



Nikola Matijašević

Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine

✉ matijasevic.nikola@yahoo.com



UTICAJ GRUPA NA STILOVE MENADŽMENTA

GROUP INFLUENCE ON MANAGEMENT TYPES

Summary: Rezultati rukovođenja menadžera direktno utiču na poslovanje bilo kog poslovnog sistema. Zato se u posljednje vrijeme poklanja izuzetna pažnja stilovima menadžmenta, odnosno na koji način rukovoditi nekim poslovnim sistemom, a da on bude efikasan, odnosno da preduzeće posluje profitabilno, a da u dužem roku ima mogućnost razvoja. Rezultati rada menadžera su pod uticajem većeg broja faktora. Tradicionalni pristup menadžmentu posmatrao je samo uticaj materijalnih faktora organizacije kao što su tehnologija, broj zaposlenih, zakonska regulativa i sl. Veoma rijetko, a posebno na našim prostorima, se proučavao uticaj nematerijalnih faktora u okviru organizacionog ponašanja, kao što su stilovi menadžmenta, značaj grupa na poslovanje, uticaj različitih vrsta sukoba, pitanje moći. U ovom radu se zato obrađuje uticaj i značaj postojanja grupa i stilova menadžmenta za poslovanje, odnosno njihov međusobni uticaj.

Svaka organizacija u svojoj organizacionoj strukturi ima pored formalne i neformalnu organizacionu strukturu, a u okviru njih formalne i neformalne grupe. Proučavanje postojanja i značaja neformalnih grupa je na dosta niskom nivou, nekad svjesno, a nekad nesvjesno zanemaran jer se ne želi priznati da postoje i neformalni dijelovi poslovanja, ma kakav njihov uticaj bio na poslovanje. Najznačajniji razlog formiranja grupa je zadovoljenje određenih potreba, kao i postizanje složenijih ciljeva. Pored toga, ljudi se udružuju u grupe jer tamo dobijaju određeni status i postižu moć koju na neki drugi način ne bi mogli ostvariti. Ipak i pored formalne organizacije, često se pojedinačni ciljevi ne mogu ostvariti u okviru propisanih normi, te iz tih razloga nastaju i neformalne grupe. Upravo takva paralelna organizacija mora biti proučavana i poznata menadžmentu da bi on bio efikasan, odnosno da ne bi neracionalno trošili resurse koji nisu pod njihovom kontrolom.

Keywords: groups and teams, formal and informal groups, group functioning procedures, management styles, status, power and leadership

JEL classification:

Rezime: Međunarodni računovodstveni standard 16 se primjenjuje u računovodstvenom obuhvatanju nekretnina, postrojenja i opreme, osim ako se nekim drugim standardom ne zahtijeva ili dopušta drugačiji računovodstveni postupak i tretman. Osnovna pitanja računovodstvenog obuhvatanja nekretnina, postrojenja i opreme su sljedeća: priznavanje sredstava, utvrđivanje knjigovodstvene vrijednosti sredstva, odnosno početno priznavanje, vrednovanje nakon početnog priznavanja, naknadna ulaganja, amortizacija, priznavanje gubitaka od umanjenja vrijednosti, prestanak priznavanja (povlačenje iz upotrebe i rashodovanje) i objelodanjanje.

Ključne riječi: Osnovna imovina, revalorizacija, fer vrijednost i korisnici finansijskih izvještaja

JEL klasifikacija: M41

UVOD

Za poslovanje organizacije u savremenim turbulentnim vremenima potrebno je dobro poznavati sve elemente organizacije i menadžmenta. Razvoj nauke, ali i potrebe prakse doprinijeli su da se razvije dio organizacije koji je nazvan "Organizaciono ponašanje" u okviru kojeg se proučava značaj pojedinih nematerijalnih elemenata za poslovanje neke organizacije, ali i za način rukovođenja menadžera profesionalaca. Istovremeno, složeni uslovi poslovanja, brze promjene tehnologije, razvoj informacijskih tehnologija, pojava novih modela organizacionih struktura i načina poslovanja usloveli su da pojedinac veoma teško može sam riješiti pojedine situacije, odnosno da se rad obavlja putem određenih grupa ili timova. Najdalje u ovom segmentu je otišla projektna i krosfunkcionalna - timska organizaciona struktura. Može se reći da je osnov savremenog poslovanja zasnovan na radu pojedinih grupa ili timova. Grupe postaju vrlo značajan faktor ponašanja u organizaciji zbog čega ih treba pomno izučavati. One snažno utiču na pojedince, na njihove stavove i akcije u organizaciji. Pojedinac se u grupama ponaša drukčije nego kad djeluje kao izolovane jedinice. U tom kontekstu pojavljuje se i sistem ponašanja zaposlenih u organizaciji koji nije moguće uvijek ni predvidjeti, a kamoli normativno propisati. Svi zaposleni, posebno u većim ili složenim poslovnim sistemima, članovi su određene grupe ili više njih. Na taj način

pojavljuje se i veliki broj interakcija između i u okviru više grupa.

Organizacija i njeno poslovanje se, kao što smo vidjeli, sve više dizajnira u vidu grupa, odnosno timova. Grupe postaju njeni osnovni subjekti, tako da se menadžeri u organizaciji sve više obraćaju njima umjesto pojedincima. S njima obavljaju najveći dio predviđenog posla. Stoga, da bi bili uspješni, menadžeri u savremenim organizacijama moraju da poznaju osnovna pravila timskog rada i prirodu intra i inter grupnih odnosa.

U skladu s tim uočen je problem da postojanje neformalnih grupa u organizaciji, ili nedovoljna komunikacija pojedinaca u okviru grupa, negativno utiče na kvalitetno rukovođenje menadžera, a samim tim doprinosi povećanju stepena entropije u nekom sistemu, a u krajnosti i nestanku ili likvidaciji nekog poslovnog sistema. U vezi s tim definisana je i hipoteza ovog rada - da menadžment mora uspostavljati adekvatne grupe u organizaciji u cilju uspješnog poslovanja, ali i da mora uzeti u obzir i pojavu neformalnih grupa koje mogu negativno da utiču na poslovanje. Metodologija istraživanja je primijenjena u ovoj vrsti istraživanja, a u cilju potreba istraživanja izvršeno je anketiranje rada pojedinaca i grupa, analiza postojeće literature koja obrađuje ovaj problem, a u radu su korištene i druge metode istraživanja, kao što su komparativna analiza, modeliranje i statističke metode utvrđivanja povezanosti uticaja grupa i stilova menadžmenta.

1. MJESTO GRUPA U ORGANIZACIJI

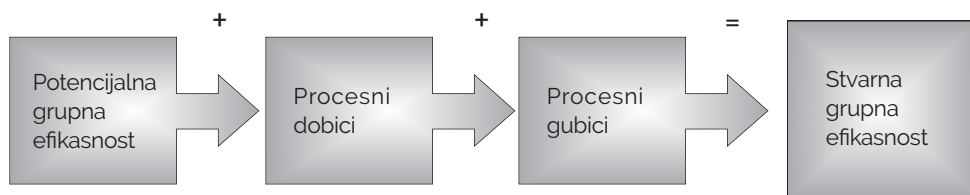
Osnovno pitanje na koje treba na početku odgovoriti je mjesto i uloga grupa u organizaciji i njenom poslovanju. Grupa se može definisati

kao skup dva ili više ljudi koji utiču jedni na druge i zajednički rade na istom cilju. Formalne timove ili grupe planski formiraju menadžeri, i



oni su gotovo uvijek normativno pozicionirani, odnosno njihova organizacija i način funkcionisanja su definisani u određenim normativnim aktima nekog poslovnog sistema. Najčešće je to pravilnik o organizaciji i sistematizaciji i pravilnik o radu, odnosno hodogram dokumentacije i aktivnosti. Te grupe, odnosno njeni članovi, imaju obavezu da obave određene zadatke kako bi organizacija mogla da ostvari svoje ciljeve. Najčešća vrsta formalne grupe je komandni tim koji obuhvata menadžera i sve radnike koji su odgovorni tom

menadžeru. Ili je to projektni tim formiran za realizaciju određenog projektnog zadatka. Druga vrsta formalnih timova jeste komisija, odbor, koji po pravilu dugo traje i bavi se redovnim, uobičajenim problemima i odlukama. Neki formalni timovi su privremeni. Mogu se nazivati radne grupe ili projektni timovi. Kod formiranja treba voditi računa o efektima grupnih procesa. Sljedeća šema odslikava efekte grupnih procesa. Sumirajući potencijalnu grupnu efikasnost s procesnim dobicima i gubicima dobijamo stvarnu efikasnost grupa:



Šema 1. Efekti grupnih procesa

Izvor: Robbins, S. P., Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Upper, River (1998) str. 265.

Neformalni timovi ili grupe nastaju uvijek kada se ljudi redovno sastaju i rade. Ove grupe nastaju u okviru formalne organizacione strukture. Članovi neformalnih timova podređuju svoje pojedinačne potrebe potrebama tima u cjelini.

Grupa se većinom definiše kao skup ljudi koji stupaju u međusobne interakcije, imaju zajedničke ciljeve i interese, održavaju relativno stabilnu strukturu odnosa i percipiraju sebe kao grupu. Ciljevi formiranja grupe su najčešće ekonomske ili materijalne prirode, ali i takvi koji se ispoljavaju u vidu zadovoljavanja određenih potreba članova grupe. Postojanje ovih ciljeva i spremnost članova grupe da rade na njihovom ostvarivanju, ukazuju na veliki značaj grupa i timova u organizaciji.

Postoje dvije vrste grupa koje se uglavnom po-

javljaju u svakoj organizaciji i to: formalne i neformalne. Prve čine one koje nastaju planski, smišljeno, a druge one koje se formiraju spontano kao rezultat neobaveznog okupljanja pojedinaca na bazi zajedničkih interesa i ciljeva.

Pod formalnim grupama podrazumijevamo oficijelne grupe, a to znači one koje se formiraju u postupku organizacionog dizajna, u okviru propisane organizacione strukture radi ostvarivanja određenog parcijalnog zadatka preduzeća. Ove grupe se zovu formalne zato što su njihovo postojanje i rad formalizovani, propisani od strane organizacionog autoriteta i što su unaprijed određeni njihov sastav, zadatak i cilj. Za razliku od formalnih, pod neformalnim grupama podrazumijevamo one koje takođe nastaju i djeluju u organizaciji, ali ne smišljeno od strane organizacionog autoriteta, već ad hoc, spontano od strane

pojedinaca koji imaju iste ciljeve i potrebe u njoj i šire.

Neke današnje grupe imaju karakteristike kako formalnih, tako i neformalnih timova. Super-timovi ili timovi s visokim učinkom - grupe od tri do 30 radnika koji dolaze iz različitih sektora korporacije - ilustruju ovu tvrdnju. Prvobitno ime ovih timova bilo je samoupravni radni timovi, timovi s više funkcija, ili timovi s velikim učinkom. Supertimovi imaju sve važniju ulogu u malim preduzećima, kao što su reklamne, propagandne agencije. Ono po čemu se supertimovi razlikuju od drugih formalnih timova jeste to što oni ne slijede tradicionalnu hijerarhiju "piramide" - strogo ustrojstvo u kojem su radnici na dnu, a menadžeri na vrhu - koja često ne može da riješi probleme s kojima se radnici susreću. Uspješni supertimovi upravljaju sami sobom, pripremaju svoju dinamiku rada, određuju kvote za produktivnost, poručuju opremu i materijal za svoje potrebe, poboljšavaju kvalitet svog proizvoda i saraduju s kupcima i drugim supertimovima.

Formalne grupe se formiraju u preduzeću radi:

1. rješavanja složenih problema ili zadataka, a to znači onih koje pojedinac sam ne može riješiti,
2. generisanja novih ideja putem interakcije članova formalnih grupa formiranih s ovim zadatkom,
3. koordinacije, koja se u prvom redu obezbjeđuje putem timova, odnosno skupina zaposlenih iz različitih komandnih grupa,
4. sprovođenje donesenih odluka, posebno onih složenih korišćenjem komiteta, komisija i sl. i
5. socijalizacije i obuke, posebno novih članova u preduzeću.

Neformalne grupe su one koje, kao što smo vidjeli, nastaju spontano i koje se ne nalaze u normativnim aktima preduzeća. Ove grupe mogu biti prijateljske i interesne. Prijateljske grupe nastaju

tako što se udružuju zaposleni sličnih stavova, interesa, znanja itd. Motiv udruživanja u ove grupe je isključivo druženje, a ne neki posebni cilj koji zajedničkom akcijom treba ostvariti. Za razliku od prijateljskih, interesne grupe nastaju tako što se u njih udružuju članovi organizacija koji imaju neki poseban, zajednički interes, koji ne mogu ostvariti u okviru formalne organizacije.

Neformalne grupe imaju svoje prednosti i svoje nedostatke. Prema Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., Aleksić Mirić A. (2016), prednosti su im u sljedećem:

- Održavaju zajedničke vrijednosti i norme ponašanja. Mnoge kolektivne vrijednosti koje daju identitet organizaciji održavaju se zato što su prihvaćene od strane grupa unutar organizacije kao norme ponašanja njihovih članova.
- Obezbeđuju zadovoljenje potreba pripadanja, sigurnosti i statusa. Neformalne grupe omogućuju zaposlenima da zadovolje svoje potrebe koje u velikim organizacijama ne mogu zadovoljiti.
- Pomažu komunikaciju u organizaciji. Informacije se daleko brže prenose u grupama jer članovi grupa intenzivnije između sebe komuniciraju.
- Pomažu da se riješe neki lični problemi zaposlenih koje formalne grupe ne mogu riješiti. Na primjer, članu neformalne grupe se razboli dijete, a njegov drug iz grupe ga odveze kod ljekara. (str. 336)

Prema Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., Aleksić Mirić A. (2016) slabe strane, odnosno negativne implikacije neformalnih grupa ispoljavaju se u sljedećem (str. 337)

- Konformizam članova grupe doprinosi da često najbolji članovi grupe umanjuju svoje performanse u cilju grupnog jedinstva.
- Neformalne grupe imaju često ciljeve suprotno interesima organizacije u kojoj dje-



luju (npr. grupa magacionera koje potkrada preduzeće).

- Neformalne grupe prenose ogovaranje i lažne vijesti. Budući da grupe prenose veliki broj informacija, one mogu, takođe, prenositi i one informacije koje čine štetu organizaciji.
- Neformalne grupe su često izvor otpora promjenama. Grupa se opire promjenama onda kad one prijete interesima grupe ili njenog lidera.

Bez obzira na navedene slabe strane, neformalne grupe se ne mogu izbjeći u organizaciji. One su u njoj neizbježne iz jednostavnog razloga što zaposleni u njoj nisu u stanju da zadovolje mnoge svoje potrebe.

Najčešće razloge za udruživanje ljudi u grupe čini njihova težnja za zadovoljavanjem određenih potreba, kao što su potrebe za sigurnošću, statusom, samopoštovanjem, pripadanjem, moći i ostvarivanjem cilja.

Mnogi zaposleni u organizaciji osjećaju se nesigurnim zato se udružuju da bi povećali svoju sigurnost u organizaciji u kojoj se nalaze. Članovi grupe udruživanjem u grupu lišavaju se osjećaja usamljenosti, te se svi u grupi osjećaju sigurnijim i umirenijim. Slično je i s potrebom za statusom jer se udruživanjem u njih postiže određen ugled. Grupa može da da priznanje i status njenim članovima.

Potreba za samopoštovanjem, takođe, podstiče članove organizacije na udruživanje u grupu. Udruženi u nju mogu da postaju "neko", jer stižu veći osjećaj važnosti, pogotovo ako se radi o grupi kojoj se u organizaciji pridaje veliki značaj (npr. grupa za projektovanje novog proizvoda).

Grupe same po sebi znače moć, snagu uticaja. Ta okolnost, takođe, podstiče pojedinačne članove organizacije da se udružuju u grupe. Ono što se često ne može postići pojedinačno, postaje moguće skupnom akcijom; pojedinci u organizaciji se mogu međusobno udružiti da bi se zaštitili

od neopravdanih zahtjeva uprave. I postizanje cilja je razlog za udruživanje u grupu. To se uvijek događa onda kad je cilj složeniji, kad ga pojedinac ne može uspješno ostvariti. To je, na primjer, slučaj kad uprava postavi za cilj smanjenje troškova preduzeća. Tad se redovno formira grupa sastavljena od stručnjaka za organizaciju i troškove za uspostavljanje troškovnih centara u preduzeću.

Za analizu grupnog ponašanja vrlo je značajna i veličina grupe. Da bi mogle efikasno da djeluju, grupe moraju imati tačno određen broj članova. Prema Petković M., Janičijević N., Bogičević Milikić B., Aleksić Mirić A. (2016), veličina grupa je značajna iz sljedećih razloga:

- Što je grupa veća to je stepen konfrontacije između njenih članova veći. Nekad je to dobro jer vodi boljim rješenjima, a nekad je loše jer konflikti blokiraju rad grupe.
- Stepem oslobađanja tenzija se smanjuje s povećavanjem grupe, što ima negativne posljedice po zadovoljstvo članova grupe.
- Stepem solidarnosti se smanjuje s povećanjem.
- Intenzitet davanja i primanja informacija i mišljenja smanjuje se povećanjem veličine grupe, što negativno utiče na kvalitet i efikasnost rada grupe.
- Stepem konformizma u grupi se smanjenje s povećanjem veličine grupe, što ima i negativne i pozitivne posljedice, budući da konformizam ima i pozitivne i negativne implikacije. (str. 338)

Istraživanja pokazuju da postoji pet faza razvoja grupa. Te faze čine: 1. formiranje, 2. konfrontacija ideja, 3. normiranje, 4. obavljanje zadatka i 5. priprema za raspuštanje.

U prvoj fazi grupa još ne postoji, a pojedinci, budući članovi grupe, su nespremni da komuniciraju jedni sa drugim. Nastoje da saznaju karakteristike drugih članova grupe, kakva su im mišljenja i stavovi i društvene pozicije i kakve su im norme ponašanja prihvatljive. Ova faza je do-

vršena kad pojedinci, članovi grupe, počinju misliti o sebi kao dijelu grupe. Druga je faza faza konflikata u grupi, tačnije faza unutargrupnog sukoba. Članovi prihvataju postojanje grupe, ali se odupiru grupnoj kontroli autoriteta koja u ime grupe treba da se čini. Oni pregovaraju jedan sa drugim s ciljem da utvrde šta svaki od njih, kao pojedinac i kao grupa, žele postići u grupi, u njenom funkcionisanju. Pritom, oni otkrivaju šta su njihovi individualni ciljevi, želje i potrebe. Sa dovršavanjem ove faze nastaje relativno jasna hijerarhija vođstva unutar grupe.

Treću fazu čini ona u kojoj se razvijaju tijesni odnosi i kad skupina pokazuje koheziju. Prema Robins, S. P., (1995) postaju jaki osjećaji identiteta skupine i "prijateljstva". "Faza normiranja je dovršena kad postoji kontinuirana skupina strukture i kad je skupina usvojila zajednički skup očekivanja onoga što definira korektno ponašanje pojedinog pripadnika" (str. 88). U ovoj fazi se

utvrđuju radna pravila u vidu normi ponašanja i dodijeljene uloge. U četvrtoj fazi se istražuje cilj. U ovoj fazi struktura grupe je u potpunosti funkcionalna i prihvaćena, tako da može da se usmjeri na svoj posao. U njoj se pažnja grupe premješta sa upoznavanja i razumijevanja članova na ono šta grupa treba da uradi. Četvrta faza, faza obavljanja zadatka, je za stalne radne grupe ujedno i posljednja faza njihovog razvika, što nije slučaj s privremenim grupama (komisijama, komitetima, timovima) koje se formiraju za obavljanje određenog posla koji se ne ponavlja. Kod ovih grupa postoji i peta faza razvoja - faza pripreme za raspuštanje (na primjer, projektnog tima). U ovoj fazi pažnja grupe se usmjerava na aktivnosti "pospremanja", a ne na aktivnosti uspješnog izvođenja postavljenog zadatka (projekta). U fazi pospremanja reakcija članova grupe je različita. U njoj su jedni puni poleta zbog uspješno obavljenog zadatka, a drugi tužni, depresivni zbog rastanka s prijateljima.

2. KARAKTERISTIKE FUNKCIONISANJA GRUPA

Grupe imaju veći broj karakteristika koje se mogu analizirati sa stanovišta njihovog nastanka, funkcionisanja i nestanka. Jedna od najznačajnijih karakteristika funkcionisanja grupa je postojanje liderske uloge. Svaka grupa mora da ima svog vođu, lidera koji mora biti ozvaničen i imenovan od strane višeg organa upravljanja, npr. rukovodilac projektnog tima, ili izabran od strane članova grupe, interno. Znači da se formalni lider po pravilu imenuje ili bira. Neformalni lideri, sa druge strane, javljaju se postepeno u toku interakcije među članovima. Članovi grupe koji nameću svoje stavove, koji nude više i bolje prijedloge nego drugi i koji određuju smjer aktivnosti grupe obično postaju neformalni lideri. To se ne dešava samo u neformalnim grupama, već i u formalnim,

u kojima se ovakve samouvjerene i samopouzdanе osobe mogu pojaviti kao rivali formalno izabranim liderima i na taj način mogu da oslabe kontrolu nad članovima tima.

Sljedeća značajna karakteristika grupa je definisanje **grupnih uloga**. Svako u grupi ima određenu ulogu i svako se u njoj mora ponašati na očekivani način ako želi da ostane njen član. Grupna uloga predstavlja skup očekivanih, tipičnih ponašanja članova grupe. Ta ponašanja su vezana za poziciju u grupi, koja nije identična za sve članove grupe. Grupa postepeno razvija grupni, zajednički stav o tome kakvo se ponašanje očekuje od njenih članova. Kad članovi grupe prihvate to ponašanje u grupi, govorimo o grupnoj ulozi. Ova uloga je individualizirana. Pod



njom podrazumijevamo određeno ponašanje na određenoj poziciji grupe. Svi mi u svakodnevnom životu "igramo" svoju ulogu ili, bolje rečeno, svoje uloge. Tokom života te uloge se mijenjaju. Kako se one mijenjaju, tako se i naše ponašanje mijenja. Ono je uvijek prilagođeno "ulozi" koju igramo. Tako se naše ponašanje u ulozi studenta razlikuje od ponašanja kad igramo ulogu muža, oca itd. Slično je i s ulogom u grupi. I ona zahtijeva određeno, toj ulozi prilagođeno ponašanje. U protivnom gubi se članstvo u grupi. Kad je riječ o ovome, treba razlikovati percepciju uloge i očekivanje od uloge.

Percepcija uloge predstavlja gledište o tome kako se u datoj situaciji treba ponašati. Svaki član grupe ima svoje sopstveno gledište o tome, prilagođeno svojoj ulozi u njoj. Ono se bazira na vlastitom tumačenju onoga što mislimo da se od nas očekuje kako da se ponašamo. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., Aleksić Mirić A. (2016) smatraju da je **očekivanje od uloge**, "skup ponašanja koja grupa očekuje od člana koji se nalazi u određenoj poziciji. Tako se od menadžera u preduzeću očekuje da bude strog ali pravdean, kompetentan i etičan čovjek, dok se od radnika očekuje da bude lojalan, disciplinovan i kvalifikovan. Grupa postepeno razvija i identitet uloge. To je skup stavova koji idu uz određenu ulogu i ponašanje koje ta uloga implicira." (str. 339)

Sukob uloga postoji onda kad je pojedinac suočen sa divergentnim očekivanjima od uloge. Ova situacija se javlja kad pojedinac uoči da zadovoljavanje zahtjeva jedne uloge dovodi do otežavanja udovoljavanja zahtjeva druge uloge ili, u ekstremnim slučajevima, kada su dva ili više očekivanja međusobno protivrječna. U sličnoj ulozi kao dekan bili smo svi mi. Svi smo morali da tražimo rješenje za takva sukobljena rješenja od uloge. Posebno je pitanje kako sukobi, koji su nametnuti divergentnim očekivanjima unutar organizacije, utiču na ponašanje unutar nje. Očito je da

oni povećavaju unutrašnju napetost i frustracije. Robins, S. P., (1995) smatra da postoji više različitih odgovora u ponašanju koje neko može da koristi u ovakvoj situaciji. Tako se, na primjer, može dati formalizovan birokratski odgovor, kad se sukob rješava oslanjanjem na pravila, propise i postupke koji upravljaju aktivnostima u organizaciji. Slijedeći to, kontrolor kvaliteta u pogonu, suočen s konfliktnim zahtjevima koje su nametnuli ured korporacije i menadžer njegovog pogona, odlučice se u korist svoga neposrednog šefa, menadžera pogona. Drugi, pak, odgovori na navedenu konfliktnu situaciju mogu uključiti povlačenje nekvalitetnih proizvoda, stvaranje zaštoja, pregovore i dr. (str. 96)

Grupne norme predstavljaju sljedeću karakteristiku grupa. Sve grupe imaju svoje norme koje predstavljaju standarde ponašanja njihovih članova. Norme su očekivani standardi ponašanja u grupi koje su članovi grupe usvojili. Kada pomenuti članovi usvoje norme, one djeluju na njih i pored minimalne eksterne kontrole. Norme su različite u različitim grupama, zajednicama i društvima, ali ih svi posjeduju. Kako one predstavljaju svojevrzne orijentire za ponašanje pripadnika grupe, tako se stvaraju pretpostavke jednoobraznog ponašanja koje je bitna pretpostavka efikasnosti grupe u cjelini. Pravila ponašanja unutar grupe mogu biti formalizovana u obliku pravilnika kojim se propisuje način ponašanja u grupi, a ta ista pravila mogu biti i neformalnog karaktera.

Kao takve one imaju određene karakteristike koje su značajne za njihove članove. Od tih karakteristika na prvom mjestu ističemo da su one formirane samo u vezi sa stvarima koje imaju značaj za grupu. Međutim, pored pisanih, postoje i nepisane grupne norme. To su one koje se verbalno saopštavaju članovima. U mnogim slučajevima one se nikad ne formalizuju, oficijelno ne utvrđuju. I kao tako definisane, one su poznate članovima grupe.

Drugu karakteristiku grupnih normi čini to što su one prihvaćene u različitim stepenima od članova grupe. Neke su prihvaćene u cjelini, dok su ostale prihvaćene djelimično. I najzad, treća karakteristika grupnih normi je ta da se one mogu primijeniti na sve ili samo neke članove grupe.

Formalizovane norme se definišu pri dizajniranju organizacione strukture preduzeća i drugih organizacija u društvu. One se unose u priručnik ili pravilnik o organizaciji preduzeća i kao takve predstavljaju pravila i propise koje zaposleni u okviru grupa moraju da primjenjuju.

Postoje različite pojavne forme normi, kao što su na primjer norme lojalnosti, koje snažno podstiču lojalnost i povjerenje njihovih članova u njih, ili grupe imaju formalne ili neformalne norme oblačenja. I najzad, grupe imaju norme alokacije resursa i norme učinka. Norme alokacije resursa formalne organizacije upućuju na to kako statusni simboli, nagrađivanje i unapređenja treba da se alociraju. Nasuprot navedenim, norme učinka upućuju na procjenu zadovoljavajućeg učinka, koju za formalne grupe vrši meandžment kompanije.

Naredna karakteristika je **prilagođavanje grupi**. Članstvo u grupi zahtijeva prilagođavanje pripadnika grupi. Ono zahtijeva uvažavanje, odnosno poštovanje njenih normi i stavova od strane svih njenih članova jer je to uslov pripadanja i ostajanja u grupi. Grupa od svojih članova zahtijeva da se ponašaju onako kako se to od njih očekuje, a to znači kako njene norme i pravila nalažu. Pošto je potreba pripadanja grupi jaka, to je i spremnost njenih članova da joj se prilagođavaju, da poštuju njene pisane ili nepisane norme, velika. Pri ovome treba istaći da se svi pojedinci ne prilagođavaju svim grupama kojima pripadaju jer mnogi pripadaju brojnim grupama čije su norme međusobno razlikuju. Te grupe imaju ponekad čak i protivrječne norme, tako da im se pripadnici svima ne mogu prilagođavati. Umjesto svima, oni se prilagođavaju važnim, bitnim grupama kojim

pripadaju ili žele da pripadaju. Ove grupe su tzv. referentne grupe, a to znači takve u kojim je osoba svjesna drugih pripadnika i u kojim osjeća da su ti drugi pripadnici za nju važni.

Jedna od važnijih karakteristika grupa je **status**. Grupno djelovanje uvijek pretpostavlja i određen status članova grupe. Status je položaj pojedinaca unutar grupe. On je, drugim riječima, stepenovan ugled, položaj ili rang u grupi. Čak i najmanje grupe razvijaju uloge, prava i rituale da bi diferencirale svoje članove jedne od drugih. Grupa status može formalno uspostaviti kod sebe, ona ga može nametnuti putem titule ili zvučnih naziva pozicija u grupi (ekspert, savetnik i sl.). Bez obzira na to kako se obezbjeđuje, visoki organizacijski status redovno sa sobom nosi i formalni značaj i prateću infrastrukturu, kao što je adekvatan kabinet, visoku platu, razne atraktivne bonuse, automobil, odnosno povlači za sobom određene pogodnosti koje svima u organizaciji nisu dostupne, koje nazivamo statusne privilegije.

Status je važan za efikasno funkcionisanje organizacije stoga što on motiviše pojedince i što ima određene uticaje na njihovo ponašanje. Ovo je posebno slučaj kad pojedinci opaze disparitet između njihove lične percepcije sebe i percepcije od strane drugih. Svaka pozicija, odnosno mjesto u grupi ima odgovarajuću dodijeljenu vrijednost. Unutar organizacije to je vrijednost dodijeljena radnom mjestu putem formalne organizacije, a u postupku delegiranja ovlašćenja u preduzeću. Postoji, dakle, formalni i neformalni status u grupi. Formalni status pojedinca je baziran na hijerarhijskoj poziciji složenosti zadatka. Formalni status u hijerarhiji održava potencijalnu sposobnost držaoca pozicije da doprinese ostvarivanju ukupnog cilja organizacije. Kao što se može formalno steći, status se može i neformalno steći. Na neformalnoj osnovi status se stiče putem obrazovanja, iskustva, starosti, umijeća itd. Sve navedeno može u praksi imati statusnu vrijednost pod uslovom da to drugi u grupi tako procjenjuju.



Ponašanje u grupi i uticaj članova grupe povezan je sa definisanjem **moći** - kontrolom nad članovima. Pojedinci u grupi imaju mogućnost kontrole nad ponašanjem drugih koju ponekad moraju da koriste kako bi ostvarili svoje ciljeve. Zahvaljujući i strukturi moći, grupa izbjegava stalne sukobe koji mogu ometati njeno funkcionisanje. Njome se takođe mogu povezati aktivnosti na postizanju ciljeva sa sistemom autoriteta koji se smatra opravdanim. Moć je potencijalni uticaj koji jedna osoba ima nad drugom. Uticaj se definiše kao promjena u shvatanju, ponašanju ili emocijama druge osobe, koja se može

pripisati djelovanju prve osobe. Izvori moći su: 1. moć nagrađivanja, 2. moć prinude, 3. zakonska moć, 4. referentna moć i 5. moć stručnjaka. Što je šira osnova moći koju pojedinac ima, to mu je veća moć. Referentna moć ima najširi obim.

Sviđanje u grupi odnosi se na način na koji se članovi međusobno diferenciraju u smislu ko im se sviđa, a ko ne. Sociometrijskim testom otkrivaju se osjećaji koje pojedinci gaje jedni prema drugima, kao članovi grupe. Ovi osjećaji u sociometriji nazvani tele, mogu biti osjećaji privlačenja (pozitivni tele) ili odbijanja (negativni tele), a osim toga može postojati indiferentnost.

3. VARIJABLE KOJE OPREDJELJUJU GRUPNO PONAŠANJE

Istraživanja su ukazala na postojanje određenih varijabli koje opredjeljuju grupno ponašanje. Te varijable su sljedeće: 1. karakteristike individualne osobnosti, 2. veličine skupine i 3. stepen heterogenosti među pripadnicima grupe.

Karakteristike osobnosti - u vezi s individualnom osobnosti i njenim uticajem na grupno ponašanje, došlo se u istraživanju do saznanja da su svojstva koja imaju pozitivno pojmovno značenje u našoj kulturi u pozitivnoj korelaciji s proizvodnošću grupe, samodisciplinom i nezavisnosti. Prema Robinsu S. P. (1995) "negativno vrednovana svojstva poput autoritarizma, dominacije i nekonvencionalnosti često su u negativnoj korelaciji sa zavisnim varijablama." (STR. 105)

Veličina grupe utiče na ponašanje grupe. Međutim, taj njen uticaj zavisi od cilja grupe. U ovom pogledu pogodnije su male nego velike grupe. Istraživanja pokazuju da male grupe brže izvršavaju zadatke od velikih. Međutim, kad je u pitanju rješavanje problema, veće grupe redovno postižu bolje ocjene od manjih grupa.

Heterogenost pripadnika grupi je, takođe, važan faktor njihovog prilagođavanja njenim normama, pa time i njene efikasnosti. Naučna istraživanja upućuju na ovaj zaključak. Ona ukazuju da grupe sastavljene od različitih, po znanju i umijeću, pripadnika imaju veće šanse u ostvarivanju učinaka od homogenih. Heterogene grupe u ovom pogledu imaju prednost zbog raznovrsnih znanja, umijeća, mišljenja i informacija koje posjeduju članovi grupe.

Kohezija grupe je značajan faktor funkcionisanja grupa. U organizacionoj literaturi posvećuje se posebna pažnja i koheziji grupe. Ova karakteristika grupe se definiše kao stepen do kojeg su njeni članovi jedni drugima simpatični i za koga dijele ciljeve grupe. Tako, polazeći od ovoga, što su članovi grupe više jedni drugima simpatični i što su ciljevi grupe bliže njihovim individualnim ciljevima, to je veća kohezija grupe i obratno.

U praksi djeluju obje vrste grupa - kohezione i one koje to nisu. Istraživanja su samo djelimično potvrdila to stanovište. Ona su pokazala da su, ge-

neralno uzevši, grupe s visokim stepenom kohezije efikasnije od onih s manjim stepenom kohezije. To ne znači da je visok stepen kohezije uvijek dobra stvar. Kohezivnost se ogleda u stepenu u kome

članovi grupe privlače jedni druge i usvajaju zajedničke ciljeve. To je veoma značajna karakteristika grupe i u literaturi je poznata i pod nazivom "duh zajedništva".

4. STILOVI MENADŽMENTA

Rukovođenje je veoma složen proces koji je uslovljen većim brojem internih i eksternih faktora. Jedan od presudnih faktora je ipak sam stil menadžera, odnosno način na koji rukovodilac radi, funkcionise i komunicira sa svim učesnicima u radu. U skladu s tim razvili su se i različiti stilovi rukovođenja, ili stilovi liderstva.

Način na koji menadžeri prenose svoju inicijativu, zatim kako koordiniraju rad između segmenata organizacione strukture i kako kontrolišu izvršavanje zadatka naziva se stil rukovođenja ili vodstva.

Svaka organizacija, pa i u okviru nje i sve grupe moraju da imaju jasno izražen sistem menadžmenta, odnosno izgrađen model kako se efikasno rukovodi organizacijom u cjelini ili njenim dijelovima da bi se ispunio osnovni, temeljni cilj postojanja te organizacije. Ovaj složen sistem je veoma različit i često zavisi samo od karaktera i sposobnosti pojedinih menadžera ili rukovodilaca. To je osnovni razlog da se forme menadžera moraju mijenjati i prilagođavati pod uticajem većeg broja faktora, bilo internih ili eksternih. Jedan od značajnih faktora na sistem menadžmenta je i uticaj grupa u organizaciji, odnosno način njihovog funkcionisanja. Ovaj faktor posebno je evidentan u složenim poslovnim sistemima koji imaju razgranatu projektnu i divizionálnu strukturu s velikim brojem timova i relativno samostalnih organizacionih jedinica ili projektnih timova.

Uloga lidera je vrlo značajna za uspješno funkcionisanje grupa, ali i organizacije u cjelini. To njeno funkcionisanje, po mišljenju mnogih autora, zavisi od tipa, odnosno stila koji lider upražnjava pri njenom vođenju. Rličiti autori predstavljaju i različite stilove vodstva, koje možemo sistematizovati u tri osnovne grupe stilova menadžera. U našoj analizi stilova, izjednačićemo pojmove lidera s rukovodiocima, odnosno menadžerima.

1.1 Autokratski stil

Ovo je najstariji stil liderstva. Suština mu je da sve postupke grupe određuje isključivo lider. Sav autoritet je koncentrisan u njegovoj ličnosti. Vođa govori članovima grupe kako da obave zadatak, i to segmentirano, tako da članovi grupe često ne znaju koji zadaci slijede. Vođa diktira radne zadatke i s kim će koji član raditi. Stoga je komuniciranje uglavnom jednosmjerno, upravljeno od vođe ka izvršiocima. On sam ocjenjuje, hvali ili kritikuje rad svakog od članova i pritom ostaje distanciran od grupe, osim kad pokazuje kako treba raditi. Poslušnost u ovom stilu liderstva obezbjeđuje se davanjem nagrada onima koji postupaju kako im se kaže. Ovaj stil pretpostavlja brzo donošenje odluke budući da se ne traži odobrenje članova grupe. U njemu se sputava radni moral i smanjuje zadovoljstvo članova grupe u radu.



1.2 Demokratski stil

Rukovodilac koji primjenjuje ovaj stil je otvoren prema saradnicima, neprekidno komunicira, potrebne odluke donose se u grupnim diskusijama. Želje i sugestije članova usklađene su s onima koje ima vođa. Kada članovi grupe traže tehničke savjete od vođe grupe, nude se barem dvije alternativne opcije između kojih grupa može birati. Članovi grupe sami biraju partnere za rad, a njima je prepuštena i podjela poslova. Vođa nastoji da bude objektivan u hvaljenju i kritikovanju, nastoji i da bude član grupe, a da ne sudjeluje u radu. Stil vođstva poboljšava radni moral, poboljšava kvalitet odluka zahvaljujući dijeljenju informacija, te obezbjeđuje visok stepen posvećenosti implementaciji odluka. Mane ovog stila su sporost u odlučivanju (zbog potrebe za konsultacijama), mogućí kompromisi (koji kao rezultat imaju prihvatljiva, ali ne nužno i najbolja rješenja) te umanjena odgovornost za donesene odluke.

1.3 Slobodni (laissez-faire) stil

Učešće vođe svodi se na minimum, a članovi grupe dobijaju zadatak da sami donesu pojedinačne ili grupne odluke o tome kako će se zadatak obaviti. Vođa grupi obezbjeđuje materijale i pokazuje spremnost da dà informacije ako mu to zatraže. Vođa ne učestvuje u diskusiji o tehnikama ni materijalima, niti o aktivnostima koje treba da budu preduzete, a ne učestvuje ni u odabiru partnera za rad ni u podjeli rada, već samo daje rijetke i spontane komentare o aktivnostima, osim ako ga ne upitaju. Vođa niti hvali niti vodi ono što se događalo. Uopšteno, dakle, govoreći, vođa gotovo da nema kontrolu ni

uticaj nad članovima. Pozitivni aspekt slobodog stila je da omogućava individualni razvoj članova grupe, koji mogu funkcionisati odvojeno i izraziti svoje ideje. Međutim, bez uputa vođe, grupi nedostaje kontrola i usmjerenost ka postizanju cilja organizacije; može nestati kohezija grupe, a rezultat bi mogao biti neefikasnost i haos.

Vođstvo se, dakle, smatra dinamičnim i inovativnim pristupom problemima pojedinca ili grupe ljudi. U pomaganju da se razumije ponašanje u organizacijama može biti korisno ne posmatrati menadžera nužno kao vođu, iako bi on to naravno mogao biti. Nisu svi formalno određeni supervizori ili menadžeri vođe. Ako uzmemo grupu, umjesto pojedinca, kao primarni fokus studije, činimo napor da identifikujemo način na koji grupa kao cjelina nastoji da ostvari svoje ciljeve, te da ga povežemo s aktivnostima koje bi mogle biti neophodne da članovi grupe i ostvare svoje namjere. Sa ove tačke gledišta treba razmatrati uloge koje član grupe ima. Sad je moguće ponuditi definiciju vođstva iz perspektive grupe, a ne perspektive pojedinca: Vođstvo u grupi je vršenje onih aktivnosti koje pomažu grupi da dostigne svoje želje i ciljeve.

Ovi postupci ili "poslovi koje treba obaviti" uključuju definisanje ciljeva grupe, unapređenje dobrih odnosa između članova grupe itd. Neki postupci usmjereni su ka zadacima, dok su drugi usmjereni ka održavanju. Ove funkcije vođstva mogu obavljati različiti članovi grupe, u različitim trenucima. Grupa će se stoga diferencirati po kontinuumu vođa - sljedbenik, a diferenciranost će se mijenjati kako se bude napredovalo, dok će se struktura vođstva trajno mijenjati.

Osobine svakog od navedenih stilova vođstva i tok komunikacije među vođama grupa i članova grupe prikazani su u sljedećoj tabeli.

Autokratski	Demokratski	Slobodni
O svim postupcima odlučuje vođa.	O svim postupcima se odlučuje u grupnoj diskusiji.	Potpuna sloboda u donošenju pojedinačnih ili grupnih odluka, uz minimalno učešće vođe
Tehnike i pojedine aktivnosti diktira autoritet.	Uvid u aktivnosti stiže se u toku diskusije. Kad je potreban tehnički savjet, vođa nudi dvije ili više alternativnih procedura.	Vođa donosi različite materijale i daje do znanja da će dati informacije kada god to bude potrebno. Gotovo da ne učestvuje u diskusiji o radu.
Vođa obično određuje radne zadatke i partnere svakog od članova.	Članovi mogu slobodno raditi s kim žele, a grupa odlučuje i o podjeli rada.	Vođa gotovo da ne učestvuje u određivanju zadataka i partnera.
Vođa se obično obraća direktno kada hvali ili kritikuje rad članova; ostaje podalje od aktivnog učešća u radu grupe, osim kada pokazuje kako da se radi.	Vođa je "objektivan" ili "usmjeren na činjenice" kada hvali ili kritikuje, nastoji da bude dio grupe, a da ne učestvuje naročito u radu.	Rijetki spontani komentari o aktivnostima članova, osim ako nije upitan; gotovo da ne pokušava ocijeniti ili upravljati tokom događaja.

Tabela 1. Karakteristike stilova liderstva

Izvor: Autor

5. UTICAJ GRUPA NA STILOVE MENADŽMENTA

Uticaj grupa i njihovog funkcionisanja na stilove menadžmenta analizirali smo na bazi poređenja adekvatnih istraživanja iz ove oblasti koja su obavljena u skorijem periodu. Ovaj problem je istraživao veoma često i u teoriji i u praksi. Ovdje izlažemo najznačajnije rezultate do kojih se došlo u tim istraživanjima.

Postoje razne definicije vođe, a Milosavljević (2010) na osnovu njih formuliše sljedeću: "Vođa je član grupe koji ima centralnu poziciju, uticaj, sociometrijski indeks, kompetentnost i

aktivitet u planiranju, vođenju, kreiranju i izvršavanju ciljeva i zadataka socijalne grupe." (str. 68)

Kao jedan od značajnih faktora za tipologiju liderstva smatra se primjena pojedinih modela organizacione strukture, tako da Ilić Đ. (2017) smatra da "U sagledavanju bitnih faktora koji opredeljuju mogućnosti uspješne primene programa razvoja liderstva, svi tipovi organizacione kulture i strukture nemaju isti uticaj. Ukoliko ne postoje bar elementarne pretpostavke u preduzećima u smislu vrednovanja znanja, stručnosti, sposobnosti i iskustva, program



razvoja liderstva nije moguće ni započeti" (str. 246).

Razvoj liderstva se mora posmatrati i u kontekstu efekata globalizacije, tako da Đurić D., Prlinčević G., Đurić D. (2014), kažu da "U savremenom društvu, u kojem dominiraju globalne organizacije, permanentno se povećavaju potrebe za globalnim liderima i menadžerima. Globalno okruženje zahteva kreativne lidere koji upravljaju znanjem i informacijama, koji osiguravaju preduzetničku atmosferu i kreiraju organizacije bazirane na timskom radu. Da bi organizacija mogla da razvija svoj globalni kadar, stalno mora težiti stvaranju atmosfere u kojoj će boravak u stranoj zemlji i povratak u nju predstavljati jedno pozitivno iskustvo za lidera i menadžera. To znači da ona mora pažljivo vršiti planiranje karijere, davati podršku svom globalnom kadru za vreme boravka u inostranstvu i koristiti njegova iskustva i veštine po povratku u zemlju" (str. 221).

Takođe, u vrijeme velikih promjena sama organizacija mora da se stalno prilagođava i da bude spremna za kontinuirane promjene. Robins S., Judge T., (2009) navodi da "Danas se sve više organizacija suočava sa dinamičnom i promjenjivom okolinom koja od njih zahtijeva da se prilagode. Krilatica 'Mijenjaj se ili umri' postala je bojni poklik među menadžerima širom svijeta." (str. 644)

Lideri predstavljaju okosnicu kadrovskog potencijala organizacije i njihovog timskog i grupnog rada. O tome Bahtijarević-Šiber F., (2014) navodi: "MLJP se smatra obuhvatnim skupom menadžerskih aktivnosti i zadataka u vezi s razvijanjem i održavanjem kompetentne radne snage - ljudskih potencijala - na način koji pridonosi organizacionoj uspješnosti, odnosno oblikovanjem menadžmenta da omogućujući da se ljudskim talentima koristi efektivno i efikasno kako bi se postigli organiza-

cioni ciljevi. Jednostavno, to je strateški i cjelovit pristup upravljanju najvrednijom imovinom organizacije - ljudima koji u njoj rade i koji individualno i kolektivno pridonose postizanju njezinih ciljeva." (str. 5).

Utjecaj grupnog djelovanja na liderstvo je i pod uticajem raspona menadžmenta, što konstatuje Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) "Mali raspon kontrole stvara visoku hijerarhiju s velikim brojem nivoa između menadžera na najvišem i na najnižem položaju" (str. 539).

Sličan zaključak iznosi i Sefić, S. (2015): "U pristupu liderstvu kao skupu vještina, obrađenom u ovom radu, značaj koji imaju određene liderske vještine zavisi od pozicije lidera u menadžerskoj hijerarhiji, pa su tako za lidere na nižim menadžerskim nivoima (operativni menadžment), tehničke i humanističke vještine najvažnije, dok je na višim nivoima (top) menadžmenta, liderima važna konceptualna vještina, a humanistička (interpersonalna) vještina je poželjna lideru na svakom nivou menadžerske hijerarhije (nižem, srednjem i visokom)." (str. 29)

U posmatranju razvoja liderstva i grupa mora se posmatrati različitost pojedinih ljudi i zaposlenih, tako da Petković M., Jančićević N., Bogičević B. (2016) konstatuju "Individualne razlike između ljudi su jedinstvene karakteristike pojedinaca koje utiču da se ljudi u organizaciji (zaposleni) međusobno razlikuju. Ove jedinstvene karakteristike mogu biti fizičke, psihološke i emocionalne i svakog pojedinca čine jedinstvenim u odnosu na druge ljude. Individualne razlike zaposlenih utiču na mnoge procese u organizacijama. Zato rukovodioci koji, pored niza drugih aktivnosti, upravljaju i ponašanjem zaposlenih, treba da nauče i da se upoznaju s ovim razlikama, kako bi mogli da predvide ponašanje ljudi u organizaciji." str. 275.

DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Sadašnje vrijeme poslovanja zahtijeva i različite pristupe u samoj organizaciji i jasno definisanje niza faktora i međusobnih povezanosti pojedinih elemenata organizacije. Kao jedan od značajnijih se smatra značaj grupa za primjenu različitih stilova menadžmenta. Grupe i timski rad su sve značajniji osnov profitabilnog poslovanja, tako da se veći broj istraživanja odnosi na ovu oblast.

Savremeno poslovanje je uslovalo sve veći značaj postojanja različitih vrsta grupa i timova za uspješno poslovanje. Novi oblici organizacije i menadžmenta su nezamislivi bez uspostavljanja projektnih timova ili timske organizacione strukture. Način organizacije grupa i njihovog učešća u radu nekog sistema direktno utiče na primjenu određenih stilova menadžmenta, posebno kod složenih poslovnih sistema. Razvijene organizacije, teritorijalno disperzovane će zahtijevati primjenu

slobodnog stila menadžmenta jer će samo on omogućiti brzo, fleksibilno reagovanje na uticaje različitih faktora. Organizacija koja želi da se neprekidno razvija moraće primjenjivati demokratski stil vodstva jer sami neposredni izvršioци često imaju realnije informacije o mogućnostima razvoja i potrebama tržišta. Samo u nekim slučajevima, posebno u uslovima brzih organizacionih transformacija ili snacija poslovanja, autokratski stil će imati svoje prednosti.

Autoritet vođe i sloboda potčinjenih varira od stila do stila, kao što je slučaj i sa dominantnim stilom komunikacije. Autokratska komunikacija sastoji se od naloga koje vođa daje potčinjenima. Demokratska komunikacija dozvoljava razmjenu ideja među svim učesnicima. U slobodnom stilu komunikacije, vođe pružaju informacije i materijale samo kad se to od njih zatraži.

LITERATURA

- Babić M., Lukić Z. (2009). Organizacija, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- Bahtijarević-Šiber F., (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala, Savremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb,
- Đurić D., Prlinčević G., Đurić D. (2014). Zbornik radova HR konferencija, Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, Beograd
- Grinberg, Dž., Braun, R., (2001). Ponašanje u organizacijama, MATE, Zagreb
- Ilić Đ. (2017). Organizaciona struktura preduzeća kao factor razvoja liderstva, Zbornik radova Trendovi u poslovanju, Kruševac
- Milosavljević, B. (2010). Socijalna psihologija ljudskih grupa (Socijalna psihologija II) Praktikum. Banja Luka: Filozofski fakultet
- Petković M., Janičijević N., Bogičević Milikić B., Aleksić Mirić A. (2016). Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd
- Robins S., Judge T., (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb
- Robins, S. P., (1995). Bitni elementi organizacionog ponašanja, MATE, Zagreb
- Robins, S. P., (1998). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Upper Saddle River; New Jersey
- Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. Anali poslovne ekonomije, br. 12

