |
| C_4 | 0,85 | 1,15 | 0,79 | 0,13 |
| C_5 | 1,1 | 0,9 | 0,88 | 0,14 |
| C_6 | 1 | 1 | 0,88 | 0,14 |
| C_7 | 0,9 | 1,1 | 0,80 | 0,13 |
| | | | 6,25 | 1,00 |

Табела 4. Ставови трећег од три доносиоца одлука са тежинама критеријума

| Критеријуми | s_j | k_j | q_j | w_j |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| C_1 | | 1 | 1 | 0,18 |
| C_2 | 1 | 1 | 1,00 | 0,18 |
| C_3 | 1 | 1 | 1,00 | 0,18 |
| C_4 | 0,8 | 1,2 | 0,83 | 0,15 |
| C_5 | 0,8 | 1,2 | 0,69 | 0,12 |
| C_6 | 0,7 | 1,3 | 0,53 | 0,10 |
| C_7 | 1 | 1 | 0,53 | 0,10 |
| | | | 6,25 | 1,00 |

У следећој фази, доносиоци одлука евалуирају преселектоване лидере у односу на скуп евалуационих критеријума. Добијене оцене као и припадајуће тежине и преферисане оцене добијене од стране три доносиоца одлука су приказане у табелама 5, 6 и 7.

Табела 5. Оцене, тежинске и преферисане оцене добијене од првог од три доносиоца одлука

| Критеријуми | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 | C_7 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| w_j | 0,18 | 0,17 | 0,17 | 0,13 | 0,13 | 0,11 | 0,11 |
| A^* | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| A_1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| A_2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| A_3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| A_4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| A_5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 |

Табела 6. Оцене, тежинске и преферисане оцене добијене од другог од три доносиоца одлука

| Критеријуми | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 | C_7 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| w_j | 0,16 | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,14 | 0,14 | 0,13 |
| A^* | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| A_1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| A_2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| A_3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| A_4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| A_5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Табела 7. Оцене, тежинске и преферисане оцене добијене од трећег од три доносиоца одлука

| Критеријуми | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 | C_7 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| w_j | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,15 | 0,12 | 0,10 | 0,10 |
| A^* | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| A_1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| A_2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| A_3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| A_4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| A_5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Нормализована матрица и тежински нормализована матрица одлучивања формирана на основу ставова првог од три доносиоца одлука је приказана у табелама 8 и 9.

Табела 8. Нормализована матрица одлучивања заснована на одговорима првог од три доносиоца одлука

| Критеријуми | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 | C_7 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A_1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 |
| A_2 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 |
| A_3 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | -1,00 | 0,00 | 0,67 | 0,33 |
| A_4 | 0,00 | -0,50 | -0,50 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| A_5 | 0,00 | 0,00 | -0,50 | -1,00 | 0,00 | 0,67 | 0,67 |

Табела 9. Тежински нормализована матрица одлучивања заснована на одговорима првог од три доносиоца одлука

| Критеријуми | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 | C_7 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A_1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,04 | 0,04 |
| A_2 | 0,00 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,13 | -0,04 | -0,04 |
| A_3 | 0,18 | 0,00 | 0,08 | -0,13 | 0,00 | 0,07 | 0,04 |
| A_4 | 0,00 | -0,08 | -0,08 | -0,13 | 0,13 | 0,00 | 0,00 |
| A_5 | 0,00 | 0,00 | -0,08 | -0,13 | 0,00 | 0,07 | 0,07 |

На исти начин, нормализована и тежински нормализована матрица је формирана за другог и трећег доносиоца одлука. Детаљи прорачуна коришћењем WS PLP приступа, засновани на одговорима три доносиоца одлука су приказани у табелама 10, 11, 12 и 13.

Табела 10. Детаљи прорачуна добијени на основу одговора првог од три доносиоца одлука

| | S_i | Ранг | $d_i^{+\max}$ | n_i^* | S_i^* | S_i' | Финални ранг |
|-------|-------|------|---------------|---------|---------|--------|--------------|
| A_1 | 0,07 | 3 | 0,04 | 7 | 0,07 | 0,01 | 5 |
| A_2 | 0,14 | 2 | 0,13 | 5 | 0,22 | 0,04 | 2 |
| A_3 | 0,24 | 1 | 0,18 | 6 | 0,38 | 0,06 | 1 |
| A_4 | -0,17 | 5 | 0,13 | 4 | 0,13 | 0,03 | 3 |
| A_5 | -0,07 | 4 | 0,07 | 5 | 0,15 | 0,03 | 4 |

Табела 11. Детаљи прорачуна добијени на основу одговора другог од три доносиоца одлука

| | S_i | Ранг | $d_i^{+\max}$ | n_i^* | S_i^* | S_i' | Финални ранг |
|-------|-------|------|---------------|---------|---------|--------|--------------|
| A_1 | -0,56 | 5 | 0,00 | 2 | 0,00 | 0,00 | 5 |
| A_2 | 0,00 | 2 | 0,15 | 6 | 0,15 | 0,02 | 4 |
| A_3 | -0,39 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 0,05 | 2 |
| A_4 | -0,45 | 4 | 0,15 | 2 | 0,21 | 0,10 | 1 |
| A_5 | 0,28 | 1 | 0,15 | 7 | 0,28 | 0,04 | 3 |

Табела 12. Детаљи прорачуна добијени на основу одговора трећег од три доносиоца одлука

| | S_i | Ранг | $d_i^{+\max}$ | n_i^* | S_i^* | S_i' | Финални ранг |
|-------|-------|------|---------------|---------|---------|--------|--------------|
| A_1 | 0,03 | 2 | 0,12 | 5 | 0,12 | 0,02 | 2 |
| A_2 | -0,36 | 5 | 0,00 | 5 | 0,00 | 0,00 | 5 |
| A_3 | -0,16 | 4 | 0,09 | 5 | 0,09 | 0,02 | 3 |
| A_4 | -0,10 | 3 | 0,07 | 5 | 0,17 | 0,03 | 1 |
| A_5 | 0,07 | 1 | 0,07 | 7 | 0,07 | 0,01 | 4 |

Табела 13. Рангирање добијено на основу три доносиоца одлука применом WS PLP приступа

| | <i>HRM₁</i> | <i>HRM₂</i> | <i>HRM₃</i> |
|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <i>A₁</i> | 3 | 2 | 5 |
| <i>A₂</i> | 2 | 4 | 4 |
| <i>A₃</i> | 1 | 5 | 3 |
| <i>A₄</i> | 5 | 1 | 1 |
| <i>A₅</i> | 4 | 3 | 2 |

5.6. Дискусија резултата емпиријске примене избора лидера у рударској индустрији

Менаџмент људских ресурса кроз своје основне активности настоји да обезбеди организацији квалитетне и посвећене лидере, који се могу носити са ефектима промена. У области лидерства, фокус глобалних компанија је на раном откривању кандидата са лидерским карактеристикама. Компаније инвестирају значајне ресурсе и напоре у организовању програма у циљу будућег развоја лидерских вештина за своје запослене.

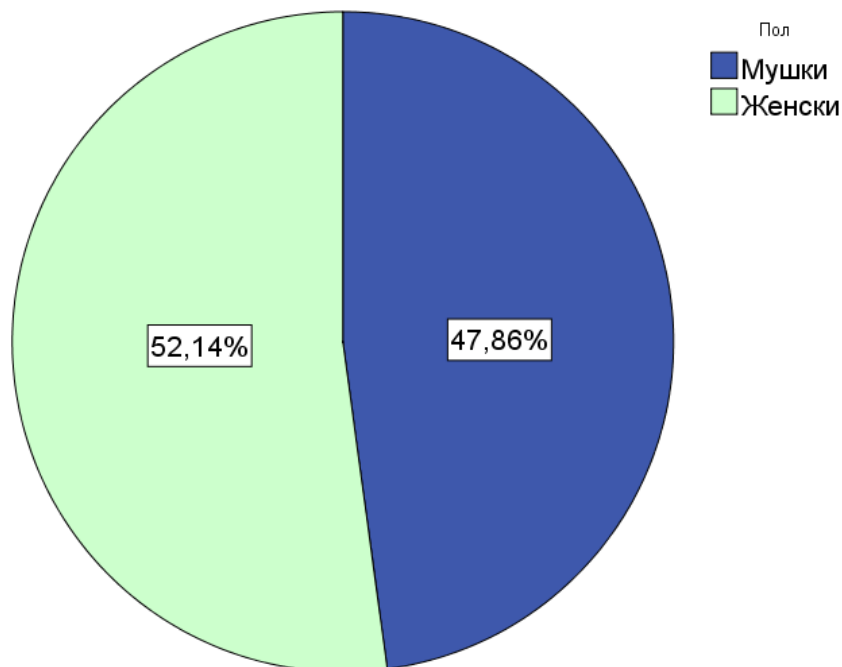
Предложени приступ за избор лидера у рударској индустрији је заснован на употреби SWARA методе и WS PLP приступа као и теорије доминације. На основу теорије доминације и резултата у табели 13, лидер означен као *A₄* је прворангирани према ставовима другог и трећег експерта, док је лидер означен као *A₃* прворангирани према ставовима само првог експерта.

У предложеном приступу, сваки експерт укључен у евалуацију поставља вредности за своје преферисане оцене изабраних критеријума и одређује своју ранг листу алтернатива. Након тога, алтернативе са највећим бројем понављања на првој позицији су најприхватљивије алтернативе. Финално, разматран пример избора лидера у рударској индустрији је потврдио применљивост и корисност предложеног приступа.

6. АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

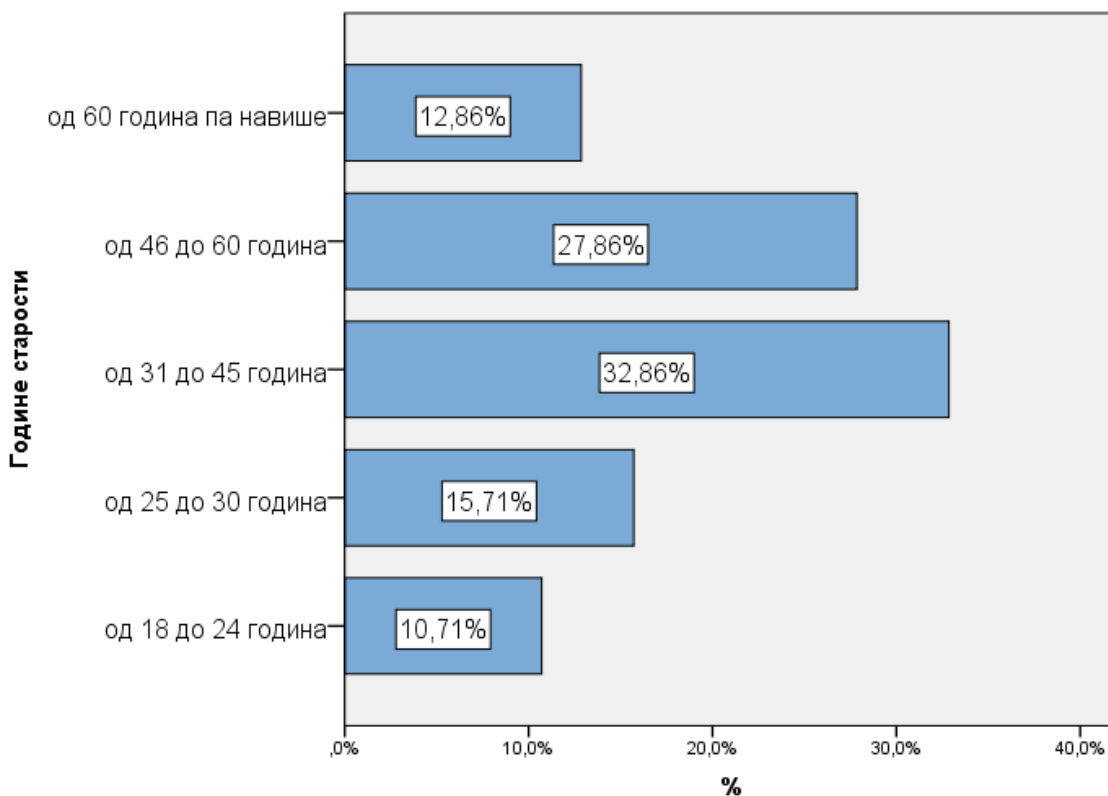
6.1. Резултати и анализа резултата истраживања

Истраживање улоге лидера у развоју привредних друштава са циљем очувања природних ресурса обављено је у периоду, од 15.05. 2017.год., до 30.06.2017. године. У истраживању су обухваћена четири привредна субјекта на територији Београда који поред својих устаљених свакодневних радних активности поштују принципе одрживог развоја и максимално брину о очувању природних ресурса. Резултати овог истраживања су у даљем тексту приказани табеларно о графички.



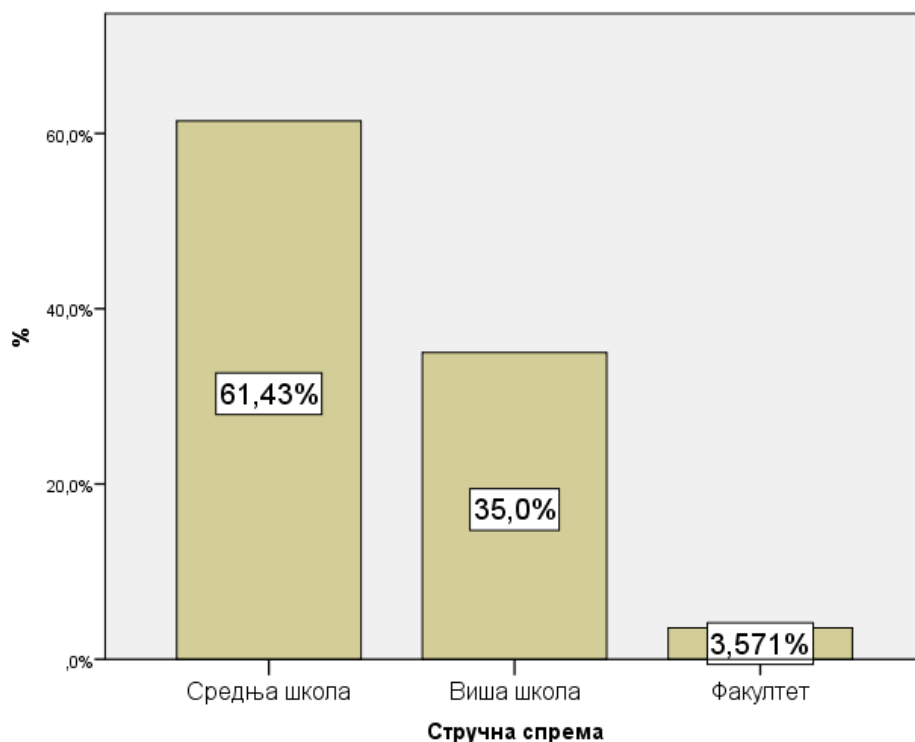
Графикон 1. Пол испитаника

На графикону бр. 1. се види да од укупног броја испитаника из сва четири привредна субјекта, било је 47,86% испитаника мушког пола и 52,14% испитаника женског пола.



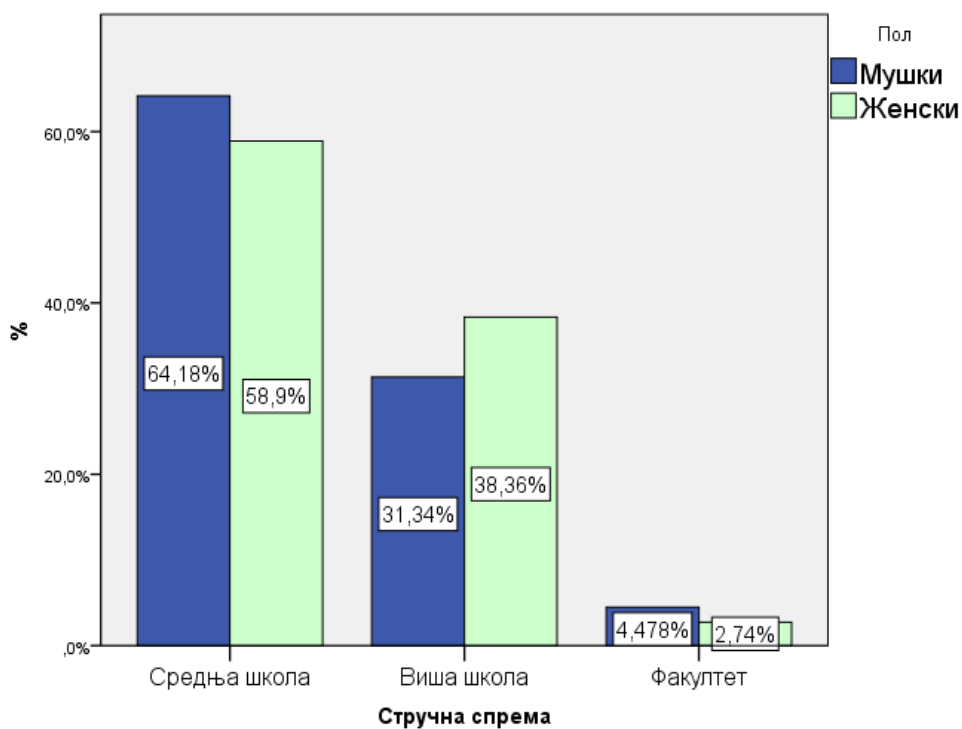
Графикон 2. Године старости испитаника

На графикону бр. 2. се види да је од укупног броја испитаника из сва четири привредна субјекта било 10,71% испитаника старосне доби од 18 до 24 година старости; 15,71% испитаника старосне доби од 25 до 30 година старости; 32,86% испитаника старосне доби од 31 до 45 година старости; 27,86% испитаника старосне доби од 46 до 60 година старости и 12,86% испитаника од 60 година старости па навише.



Графикон 3. Стручна спрема испитаника

Награфикону бр. 3 се види да је од укупног броја испитаника у сва четири привредна субјекта било 61,43% испитаника са средњом стручном спремом; 35,0% испитаника са вишом стручном спремом и 3,57% испитаника са завршеним факултетом.



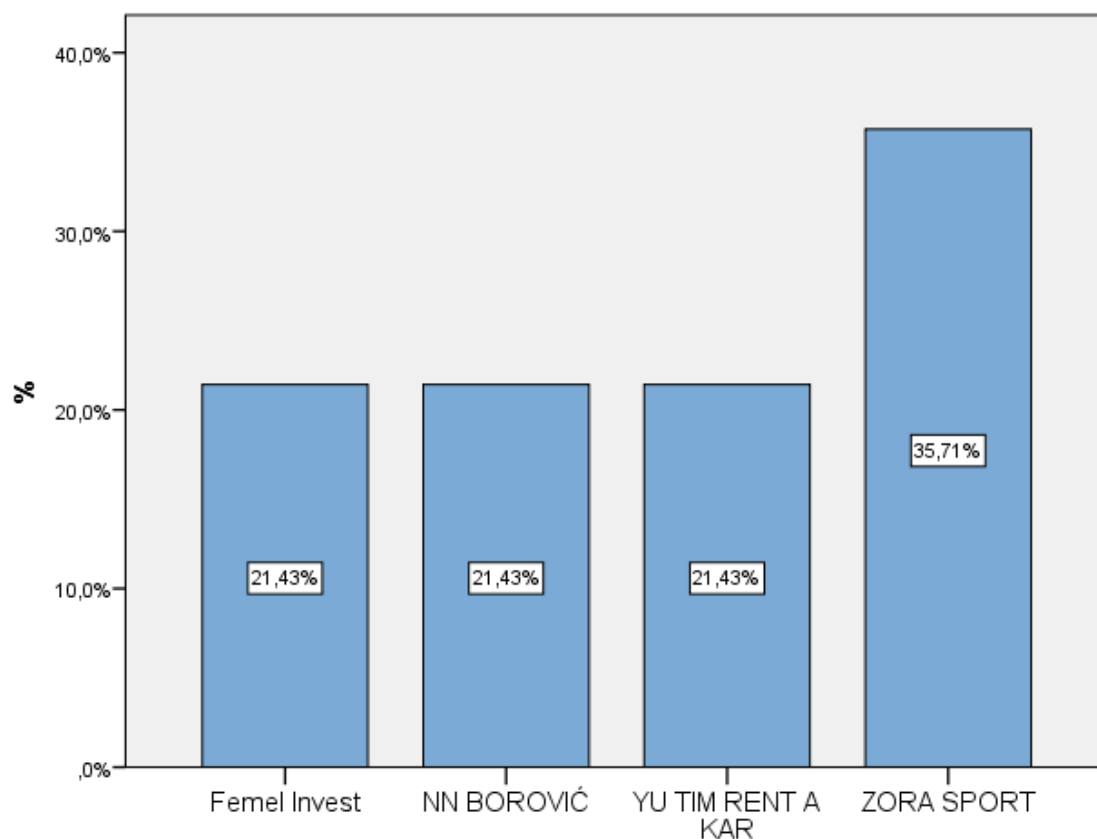
Графикон 4. Стручна спрема према полу испитаника

На графикону бр. 4 се види да је од укупног броја испитаника у сва четири привредна субјекта било, са средњом стручном спремом 64,18% испитаника мушког пола и 58,9%; испитаника женског пола; са вишом стручном спремом било је 31,34% испитаника мушког пола и 38,36% испитаника женског пола и са завршеним факултетом, било је 4,48% испитаника мушког пола и 2,74% испитаника женског пола.



Графикон 5. Статус испитаника у организацији

На графикону бр. 5. се види да је према статусу запослења у организацији за сва четири привредна субјекта било 99,29% запосленка и 0,71% руководилица-лидера.



Графикон 6. Испитаници према организацији припадности

На графикону бр.6. се види да према организацији којој припадају од укупног броја испитаника 21,43% испитаника припадају организацији „Femel Invest“; 21,43% испитаника припадају организацији „NN Borović“; 21,43% испитаника припадају организацији „YU TIM RENT A CAR“ и 35,71% испитаника припадају организацији „Zora sport“.

6.3. Дескриптивна анализа

Табела 14. Креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса

| | потпуно несагласан | делимично несагласан | неутралан | делимично сагласан | потпуно сагласан |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|---------------------|
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 75,7% | 4,3% |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,0% | 0,0% | 32,9% | 54,3% | 12,9% |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,0% | 0,0% | 32,1% | 42,9% | 25,0% |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 17,1% | 50,7% | 32,1% |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 20,7% | 48,6% | 30,7% |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 12,1% | 80,0% | 7,9% |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 0,0% | 0,7% | 18,6% | 61,4% | 19,3% |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 30,7% | 35,0% | 34,3% |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 40,7% | 39,3% |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | 0,0% | 1,4% | 10,0% | 55,7% | 32,9% |

Из табеле бр. 14. се види да кад је у питању креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса испитаници су за констатацију да лидер у организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса у већини сагласни и то 80% испитаних. За констатацију да лидер у организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања су скоро 70% сагласни. За констатацију да лидер у организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања су такође скоро 70% сагласни. За констатацију да

лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса сагласно је преко 80% испитаника. За констатацију да у организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса сагласно је скоро 80% испитаника. За констатацију да лидер у организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса сагласно је скоро 90% испитаника. За констатацију да запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса, сагласно је преко 80% испитаника. За констатацију да лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса, сагласно је скоро 70% испитаника. За констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених, сагласно је 80% испитаника и за констатацију да лидер у организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса, сагласно је 90% испитаника.

Табела 15. Комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса

| | потпуно несагласан | делимично несагласан | неутралан | делимично сагласан | потпуно сагласан |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|---------------------|
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 73,6% | 17,9% |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле | 0,0% | 0,0% | 16,4% | 66,4% | 17,1% |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 0,0% | 0,0% | 18,6% | 43,6% | 37,9% |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 49,3% | 36,4% |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима | 0,0% | 0,0% | 11,4% | 56,4% | 32,1% |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација | 0,0% | 0,0% | 9,3% | 52,9% | 37,9% |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 5,7% | 52,9% | 41,4% |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним | 0,0% | 0,0% | 8,6% | 82,9% | 8,6% |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 0,0% | 0,0% | 16,4% | 54,3% | 29,3% |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 0,0% | 0,0% | 16,4% | 42,9% | 40,7% |

Из табеле бр. 15. се види да кад је у питању комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса, испитаници су за констатацију да у свакодневном раду у организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса, у већини сагласни и то преко 90%. За констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле сагласно је преко 80% испитаника. За констатацију да лидер у организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса, сагласно је такође преко 80% испитаника. За констатацију да у организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса сагласно је преко 85% испитаних. За констатацију да у организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (feedback) једни другима, сагласно је скоро 90% испитаника. За констатацију да лидер у организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација, сагласно је преко 90% испитаника. За констатацију да свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса, сагласно је скоро 95% испитаника. За констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним, сагласно је преко 90% испитаника. За констатацију да лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје, сагласно је преко 80% испитаника и за констатацију да лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима, сагласно је преко 80% испитаника.

Табела 16. Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима

| | потпуно несагласан | делимично несагласан | неутралан | делимично сагласан | потпуно сагласан |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|---------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 0,0% | 0,0% | 7,9% | 64,3% | 27,9% |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 0,0% | 0,0% | 6,4% | 61,4% | 32,1% |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених | 0,0% | 0,0% | 7,1% | 40,7% | 52,1% |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта | 0,0% | 0,7% | 8,6% | 45,0% | 45,7% |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера | 0,0% | 0,0% | 6,4% | 56,4% | 37,1% |
| 3.6. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања | 0,0% | 0,0% | 6,4% | 52,1% | 41,4% |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 0,0% | 0,0% | 13,6% | 52,1% | 34,3% |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 0,0% | 0,0% | 9,3% | 59,3% | 31,4% |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси | 0,0% | 0,7% | 5,7% | 41,4% | 52,1% |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 0,0% | 0,0% | 5,0% | 47,1% | 47,9% |

Из табеле бр. 16. се види да кад је у питању фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима испитаници су за констатацију да лидер у организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва, сагласни у већини и то преко 90% испитаних. За констатацију да лидер у организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације сагласно је скоро 95% испитаника. За констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених, сагласно је преко 90% испитаника. За констатацију да лидер у организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта, сагласно је такође преко 90% испитаника. За констатацију да запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера, сагласно је скоро 95% испитаника. За констатацију да лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања, сагласно је такође око 95% испитаника. За констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат

поред економске добити и на очување природних ресурса, сагласно је преко 85% испитаника. За констатацију да у свакодневном раду, лидер у организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја, сагласно је преко 90% испитаника. За констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси, сагласно је око 95% испитаника и за констатацију да лидер у организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације, сагласно је 95% испитаника.

Табела 17. Креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према полу испитаника

| | | Пол | |
|--|------------------|-------|--------|
| | | Мушки | Женски |
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса. | Просечан скор | 3,85 | 3,84 |
| | Стд. Девиијација | 0,435 | 0,500 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања. | Просечан скор | 3,70 | 3,89 |
| | Стд. Девиијација | 0,652 | 0,636 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања. | Просечан скор | 3,90 | 3,96 |
| | Стд. Девиијација | 0,741 | 0,772 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса. | Просечан скор | 4,09 | 4,21 |
| | Стд. Девиијација | 0,668 | 0,706 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса. | Просечан скор | 4,15 | 4,05 |
| | Стд. Девиијација | 0,657 | 0,762 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса. | Просечан скор | 3,91 | 4,00 |
| | Стд. Девиијација | 0,417 | 0,471 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,00 | 3,99 |
| | Стд. Девиијација | 0,651 | 0,634 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | Просечан скор | 3,96 | 4,11 |
| | Стд. Девиијација | 0,787 | 0,826 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | Просечан скор | 4,27 | 4,12 |
| | Стд. Девиијација | 0,730 | 0,763 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,24 | 4,16 |
| | Стд. Девиијација | 0,720 | 0,624 |

Из табеле бр. 17. се види да кад је у питању креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према полу испитаника, највећу просечну

оцену (4,27) са стандардном девијацијом (0,730) су дали испитаници мушког пола за констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених. Што се тиче испитаника женског пола, највећу просечну оцену (4,21) са стандардном девијацијом (0,706) су дали за констатацију да лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса. Најмања просечна оцена (3,70) је код испитаника мушког пола је за констатацију да лидер у организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања са стандардном девијацијом (0,652), а најмања просечна оцена код испитаника женског пола је (3,84) са стандардном девијацијом (0,500) и то за констатацију да лидер организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса.

Табела 18. Креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према годинама старости испитаника

| | | Године старости | | | | |
|---|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| | | од 18 до 24 година | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | од 46 до 60 година | од 60 година па навише |
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | Просечан скор | 3,87 | 3,77 | 3,80 | 3,92 | 3,83 |
| | Стд. Девијација | 0,516 | 0,429 | 0,542 | 0,422 | 0,383 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | Просечан скор | 3,93 | 3,68 | 3,87 | 3,72 | 3,83 |
| | Стд. Девијација | 0,704 | 0,646 | 0,653 | 0,686 | 0,514 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | Просечан скор | 3,87 | 4,09 | 3,89 | 4,03 | 3,67 |
| | Стд. Девијација | 0,915 | 0,684 | 0,823 | 0,668 | 0,686 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,33 | 4,18 | 4,13 | 4,15 | 4,00 |
| | Стд. Девијација | 0,724 | 0,795 | 0,687 | 0,630 | 0,686 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,27 | 4,32 | 4,11 | 4,08 | 3,72 |
| | Стд. Девијација | 0,458 | 0,646 | 0,706 | 0,807 | 0,669 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса. | Просечан скор | 3,93 | 3,95 | 3,93 | 4,00 | 3,94 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,375 | 0,490 | 0,459 | 0,236 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,13 | 4,18 | 3,83 | 4,00 | 4,06 |
| | Стд. Девијација | 0,516 | 0,664 | 0,709 | 0,607 | 0,539 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | Просечан скор | 4,27 | 4,09 | 3,98 | 4,18 | 3,61 |
| | Стд. Девијација | 0,884 | 0,811 | 0,802 | 0,790 | 0,698 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | Просечан скор | 4,40 | 4,09 | 4,20 | 4,38 | 3,72 |
| | Стд. Девијација | 0,737 | 0,750 | 0,778 | 0,673 | 0,669 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | Просечан скор | 4,27 | 4,05 | 4,24 | 4,26 | 4,11 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,844 | 0,639 | 0,677 | 0,583 |

Из табеле бр. 18. се види да кад је у питању креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према годинама старости испитаника, испитаници старосне доби од 18 до 24 година су највећу просечну оцену (4,40) дали за

констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених са стандардном девијацијом (0,737) док су најмању просечну оцену (3,87) дали за констатацију да лидер у организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,516) и за констатацију да лидер у организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања са стандардном девијацијом (0,915). Испитаници старосне доби од 25 до 30 година, највећу просечну оцену (4,32) су дали за констатацију да у организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,646), а најмању просечну оцену (3,68) су дали за констатацију да лидер у организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања са стандардном девијацијом (0,646). Испитаници старосне доби од 31 до 45 година, највећу просечну оцену (4,24) су дали за констатацију да лидер у организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,639), док су најмању просечну оцену (3,80) дали за констатацију да лидер у организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,542). Испитаници старосне доби од 46 до 60 година, највећу просечну оцену (4,38) су дали за констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених, са стандардном девијацијом (0,673) а најмању просечну оцену (3,72) за констатацију да лидер у организацији, усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања, са стандардном девијацијом (0,686). Испитаници старосне доби од 60 година па навише највећу просечну оцену (4,11) су дали за констатацију да лидер у својој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,583), а најмању просечну оцену (3,61) су дали за констатацију да лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,698).

Табела 19. Креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према стручној спреми испитаника

| | | Стручна спрема | | | | | |
|---|-----------------|----------------|--------------|------------|----------|----------|--------------|
| | | Основна школа | Средња школа | Виша школа | Факултет | Магистар | Доктор наука |
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | Просечан скор | | 3,83 | 3,86 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,513 | 0,408 | 0,000 | | |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | Просечан скор | | 3,86 | 3,67 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,689 | 0,555 | 0,707 | | |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | Просечан скор | | 3,95 | 3,84 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,796 | 0,688 | 0,548 | | |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса. | Просечан скор | | 4,15 | 4,14 | 4,20 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,695 | 0,677 | 0,837 | | |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса. | Просечан скор | | 4,09 | 4,08 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,713 | 0,731 | 0,548 | | |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса. | Просечан скор | | 3,93 | 4,00 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,527 | 0,289 | 0,000 | | |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса. | Просечан скор | | 3,97 | 4,04 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,694 | 0,538 | 0,707 | | |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса. | Просечан скор | | 4,05 | 4,00 | 4,20 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,825 | 0,791 | 0,837 | | |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених. | Просечан скор | | 4,15 | 4,24 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,775 | 0,723 | 0,548 | | |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса. | Просечан скор | | 4,21 | 4,20 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,721 | 0,577 | 0,707 | | |

Из табеле бр.19. се види да кад је у питању креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса према стручној спреми испитаника, испитаници са средњом стручном спремом су највећу просечну оцену (4,21) дали за констатацију да лидер у организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,721), а најмању просечну оцену (3,83) за констатацију да лидер у организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,513). Испитаници са вишом стручном спремом су највећу просечну оцену (4,24) дали за констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених са стандардном девијацијом (0,723), а најмању просечну оцену (3,67) за констатацију да лидер у организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања са стандардном девијацијом (0,555). Испитаници са завршеним факултетом су највећу просечну оцену (4,40) дали за констатацију да лидер у организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених са стандардном девијацијом (0,548) и за констатацију да у организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,548) а најмању просечну оцену (4,00) за констатацију да лидер у организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,00) и констатацију да лидер у организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса са стандардном девијацијом (0,00). Испитаника других образовних профила није било.

Табела 20. Комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према полу испитаника

| | | Пол | |
|---|-----------------|-------|--------|
| | | Мушки | Женски |
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | Просечан скор | 4,04 | 4,14 |
| | Стд. Девијација | 0,442 | 0,561 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле | Просечан скор | 3,99 | 4,03 |
| | Стд. Девијација | 0,615 | 0,552 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | Просечан скор | 4,13 | 4,25 |
| | Стд. Девијација | 0,694 | 0,760 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | Просечан скор | 4,27 | 4,18 |
| | Стд. Девијација | 0,687 | 0,674 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима | Просечан скор | 4,22 | 4,19 |
| | Стд. Девијација | 0,623 | 0,638 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација | Просечан скор | 4,34 | 4,23 |
| | Стд. Девијација | 0,641 | 0,613 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса | Просечан скор | 4,33 | 4,38 |
| | Стд. Девијација | 0,561 | 0,615 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним | Просечан скор | 4,00 | 4,00 |
| | Стд. Девијација | 0,389 | 0,441 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | Просечан скор | 4,10 | 4,15 |
| | Стд. Девијација | 0,654 | 0,681 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | Просечан скор | 4,24 | 4,25 |
| | Стд. Девијација | 0,698 | 0,741 |

Из табеле бр. 20. се види да кад је у питању комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према полу испитаника, највећу просечну оцену (4,34) са стандардном девијацијом (0,641) су дали испитаници мушког пола за констатацију да лидер у организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. Што се тиче испитаника женског пола, највећу просечну оцену (4,25) са стандардном девијацијом (0,760) су дали за констатацију да лидер у организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса и констатацију да лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима са стандардном девијацијом (0,741). Најмања просечна оцена (3,99) је код испитаника мушког пола је за констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта

други мисле са стандардном девијацијом (0,615), а најмања просечна оцена код испитаника женског пола је (4,00) са стандардном девијацијом (0,411) и то за констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним.

Табела 21. Комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према годинама старости испитаника

| | | Године старости | | | | |
|--|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| | | од 18 до 24 година | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | од 46 до 60 година | од 60 година па навише |
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса. | Просечан скор | 4,13 | 4,18 | 4,02 | 4,10 | 4,11 |
| | Стд. Девијација | 0,516 | 0,588 | 0,494 | 0,502 | 0,471 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | Просечан скор | 4,07 | 3,91 | 4,00 | 4,03 | 4,06 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,684 | 0,516 | 0,628 | 0,539 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса. | Просечан скор | 4,13 | 4,14 | 4,24 | 4,28 | 4,00 |
| | Стд. Девијација | 0,640 | 0,774 | 0,736 | 0,724 | 0,767 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса. | Просечан скор | 4,40 | 4,32 | 4,22 | 4,21 | 4,00 |
| | Стд. Девијација | 0,632 | 0,716 | 0,629 | 0,695 | 0,767 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | Просечан скор | 4,27 | 4,23 | 4,11 | 4,23 | 4,33 |
| | Стд. Девијација | 0,704 | 0,528 | 0,706 | 0,583 | 0,594 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | Просечан скор | 4,33 | 4,45 | 4,20 | 4,26 | 4,33 |
| | Стд. Девијација | 0,724 | 0,596 | 0,654 | 0,637 | 0,485 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | Просечан скор | 4,27 | 4,41 | 4,35 | 4,46 | 4,17 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,590 | 0,566 | 0,643 | 0,514 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | Просечан скор | 3,93 | 4,09 | 3,98 | 4,03 | 3,94 |
| | Стд. Девијација | 0,458 | 0,426 | 0,394 | 0,486 | 0,236 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје. | Просечан скор | 4,40 | 4,14 | 4,04 | 4,15 | 4,06 |
| | Стд. Девијација | 0,632 | 0,834 | 0,698 | 0,540 | 0,639 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима. | Просечан скор | 4,53 | 4,14 | 4,13 | 4,28 | 4,33 |
| | Стд. Девијација | 0,640 | 0,834 | 0,687 | 0,686 | 0,767 |

Из табеле бр 21. се види да кад је у питању комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према годинама старости испитаника, испитаници старосне доби од 18 до 24 година су највећу просечну оцену (4,53) дали за констатацију да лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима са стандардном девијацијом (0,640) док су најмању просечну оцену (3,92) дали за констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним са стандардном девијацијом (0,458). Испитаници старосне доби од 25 до 30 година, највећу просечну оцену (4,45) су дали за констатацију да лидер у организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација са стандардном девијацијом (0,596), а најмању просечну оцену (3,91) су дали за констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле са стандардном девијацијом (0,684). Испитаници старосне доби од 31 до 45 година, највећу просечну оцену (4,35) су дали за констатацију да свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,566), док су најмању просечну оцену (3,98) дали за констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним са стандардном девијацијом (0,394). Испитаници старосне доби од 46 до 60 година, највећу просечну оцену (4,46) су дали за констатацију да свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса, са стандардном девијацијом (0,643) а најмању просечну оцену (4,03) за констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле, са стандардном девијацијом (0,628) и констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним, са стандардном девијацијом (0,486). Испитаници старосне доби од 60 година па навише највећу просечну оцену (4,33) су дали за констатацију да лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација са стандардном девијацијом (0,485), а најмању просечну оцену (3,94) су дали за констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним са стандардном девијацијом (0,236).

Табела 22. Комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према стручној спреми испитаника

| | | Стручна спрема | | | | | |
|--|------------------|----------------|--------------|------------|----------|----------|--------------|
| | | Основна школа | Средња школа | Виша школа | Факултет | Магистар | Доктор наука |
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса. | Просечан скор | | 4,07 | 4,10 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,549 | 0,421 | 0,548 | | |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | Просечан скор | | 3,99 | 4,00 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,604 | 0,500 | 0,894 | | |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса. | Просечан скор | | 4,23 | 4,10 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,714 | 0,770 | 0,548 | | |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса. | Просечан скор | | 4,31 | 4,06 | 4,20 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,656 | 0,689 | 0,837 | | |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | Просечан скор | | 4,15 | 4,29 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,642 | 0,612 | 0,548 | | |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | Просечан скор | | 4,33 | 4,20 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,659 | 0,577 | 0,548 | | |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса. | Просечан скор | | 4,36 | 4,37 | 4,20 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,612 | 0,566 | 0,447 | | |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | Просечан скор | | 3,99 | 4,02 | 4,00 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,497 | 0,249 | 0,000 | | |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје. | Просечан скор | | 4,14 | 4,12 | 4,00 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,706 | 0,634 | 0,000 | | |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима. | Просечан скор | | 4,22 | 4,27 | 4,40 | | |
| | Стд. Девиијација | | 0,773 | 0,638 | 0,548 | | |

Из табеле бр. 22. се види да кад је у питању комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса према стручној спреми испитаника, испитаници са средњом стручним спремом су највећу просечну оцену (4,36) дали за констатацију да свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса са стандардном

девијацијом (0,612), а најмању просечну оцену (3,99) за констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле са стандардном девијацијом (0,604) и констатацијом да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним са стандардном девијацијом (0,497). Испитаници са вишом стручном спремом су највећу просечну оцену (4,37) дали за констатацију да свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,566), а најмању просечну оцену (4,00) за констатацију да лидер у организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле са стандардном девијацијом (0,500). Испитаници са завршеним факултетом су највећу просечну оцену (4,40) дали за констатацију да у свакодневном раду у организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса са стандардном девијацијом (0,548), за констатацију да у организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (feedback) једни другима са стандардном девијацијом (0,548), за констатацију да лидер у организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација са стандардном девијацијом (0,548) и за констатацију да лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима са стандардном девијацијом (0,548), а најмању просечну оцену (4,00) за констатацију да лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним и за констатацију да лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје са стандардном девијацијом (0,00) Испитаника других образовних профила није било.

Табела 23. Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према полу испитаника

| | | Пол | |
|--|------------------|-------|--------|
| | | Мушки | Женски |
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | Просечан скор | 4,10 | 4,29 |
| | Стд. Девиијација | 0,496 | 0,612 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | Просечан скор | 4,28 | 4,23 |
| | Стд. Девиијација | 0,545 | 0,590 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених | Просечан скор | 4,45 | 4,45 |
| | Стд. Девиијација | 0,634 | 0,625 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта | Просечан скор | 4,33 | 4,38 |
| | Стд. Девиијација | 0,637 | 0,700 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера | Просечан скор | 4,36 | 4,26 |
| | Стд. Девиијација | 0,542 | 0,624 |
| 3.6. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања | Просечан скор | 4,33 | 4,37 |
| | Стд. Девиијација | 0,533 | 0,656 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | Просечан скор | 4,21 | 4,21 |
| | Стд. Девиијација | 0,664 | 0,666 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | Просечан скор | 4,24 | 4,21 |
| | Стд. Девиијација | 0,580 | 0,623 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси | Просечан скор | 4,40 | 4,49 |
| | Стд. Девиијација | 0,579 | 0,690 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | Просечан скор | 4,39 | 4,47 |
| | Стд. Девиијација | 0,549 | 0,625 |

Из табеле бр 23. се види да кад је у питању фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према полу испитаника, највећу просечну оцену (4,45) са стандардном девијацијом (0,634) су дали испитаници мушког пола за констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. Што се тиче испитаника женског пола, највећу просечну оцену (4,49) са стандардном девијацијом (0,690) су дали за констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. Најмања просечна оцена (4,10) је код испитаника мушког пола је за констатацију да лидер у организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва са стандардном девијацијом (0,496), а најмања просечна оцена код испитаника женског пола је (4,00) са стандардном девијацијом (0,666) и то за констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат

поред економске добити и на очување природних ресурса и за констатацију да у свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја са стандардном девијацијом (0,623).

Табела 24. Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према годинама старости испитаника

| | | Године старости | | | | |
|--|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| | | од 18 до 24 година | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | од 46 до 60 година | од 60 година па навише |
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | Просечан скор | 4,13 | 4,14 | 4,26 | 4,26 | 4,06 |
| | Стд. Девијација | 0,743 | 0,560 | 0,535 | 0,595 | 0,416 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | Просечан скор | 4,40 | 4,18 | 4,28 | 4,21 | 4,28 |
| | Стд. Девијација | 0,632 | 0,588 | 0,544 | 0,615 | 0,461 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених | Просечан скор | 4,40 | 4,50 | 4,43 | 4,46 | 4,44 |
| | Стд. Девијација | 0,632 | 0,598 | 0,620 | 0,643 | 0,705 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта | Просечан скор | 4,47 | 4,32 | 4,37 | 4,38 | 4,22 |
| | Стд. Девијација | 0,516 | 0,716 | 0,711 | 0,673 | 0,647 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера | Просечан скор | 4,27 | 4,45 | 4,28 | 4,28 | 4,28 |
| | Стд. Девијација | 0,704 | 0,596 | 0,544 | 0,647 | 0,461 |
| 3.6. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања | Просечан скор | 4,27 | 4,50 | 4,37 | 4,28 | 4,33 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,512 | 0,572 | 0,686 | 0,594 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | Просечан скор | 4,13 | 4,09 | 4,20 | 4,21 | 4,44 |
| | Стд. Девијација | 0,743 | 0,684 | 0,687 | 0,615 | 0,616 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | Просечан скор | 4,07 | 4,23 | 4,26 | 4,21 | 4,28 |
| | Стд. Девијација | 0,458 | 0,612 | 0,648 | 0,656 | 0,461 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси | Просечан скор | 4,27 | 4,50 | 4,48 | 4,46 | 4,44 |
| | Стд. Девијација | 0,594 | 0,512 | 0,691 | 0,720 | 0,511 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | Просечан скор | 4,53 | 4,50 | 4,35 | 4,41 | 4,50 |
| | Стд. Девијација | 0,516 | 0,512 | 0,640 | 0,637 | 0,514 |

Из табеле бр 24. се види да кад је у питању фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према годинама старости испитаника, испитаници старосне доби

од 18 до 24 година су највећу просечну оцену (4,53) дали за констатацију да лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације са стандардном девијацијом (0,516) док су најмању просечну оцену (4,07) дали за констатацију да у свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја са стандардном девијацијом (0,458). Испитаници старосне доби од 25 до 30 година, највећу просечну оцену (4,50) су дали за констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених са стандардном девијацијом (0,598), за констатацију да лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања са стандардном девијацијом (0,512), за констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси са стандардном девијацијом (0,512) и за констатацију да лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације са стандардном девијацијом (0,512), а најмању просечну оцену (4,09) су дали за констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,684). Испитаници старосне доби од 31 до 45 година, највећу просечну оцену (4,48) су дали за констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси са стандардном девијацијом (0,691), док су најмању просечну оцену (4,20) дали за констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,687). Испитаници старосне доби од 46 до 60 година, највећу просечну оцену (4,46) су дали за констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси, са стандардном девијацијом (0,720) и за констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених, са стандардном девијацијом (0,643), а најмању просечну оцену (4,21) за констатацију да лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације са стандардном девијацијом (0,615), за констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса, са стандардном девијацијом (0,615) и за констатацију да у свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја са стандардном девијацијом (0,656). Испитаници старосне доби од 60 година па навише највећу просечну оцену (4,50) су

дали за констатацију да лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације са стандардном девијацијом (0,514), а најмању просечну оцену (4,06) су дали за констатацију да лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва са стандардном девијацијом (0,416).

Табела 25. Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према стручној спреми испитаника

| | | Стручна спрема | | | | | |
|--|-----------------|----------------|--------------|------------|----------|----------|--------------|
| | | Основна школа | Средња школа | Виша школа | Факултет | Магистар | Доктор наука |
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | Просечан скор | | 4,19 | 4,22 | 4,20 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,584 | 0,550 | 0,447 | | |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | Просечан скор | | 4,27 | 4,22 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,622 | 0,468 | 0,548 | | |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених | Просечан скор | | 4,43 | 4,45 | 4,80 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,605 | 0,679 | 0,447 | | |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта | Просечан скор | | 4,29 | 4,43 | 4,80 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,701 | 0,612 | 0,447 | | |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера | Просечан скор | | 4,31 | 4,33 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,637 | 0,516 | 0,000 | | |
| 3.6. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања | Просечан скор | | 4,37 | 4,33 | 4,20 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,575 | 0,625 | 0,837 | | |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | Просечан скор | | 4,14 | 4,31 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,722 | 0,548 | 0,548 | | |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | Просечан скор | | 4,23 | 4,22 | 4,00 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,607 | 0,587 | 0,707 | | |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси | Просечан скор | | 4,47 | 4,45 | 4,20 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,645 | 0,647 | 0,447 | | |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | Просечан скор | | 4,41 | 4,47 | 4,40 | | |
| | Стд. Девијација | | 0,621 | 0,544 | 0,548 | | |

Из табеле бр. 25. се види да кад је у питању фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима према стручној спреми испитаника, испитаници са средњом стручним спремом су највећу просечну оцену (4,47) дали за констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси са стандардном девијацијом (0,645), а најмању просечну оцену (4,14) дали за констатацију да лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса са стандардном девијацијом (0,722). Испитаници са вишом стручном спремом су највећу просечну оцену (4,47) дали за констатацију да лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације са стандардном девијацијом (0,544), а најмању просечну оцену (4,22), за констатацију да лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва са стандардном девијацијом (0,550), за констатацију да лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације са стандардном девијацијом (0,468) и за констатацију да у свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја са стандардном девијацијом (0,587). Испитаници са завршеним факултетом су највећу просечну оцену (4,80) дали за констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање са стандардном девијацијом (0,447) и за констатацију да лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта са стандардном девијацијом (0,447), а најмању просечну оцену (4,00) за констатацију да запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера са стандардном девијацијом (0,00) и за констатацију да у свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја са стандардном девијацијом (0,707). Испитаника других образовних профила није било.

6.3. Факторска анализа

Факторска анализа је тренутно једна од најучесталијих анализа мултиваријантних техника која има следеће циљеве:

- Да идентификује и разуме основну идеју заједничких карактеристика за већи број променљивих и
- Да смањи број променљивих у анализи када има већи број променљивих, где се неке од њих и преклапају те имају слично значење или понашање.

Основни циљ факторске анализе је да се на основу међусобног варирања између променљивих које се манифестују у анализи утврди мањи број променљивих (фактора) који објашњавају та тзв. коварирања између променљивих које се опажају.

Да би факторска анализа била ефикасна потребно је постојање минималног поклапања променљивих у свом значењу. У том случају, може се открити шаблон у понашању променљивих, то јест, основна идеја или фактор.

У том случају, може се рећи да је главни циљ факторске анализе је да тражи групу сличних исказа који дефинишу исту основну идеју на начине који се разликују у нијансама. На конкретном примеру индентификације креирања организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса индентификује се та основна идеја, где се долази до сазнања у којој је мери изражена.

Постоје два базна приступа у откривању фактора:

- анализе главних компоненти где се идентификују сви извори варијација у скупу променљивих укључујући заједничке и специфичне факторе и
- факторска анализа у ужем смислу открива и објашњава само специфичне факторе који су заступљени код две или више променљивих.

Типична факторска анализа изводи се у неколико следећих корака:

- Комплетно израчунавање коефицијената између свих оригиналних променљивих,
- Израчунавање факторског оптерећења из матрице коефицијената корелације,
- Ротација заједничких фактора ради веће разумљивости,

- Израчунавање факторских једначина за сваку јединицу посматрања ради добијања индексних бројева.

6.3.1. Анализа главних компоненти организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса

Табела 26. Дескриптивна статистика креирања организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса

| Питања из анкете | Просечна оцена | Стд. Девиијација |
|---|-------------------|---------------------|
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 3,84 | 0,469 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 3,80 | 0,648 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 3,93 | 0,755 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 4,15 | 0,688 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 4,10 | 0,713 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 3,96 | 0,447 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 3,99 | 0,640 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 4,04 | 0,808 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 4,19 | 0,748 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | 4,20 | 0,670 |

Из табеле бр. 26 се види да када је у питању креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса, испитаници су највишу просечну оцену (4,20) дали за констатацију да лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса, са стандарном девијацијом 0,670. Док је најнижа просечна оцена (3,80)

припала констатацији да лидер у организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедне и домаћинског понашања са стандардном девијацијом 0,648.

Табела 26. Корелациона матрица између променљивих

| | | _1.1 | _1.2 | _1.3 | _1.4 | _1.5 | _1.6 | _1.7 | _1.8 | _1.9 | _1.10 |
|--------------------------------|---------------------------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Коефицијенти корелације | П_1.1 | 1,000 | 0,180 | 0,354 | 0,252 | 0,241 | 0,277 | 0,236 | 0,186 | 0,087 | 0,192 |
| | П_1.2 | 0,180 | 1,000 | 0,367 | 0,293 | 0,308 | 0,194 | 0,135 | 0,192 | 0,154 | -0,007 |
| | П_1.3 | 0,354 | 0,367 | 1,000 | 0,464 | 0,334 | 0,225 | 0,207 | 0,193 | 0,203 | 0,043 |
| | П_1.4 | 0,252 | 0,293 | 0,464 | 1,000 | 0,600 | 0,208 | 0,329 | 0,288 | 0,237 | 0,137 |
| | П_1.5 | 0,241 | 0,308 | 0,334 | 0,600 | 1,000 | 0,307 | 0,459 | 0,443 | 0,368 | 0,244 |
| | П_1.6 | 0,277 | 0,194 | 0,225 | 0,208 | 0,307 | 1,000 | 0,401 | 0,363 | 0,326 | 0,293 |
| | П_1.7 | 0,236 | 0,135 | 0,207 | 0,329 | 0,459 | 0,401 | 1,000 | 0,376 | 0,423 | 0,355 |
| | ПР_1.8 | 0,186 | 0,192 | 0,193 | 0,288 | 0,443 | 0,363 | 0,376 | 1,000 | 0,548 | 0,399 |
| | П_1.9 | 0,087 | 0,154 | 0,203 | 0,237 | 0,368 | 0,326 | 0,423 | 0,548 | 1,000 | 0,525 |
| | П_1.10 0 | 0,192 | - 0,007 | 0,043 | 0,137 | 0,244 | 0,293 | 0,355 | 0,399 | 0,525 | 1,000 |

Из табеле бр 26. се види јачина везе између променљивих из анализе преко коефицијента корелације што указује на јачину везе променљивих из упитника тј. оних променљивих које су везане за креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса. Корелациони опсег коефицијента се креће од -1 до +1. Ниво коефицијента зависности између променљивих за ову анализу је преко $\pm 0,3$. Из табеле се види да постоје коефицијенти корелације који су већи од 0,3 и да је наредна анализа оправдана, односно, да су подаци погодни за одлучивање.

Методологија анализе указује потребу за још једном анализом где се приступа наредним тестовима за прецизније оцењивање значајности употребе теста тзв. пропусни тест.

Табела 27. Пропусни тест за анализу главних компоненти

| | |
|---|--------------------------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | 0,807 |
| <i>Approx. Chi-Square</i> | 373,611 |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity</i> | <i>df</i> 45 |
| | <i>Вероватноћа</i> 0,000 |

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.5 док је други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан је на нивоу грешке од 0,000. Добијене вредности пропусних тестова за анализу главних компоненти указују да су подаци коришћени за анкетаирање односно скала којом су анкетирани испитаници оправдани као метода мерења ове појаве.

Након предходних провера, методологија упућује на израчунавања заједничког варирања које променљиве имају између себе преко тзв. екстраковане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају више заједничког у погледу варирања са другим променљивама.

Табела 28. Комуналитет објашњен варијансом променљивих

| Показатељи | иницијални | Екстракована варијанса |
|---|------------|------------------------|
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 1,000 | 0,287 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 1,000 | 0,428 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 1,000 | 0,599 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 1,000 | 0,582 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 1,000 | 0,580 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 1,000 | 0,374 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 1,000 | 0,496 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 1,000 | 0,564 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 1,000 | 0,642 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | 1,000 | 0,617 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе. Објашњена количина варијансе (засићеност компоненте) максимално може до јединице да корелира са већим бројем показатеља.

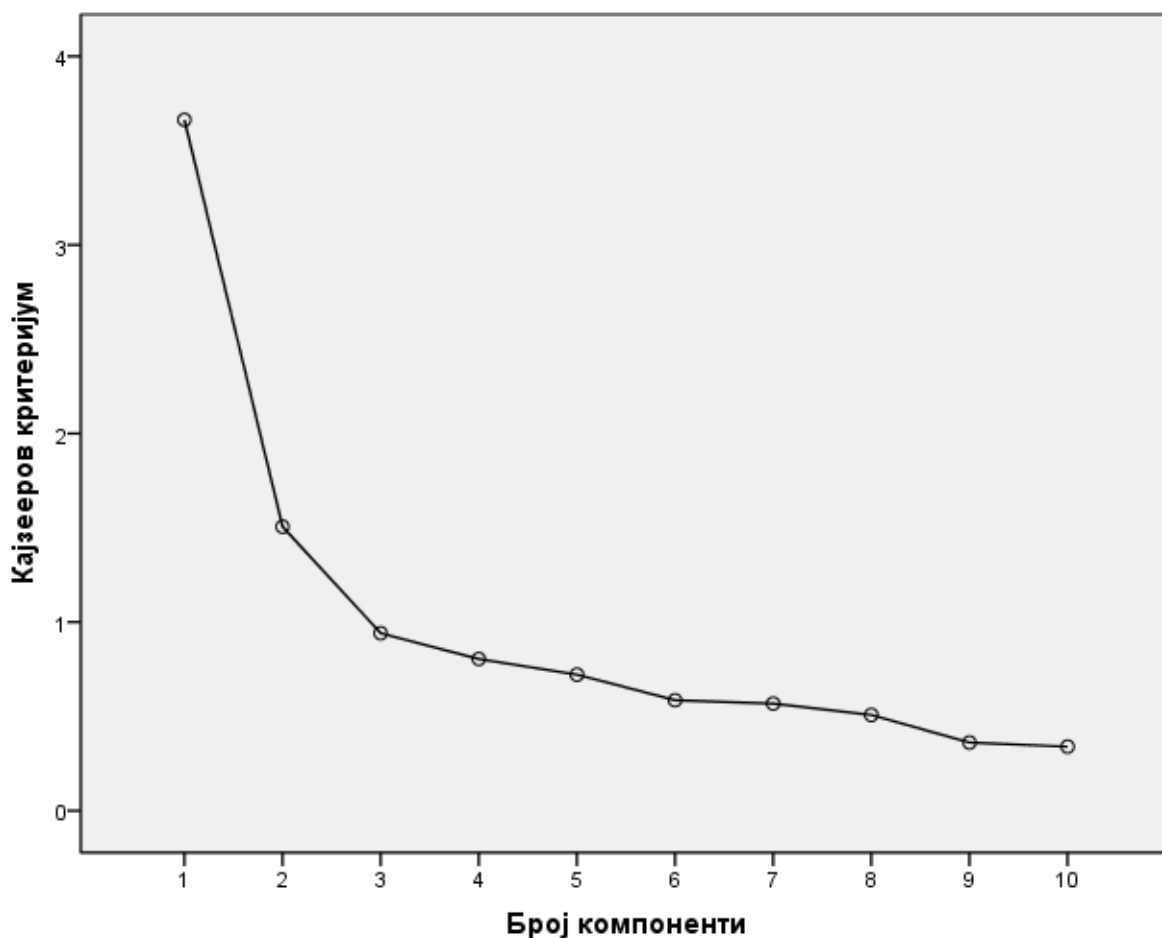
Сврха анализе јесте утврдити показатеље који истовремено варирају где на тај начин уједно и уствари корелирају до нове димензије која фактички формира групу заједничких фактора а који уствари утичу на одређену појаву. Због тога, ова анализа даље имплицира употребу теста који израчунава заједнички варијабилитет односно количину истога. Даљим коришћењем Кајзеровог критеријума преко кога се екстрахује заједнички варијабилитет а који је декласиран оценом већом од јединице.

Који показатељи остају у анализи, одлучује се након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Употребом ортогоналне ротације преко једне од подразумеваних (Virimax) биће приказани показатељи који са високим вредностима варијансе варирају у новим импакт факторима.

Табела 29. Тотално објашњени варијабилитет анализе главних компоненти

| <i>Компоненте</i> | <i>Основни еквиваленти варијансе</i> | | | <i>Екстраховани сумирани варијабилитет компоненти</i> | | |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|---|-----------------------|----------------------|
| | <i>Тотал</i> | <i>% од варијансе</i> | <i>Кумулативни %</i> | <i>Тотал</i> | <i>% од варијансе</i> | <i>Кумулативни %</i> |
| 1 | 3,664 | 36,635 | 36,635 | 3,664 | 36,635 | 36,635 |
| 2 | 1,506 | 15,059 | 51,694 | 1,506 | 15,059 | 51,694 |
| 3 | 0,941 | 9,413 | 61,107 | | | |
| 4 | 0,805 | 8,047 | 69,154 | | | |
| 5 | 0,722 | 7,215 | 76,369 | | | |
| 6 | 0,586 | 5,857 | 82,226 | | | |
| 7 | 0,568 | 5,684 | 87,910 | | | |
| 8 | 0,508 | 5,075 | 92,985 | | | |
| 9 | 0,362 | 3,616 | 96,601 | | | |
| 10 | 0,340 | 3,399 | 100,000 | | | |

Из табеле бр.29. се види број заједничких екстрахованих фактора, могуће вредности које су везане за ове факторе, проценат укупне варијације коју објашњава сваки фактор и кумулативни проценат укупне варијансе коју објашњавају фактори. Користећи критеријум задржавања само оних фактора са могућим вредностима од 1 или више два фактора се задржавају за ротацију. Ова два фактора објашњавају 36,64% и 15,06% укупне варијансе што збирно износи 51,7% случајева са којима варијанса показатеља корелира.



Графикон 7. Скатер дијаграм

На графикону бр.7 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се види јасна тачка прелома иза друге компоненте (фактора). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавамо две комппоненте (факторе) добијене факторском анализом које посматрамо као две димензије, односно субскеале. Прва компонента објашњава 36,6% варирања а друга 15,1% варирања.

Методологија анализе обухвата корелациону матрицу за два фактора неби ли се из истих могло сазнати која од варијабли има што већи коефицијет који корелира са фактором – што значи ближи јединици.

Табела 30. Матрица оригиналних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља

| | <i>Component</i> | |
|---|------------------|---------------|
| | <i>1</i> | <i>2</i> |
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 0,459 | 0,277 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедне и домаћинског понашања | 0,427 | 0,496 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедне и домаћинског понашања | 0,537 | 0,557 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 0,643 | 0,411 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 0,744 | 0,164 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 0,596 | -0,135 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 0,676 | -0,200 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 0,688 | -0,299 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 0,668 | -0,443 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | 0,533 | -0,577 |

Ради лакше интерпретације, у даљем тексту следи ротација компонентних засићења али под условом да први и други фактор нису у великој корелацији

Табела 31. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте

| показатељи | Прва компонента |
|---|-----------------|
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 0,171 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,006 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,050 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 0,225 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 0,462 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 0,542 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 0,645 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 0,719 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 0,796 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | 0,779 |

Из табеле бр. 31 се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте (фактора) издвојене 4 променљиве које се групишу у прву компоненту коју ћемо назвати:

Постојање реалних ставова у складу са знањем и деловањем

С обзиром на то да су запослени у организацији увек вођени деловањем свог лидера, тако и на примеру организација које су учествовале у овом истраживању запослени перманентно усклађују своје понашање у превцу очувања природних ресурса. Лидери код оваквих организација које су усмерене ка очувању природних ресурса морају поседовати компетенције које су неопходне за креирање оваквих организација са фокусом на очување природних ресурса. Својим ставовима и понашањем, лидер има утицаја на подизање еколошке свести запослених. Зато мора да увек реално види

стварност, одмери ситуацију пре доношења било какве одлуке, а донета одлука треба бити усмерена ка очувању природних ресурса.

Табела 32. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте

| показатељи | <i>Друга компонента</i> |
|---|-----------------------------|
| 1.1. Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 0,508 |
| 1.2. Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,654 |
| 1.3. Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања | 0,772 |
| 1.4. Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 0,729 |
| 1.5. У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 0,606 |
| 1.6. Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 0,282 |
| 1.7. Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 0,284 |
| 1.8. Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса | 0,216 |
| 1.9. Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 0,093 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса | -0,097 |

Из табеле бр. 32. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте (фактора) издвојене такође 4 варијабле које се групишу у другу компоненту коју ћемо назвати:

Креативност као пример следбеницима за не одступање од задатог циља

Лидер у конкретним организацијама усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања. Зато сопственим примером мора увек да демонстрира то домаћинско понашање јер тиме креира пожељан пут другима

како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса. Наравно лидер би морао и после креирања пожељних путева истрајати у што дужем периоду и неговати вредности које воде ка очувању природних ресурса.

6.3.2. Анализа главних компоненти комуникације у организацији и организационе културе у правцу очувања природних ресурса

Табела 33. Дескриптивна статистика комуникације у организацији и организационе културе у правцу очувања природних ресурса

| | Просечна оцена | Стд. девијација |
|--|---------------------------|----------------------------|
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 4,09 | 0,507 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 4,01 | 0,581 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 4,19 | 0,729 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 4,22 | 0,679 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | 4,21 | 0,629 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 4,29 | 0,627 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | 4,36 | 0,589 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 4,00 | 0,416 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 4,13 | 0,666 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 4,24 | 0,718 |

Из табеле бр. 33 се види да када су у питању комуникација у организацији и организациона култура које делују у правцу очувања природних ресурса, испитаници су највишу просечну оцену (4,36) дали за констатацију да свестан своје улоге и значаја,

мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса, са стандардном девијацијом 0,589. Док је најнижа просечна оцена (4,01) припала констатацији да лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле са стандардном девијацијом 0,581.

Табела 34. Корелациона матрица између променљивих

| | | <i>П_2.1</i> | <i>П_2.2</i> | <i>П_2.3</i> | <i>П_2.4</i> | <i>П_2.5</i> | <i>П_2.6</i> | <i>П_2.7</i> | <i>П_2.8</i> | <i>П_2.9</i> | <i>П_2.10</i> |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Коефицијенти корелације | <i>П_2.1</i> | 1,000 | 0,339 | 0,165 | 0,295 | 0,277 | 0,187 | 0,298 | 0,239 | 0,092 | 0,096 |
| | <i>П_2.2</i> | 0,339 | 1,000 | 0,319 | 0,287 | 0,153 | 0,231 | 0,203 | 0,238 | 0,220 | 0,151 |
| | <i>П_2.3</i> | 0,165 | 0,319 | 1,000 | 0,335 | 0,116 | 0,272 | 0,375 | 0,119 | 0,364 | 0,267 |
| | <i>П_2.4</i> | 0,295 | 0,287 | 0,335 | 1,000 | 0,094 | 0,205 | 0,251 | 0,127 | 0,239 | 0,199 |
| | <i>П_2.5</i> | 0,277 | 0,153 | 0,116 | 0,094 | 1,000 | 0,287 | 0,207 | 0,110 | 0,091 | 0,143 |
| | <i>П_2.6</i> | 0,187 | 0,231 | 0,272 | 0,205 | 0,287 | 1,000 | 0,482 | 0,193 | 0,084 | 0,164 |
| | <i>П_2.7</i> | 0,298 | 0,203 | 0,375 | 0,251 | 0,207 | 0,482 | 1,000 | 0,412 | 0,249 | 0,219 |
| | <i>П_2.8</i> | 0,239 | 0,238 | 0,119 | 0,127 | 0,110 | 0,193 | 0,412 | 1,000 | 0,286 | 0,072 |
| | <i>П_2.9</i> | 0,092 | 0,220 | 0,364 | 0,239 | 0,091 | 0,084 | 0,249 | 0,286 | 1,000 | 0,566 |
| | <i>П_2.10</i> | 0,096 | 0,151 | 0,267 | 0,199 | 0,143 | 0,164 | 0,219 | 0,072 | 0,566 | 1,000 |

Из табеле бр 34. се види јачина везе између променљивих из анализе преко коефицијента корелације што указује на јачину везе променљивих из упитника тј. оних променљивих које су везане за креирање комуникације у организацији и организационе културе у правцу очувања природних ресурса. Корелациони опсег коефицијента се ктеће од -1 до +1. Ниво коефицијента зависности између променљивих за ову анализу је преко $\pm 0,3$. Из табеле се види да постоје коефицијенти корелације који су већи од 0,3 и да је наредна анализа оправдана, односно, да су подаци погодни за одлучивање.

Методологија анализе указује потребу за још једном анализом где се приступа наредним тестовима за прецизније оцењивање значајности употребе теста тзв. пропусни тест.

Табела 35. Пропустни тест за анализу главних компоненти

| | |
|---|----------------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | <i>0,712</i> |
| <i>Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity</i> | <i>274,004</i> |
| <i>df</i> | <i>45</i> |
| <i>Вероватноћа</i> | <i>0,000</i> |

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.5 док је други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан је на нивоу грешке од 0.000. Добијене вредности пропусних тестова за анализу главних компоненти указују да су подаци коришћени за анкетање односно скала којом су анкетирани испитаници оправдани као метода мерења ове појаве.

Након претходних провера, методологија упућује на израчунавања заједничког варирања које променљиве имају између себе преко тзв. екстраковане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају више заједничког у погледу варирања са другим променљивама.

Табела 36.Комуналитет објашњен варијансом варијабилитета

| Показатељи | Инницијали | Екстрахована варијанса |
|--|--------------|------------------------|
| 2.1.У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 1,000 | 0,566 |
| 2.2.Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 1,000 | 0,552 |
| 2.3.Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 1,000 | 0,464 |
| 2.4.У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 1,000 | 0,558 |
| 2.5.У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | 1,000 | 0,332 |
| 2.6.Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 1,000 | 0,559 |
| 2.7.Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса. | 1,000 | 0,653 |
| 2.8.Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 1,000 | 0,351 |
| 2.9.Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 1,000 | 0,755 |
| 2.10.Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 1,000 | 0,673 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе. Објашњена количина варијансе (засићеност компоненте) максимално може до јединице да корелира са већим бројем показатеља

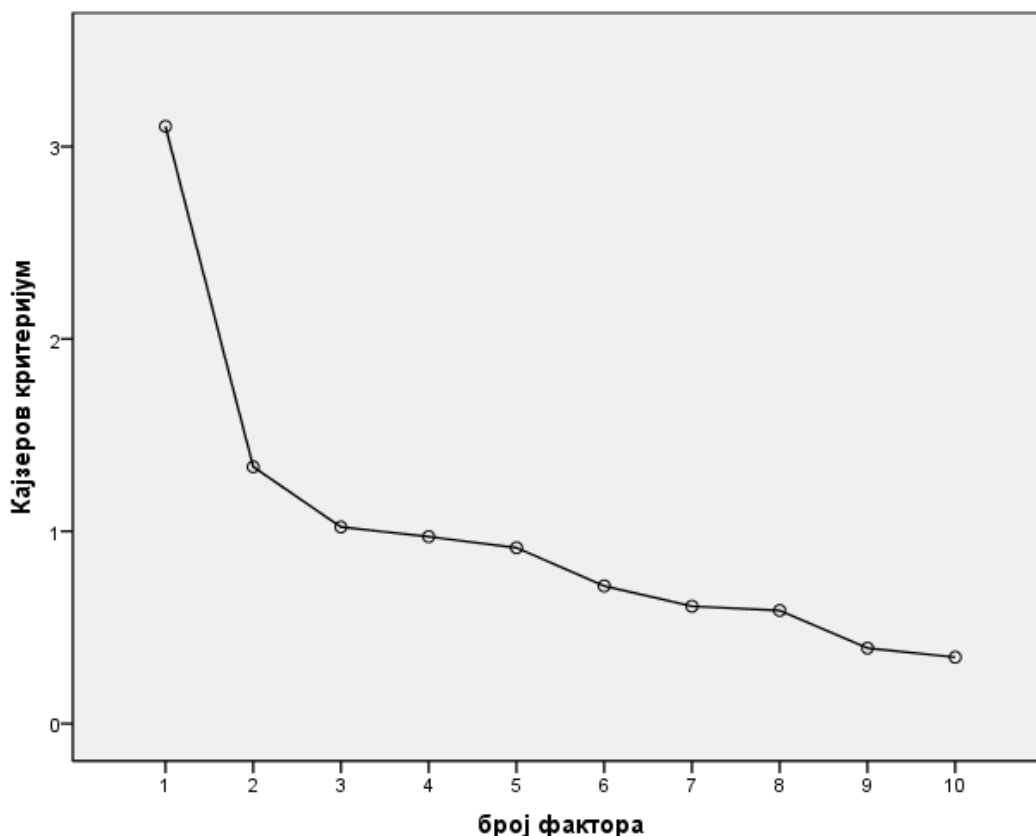
Сврха анализе јесте утврдити показатеље који истовремено варирају где на тај начин уједно и уствари корелирају до нове димензије која фактички формира групу заједничких фактора а који уствари утичу на одређену појаву. Због тога, ова анализа даље имлицира употребу теста који израчунава заједнички варијабилитет односно количину истог. Даљим коришћењем Кајзеровог критеријума преко кога се екстрахује заједнички варијабилитет а који је декласиран оценом већом од јединице.

Који показатељи остају у анализи, одлучује се након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Употребом ортогоналне ротације преко једне од подразумеваних (Virimax) биће приказани показатељи који са високим вредностима варијансе варирају у новим импакт факторима.

Табела 37. Тотално објашњени варијабилитет анализе главних компоненти

| Компоненте | Основни еквивалент варијансе | | | Екстраковани сумирани варијабилитет компонентни | | |
|------------|------------------------------|----------------|---------------|---|----------------|---------------|
| | Тотал | % од варијансе | Кумулативни % | Тотал | % од варијансе | Кумулативни % |
| | 1 | 3,105 | 31,050 | 31,050 | 3,105 | 31,050 |
| 2 | 1,335 | 13,348 | 44,398 | 1,335 | 13,348 | 44,398 |
| 3 | 1,022 | 10,220 | 54,618 | 1,022 | 10,220 | 54,618 |
| 4 | 0,972 | 9,720 | 64,338 | | | |
| 5 | 0,914 | 9,144 | 73,482 | | | |
| 6 | 0,716 | 7,156 | 80,638 | | | |
| 7 | 0,610 | 6,101 | 86,739 | | | |
| 8 | 0,588 | 5,882 | 92,621 | | | |
| 9 | 0,393 | 3,927 | 96,548 | | | |
| 10 | 0,345 | 3,452 | 100,000 | | | |

Из табеле бр. 37. се види број заједничких екстрахованих фактора, могуће вредности које су везане за ове факторе, проценат укупне варијације коју објашњава сваки фактор и кумулативни проценат укупне варијансе коју објашњавају фактори. Користећи критеријум задржавања само оних фактора са могућим вредностима од 1 или више три фактора се задржавају за ротацију. Ова три фактора објашњавају 31,05%, 13,35% и 10,22% укупне варијансе што збирно износи 54,62% случајева са којима варијанса показатеља корелира.



Графикон 8. Скатер дијаграм

На графикону бр.8 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се види јасна тачка прелома иза треће компоненте (фактора). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавамо три комппоненте (факторе) добијене факторском анализом које посматрамо као три димензије, односно субскеле. Прва компонента објашњава 31,1% варирања, друга 13,4% варирања и трећа 10,22% варирања.

Методологија анализе обухвата корелациону матрицу за три фактора неби ли се из истих могло сазнати која од варијабли има што већи коефицијет који корелира са фактором – што значи ближи јединици.

Табела 38. Матрица оригиналних компоненти са свим засићењима по основу сваког показатеља

| | <i>Компоненте</i> | | |
|--|-------------------|---------------|---------------|
| | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | <i>0,524</i> | <i>0,412</i> | <i>-0,348</i> |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | <i>0,567</i> | <i>0,119</i> | <i>-0,465</i> |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | <i>0,627</i> | <i>-0,219</i> | <i>-0,150</i> |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | <i>0,551</i> | <i>-0,045</i> | <i>-0,502</i> |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | <i>0,401</i> | <i>0,351</i> | <i>0,219</i> |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | <i>0,566</i> | <i>0,343</i> | <i>0,347</i> |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | <i>0,695</i> | <i>0,207</i> | <i>0,357</i> |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | <i>0,498</i> | <i>0,174</i> | <i>0,269</i> |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | <i>0,580</i> | <i>-0,638</i> | <i>0,108</i> |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | <i>0,513</i> | <i>-0,617</i> | <i>0,170</i> |

Ради лакше интерпретације као што је и раније наведено, у даљем тексту следи ротација компонентних засићења

Табела 39. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте

| Показатељи | Прва компонента |
|--|-----------------|
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 0,340 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 0,148 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 0,196 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 0,032 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | 0,561 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 0,736 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | 0,752 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 0,560 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 0,100 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 0,104 |

Из табеле бр. 39. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте (фактора) издвојене 2 варијабле које се групишу у прву компоненту коју ћемо назвати:

Особа од утицаја и од акције

Лидер свакако мора поред свих обавеза које му се понекад и непланирано намећу имати активну сарадњу са свим стејкхолдерима ради задовољења узајамних потреба организација, јер свестан своје улоге и значаја исте, лидер уједно има велики утицаја на организациону културу која је усмерена ка очувању природних ресурса.

Табела 40 Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте

| Показатељи | Друга компонента |
|--|------------------|
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | -0,130 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 0,117 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 0,485 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 0,238 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | -0,045 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 0,070 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | 0,252 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 0,162 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 0,854 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 0,813 |

Из табеле бр. 40 се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте (фактора) издвојене су такође 2 варијабле које се групишу у другу компоненту коју ћемо назвати:

Препознавање правих вредности и управљање људским потенцијалима

Задатак лидера је да се бави људима, њиховим понашањем и знањем као и њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима. Сваки резултат је успех организације и остварење пријектованих циљева. Потенцијали и могућности сваког појединца морају бити максимално искоришћени зарад унапређења пословних перформанси организације и успостављања вредности које јачају и подржавају пословне идеје.

Табела 41. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља треће компоненте

| Показатељи | Трећа компонента |
|---|---------------------|
| 2.1. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 0,658 |
| 2.2. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 0,719 |
| 2.3. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 0,437 |
| 2.4. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 0,707 |
| 2.5. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (феедбацк) једни другима. | 0,124 |
| 2.6. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 0,116 |
| 2.7. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса. | 0,155 |
| 2.8. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 0,105 |
| 2.9. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 0,124 |
| 2.10. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 0,039 |

Из табеле бр. 41. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља треће компоненте (фактора) издвојене три варијабле које се групишу у трећу компоненту коју ћемо назвати:

Рационално расуђивање на основу комуникације са запосленима

Свакодневна комуникација лидера у изабраним организацијама, усмерена је у правцу рационалног пословног процеса, односно рационалног коришћења ресурса. Рационалним коришћењем ресурса остварује се велика уштеда а уједно унапређује квалитет пословног процеса као и квалитет крајњих производа и услуга. Лидер свакако мора чути и мишљење осталих колега и увек треба своје мишљење да подели са осталима у својству рационализације коришћења ресурса и у том правцу остварује двосмерну комуникацију у својству унапређења квалитета и заштите животне средине.

6.3.3. Анализа главних компоненти Фокуса лидера на оснаживање и давање подршке запосленима

Табела 42. Дескриптивна статистика фокуса лидера на оснаживање и давање подршке запосленима

| | Просечна оцена | Стд. девиација |
|--|-------------------|-------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 4,20 | 0,565 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 4,26 | 0,567 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 4,45 | 0,627 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 4,36 | 0,669 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 4,31 | 0,586 |
| 3.6. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 4,35 | 0,599 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 4,21 | 0,662 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 4,22 | 0,601 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 4,45 | 0,638 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 4,43 | 0,589 |

Из табеле бр.42. се види да када је у питању фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима, испитаници су највишу просечну оцену (4,45) дали за констатацију да вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених, са стандардном девијацијом (0,627) и констатацију да лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси са стандардном девијацијом (0,638). Док је најнижа просечна оцена (4,20) припала констатацији да лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва, са стандардном девијацијом 0,567.

Табела 43. Корелација између променљивих

| | | <i>П_3.1</i> | <i>П_3.2</i> | <i>П_3.3</i> | <i>П_3.4</i> | <i>П_3.5</i> | <i>П_3.6</i> | <i>П_3.7</i> | <i>П_3.8</i> | <i>П_3.9</i> | <i>П_3.10</i> |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Коефицијенти корелације | <i>П_3.1</i> | 1,000 | 0,512 | 0,211 | 0,267 | 0,182 | 0,174 | 0,138 | 0,144 | 0,267 | 0,281 |
| | <i>П_3.2</i> | 0,512 | 1,000 | 0,259 | 0,135 | 0,129 | 0,178 | 0,125 | 0,148 | 0,175 | 0,206 |
| | <i>П_3.3</i> | 0,211 | 0,259 | 1,000 | 0,232 | 0,130 | 0,114 | 0,155 | 0,173 | 0,227 | 0,195 |
| | <i>П_3.4</i> | 0,267 | 0,135 | 0,232 | 1,000 | 0,250 | 0,045 | 0,157 | 0,339 | 0,211 | 0,266 |
| | <i>П_3.5</i> | 0,182 | 0,129 | 0,130 | 0,250 | 1,000 | 0,081 | -0,035 | 0,316 | 0,301 | 0,241 |
| | <i>П_3.6</i> | 0,174 | 0,178 | 0,114 | 0,045 | 0,081 | 1,000 | 0,179 | 0,083 | 0,263 | 0,082 |
| | <i>П_3.7</i> | 0,138 | 0,125 | 0,155 | 0,157 | -0,035 | 0,179 | 1,000 | 0,209 | 0,186 | 0,195 |
| | <i>П_3.8</i> | 0,144 | 0,148 | 0,173 | 0,339 | 0,316 | 0,083 | 0,209 | 1,000 | 0,414 | 0,360 |
| | <i>П_3.9</i> | 0,267 | 0,175 | 0,227 | 0,211 | 0,301 | 0,263 | 0,186 | 0,414 | 1,000 | 0,574 |
| | <i>П_3.10</i> | 0,281 | 0,206 | 0,195 | 0,266 | 0,241 | 0,082 | 0,195 | 0,360 | 0,574 | 1,000 |

Из табеле бр 43. се види јачина везе између променљивих из анализе преко коефицијента корелације што указује на јачину везе променљивих из упитника гј. оних променљивих које су везане за фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима. Корелациони опсег коефицијента се креће од -1 до +1. Ниво коефицијента зависности између променљивих за ову анализу је преко $\pm 0,3$. Из табеле се види да

постоје коефицијенти корелације који су већи од 0,3 и да је наредна анализа оправдана, односно, да су подаци погодни за одлучивање.

Методологија анализе указује потребу за још једном анализом где се приступа наредним тестовима за прецизније оцењивање значајности употребе теста тзв. пропусни тест.

Табела 44. Пропустни тест за анализу главних компоненти

| | | |
|---|---------------------------|----------------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | | <i>0,735</i> |
| | <i>Approx. Chi-Square</i> | <i>238,830</i> |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity</i> | <i>df</i> | <i>45</i> |
| | <i>вероватноћа</i> | <i>0,000</i> |

Вредност пропусног теста (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) већа је од 0.5 док је други пропусни тест (*Bartlett's Test of Sphericity*) значајан је на нивоу грешке од 0.000. Добијене вредности пропусних тестова за анализу главних компоненти указују да су подаци коришћени за анкетање односно скала којом су анкетирани испитаници оправдани као метода мерења ове појаве.

Након предходних провера, методологија упућује на израчунавања заједничког варирања које променљиве имају између себе преко тзв. екстраховане варијансе. Максимално варирање тежи јединици, што значи да вредности ближе њој имају више заједничког у погледу варирања са другим променљивама.

Табела 45. Комуналитет објашњен варијансом у варијаблама

| Показатељи | Иницијални | Екстракована варијанса |
|--|------------|------------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 1,000 | 0,682 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 1,000 | 0,717 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 1,000 | 0,278 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 1,000 | 0,373 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 1,000 | 0,520 |
| 3.7. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 1,000 | 0,445 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 1,000 | 0,587 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 1,000 | 0,564 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 1,000 | 0,617 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 1,000 | 0,538 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Између показатеља постоји заједнички варијабилитет објашњен апсолутним варирањем преко варијансе. Објашњена количина варијансе (засићеност компоненте) максимално може до јединице да корелира са већим бројем показатеља

Сврха анализе јесте утврдити показатеље који истовремено варирају где на тај начин уједно и уствари корелирају до нове димензије која фактички формира групу

заједничких фактора а који уствари утичу на одређену појаву. Због тога, ова анализа даље имлицира употребу теста који израчунава заједнички варијабилитет односно количину истог. Даљим коришћењем Кајзеровог критеријума преко кога се екстракује заједнички варијабилитет а који је декласиран оценом већом од јединице.

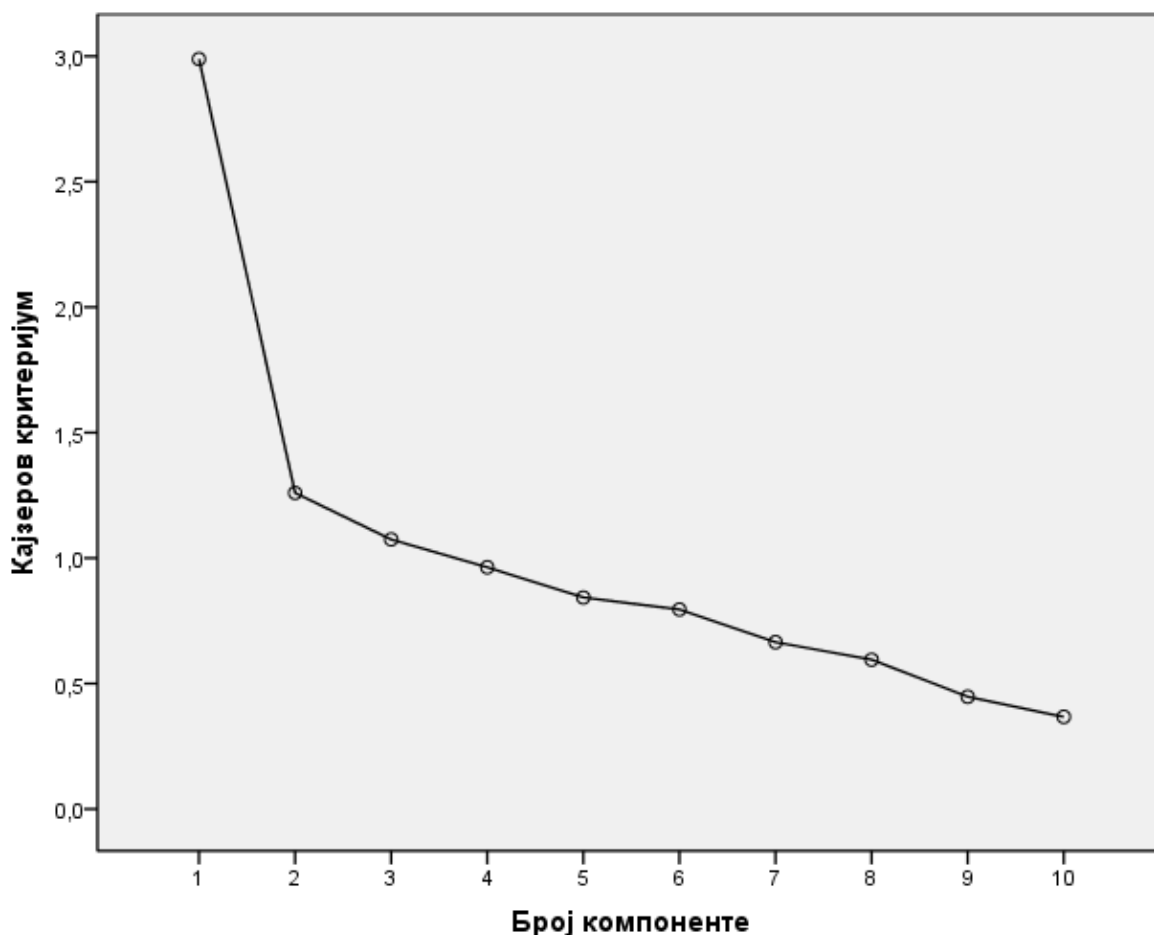
Који показатељи остају у анализи, одлучује се након примене такозване ротације факторског простора са циљем да се олакша интерпретација резултата. Употребом ортогоналне ротације преко једне од подразумеваних (Virimax) биће приказани показатељи који са високим вредностима варијансе варирају у новим импакт факторима.

Табела 46. Тотално објашњени варијабилитет анализе главних компоненти

| <i>Компоненте</i> | <i>Основни еквивалент варијансе</i> | | | <i>Екстраковани сумирани варијабилитет компоненти</i> | | |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|---|-----------------------|--------------------|
| | <i>Тотал</i> | <i>% од варијансе</i> | <i>Кумулативни</i> | <i>Тотал</i> | <i>% од варијансе</i> | <i>Кумулативни</i> |
| | | | <i>%</i> | | | <i>%</i> |
| 1 | 2,989 | 29,887 | 29,887 | 2,989 | 29,887 | 29,887 |
| 2 | 1,260 | 12,597 | 42,484 | 1,260 | 12,597 | 42,484 |
| 3 | 1,074 | 10,743 | 53,228 | 1,074 | 10,743 | 53,228 |
| 4 | 0,963 | 9,634 | 62,862 | | | |
| 5 | 0,843 | 8,431 | 71,293 | | | |
| 6 | 0,795 | 7,954 | 79,248 | | | |
| 7 | 0,665 | 6,651 | 85,899 | | | |
| 8 | 0,595 | 5,951 | 91,850 | | | |
| 9 | 0,448 | 4,477 | 96,327 | | | |
| 10 | 0,367 | 3,673 | 100,000 | | | |

Из табеле бр.46. се види број заједничких екстракованих фактора, могуће вредности које су везане за ове факторе, проценат укупне варијације коју објашњава сваки фактор

и кумулативни проценат укупне варијансе коју објашњавају фактори. Користећи критеријум задржавања само оних фактора са могућим вредностима од 1 или више, три фактора се задржавају за ротацију. Ова три фактора објашњавају 29,9%, 12,6% и 10,7% укупне варијансе што збирно износи 53,2% случајева са којима варијанса показатеља корелира.



Графикон 9. Скатер дијаграм

На графикону бр.9 приказан је дијаграм превоја фактора из којег се види јасна тачка прелома иза друге компоненте (фактора), међутим у даљој анализи задржавамо и трећу компоненти (фактор). У даљем току разматрања резултата истраживања задржавамо три компоненте (факторе) добијене факторском анализом које посматрамо као три димензије, односно субскеале. Прва компонента објашњава 29,9% варирања, друга 12,6% варирања и трећа 10,7% варирања.

Методологија анализе обухвата корелациону матрицу за три фактора неби ли се из истих могло сазнати која од варијабли има што већи коефицијет који корелира са фактором – што значи ближи јединици.

Табела 47. Матрица оригиналних компоненти са свим засићењима по основу сваког показатеља

| | <i>Компоненте</i> | | |
|--|-------------------|---------------|---------------|
| | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 0,593 | 0,486 | -0,306 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 0,516 | 0,607 | -0,286 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 0,476 | 0,217 | -0,067 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 0,541 | -0,188 | -0,212 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 0,483 | -0,366 | -0,391 |
| 3.8. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 0,339 | 0,344 | 0,460 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 0,374 | 0,156 | 0,650 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 0,618 | -0,421 | 0,071 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 0,716 | -0,239 | 0,219 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 0,684 | -0,249 | 0,094 |

Ради лакше интерпретације као што је и раније наведено, у даљем тексту следи ротација компонентних засићења.

Табела 48. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте

| Показатељи | Прва компонента |
|--|-----------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 0,177 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 0,040 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 0,237 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 0,553 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 0,634 |
| 3.9. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 0,011 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 0,141 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 0,737 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 0,687 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 0,678 |

Из табеле бр. 48. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља прве компоненте (фактора) издвојене 4 варијабле које се групишу у прву компоненту коју ћемо назвати:

Постојаност и утицајност да кроз акцију и подтшку, лидер утиче на следбенике

Један од задатака лидера јесте да у организацији ставља максималан акценат пословање у складу са концептом одрживог развоја и да својким радом и залагањем заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. Визија лидера свакако мора бити убедљива а његове акције увек усмерене ка интересима организације јер у глобалној тржишној утакмици позитивни резултати се могу постићи успешном реализацијом визије лидера у организацији.

Табела 49. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте

| Показатељи | Друга компонента |
|--|------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 0,804 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 0,840 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 0,442 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 0,250 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 0,170 |
| 3.10. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 0,229 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 0,030 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 0,001 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 0,119 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 0,149 |

Из табеле бр. 49. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља друге компоненте (фактора) издвојене 2 варијабле које се групишу у другу компоненту коју ћемо назвати:

Лидер максимално даје себе кроз хијерархију у којој се налази

Одрживи развој привредних друштава је једна од најактуелнијих тема данашњице. Лидер у организацији данас представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва јер, вођен личним моралним стандардима, позитивно утиче на понашање запослених чиме даје максималан допринос одрживом пословању организације.

Табела 50. Матрица ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља треће компоненте

| Показатељи | Трећа компонента |
|--|------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 0,067 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 0,095 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 0,162 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | -0,067 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | -0,299 |
| 3.11. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 0,627 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 0,753 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 0,143 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 0,362 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 0,237 |

Из табеле бр. 50. се види да су након израде матрице ротираних компоненти са својим засићењима по основу сваког показатеља треће компоненте (фактора) издвојене варијабле које се групишу у трећу компоненту коју ћемо назвати:

Одговорност према екологији

Својим начином управљања лидер свакако не треба само да се обазире на економију обрта већ и на сва текућа питања а нарочито еколошка, свим својим деловањем и у свакодневном пословању. Акцент свакако треба стављати на економску добит, али поред економских питања, мора интензивно водити рачуна о очувању природних ресурса а све у складу са концептом одрживог развоја.

6.4. Испитивање стилова лидерства у организацијама у Србији

Истраживања спроведена на тему лидерства су показала да се могу идентификовати различити стилови лидерства. Стиливи лидерства као што је и раније наведено, представљају начине на којима се заснивају односи између лидера и следбеника као и осталих у организацији, тј. начин путем којег лидер усмерава понашање подређених и средства која користи да их придобије или приволи на жељено понашање. Стиливи лидерства представљају обрасце понашања покренутих од стране лидера приликом рада са следбеницима.¹⁷⁹

Истраживање стилова лидерства обављено је у истом периоду, односно, од 15.05.2017.год., до 30.06.2017. године на исте привредне субјекте као и претходно истраживање. Истраживање стилова лидерства је урађено према посебно дизајнираном Нортхаусовом упитнику о испитивању стилова лидерства.¹⁸⁰ Од укупног броја испитаних лидера у сва четири привредна субјекта, било је 65,38% лидера мушког пола и 34,62% лидера женског пола. Што се тиче година старости, од укупног броја било је 15,38% лидера старосне доби од 25 до 30 година, 26,93% лидера старосне доби од 31 до 45 година и 57,69% лидера старосне доби од 46 до 60 година. Што се тиче школске спреме, од укупног броја испитаних лидера било је 19,23% лидера са вишом школском спремом; 50% лидера са факултетским образовањем и 30,77% лидера са завршеним постдипломским студијама.

Рангиране важности стилова лидерства израчунате су доделом вредности оцена по сваком параметру који карактерише скуп одговора из анкете. Применом овакве методологије отвара се пут за примену параметарског статистичког теста за оцењивање параметара скупа по принципу интервалних вредности. Вредности које су добијене одговарају законитостима примене горе наведених тестова. На овакав начин добија се комодитет те се долази до закључка да на основу просечних вредности које се налазе у интервалу од 6 до 30. Такоређи на овај начин се пореде сви параметри, односно сви су присутни у том интервалу приликом генерализације закључака постављених хипотеза. Сумирањем на овај начин датих оцена избегнута је распршеност података, односно сажимањем саме појаве дошло се до прецизних процена на основу података из анкете.

¹⁷⁹ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

¹⁸⁰ Упитник прилагођен према Нортхаусовом упитнику о испитивању стилова лидерства <https://archive.cdph.ca.gov/programs/CalPIM/NAACHO%20Training/3.%20Leadership%20Style%20Assessment.pdf>

Извлачењем масимума из података добијени су нови изведени показатељи које ће на најбољи могући начин преко анализе (АНОВА) генерисати информације о разлозима за одређење анкетираних када су у питању стилови лидерства.

Табела 51. Дескриптивна анализа стилова лидерства

| | | Статистика | |
|--------------------|-----------------------|------------|-------|
| Ауторитарно | Просек | 21,23 | |
| | 95% Интервал поверења | доњи | 20,42 |
| | | горњи | 22,04 |
| | Медијана | 21,00 | |
| | Вариација | 4,025 | |
| | Стандардно одступање | 2,006 | |
| | Минимум | 17 | |
| | Максимум | 25 | |
| | Опсег | 8 | |
| Демократско | Просек | 23,38 | |
| | 95% Интервал поверења | доњи | 22,47 |
| | | горњи | 24,30 |
| | Медијана | 24,00 | |
| | Вариација | 5,126 | |
| | Стандардно одступање | 2,264 | |
| | Минимум | 18 | |
| | Максимум | 27 | |
| | Опсег | 9 | |
| Либерално | Просек | 20,58 | |
| | 95% Интервал поверења | доњи | 18,95 |
| | | горњи | 22,21 |
| | Медијана | 21,00 | |
| | Вариација | 16,254 | |
| | Стандардно одступање | 4,032 | |
| | Минимум | 11 | |
| | Максимум | 26 | |
| | Опсег | 15 | |

Из табеле бр 51 се види да изведене варијабле за предложене стилове лидерства који су формиран на основу добијених резултата бодованих за сваки стил лидера понаособ где је њихов скор у распону од 6 до 30. Просечна вредност за ауторитарни стил лидерства износи 21,23 са стандардном девијацијом од 2,006; минимумом од 17 и максимумом од 25. Просечна вредност за демократски стил лидерства износи 23,38 са

стандардном девијацијом од 2,264 и просечна вредност за либерални стил лидерства износи 20,58 са стандардном девијацијом од 4,032.

Табела 52. Тест нормалности

| | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | | |
|--------------------|---------------------------|-----------|--------------|
| | <i>Statistic</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> |
| <i>Ауторитарно</i> | <i>0,161</i> | <i>26</i> | <i>0,081</i> |
| <i>Демократско</i> | <i>0,147</i> | <i>26</i> | <i>0,155</i> |
| <i>Либерално</i> | <i>0,156</i> | <i>26</i> | <i>0,106</i> |

Из табеле бр. 52. Колмогоров-Смирновог теста нормалности расподеле, види се да сва три стила лидерства испуњавају нормалну расподелу вероватноће што имплицира употребу параметарских статистичких тестова.

Табела 53. Важности стилова лидерства према полу испитаника

| | <i>N</i> | <i>Просек</i> | <i>Стд. дев.</i> | <i>Стд. грешка</i> | <i>95% интервал поверења</i> | | <i>Мин</i> | <i>Макс</i> | |
|--------------------|---------------|---------------|------------------|--------------------|------------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------|
| | | | | | <i>Доњи</i> | <i>Горњи</i> | | | |
| <i>Ауторитарно</i> | <i>Мушки</i> | <i>17</i> | <i>21,00</i> | <i>2,151</i> | <i>0,522</i> | <i>19,89</i> | <i>22,11</i> | <i>17</i> | <i>25</i> |
| | <i>Женски</i> | <i>9</i> | <i>21,67</i> | <i>1,732</i> | <i>0,577</i> | <i>20,34</i> | <i>23,00</i> | <i>20</i> | <i>25</i> |
| | <i>Тотал</i> | <i>26</i> | <i>21,23</i> | <i>2,006</i> | <i>0,393</i> | <i>20,42</i> | <i>22,04</i> | <i>17</i> | <i>25</i> |
| <i>Демократско</i> | <i>Мушки</i> | <i>17</i> | <i>23,06</i> | <i>2,076</i> | <i>0,503</i> | <i>21,99</i> | <i>24,13</i> | <i>19</i> | <i>26</i> |
| | <i>Женски</i> | <i>9</i> | <i>24,00</i> | <i>2,598</i> | <i>0,866</i> | <i>22,00</i> | <i>26,00</i> | <i>18</i> | <i>27</i> |
| | <i>Тотал</i> | <i>26</i> | <i>23,38</i> | <i>2,264</i> | <i>0,444</i> | <i>22,47</i> | <i>24,30</i> | <i>18</i> | <i>27</i> |
| <i>Либерално</i> | <i>Мушки</i> | <i>17</i> | <i>20,53</i> | <i>3,810</i> | <i>0,924</i> | <i>18,57</i> | <i>22,49</i> | <i>13</i> | <i>26</i> |
| | <i>Женски</i> | <i>9</i> | <i>20,67</i> | <i>4,664</i> | <i>1,555</i> | <i>17,08</i> | <i>24,25</i> | <i>11</i> | <i>26</i> |
| | <i>Тотал</i> | <i>26</i> | <i>20,58</i> | <i>4,032</i> | <i>0,791</i> | <i>18,95</i> | <i>22,21</i> | <i>11</i> | <i>26</i> |

Из табеле бр 53 се види да принципи важности за дате стилове лидерства изказаних преко просечних скорова у колони „Просек“ када је у питању пол испитаних лидера, приказују одређена одступања од тоталног скорa за оба пола. Одступања од просечног скорa („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 1,732 до 2,151 јединица одступања код ауторитарног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка

и основног скупа се у просеку креће од 0,522 до 0,577 што указује да постоје разлике при стављању у однос пол лидера и ауторитарни стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за оба пола код ауторитарног стила лидерства. Пол испитаника не премашује сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматране у даљем анализама. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 17 до 25. Закључујемо да за овај тип лидерства највеће оцене су дали испитаници женског пола а за нијансу мање оцене испици мушког пола. Одступања од просечног скорa („Стд. Девиијација“) се налази у просеку од 2,076 до 2,598 јединица одступања код демократског стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа је у просеку креће од 0,503 до 0,866 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос пол лидера и демократски стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за оба пола код демократског стила лидерства. Пол испитаних лидера не премашују сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматране у наредним анализама. Минималне и максимелне вредности се налазе у интервалу од 18 до 27. Закључујемо да за овај тип лидерства највеће оцене су дали испитани лидери женског пола, а најмање оцене су дали испитани лидери мушког пола. Одступања од просечног скорa („Стд. Девиијација“) се налази у просеку од 3,81 до 4,664 јединица одступања код либералног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа је у просеку креће од 0,924 до 1,555 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос пол лидера и либерални стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за оба пола код либералног стила лидерства. Пол испитаних лидера не премашују сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматране надаље. Минималне и максимелне вредности се налазе у интервалу од 11 до 26. Закључујемо да за овај тип лидерства за нијансу веће оцене дали испитани лидери женског пола за разлику од испитаних лидера мушког пола који су дали за нијансу ниже оцене.

Табела 54. АНОВА тест важности стилова лидерства према полу испитаних лидера

| | | <i>Сума квадрата</i> | <i>df</i> | <i>Просек квадрата</i> | <i>F</i> | <i>Вероватноћа грешке</i> |
|--------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|----------------------------|----------|-------------------------------|
| Ауторитарно | <i>Између група</i> | 2,615 | 1 | 2,615 | 0,641 | 0,431 |
| | <i>Унутар групе</i> | 98,000 | 24 | 4,083 | | |
| | <i>Тотал</i> | 100,615 | 25 | | | |
| Демократско | <i>Између група</i> | 5,213 | 1 | 5,213 | 1,018 | 0,323 |
| | <i>Унутар групе</i> | 122,941 | 24 | 5,123 | | |
| | <i>Тотал</i> | 128,154 | 25 | | | |
| Либерално | <i>Између група</i> | 0,111 | 1 | 0,111 | 0,007 | 0,936 |
| | <i>Унутар групе</i> | 406,235 | 24 | 16,926 | | |
| | <i>Тотал</i> | 406,346 | 25 | | | |

Из табеле бр. 54. се види да се детектовањем разлика на основу просечних скорова приступило статистиком тестирању за оба пола испитаних лидера. Статистичким тестом су тестиране откивене разлике настале између полова и њихов утицај на опредељење за сва три стила лидерства. Ове разлике се стављају у однос преко F- теста који даје објашњавајућу вероватноћу грешке преко које се генерализује закључак о случајном варирању или варирању који има природно – системско утемељење у овој појави која објашњава саму важност пола испитаних лидера ка овим стилима лидерства. Уочене разлике исказане преко просечних скорова за пол испитаних (таб. 53 су занемарљиве између група као и унутар групе где се са сигурношћу може сматрати да ниједан стил лидерства није важан у односу на друге и да је варирање случајно у овој социјалној појави у радном окружењу. Са сигурношћу се може тврдити да појава која опредељује испитаног лидера у погледу важности лидерства, нема значајних статистичких разлика у односу на пол.

Табела 55. Важности стилова лидерства према старосној доби лидера

| | | N | Просек | Стд. девијација | Стд. грешка | 95% интервал поверења | | Мин | Макс |
|--------------------|--------------------|----|--------|-----------------|-------------|-----------------------|-------|-----|------|
| | | | | | | Доњи | Горњи | | |
| Ауторитарно | од 25 до 30 година | 4 | 18,50 | 1,291 | 0,645 | 16,45 | 20,55 | 17 | 20 |
| | од 31 до 45 година | 7 | 22,14 | 1,574 | 0,595 | 20,69 | 23,60 | 20 | 24 |
| | од 46 до 60 година | 15 | 21,53 | 1,767 | 0,456 | 20,55 | 22,51 | 20 | 25 |
| | Тотал | 26 | 21,23 | 2,006 | 0,393 | 20,42 | 22,04 | 17 | 25 |
| Демократско | од 25 до 30 година | 4 | 21,50 | 3,109 | 1,555 | 16,55 | 26,45 | 19 | 26 |
| | од 31 до 45 година | 7 | 24,57 | 1,397 | 0,528 | 23,28 | 25,86 | 22 | 26 |
| | од 46 до 60 година | 15 | 23,33 | 2,127 | 0,549 | 22,16 | 24,51 | 18 | 27 |
| | Тотал | 26 | 23,38 | 2,264 | 0,444 | 22,47 | 24,30 | 18 | 27 |
| Либерално | од 25 до 30 година | 4 | 18,00 | 3,916 | 1,958 | 11,77 | 24,23 | 14 | 23 |
| | од 31 до 45 година | 7 | 21,14 | 4,100 | 1,550 | 17,35 | 24,93 | 13 | 26 |
| | од 46 до 60 година | 15 | 21,00 | 4,036 | 1,042 | 18,77 | 23,23 | 11 | 26 |
| | Тотал | 26 | 20,58 | 4,032 | 0,791 | 18,95 | 22,21 | 11 | 26 |

Из табеле бр 55 се види да принципи важности за дате стилове лидерства изказаних преко просечних скорова у колони „Просек“ када је у питању старосна доб испитаних лидера, приказују одређена одступања од тоталног скорa за сваку категорију старости. Одступања од просечног скорa („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 1,291 до 1,767 јединица одступања код ауторитарног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа је у просеку креће од 0,45 до 0,65 што указује да постоје разлике при стављању у однос старосту доб лидера и ауторитарни стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све старосне групе код ауторитарног стила лидерства старосних група. Добне групе

не премашују сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматрање надаље. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 17 до 25. Закључујемо да за овај стил лидерства највеће оцене су дали анкетирани од 31 до 45, односно најмање млађе добне групе од 25 до 30. година старости. Одступања од просечног скорa („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 1,397 до 3,109 јединица одступања код демократског стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа је у просеку креће од 0,528 до 1,555 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос старосну доб лидера и демократски стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све старосне групе код демократског стила лидерства, код добних група. Добне групе не премашују сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматране надаље. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 18 до 27. Закључујемо да за овај стил лидерства највеће оцене су дали анкетирани од 31 до 45, односно најмање млађе добне групе од 25 до 30. година старости. Одступања од просечног скорa („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 3,9 до 4,1 јединица одступања код либералног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа је у просеку креће од 1,04 до 1,958 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос старосту доб лидера и либерални стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све старосне групе код либералног стила лидерства. Добне групе не премашују сигурне интервале поверења тако да ће разлике које дају приликом анализе узети у посебно разматране надаље. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 11 до 26. Закључујемо да за овај стил лидерства највеће оцене су дали такође анкетирани од 31 до 45 година старости, односно најмање млађе добне групе од 25 до 30. година старости.

Табела 56. АНОВА тест важности стилова лидерства према старосној доби лидера

| | | <i>Сума квадрата</i> | <i>df</i> | <i>Просек квадрата</i> | <i>F</i> | <i>Вероватноћа грешке</i> |
|--------------------|---------------------|--------------------------|-----------|----------------------------|----------|-------------------------------|
| Ауторитарно | <i>Између група</i> | 37,025 | 2 | 18,512 | 6,696 | 0,005 |
| | <i>Унутар групе</i> | 63,590 | 23 | 2,765 | | |
| | <i>Тотал</i> | 100,615 | 25 | | | |
| Демократско | <i>Између група</i> | 24,106 | 2 | 12,053 | 2,664 | 0,091 |
| | <i>Унутар групе</i> | 104,048 | 23 | 4,524 | | |
| | <i>Тотал</i> | 128,154 | 25 | | | |
| Либерално | <i>Између група</i> | 31,489 | 2 | 15,745 | 0,966 | 0,396 |
| | <i>Унутар групе</i> | 374,857 | 23 | 16,298 | | |
| | <i>Тотал</i> | 406,346 | 25 | | | |

Из табеле бр. 56. се види да детектовањем разлика на основу просечних скорова се приступило статистиком тестирању за сваку категорију старости испитаних лидера. Статистичким тестом су тестиране детектоване разлике настале између добних група и њихов утицај на опредељење за сва три стила лидерства. Ове разлике се стављају у однос преко F- теста који даље објашњавајућу вероватноћу грешке преко које се генерализује закључак о случајном варирању или варирању који има природно – системско утемељење у овој појави која објашњава саму важност старосне доби испитаних лидера ка овим стилима лидерства. Уочене разлике исказане преко просечних скорова за старост запослених (таб. 55) где се са сигурношћу може сматрати важан стил ауторитарног лидерства и да варирање има систематично утемељење у овој социјалној појави у радном окружењу ($F=6,7$; $p=0,005$). Са сигурношћу се може тврдити да систематска појава која опредељује испитаног лидера у погледу важности лидерства, разликује се у односу на све три добне групе. Након потврђене статистичке разлике применом анова теста приступа се утврђивању код којих добних група је разлика настала а то се ради следећом анализом.

Табела 57. Post Hoc тест

| | | | Просечна разлика | Станд. грешка | Вероватноћа грешке | 95% интервал поверења | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| | | | | | | Доњи | Горњи | |
| Ауторитарно | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | -3,643* | 1,042 | 0,002 | -5,80 | -1,49 | |
| | | од 46 до 60 година | -3,033* | 0,936 | 0,004 | -4,97 | -1,10 | |
| | од 31 до 45 година | од 25 до 30 година | 3,643* | 1,042 | 0,002 | 1,49 | 5,80 | |
| | | од 46 до 60 година | 0,610 | 0,761 | 0,431 | -0,96 | 2,18 | |
| | од 46 до 60 година | од 25 до 30 година | 3,033* | 0,936 | 0,004 | 1,10 | 4,97 | |
| | | од 31 до 45 година | -0,610 | 0,761 | 0,431 | -2,18 | 0,96 | |
| | Демократско | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | -3,071* | 1,333 | 0,031 | -5,83 | -0,31 |
| | | | од 46 до 60 година | -1,833 | 1,197 | 0,139 | -4,31 | 0,64 |
| од 31 до 45 година | | од 25 до 30 година | 3,071* | 1,333 | 0,031 | 0,31 | 5,83 | |
| | | од 46 до 60 година | 1,238 | 0,974 | 0,216 | -0,78 | 3,25 | |
| од 46 до 60 година | | од 25 до 30 година | 1,833 | 1,197 | 0,139 | -0,64 | 4,31 | |
| | | од 31 до 45 година | -1,238 | 0,974 | 0,216 | -3,25 | 0,78 | |
| Либерално | | од 25 до 30 година | од 31 до 45 година | -3,143 | 2,530 | 0,227 | -8,38 | 2,09 |
| | | | од 46 до 60 година | -3,000 | 2,272 | 0,200 | -7,70 | 1,70 |
| | од 31 до 45 година | од 25 до 30 година | 3,143 | 2,530 | 0,227 | -2,09 | 8,38 | |
| | | од 46 до 60 година | 0,143 | 1,848 | 0,939 | -3,68 | 3,97 | |
| | од 46 до 60 година | од 25 до 30 година | 3,000 | 2,272 | 0,200 | -1,70 | 7,70 | |
| | | од 31 до 45 година | -0,143 | 1,848 | 0,939 | -3,97 | 3,68 | |

*. The prosek difference is significant at the 0.05 level.

Из табеле 57 се види накнадна (post-hoc) анализа која је рађена преко LSD метода. Уочавају се статистичке разлике настале у млађим добним групама што објашњава саму важност старосне доби заполених лидера и њихових опхођења преко истицања ауторитета. Са сигурношћу се може закључити да су оцењени разлози све већи са годинама старости код већине испитаника исказаних преко ауторитета личности особе која је лидер. Искази испитаника млађе старосне доби се статистички значајно разликују од остале две старије добне групе, а на основу тога се долази до закључка да мање преферирају лидери који имају јак ауторитет личности.

Табела 58. Важности стилова лидерства према школској спреми лидера

| | | N | Просек | Станд. девијација | Станд. грешка | 95% интервал поверења | | Мин. | Макс. |
|--------------------|-------------|----|--------|----------------------|------------------|--------------------------|-------|------|-------|
| | | | | | | Доњи | Горњи | | |
| Ауторитарно | Виша школа | 5 | 21,80 | 2,588 | 1,158 | 18,59 | 25,01 | 19 | 25 |
| | Факултет | 13 | 20,92 | 1,977 | 0,548 | 19,73 | 22,12 | 17 | 24 |
| | Посдипломци | 8 | 21,38 | 1,847 | 0,653 | 19,83 | 22,92 | 20 | 25 |
| | Тотал | 26 | 21,23 | 2,006 | 0,393 | 20,42 | 22,04 | 17 | 25 |
| Демократско | Виша школа | 5 | 22,80 | 2,168 | 0,970 | 20,11 | 25,49 | 19 | 24 |
| | Факултет | 13 | 23,15 | 2,512 | 0,697 | 21,64 | 24,67 | 18 | 26 |
| | Посдипломци | 8 | 24,13 | 1,959 | 0,693 | 22,49 | 25,76 | 21 | 27 |
| | Тотал | 26 | 23,38 | 2,264 | 0,444 | 22,47 | 24,30 | 18 | 27 |
| Либерално | Виша школа | 5 | 21,00 | 4,359 | 1,949 | 15,59 | 26,41 | 14 | 25 |
| | Факултет | 13 | 19,31 | 4,328 | 1,200 | 16,69 | 21,92 | 11 | 26 |
| | Посдипломци | 8 | 22,38 | 2,875 | 1,017 | 19,97 | 24,78 | 19 | 26 |
| | Тотал | 26 | 20,58 | 4,032 | 0,791 | 18,95 | 22,21 | 11 | 26 |

Из табеле бр 58 се види да принципи важности за дате стилове лидерства изказаних преко просечних скорова у колони „Просек“ када је у питању школска спрема приказују одређена одступања од тоталног сора за сваки ниво образовања. Одступања од просечног сора („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 1,847 до 2,588 јединица одступања код ауторитарног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа се у просеку креће од 0,548 до 1,158 што указује да постоје разлике при стављању у однос школску спрему лидера и ауторитарни стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све нивое образовања лидера код ауторитарног стила лидерства. Минималне и максимелне вредности се налазе у интервалу од 17 до 25. Закључујемо да за овај тип лидерства највеће оцене су дали анкетирани лидери са вишом школском спремом, односно најмање лидери са завршеним факултетом. Одступања од просечног сора („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 1,959 до 2,512 јединица одступања код демократског стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа се у просеку креће од 0,693 до 0,970 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос степен образовања лидера и демократски стил лидерства

који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све нивое образовања лидера. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 18 до 27. Закључујемо да за овај стил лидерства највеће оцене су дали анкетирани са завршеним постдипломским студијама, односно најмање испитаници са вишом школском спремом. Одступања од просечног скорa („Стд. Девијација“) се налази у просеку од 2,875 до 4,359 јединица одступања код либералног стила лидерства. Стандардна грешка мерења као оцена параметра узорка и основног скупа се у просеку креће од 1,017 до 1,949 што такође указује да постоје разлике при стављању у однос ниво образовања лидера и либерални стил лидерства који посматрамо као основни скуп – популацију запослених лидера. Погледом на интервале поверења просечних скорова може се такође са сигурношћу од 95% тврдити да се просеци у основном скупу налазе у тим интервалима за све нивое образовања. Минималне и максималне вредности се налазе у интервалу од 11 до 26. Закључујемо да за овај тип лидерства највеће оцене су дали анкетирани са завршеним постдипломским студијама, односно најмање испитаници са завршеним факултетом.

Табела 59.- АНОВА тест важности стилова лидерства према школској спреми лидера

| | | Сума квадрата | df | Просек квадрата | F | Вероватноћа грешке |
|--------------------|---------------------|---------------|----|-----------------|-------|--------------------|
| Ауторитарно | <i>Између група</i> | 3,017 | 2 | 1,509 | 0,356 | 0,705 |
| | <i>Унутар групе</i> | 97,598 | 23 | 4,243 | | |
| | <i>Тотал</i> | 100,615 | 25 | | | |
| Демократско | <i>Између група</i> | 6,787 | 2 | 3,393 | 0,643 | 0,535 |
| | <i>Унутар групе</i> | 121,367 | 23 | 5,277 | | |
| | <i>Тотал</i> | 128,154 | 25 | | | |
| Либерално | <i>Између група</i> | 47,702 | 2 | 23,851 | 1,530 | 0,238 |
| | <i>Унутар групе</i> | 358,644 | 23 | 15,593 | | |
| | <i>Тотал</i> | 406,346 | 25 | | | |

Из табеле бр. 59. се види да детектовањем разлика на основу просечних скорова се приступило статистиком тестирању за све нивое образовања лидера. Статистичким тестом су тестиране откривене разлике настале између нивоа образовања и њихов утицај на опредељење за сва три стила лидерства. Ове разлике се стављају у однос преко F- теста који даје објашњавајућу вероватноћу грешке преко које се генерализује

закључак о случајном варирању или варирању који има природно – системско утемељење у овој појави која објашњава саму важност школске спреме испитаних лидера ка овим стиливима лидерства. Уочене разлике исказане преко просечних скорова за нивое образовања лидера (таб. 58) су занемарљиве између група као и унутар групе где се са сигурношћу може сматрати да ниједан стил лидерства није важан у односу на друге и да је варирање случајно у овој социјалној појави у радном окружењу. Са сигурношћу се може тврдити да појава која опредељује испитаног лидера у погледу важности лидерства, нема значајних статистичких разлика у односу на школску спрему.

6.5. Дискусија са доказивањем хипотеза

Наредни корак у истраживању се односио на доказивање постављених хипотеза које у истраживању могу бити доказане или оборене. За доказивање прве посебне хипотезе која гласи: Уколико је лидер више усмерен на креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса, утолико ће и фокус организације бити већи у погледу очувања истих, употребљен је статистички тест значајности, χ^2 тест. Овим тестом се истражује веза између две категоријске променљиве. Тест пореди учесталости случајева опажене у свакој од категорија, с вредностима које би биле очекиване да између две мерене променљиве нема никакве везе.

Табела 60. Анализа одговора који се односе на усмерење лидера на креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса

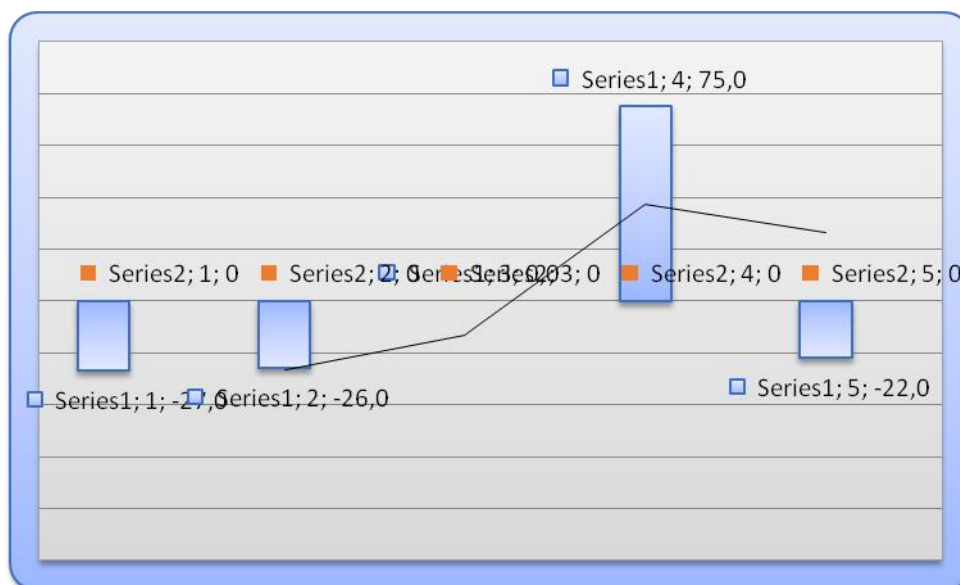
| | Број одговора | Очекивани одговори | Ресидуал |
|----------------------|---------------|--------------------|----------|
| потпуно несагласан | 1 | 28,0 | -27,0 |
| делимично несагласан | 2 | 28,0 | -26,0 |
| неутралан | 28 | 28,0 | 0,0 |
| делимично сагласан | 103 | 28,0 | 75,0 |
| потпуно сагласан | 6 | 28,0 | -22,0 |
| Тотал | 140 | | |

Статички параметри

| | | |
|-------------------|-------|---------|
| Chi-Square | -тест | 268,357 |
| подударности | | |
| ДФ | | 4 |
| Веоватноћа грешке | | 0,000 |

Из табеле бр. 60 се види да је вредност одговора статистички значајна на другом прагу значајности ($\chi^2_{0,01}=268,357$) тако да не прихватамо хипотезе о једнакој расподели свих пет категорија које су понуђене анкетираним грађанима тј. тезу која тврди да ћемо имати једнаке одговоре по сваком номинусу предложене варијабле. Тест је одбацио хипотезу са преко 99% сигурности, тако да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, тако да анкетирани сматрају да: Уколико је лидер више усмерен на креирање организационе културе која негује концепт очувања

природних ресурса, утолико ће и фокус организације бити већи у погледу очувања истих.



Графикон 10. Однос позитивних и негативних разлика по свакој номиналној вредности одговора

На графикону бр 10 приказан је однос позитивних и негативних разлика по свакој номиналној вредности одговора где је указана једнака шанса за сваки номинус из одговора који износи 28 као што је приказано у табели бр. 60. Добијене опсервиране вредности су упоређене са очекиваним где су добијени резидуали тј. остаци у односу на нечекиване вредности. Након тога урађен је χ^2 тест који детектује да ли се очекивани одговори и резидуали статистички разликују. Резултати теста су показали да се статистички разликују јер је већина испитаника делимично сагласна и потпуно сагласна кад је у питању улога лидера у креирању организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса као што је и приказано на графикону да позитиван скор расте са степеном слагања на скали од 1 до 5.

Табела 61. Дескриптивни статистички параметри изведених варијабли који објашњавају комуникацију у организацији и организациону културу усмерену у правцу очувања природних ресурса

| | Просечан скор | Стд. девијација | Минимум | Махимум |
|-----------------------------|---------------|-----------------|---------|---------|
| Организациона култура | 3,96 | 0,412 | 3,33 | 5,00 |
| Комуникација у организацији | 4,19 | 0,447 | 3,00 | 5,00 |

Из табеле бр. 61 се види да су сажимањем варијабли добијене нове детерминанте које се односе на организациону културу и комуникацију у организацији која је испитивана у посматраним привредним субјектима ради лакше интерпретације и доношења реалних закључака. Новоизведена варијабла тзв. организациона култура има просечну оцену 3,96 са стандардном девијацијом 0,412; док друга варијабла тзв. комуникација у организацији има просечну оцену 4,19 са стандардном девијацијом 0,447. Да би утврдили дали постоји узрочно-последична веза између организационе културе и комуникације у организацији приступило се оцењивању датих варијабли како би се утврдило да ли испуњавају законитости нормалне расподеле и да ли има могућности за примену неких од параметарских статистичких тестова за шта је примењен стандардни Колмогоров-Смирнов тест.

Табела бр. 62 Оцена нормалности расподела изведених параметара организационе културе и комуникације у организацији усмерене на очување природних ресурса

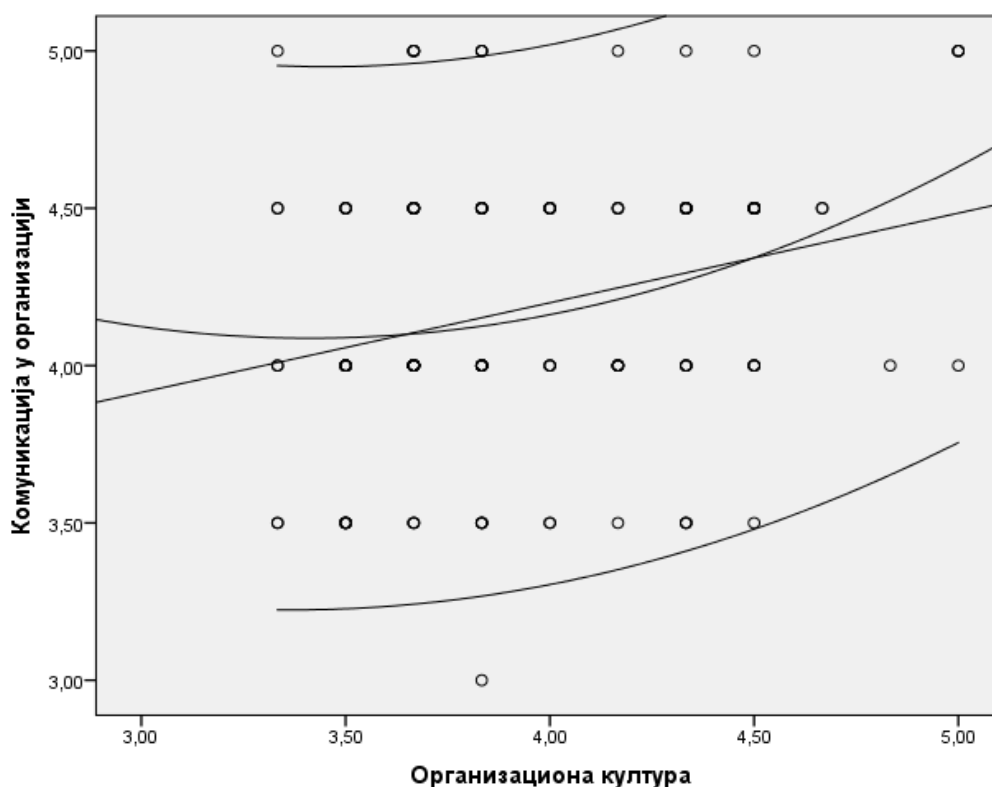
| | Kolmogorov-Smirnov | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|--------------------|
| | Статистика | df | Веоватноћа грешке. |
| Организациона култура | 0,181 | 140 | 0,000 |
| Комуникација у организацији | 0,214 | 140 | 0,000 |

Из табеле бр. 62 се види да се организациона култура и комуникација у организацији значајно статистички разликују од нормалног рапоредa вероватноћа без обзира на опсеге од 3 до 5 тако да нису испуњени услови за параметарске тестове, тако да ће хипотеза бити тестирана непараметарским статистичким тестом.

Табела бр. 63. Непараметарски статистички тест за оцену зависности између организационе културе и комуникације у организацији усмерене на очување природних ресурса

| | | | Организациона култура | Комуникација у организацији |
|-----------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Kendall's tau_b | Организациона култура | Коефицијент корелације | 1,000 | 0,212 |
| | | Вероватноћа грешке | | 0,002 |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| | Комуникација у организацији | Коефицијент корелације | 0,212 | 1,000 |
| | | Вероватноћа грешке | 0,002 | |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| Spearman's rho | Организациона култура | Коефицијент корелације | 1,000 | 0,259 |
| | | Вероватноћа грешке | | 0,002 |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| | Комуникација у организацији | Коефицијент корелације | 0,259 | 1,000 |
| | | Вероватноћа грешке | 0,002 | |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |

Због тачности и прецизности података код мањег узорка примењен је Kendall's tau_b тест због мањег броја испитаника и Spearman's rho тест где подаци показију значајну хетерогеност. На основу података који се виде из табеле 63 закључује се да су оба теста дала готово идентичне резултате што потврђује прецизност у оцењивању узрочно-последичних веза између организационе културе усмерене на очувању природних ресурса и комуникације у организацији усмерене на очувању истих. То се исто може видети и на графикону бр.11 да са растом оцена једне варијабле расте и позитиван тренд друге варијабле. На основу позитивног нагиба Хенријеве праве на графикону закључује се да је између организационе културе и комуникације у организацији које су усмерене на очување природних ресурса, постоји јака и позитивна веза која је статистички значајна, а то доказује хипотезу: Што је комуникација у организацији више усмерена у правцу очувања природних ресурса, то ће и организациона култура бити више фокусирана ка очувању истих.



Графикон 11. Тачкасти дијаграм распршености податка између организационе културе и комуникације у организацији

Табела бр. 64. Дескриптивни статистички параметри изведених варијабли који објашњавају оснаживање и давање подршке запосленима и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава

| | Просечан скор | Стд. девијација | Минимум | Махимум |
|------------------------|---------------|-----------------|---------|---------|
| Подршка за запослене | 4,33 | 0,359 | 3,00 | 5,00 |
| Посвећеност запослених | 4,17 | 0,415 | 3,00 | 5,00 |

Из табеле бр 64 се такође види да су сажимањем варијабли добијене нове детерминанте које се односе на подршку за запослене од стране лидера и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава које су испитиване у посматраним привредним субјектима, ради лакше интерпретације и доношења реалних закључака. Новоизведена варијабла тзв.подршка за запослене има просечну оцену 4,33 са стандардном девијацијом 0,359; док друга варијабла тзв. Посвећеност запослених има просечну оцену 4,17 са стандардном девијацијом 0,415. Да би утврдили да ли постоји узрочно-последична веза између организационе културе и комуникације у организацији приступило се оцењивању датих варијабли како би се утврдило да ли испуњавају

законитости нормалне расподеле и да ли има могућности за примену неких од параметарских статистичких тестова за шта је примењен стандардни Колмогоров-Смирнов тест.

Табела бр. 65. Оцена нормалности расподела изведених параметара који објашњавају оснаживање и давање подршке запосленима и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава

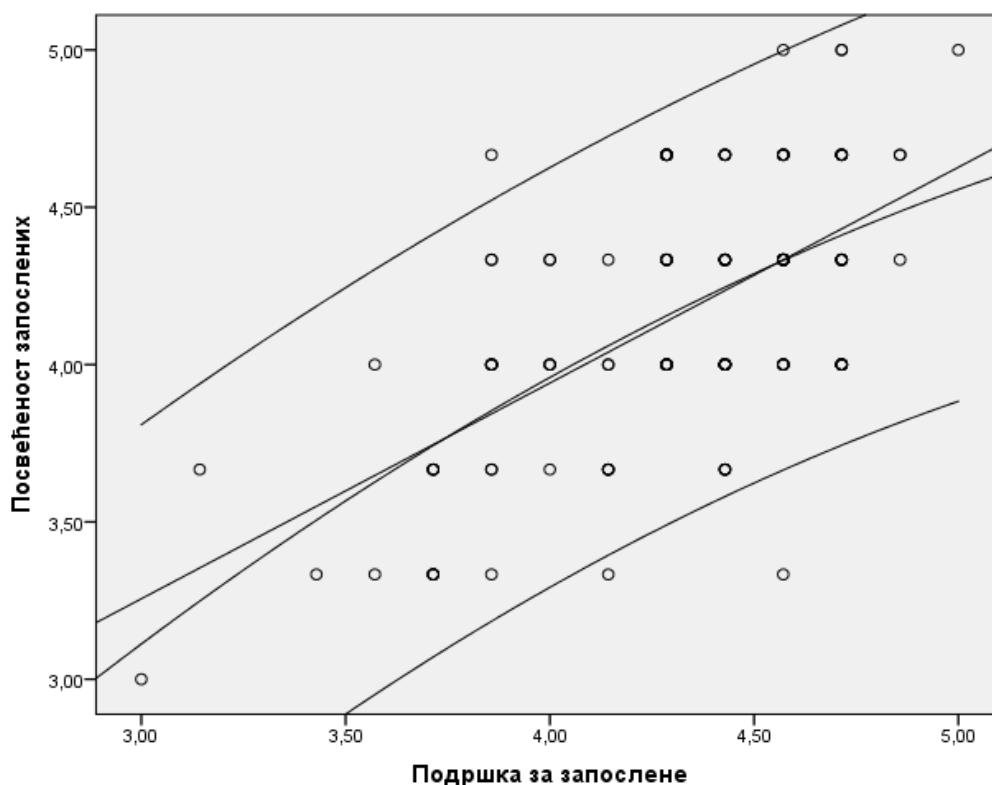
| | Kolmogorov-Smirnov | | |
|------------------------|--------------------|-----|--------------------|
| | Статистика | ДФ | Вероватноћа грешке |
| Подршка за запослене | 0,178 | 140 | 0,000 |
| Посвећеност запослених | 0,161 | 140 | 0,000 |

Из табеле бр. 65 се види да се подршка за запослене и посвећеност запослених значајно статистички разликују од нормалног распореда вероватноћа без обзира на опсеге од 3 до 5 тако да нису испуњени услови за параметарске тестове, тако да ће хипотеза бити тестирана непараметарским статистичким тестом.

Табела бр. 66. Непараметарски статистички тест за оцену зависности између оснаживања и давања подршке запосленима и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава

| | | | Подршка за запослене | Посвећеност запослених |
|-----------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| Kendall's tau_b | Подршка за запослене | Коефицијент корелације | 1,000 | 0,411 |
| | | Вероватноћа грешке | | 0,000 |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| | Посвећеност запослених | Коефицијент корелације | 0,411 | 1,000 |
| | | Вероватноћа грешке | 0,000 | |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| Spearman's rho | Подршка за запослене | Коефицијент корелације | 1,000 | 0,502 |
| | | Вероватноћа грешке | | 0,000 |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |
| | Посвећеност запослених | Коефицијент корелације | 0,502 | 1,000 |
| | | Вероватноћа грешке | 0,000 | |
| | | Број анкетираних | 140 | 140 |

Због тачности и прецизности података код мањег узорка примењен је Kendall's tau_b тест због мањег броја испитаника и Spearman's rho тест где подаци показију значајну хетерогеност. На основу података који се виде из табеле бб закључује се да су оба теста дала готово идентичне резултате што потврђује прецизност у оцењивању узрочно-последичних веза између оснаживања и давања подршке запосленима и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава. То се исто може видети и на графикону бр.12 да са растом оцена једне варијабле расте и позитиван тренд друге варијабле. На основу позитивног нагиба Хенријеве праве на графикону, закључује се да је између оснаживања и давања подршке запосленима и посвећености запослених успешном одрживом развоју привредних друштава, постоји веома јака и позитивна веза која је статистички значајна, а то доказује хипотезу: Што је лидер у организацији више фокусиран на оснаживање и давање подршке запосленима, то ће и запослени бити више посвећени у свом раду, те је и већа вероватноћа за успешан одрживи развој привредних друштава.



Графикон 12. Тачкасти дијаграм распршености податка између оснаживања и давања подршке запосленима и посвећеност запослених успешном одрживом развоју привредних друштава

7. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

7.1. Потврда хипотеза

Као што је већ речено, лидерство се може посматрати као процес у којем појединац утиче на друге чланове групе у циљу постизања заједничких циљева. Такође лидерство не треба да буде усмерено на једну позицију или једног појединца, већ се лидерство везује за одређене особине које треба да се развију код свих чланова организације. Зато је лидер у организацији тај који организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе где демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса и усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедње и домаћинског понашања. Лидер такође сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедње и креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса негујући вредности по питању очувања истих. Лидер у највећој мери показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса, где запослени вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса. Лидер својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених, реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса што и доказује хипотезу: *Уколико је лидер више усмерен на креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса, утолико ће и фокус организације бити већи у погледу очувања истих.*

Што се тиче комуникације у организацији, може се рећи да је у позитивној корелацији са организационом културом, јер у свакодневном раду, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса и када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. Лидер у организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса и увек се консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса. Запослени у организацији дају отворене и искрене повратне информације (feedback) једни другима што лидеру олакшава сарадњу са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организације. Свестан своје улоге и значаја, лидер увек има утицаја на организациону културу која је усмерена на очување природних ресурса и увек трага за идејама и

мишљењима која нису увек у складу са његовим личним јер на тај начин успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје. Лидер у организацији се углавном бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима што и доказује хипотезу: *Што је комуникација у организацији више усмерена у правцу очувања природних ресурса, то ће и организациона култура бити више фокусирана ка очувању истих.*

Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима огледа се у томе што лидер у организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштава јер даје максималан допринос одрживом пословању организације. Вођен личним моралним стандардима, лидер у организацији позитивно утиче на понашање запослених где пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. Посвећени свом раду због подршке и оснаживања од стране свог лидера запослени дају свој максимум чиме уједно и олакшавају лидеру да се својим начинима управљања не обазире само на економију обрта већ и на еколошка питања. Својим деловањем у свакодневном пословању, лидер ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса стављајући максималан акценат на пословање у складу са концептом одрживог развоја. Својим радом, лидер заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси јер увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације, а на основу свих ових чуњеница, доказана је хипотеза: *Што је лидер у организацији више фокусиран на оснаживање и давање подршке запосленима, то ће и запослени бити више посвећени у свом раду, те је и већа вероватноћа за успешан одрживи развој привредних друштава.*

Имајући у виду да су све посебне хипотезе доказане, самим тим је доказана и генерална хипотеза која гласи „„*Што је улога лидера у организацији више усмерена ка очувању природних ресурса, то је и експлоатација природних ресурса рационалнија*“.

7.2. Верификација научног доприноса докторске дисертације

Научни допринос докторске дисертације је верификован публикавањем радова категоризације M24 и категоризације M51 према листи Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Публиковани радови су:

Категоризација M24:

- Vujić, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Karabašević, D. (2016). An approach to leader selection in the mining industry based on the use of weighted sum preferred levels of the performances method. *Mining and Metallurgy Engineering Bor*, (4), 53-62.

Имајући у виду значај лидера за организацију наведени рад обрађује проблем избора лидера у рударској индустрији. Рад предлаже вишекритеријумски модел заснован на употреби SWARA методе и WS PLP приступа. SWARA метода је била примењена за додељивање тежина евалуационих критеријума, док је WS PLP приступ био коришћен за рангирање алтернатива тј. кандидата.

Категоризација M51:

Vujić, D., Karabašević, D. & Maksimović, M. (2017). Uloga emocionalne inteligencije na liderstvo u organizaciji u cilju zaštite životne sredine. *Ecologica*, 24(85), 194-199. ISSN: 0354-3285, COBISS.SR – ID 80263175.

Потреба за развијеним вештинама емоционалне интелигенције је у савременом друштву постала већа него икада, нарочито у савременом пословном свету. У савременом пословном свету, лидери живе и раде у времену изузетно брзих и радикалних промена (глобализација, брз пораст електронске трговине, убрзан темпо пословања, брзо застаревање технолошких новина, муњевиата експанзија нових компанија на светском тржишту) које захтевају брзо прилагођавање истих на новонастале промене и услове рада. Стога, наведени рад представља испитивање утицаја емоционалне интелигенције на лидерство у организацији у циљу очувања природних ресурса и повезаност емоционалне интелигенције са другим особинама личности лидера.

7.3. Будућа истраживања

Имајући у виду да је спроведено истраживање у оквиру докторске дисертације мултидисциплинарног карактера, будућа истраживања се могу усмерити на:

- Испитивање утицаја националне културе на лидерство и стилове лидерства са аспекта очувања природних ресурса. Истраживање се може спровести на основу Хофштедових димензија националне културе, где би се могли открити доминантни стилови лидерства у односу на заступљену националну културу а у погледу очувања природних ресурса.
- Испитивање утицаја организационе културе на лидерство и стилове лидерства са аспекта очувања природних ресурса.
- Испитивање лидерских компетенција. Имајући у виду да организације у процесу регрутације и селекције бирају кандидате који поседују лидерске способности, са тог аспекта се могу додатно истражити које то лидерске компетенције савремене организације захтевају приликом запошљавања.
- Даљу примену истакнутих метода вишекритеријумског одлучивања. У овој докторској дисертацији је примењена SWARA метода за дефинисање тежина критеријума, док је за рангирање алтернатива примењен WS PLP приступ. Даља истраживања се могу фокусирати на примену и других метода вишекритеријумског одлучивања, попут: VIKOR, TOPSIS, MULTIMOORA, ARAS и др.

ЛИТЕРАТУРА

Aguinis, H. (2009). Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Alberti, M. (2005). The effects of urban patterns on ecosystem function. *International regional science review*, 28(2), 168-192.

Aleksić, A. (2007). ULOGA I ZNAČAJ LIDERSTVA U USLOVIMA GLOBALNOG POSLOVANJA. *Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 49(2).

Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Barner, R. (2000). Five steps to leadership competencies. *Training & Development*, 54(3), 47-47.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.

Bazzaz, F. A. (1983). Characteristics of populations in relation to disturbance in natural and man-modified ecosystems. In *Disturbance and ecosystems* (pp. 259-275). Springer, Berlin, Heidelberg.

Becker, E., Jahn, T., & Stiess, I. (1999). Exploring uncommon ground: sustainability and the social sciences. *Sustainability and the Social Sciences. A cross-disciplinary approach*

integrating environmental considerations into theoretical reorientation, London (Zed Books), 1-22.

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

Boran, F. E., Genç, S., & Akay, D. (2011). Personnel selection based on intuitionistic fuzzy sets. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(5), 493-503.

Born, S. M., & Sonzogni, W. C. (1995). Integrated environmental management: strengthening the conceptualization. *Environmental management*, 19(2), 167-181.

Brake, T. (1997). *The global leader: Critical factors for creating the world class organization*. Irwin Professional.

Brans, J. P., & Vincke, P. (1985). Note—A Preference Ranking Organisation Method: (The PROMETHEE Method for Multiple Criteria Decision-Making). *Management science*, 31(6), 647-656.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Person Education, Edinburgh. према Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. *Ekonomika preduzeća*, 59(5-6), 215-226.

Brown, L. C., & Berthouex, P. M. (2013). *Pollution Prevention and Control: Part I: Human Health and Environmental Quality*-eBooks and textbooks from bookboon. com.

Burnham, J. (1940). *The management revolution*. John Day-New York.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc., Publishers, Mahwah.

Churchman, C. W., & Ackoff, R. L. (1954). An approximate measure of value. *Journal of the Operations Research Society of America*, 2(2), 172-187.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Penguin.

Dale, A., & Hill, S. B. (2001). *At the edge: Sustainable development in the 21st century* (Vol. 6). UBC Press.

- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Denslow, J.S., 1985. Disturbance-mediated coexistence of species. In: S.T.A. Pickett and P.S.
- Downs, P. W., Gregory, K. J., & Brookes, A. (1991). How integrated is river basin management?. *Environmental management*, 15(3), 299-309.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Endlicher, W., Langner, M., Hesse, M., Mieg, H. A., Kowarik, I., Hostert, P., ... & Wessolek, G. (2007). Urban ecology—Definitions and concepts. In *Shrinking Cities: Effects on Urban Ecology and Challenges for Urban Development* (Vol.1, No. 16, pp. 1-16). Peter Lang Publishing Group in association with GSE Research.
- Fishburn, P. C. (1967). Letter to the editor—additive utilities with incomplete product sets: application to priorities and assignments. *Operations Research*, 15(3), 537-542.
- Fishman, N., & Kavanaugh, L. (1989). Searching for your missing quality link. *Journal for Quality and Participation*, 12(4), 28-32.
- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144-152.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D., Bojacić, R., & Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Adžes, Novi Sad.
- Gulick, L. (1965). Management is a Science. *Academy of Management Journal*, 8(1), 7-13.

- Hennessey Jr, J. T. (1998). "Reinventing" government: Does leadership make the difference?. *Public Administration Review*, 522-532.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge: An introduction to management*. Macmillan.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2003). Is change changing? An examination of approaches to change and its leadership. WORKING PAPER SERIES-HENLEY MANAGEMENT COLLEGE HWP, (13).
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Homans, G. C. (2013). *The human group* (Vol. 7). Routledge.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hwang, C. L. & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making - Methods and Application*. Springer, New York.
- Ibrahim, H., & Cordes, K. (1996). Leader or manager?. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 67(1), 41-42.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *People and Strategy*, 23(3), 12.
- Jaworski, J. (2001). *Synchronicity*. Berrett-Koehler, New York, NY.
- Jovanović-Božinov, M. (1999). O menadžmentu:(69 lekcija). Megatrend Univerzitet Beograd.
- Kabak, M., Burmaoğlu, S., & Kazançoğlu, Y. (2012). A fuzzy hybrid MCDM approach for professional selection. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3516-3525.
- Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S., & Maksimovic, M. (2015). Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods. *Acta Montanistica Slovaca*, 20(2).

- Karabašević, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Maksimović, M. (2016). An approach to personnel selection based on Swara and Waspas methods. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 7(1), 1-11.
- Karabasevic, D., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Stanujkic, D. (2016). The framework for the selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods under uncertainties. *Informatica*, 27(1), 49-65.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1).
- Keršulienė, V., & Turskis, Z. (2014). An integrated multi-criteria group decision making process: selection of the chief accountant. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 897-904.
- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step- wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Kothari, R. (1994). Environment, technology and ethics. Eds. Gruen, L., Jamieson, D. *Reflecting on Nature: Readings in Environmental Philosophy*, New York, 228-237.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 68(3), 103-11.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 3(4), 286-293.
- Lazarus, R. J. (1992). Pursuing Environment Justice: The Distributional Effects of Environmental Protection. *Nw. UL Rev.*, 87, 787.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

- Lifset, R., & Graedel, T. E. (2002). Industrial ecology: goals and definitions. *A handbook of industrial ecology*, 3-15.
- Manahan, S.E. (2000). *Environmental science, technology and chemistry*. CRC Press LLC, Boca Raton.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. *Managing human resources: personnel management in transition*, 398-423.
- Mardani, A., Jusoh, A., MD Nor, K., Khalifah, Z., Zakwan, N., & Valipour, A. (2015). Multiple criteria decision-making techniques and their applications—a review of the literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 516-571.
- Margerum, R. D. (1999). Integrated environmental management: the foundations for successful practice. *Environmental management*, 24(2), 151-166.
- Mayer, J. D. (1995). A framework for the classification of personality components. *Journal of personality*, 63(4), 819-878.
- Mayer, J. D. (1995). The-System Topics Framework and the Structural Arrangement of Systems within and around Personality. *Journal of Personality*, 63(3), 459-493.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
- McIntyre, N. E., Knowles-Yáñez, K., & Hope, D. (2008). Urban ecology as an interdisciplinary field: differences in the use of “urban” between the social and natural sciences. *Urban Ecology*, 49-65.
- Miletić, S., Paunković, D., & Bogdanović, D. (2016). Evaluation of sustainability indicators for decision-making in mining companies. *Megatrend revija*, 13(2), 83-96.
- Mills, D. Q. (2005). *Leadership: How to lead, how to live*. MindEdge Press.

- Moradi, M., Maleki, M., & Pilehrod, H. A. (2015). Leadership competency evaluation by integration of fuzzy Shannon's entropy and VIKOR methods. *Global journal of advanced research*, 2(12), 1864-1870.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Opricovic, S. (1998). Multicriteria optimization of civil engineering systems. *Faculty of Civil Engineering, Belgrade*, 2(1), 5-21.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Paunkovic J., Jovanovic V. & Mihajlovic D. (2014) Organizational learning for sustainable development. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, 2.
- Pickett, S. T. A., & White, P. S. (1985). The ecology of natural disturbance and patch dynamics. *The ecology of natural disturbance and patch dynamics*.
- Pickett, S. T. A., Kolasa, J., Armesto, J. J., & Collins, S. L. (1989). The ecological concept of disturbance and its expression at various hierarchical levels. *Oikos*, 129-136.
- Polychroniou, P. V., & Giannikos, I. (2009). A fuzzy multicriteria decision-making methodology for selection of human resources in a Greek private bank. *Career Development International*, 14(4), 372-387.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Data Status, Beograd.
- Roorda, N. (2010). *Sailing on the winds of change: The Odyssey to sustainability of the universities of applied sciences in the Netherlands* (Doctoral dissertation, Maastricht University).
- Roy, B. (1991). The Outranking Approach and the Foundation of ELECTRE Methods. *Theory and decision*, 31(1), 49-73.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.
- Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment* (Vol. 1). MIT press.
- Seate, B. M., Pooe, R. I., & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.
- Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 30-32.
- Shukla, S., Mishra, P. K., Jain, R., & Yadav, H. C. (2016). An integrated decision making approach for ERP system selection using SWARA and PROMETHEE method. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 3(2), 120-147.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of applied Psychology*, 82(1), 6.
- Stanujkic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A modified weighted sum method based on the decision-maker's preferred levels of performances. *Studies in Informatics and Control*, 24(4), 461-470.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Sukopp, H. & Wittig, R. (1998). Was ist Stadtökologie? In: Sukopp, H. & R. Wittig (eds.): *Stadtökologie*. 2nd ed. Stuttgart etc.: 1-12.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1968). *Principles of management*. RD Irwin.

Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). AN APPROACH TO PERSONNEL SELECTION IN THE TOURISM INDUSTRY BASED ON THE SWARA AND THE WASPAS METHODS. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1).

Urošević, S., Milijić, N., Đorđević-Maljković, N., & Karabašević, D. (2016). Indicators of motivation and employee satisfaction in public enterprise: Case study of PE'Post of Serbia'. *Industrija*, 44(3), 77-95.

Vujić, D., Karabašević, D. & Maksimović, M. (2017). Uloga emocionalne inteligencije na liderstvo u organizaciji u cilju zaštite životne sredine. *Ecologica*, 24(85), 194-199.

Vujić, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Karabašević, D. (2016). An approach to leader selection in the mining industry based on the use of weighted sum preferred levels of the performances method. *Mining and Metallurgy Engineering Bor*, (4), 53-62.

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.

Wheatley, M. J. (2002). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future*. Berrett-Koehler Publishers.

White (Editors), *The Ecology of Natural Disturbance and Patch Dynamics*. Academic Press, Orlando, FL, pp. 307-323.

White, P. S. (1979). Pattern, process, and natural disturbance in vegetation. *The botanical review*, 45(3), 229-299.

White, P. S., & Pickett, S. T. (1985). Natural disturbance and patch dynamics: An introduction. *Unknown Journal*, 3-13.

Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect"—what did the original Hawthorne studies actually show?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 363-367.

Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.

Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency. In Boam, R., Sparrow, P.(eds), *Designing and Achieving Competency: A Competency Approach to Developing People and Organizations*.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2011). Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview. *Technological and economic development of economy*, 17(2), 397-427.

Zavadskas, E. K., Kaklauskas, A., & Sarka, V. (1994). The new method of multicriteria complex proportional assessment of projects. *Technological and economic development of economy*, 1(3), 131-139.

Zolfani, S. H., & Saparauskas, J. (2013). New application of SWARA method in prioritizing sustainability assessment indicators of energy system. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414.

Zolfani, S. H., Salimi, J., Maknoon, R., & Kildiene, S. (2015). Technology foresight about R&D projects selection; Application of SWARA method at the policy making level. *Engineering Economics*, 26(5), 571-580.

Бојановић, Р. (1988). *Психологија међуљудских односа*. Научна књига, Београд.

Влада, Р. С. (2012). *Национална стратегија одрживог коришћења природних ресурса и добара*.

Јанићијевић, Н. (2011). Утицај лидерства на организациону културу. *Економика предузећа*, 59(5-6), 215-226.

Јанићијевић, Н. (2011). Утицај организационе културе на лидерство у организацији. *Economic Themes*, 49(4), 527-543.

Јовановић, М. (2003). *Интеркултурни менаџмент*. Универзитет Мегатренд, Београд.

Јовановић-Божинов, М. (1999). *О менаџменту: (69 лекција)*. Мегатренд универзитет, Београд.

- Лончаревић, Р. (2006). *Лидерство у теорији и пракси*. Универзитет у Бања Луци, Економски факултет, Бања Лука.
- Лончаревић, Р., Машић, Б., & Ђорђевић–Бољановић, Ј. (2007). *Менаџмент–принципи, концепти и процеси*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Магдалиновић, Н. & Магдалиновић-Калиновић, М. (2012). *Управљање природним ресурсима*. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.
- Милисављевић, М. (2005). *Савремени стратегијски менаџмент*. Универзитет Мегатренд, Београд.
- Милутиновић, С. (2004). *ЛОКАЛНА АГЕНДА 21: Увод у планирање одрживог развоја*. Стална конференција градова и општина, Београд.
- Михајловић, Д. & Јовановић, В. (2012). *Организација и управљање предузећем*. Факултет за менаџмент Зајечар, Мегатренд универзитет, Зајечар.
- Михајловић, Д. (2007). *Управљање предузећем као услов економског развоја*. Факултет за менаџмент Зајечар, Зајечар.
- Михајловић, Д. (2013). *Стратегијско управљање природним ресурсима*. Факултет за менаџмент, Мегатренд универзитет Београд, Зајечар.
- Никић, П. (2009). *Емоционална интелигенција менаџера у функцији етичког понашања у организацији*. *Анали економског факултета у Суботици*, 22, 61-69.
- Николић, Р. (2010). *Економија природних ресурса*. Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду, Бор.
- Пајевић, Д. (1993). *Основи психологије рада*. Универзитет Војске Југославије, Београд.
- Петровић, Г., Карабашевић, Д., & Грујовић, М. (2016). *Одрживо управљање шумама на простору Шумадијског округа*. *Ecologica*, 81, 126-130.
- Сајферт, З., Лазић, Ј., & Цвијановић, Ј. (2007). *Циљеви менаџера*. Економски институт, Београд.
- Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*. Секот-books doo, Нови Сад.

Урошевић, С. & Сајферт, З. (2012). Менаџмент људских ресурса. Дон Вас, Београд.

Урошевић, С. (2012). Развој каријере. Технички факултет Бор, Бор.

Урошевић, С., & Арсић, М. (2009). Усклађивање функције и улоге менаџера ради ефикаснијег управљања организацијом. Пословна политика, Београд, година XXXVIII, број, 9-10.

Хаџић, О., Недељковић, М., & Николић, М. (2014). РЕЛАЦИЈЕ ИЗМЕЂУ ГЛОБЕ ДИМЕНЗИЈА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ И ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ У СРПСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА. Примењена психологија, 7(2), 137-156.

Интернет извори

<https://sites.google.com/site/ekologija22/home/biocenoza/ekoloski-poremecaj> (01.09.2017. год.).

<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/razlika-izmedu-lidera-i-menadzera> (23.08.2017. год.).

http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/372/mod_folder/content/0/2010-2011/Nedelja%2011%20-%20Liderstvo%20-%20Stranica%20predmeta%202011.pdf?forcedownload=1 (15.08.2017. год.).

<http://kalyan-city.blogspot.rs/2011/04/what-is-management-definitions-meaning.html> (10.08.2017. год.).

<https://archive.cdph.ca.gov/programs/CalPIM/NAACHO%20Training/3.%20Leadership%20Style%20Assessment.pdf> (01.07.2017. год)

<http://www.mngcentar.com/site/filecontent/resource/BazaZnanja/UprUcinkom/Fajlovi/RezultatiIstrazivanja.pdf> (20.08.2017. год)

<http://laboi.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/dataPA/MEPS/BSCosnove.pdf> (20.08.2017. год)

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1. Анкета детектовања утицаја лидерства и лидера на развој привредних друштава уз очување природних ресурса

АНКЕТА

Ова анкета намењена је искључиво запосленима са циљем да детектује утицај лидерства и лидера на развој привредних друштава уз очување природних ресурса. Сви подаци у упитнику које будете изнели су јавни и биће коришћени за потребе докторске дисертације Данијеле Вујић, на тему „Улога лидера у развоју привредних друштава у циљу очувања природних ресурса“.

Ваше одговоре на постављена питања даћете заокуживањем броја тежинског параметра који по Вашем мишљењу одговара за постављено питање и то:

- 1- потпуно несагласан
- 2- делимично несагласан
- 3- неутралан
- 4- делимично сагласан
- 5- потпуно сагласан.

Хвала на сарадњи!

ДЕМОГРАФСКИ ПОДАЦИ

Пол (заокружите):

- 1) Мушки
- 2) Женски

Године старости (заокружите):

- 1) од 18 до 24 година
- 2) од 25 до 30 година
- 3) од 31 до 45 година
- 4) од 46 до 60 година
- 5) од 60 година па навише

Стручна спрема: (заокружите):

- 1) Основна школа
- 2) Средња школа
- 3) Виша школа
- 4) Факултет
- 5) Магистар
- 6) Доктор наука

Статус у организацији, (заокружите):

- 1) Руководилац-лидер
- 2) Запосленик

1. Креирање организационе културе која негује концепт очувања природних ресурса:

| | 1-потпуно несагласан | 2-делимично несагласан | 3-неутралан | 4-делимично сагласан | 5-потпуно сагласан |
|--|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| 1.1.Лидер у мојој организацији пружа највећи допринос у стварању организационе културе и демонстрира како запослени треба да се понашају по питању очувања природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.Лидер у мојој организацији усмерава следбенике у правцу коришћења ресурса поштујући начела штедне и домаћинског понашања | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.3.Лидер у мојој организацији сопственим примером демонстрира коришћење ресурса поштујући начела штедне и домаћинског понашања. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4.Лидер у мојој организацији креира пожељан пут другима како би се оживеле вредности и поузданости принципа очувања природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.5.У мојој организацији, лидер негује вредности по питању очувања природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.6.Лидер у мојој организацији показује усклађеност својих уверења и деловања у вези креирања организационе културе усмерене на очување природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.7.Запослени у организацији вођени деловањем свог лидера усклађују своје понашање у правцу очувања природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.8.Мој лидер поседује компетенције неопходне за креирање организације која у свом фокусу има очување природних ресурса. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.9.Лидер у мојој организацији, својим ставовима и понашањем има утицаја на подизање еколошке свести запослених | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.10. Лидер у мојој организацији реално види стварност, одмери тренутну ситуацију реалности и доноси одлуку у правцу очувања природних ресурса. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Комуникација у организацији и организациона култура у правцу очувања природних ресурса

| | 1-потпуно несагласан | 2-делимично несагласан | 3-неутралан | 4-делимично сагласан | 5-потпуно сагласан |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 2.11. У свакодневном раду у мојој организацији, лидер своју комуникацију усмерава у правцу рационалног коришћења ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.12. Лидер у мојој организацији, када запослени износе мишљење увек пита и шта други мисле. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.13. Лидер у мојој организацији активно комуницира и дели информације по питању рационализације коришћења ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.14. У мојој организацији, лидер се увек консултује са следбеницима и даје смернице по питању очувања ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.15. У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације (feedback) једни другима. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.16. Лидер у мојој организацији активно сарађује са свим стејкхолдерима како би се задовољиле узајамне потребе организација. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.17. Свестан своје улоге и значаја, мој лидер има утицаја на организациону културу која је је усмерена на очување природних ресурса. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.18. Лидер увек трага за идејама и мишљењима која нису увек у складу са његовим личним. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.19. Лидер успоставља вредности које јачају и подржавају пословне идеје | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.20. Лидер се бави људима, њиховим понашањем и знањем, њиховим потенцијалима и могућностима и њиховим стимулансима и резултатима | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Фокус лидера на оснаживање и давање подршке запосленима

| | 1-потпуно несагласан | 2-делимично несагласан | 3-неутралан | 4-делимично сагласан | 5-потпуно сагласан |
|--|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| 3.1. Лидер у мојој организацији представља значајну карику за успешан и одрживи развој привредних друштва | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2. Лидер у мојој организацији даје максималан допринос одрживом пословању организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.3. Вођен личним моралним стандардима, лидер у мојој организацији позитивно утиче на понашање запослених. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.4. Лидер у мојој организацији пружа подршку и охрабрује запослене да изнесу супротна мишљења и гледишта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.5. Запослени у организацији су посвећенији свом раду због подршке и оснаживања од стране лидера. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.12. Лидер својим начинима управљања се не обазире само на економију обрта, већ и на еколошка питања. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.7. Лидер својим деловањем у свакодневном пословању ставља акценат поред економске добити и на очување природних ресурса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.8. У свакодневном раду, лидер у мојој организацији максималан акценат ставља на пословање у складу са концептом одрживог развоја | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.9. Лидер својим радом заузима битну улогу у креирању организације високих пословних перформанси. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.10. Лидер у мојој организацији увек има убедљиву визију и његове су акције увек усмерене ка интересима организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ПРИЛОГ 2. Анкета о детектовању стилова лидерства код лидера¹⁸¹

АНКЕТА

Ова анкета намењена је искључиво лидерима/руководиоцима са циљем да детектује стил лидерства. Сви подаци у упитнику које будете изнели су јавни и биће коришћени за потребе докторске дисертације Данијеле Вујић, на тему „Улога лидера у развоју привредних друштава у циљу очувања природних ресурса“.

Хвала на сарадњи!

ДЕМОГРАФСКИ ПОДАЦИ

Пол (заокружите):

- 3) Мушки
- 4) Женски

Године старости (заокружите):

- 6) од 18 до 24 година
- 7) од 25 до 30 година
- 8) од 31 до 45 година
- 9) од 46 до 60 година
- 10) од 60 година па навише

Стручна спрема: (заокружите):

- 7) Основна школа
- 8) Средња школа
- 9) Виша школа
- 10) Факултет
- 11) Магистар
- 12) Доктор наука

Упутства

1. За сваку од ниже наведених изјава, заокружите број који указује на степен до ког се са сваком од њих слажете или не.
2. Изнесите своје непосредне утиске. Не постоје тачни и нетачни одговори.

¹⁸¹ Упитник прилагођен према Нортхаусовом упитнику о испитивању стилова лидерства <https://archive.cdph.ca.gov/programs/CalPIM/NAACHO%20Training/3.%20Leadership%20Style%20Assessment.pdf>

| Ред. бр. | Изјаве | Уопште се не слажем | Не слажем се | Нити се слажем, нити се не слажем (неутралан став) | Слажем се | Потпуно се слажем |
|----------|--|---------------------|--------------|--|-----------|-------------------|
| 1 | Запослени морају да буду под будним надзором, или вероватно неће урадити свој посао. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Запослени желе да буду део процеса одлучивања. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | У сложеним ситуацијама, лидери би требало да допусте подређенима да самостално реше проблеме. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Поштено је рећи да је већина запослених у општој популацији лења. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Давање смерница без притиска је кључна карактеристика доброг лидера. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Лидерство захтева да се смакнемо с пута подређенима док обављају свој посао. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | По правилу, запослени се морају наградити или казнити како би се мотивисали у свомостваривању организационих циљева. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Већина радника жели честу и предусретљиву комуникацију од својих лидера. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| 9 | По правилу, лидери би требало да дозволе својим подређенима да сами оцене свој сопствени рад. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Већина запослених се осећа несигурно приликом обављања својих послова и потребно им је дати радна упутства. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Лидери би требало да помогну подређенима да преузму одговорност за обављање свог посла до краја. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Лидери би требало да дају својим подређенима потпуну слободу да самостално решавају проблеме с којима су суочени. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Лидер је главни судија који оцењује постигнућа чланова групе. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Посао лидера је да помогне подређенима да открију своју „страст“. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | У највећем броју ситуација, радници нерадо прихватају велики број података и информација од свог лидера. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Ефективни лидери издају наређења и разјашњавају процедуре. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Људи су у основи компетентни и ако добију неки задатак, исти ће испунити како треба. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Уопштено говорећи, подређене је најбоље препустити њима самима. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |