

Dr Vlajko Petković*

TRANZICIONO LIDERSTVO

Rezime. *U radu se objašnjava karakter, značaj i uloga tranzicionog liderstva. Najpre se određuje poslovno liderstvo kao proces kojim se delatnost članova organizacije usmerava od strane lidera, ka što uspešnijem ostvarivanju njenih ciljeva, u datim uslovima. Zatim se ukazuje na razlike između menadžera i lidera. Dok menadžment nastoji da ljudi rade stvari pravilno, liderstvo se trudi da ljudi rade prave stvari. Menadžer je administrator profesionalac a lider je inovator i entuzijasta. Menadžer se oslanja na sistem i koristi zaključke, lider se oslanja na ljude i koristi emocije.*

Tranzicioni lider je reformator, nosilac promena, a ne spasilac. On najavljuje stvaralaštvo, a ne rutinerstvo. Iza njega je realnost, a ne mitovi. On sledbenike vodi od rezultata do rezultata, a ne od obećanja do obećanja. Njegov cilj nije promena sveta, već promena u svetu, kroz razvoj.

Abstract. *The character, importance and role of leadership are explained in this paper. First the business leadership is defined as a process in which the activities of an organization are directed by a leader in the aim of a most successful realization of the organization's goals in the present conditions: Then the differences between a manager and a leader are presented: while management aims people doing things in the right way, leadership tends towards their doing the right things. The manager is a professional administrator, and the leader an innovator and an enthusiast. While the manager relies on the system and uses conclusions, the leader relies on people and uses emotions.*

The leader in transition is a reformer, promoter of changes, and not a rescuer. He announces creation and not routines; he is supported by reality, not by myths; he leads his followers from one result to another, and not from promise to promise: His aim is not the change of the world, but changes in the world through development.

* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

1. Pojam i suština liderstva

Čak i oni koji se ne bave biznisom znaju da se uspešne firme razlikuju od neuspešnih, najčešće po tome, što imaju bolje, efikasnije rukovodioce, odnosno rukovodstva. To su individue (rukovodioci) ili grupe (rukovodeći timovi) koje imaju određene upravljačke sposobnosti. Kao sinonim za rukovodioce i rukovodstva danas se često koriste izrazi lider (vođa), odnosno liderstvo (vodstvo).

Iako je fenomen liderstva privlačio pažnju još od davnina, šira, sistematska i osmišljena istraživanja tog fenomena, počinju od vremena F. Tejlora. Uprkos činjenici da su sprovedena mnoga istraživanja na tu temu, danas još uvek postoje razlike u shvatanju karaktera, suštine i uloge liderstva.

U praksi se često liderstvo poistovećuje sa menadžmentom, a lideri sa menadžerima. Menadžeri svoj odnos prema podređenima i uticaj koji na njih vrše zasnivaju na zvaničnoj ulozi, funkciji i položaju koji imaju u organizaciji i na moći koja iz toga proizilazi. Menadžment je mnogo šira aktivnost od liderstva. Pod pojmom menadžmenta se podrazumeva ne samo postupanje sa ljudima, već tu spadaju i aktivnosti i odluke u vezi sa finansijama, sirovinama, tržištem, tehnološkim inovacijama, informacionim procesima itd.

Liderstvo kao specifičan tip odnosa u upravljanju zasniva se pretežno na socijalnom dejstvu ili preciznije, na međudejstvu između lidera i sledbenika. Liderstvo podrazumeva aktiviranje ljudskog faktora. Za razliku od klasičnog upravljanja koje podrazumeva odnos menadžera i podčinjenih, liderstvo podrazumeva odnos lidera i sledbenika.

Liderstvo u organizacijama može biti, baš kao i autoritet, formalno i neformalno. Formalno liderstvo se vezuje za prvog čoveka firme – generalnog direktora. On je generalni menadžer firme i taj položaj mu otvara put da postane i lider – formalni i neformalni. Ukoliko on deluje samo sa stanovišta položaja koji zauzima i moći koju mu taj status obezbeđuje, on će se afirmisati samo kao formalni lider. On može da postane i faktički lider, ali i ne mora. Može se desiti, recimo, da njegov zamenik koji se mnogo korektnije, neposrednije odnosi prema zaposlenima, pokazuje puno mudrosti i mirnoće u kritičnim situacijama, pridobije velike simpatije i poverenje među zaposlenima i da njega faktički doživljavaju kao lidera. U tom slučaju on je neformalni lider, a generalni direktor je samo formalni lider. Dakle, formalni, zvanični autoritet se vezuje za položaj, za funkcije, a neformalni, nezvanički za ličnost, za čoveka.

Za opstanak organizacije, njeno trajanje i perspektivu, mnogo je značajniji formalni lider, jer se položaj obnavlja, nasleđuje. Lideri dolaze i odlaze, a položaj ostaje. Neformalni autoritet se vezuje za konkretnu osobu i on prestaje, sa odlaskom te ličnosti iz organizacije. Uopšte, organizacija koja zavisi od jedne ličnosti, nestabilna je i ne traje dugo.

Postoje različite definicije liderstva. Smatramo da bi najadekvatnija definicija mogla da glasi da je poslovno liderstvo proces kojim se delatnost članova organizacije usmerava, od strane lidera, ka što uspešnijem ostvarivanju njenih ciljeva, u datim uslovima.

Iz ovoga se vidi da je liderstvo trajna, organizovana aktivnost članova organizacije, usmerena na ostvarivanje njenih ciljeva. Takođe se vide učesnici i odnosi između njih u toku trajanja toga procesa: lider, sledbenici i situacioni faktori.

Prvo, jasno je da postoje dve strane koje učestvuju u tome procesu – lideri (sa svojim položajem i određenim osobinama koji žele da budu prihvaćeni ili bar da se nametnu) i sledbenici (koji žele, odnosno dobrovoljno prihvataju i slede volju lidera). U tom dobrovoljnom ili prisilnom prihvatanju je i razlika između lidera i diktatora. Liderstvo se uglavnom oslanja na tehnike uticanja bez primene prinude.

Drugo, postoji nejednaka raspodela moći između lidera i sledbenika. Svi učesnici u tome procesu imaju određenu moć – i lideri i sledbenici. Ni sledbenici nisu bez ikakve moći. Međutim, moć lidera je dominantna, nesrazmerna u odnosu na sledbenike. U literaturi se najčešće navode pet osnovnih tipova liderske moći: legitimna, stručna, referentna, moć naređivanja i moć prinude.

Treće, uticaj lidera na ponašanje sledbenika ostvaruje se na različite načine, ali je uvek isti smisao – ostvarenje ciljeva organizacije. U proizvodnim organizacijama da se ostvare što bolji proizvodni rezultati, na fakultetima da se što efikasnije ostvari proces obrazovanja, na institutima da se što uspešnije ostvari naučno-istraživački proces, u vojnim organizacijama, koje su u ratu, da se što više uništi živa sila i izvrše što veća materijalna razaranja, kako bi se što efektnije porazio neprijatelj.

2. Lideri i menadžeri

Liderstvo se ne može poistovećivati sa menadžmentom. Menadžment koncentriše pažnju na to da ljudi rade stvari pravilno, a liderstvo da ljudi rade prave stvari. Lideri (rukovodioci) se trude da ljudi rade ono što treba, a menadžeri (organizatori) se trude da ljudi rade kako treba. Dakle, liderstvo određuje cilj – šta raditi, a menadžment se bavi problemima operacionalizacije i realizacije zadatih ciljeva.

Menadžer usmerava rad drugih i nosi ličnu odgovornost za uspešnost toga. Dobar menadžer unosi red i preciznost u obavljanju posla. Svoj odnos sa podčinjenima on gradi, uglavnom, na činjenicama i u okviru definisanih ciljeva. Lider inspiriše ljude i širi entuzijazam među zaposlenima. Saopštava im svoju viziju budućnosti. Pomaže im da se adaptiraju na novo, kao i da što lakše prebrode fazu promena, kroz koju prolaze.

Kod menadžera se uočava tendencija zauzimanja bezličnog, gotovo pasivnog odnosa prema ciljevima. Oni se pre svega orijentišu na ostvarenje ciljeva koje je neko odredio i u njihovoj realizaciji ne žele da odstupaju od propisane procedure. Lideri, nasuprot, uspostavljaju lični, aktivan odnos prema ciljevima. Oni sami utvrđuju svoje ciljeve i u njihovoj realizaciji uvek nastoje da pronađu nove, efikasnije načine i sredstva.

Menadžeri razrađuju do detalja ostvarivanje svojih aktivnosti uključujući i vremensku dimenziju, planiraju nabavku i korišćenje neophodnih resursa, kako bi podržali ostvarivanje organizacione efektivnosti. Lideri, sve to, i više, urade kroz stvaranje vizije budućnosti i pronalaženja puteva za njeno ostvarivanje, ne gubeći se u detaljima i ne zapadajući u rutinu.

Menadžeri poštuju red u odnosu sa podčinjenima. Oni grade svoje odnose sa njima saglasno ulogama koje igraju u scenariju dešavanja. Lideri okupljaju i saraduju sa ljudima, koji ih shvataju i podržavaju njihove ideje i stavove, izložene u njihovoj viziji budućnosti. Oni poštuju potrebe, sistem vrednosti i osećanja zaposlenih. Spremni su uvek da koriste emocije i intuicije i da kod podređenih pokrenu snažna osećanja ljubavi, drugarstva, solidarnosti. Prema svojim saradnicima odnose se jednako, nezavisno od njihove verske, nacionalne, idejne ili neke druge pripadnosti.

Menadžeri pomažu podčinjenima u ostvarivanju njihovih zadataka, kontrolišu njihovo ponašanje i reaguju na svako njihovo odstupanje od plana. Lideri grade svoje odnose sa sledbenicima na poverenju, inspirišu ih i motivišu. Oni unose toplinu i poverenje u njihov grupni, kolektivni rad.

Koristeći svoj profesionalizam, razne sposobnosti i umeća, menadžeri koncentrišu svoje snage u domenu prihvatanja rešenja. Rešenja često donose na osnovu iskustva. Lideri rade na poziciji visokog rizika. Oni stalno nastoje da pronalaze nove i raznovrsnije načine i sredstva rešavanja problema. I ono što je najvažnije, posle izbora načina rešavanja problema, lideri ne izbegavaju da preuzimaju rizik i odgovornost za eventualnu pojavu novih problema. Ovo naročito, ako iza toga vide velike šanse i nagrade.

Menadžeri preferiraju rad sa ljudima. Izbegavaju usamljene akcije, jer ih one plaše. obraćaju se ljudima u skladu sa ulogom koju imaju u svakom konkretnom događaju ili u procesu donošenja odluka. Lideri operišu pretežno sa idejama. Rade pretežno intuitivno i sa uživanjem.

Ne postoji idealan model odnosa između ova dva oblika upravljanja. Neki autori čak ističu da u većini organizacija postoji problem previše upravljanja i premalo liderstva. To znači da neko može biti uspešan menadžer, dobar planer, dobar organizator i sl., ali bez motivacionih sposobnosti lidera. Drugi, pak, mogu biti dobri lideri, ali im nedostaju menadžerske sposobnosti da kanališu energiju koju su kod

drugih izazvali. Zato budućnost liderstva vide u činjenici da će sve veći broj menadžera sticati osobine lidera.

Rezultati istraživanja pokazuju da značajan broj menadžera u velikoj meri uspeva da usvoji liderske osobine. Smisao proučavanja liderstva je da od menadžera napravi dobre lidere (vođe).

Razlike između menadžera i lidera najpreglednije se mogu prikazati na sledeći način:

Menadžer	Lider
- Administrator	- Inovator
- Poručuje	- Inspiriše
- Radi prema zadatim ciljevima	- Radi prema svojim ciljevima
- Plan – osnova dejstva	- Vizija – osnova dejstva
- Oslanja se na sistem	- Oslanja se na ljude
- Koristi zaključke	- Koristi emocije
- Kontroliše	- Veruje
- Podržava pokret	- Daje impuls pokretu
- Profesionalac	- Entuzijasta
- Prihvata rešenja	- Pretvara rešenja u stvarnost
- Radi stvar pravilno	- Radi pravu stvar
- Uvažavan	- Obožavan
- Preferira rad sa ljudima	- Pretežno radi sa idejama

3. Lideri i sledbenici

Sledbenici od lidera očekuju mnogo. Oni, pre svega, od njih očekuju vođstvo. Sledbenici imaju idealizovano mišljenje o liderima – o njihovim osobinama, o njihovom ponašanju, o njihovoj moći, kao i o mogućem uticaju na njihovu sudbinu.

Romantično shvatanje liderstva govori mnogo o sledbenicima, ali i o liderima. Lideri i sledbenici su dva pola jedinstvene celine. Nema lidera bez sledbenika, ni sledbenika bez lidera. Možda je i potrebno da sledbenici imaju idealizovanu predstavu o liderima, jer im to omogućava da se bolje koncentrišu i da zadovolje organizacione potrebe. Ali, ako je to tačno, onda lider mora biti sposoban da motiviše i da utiče samo onoliko dugo koliko mu sledbenici veruju. Čim izgubi poverenje, lider više nije efikasan. Kako organizacija i posle toga nastavlja da funkcioniše, to se postavlja pitanje stvarne uloge liderstva. Pa čak i više od toga. Da li je uopšte liderstvo potrebno i kakvo, da li je čitava priča o liderstvu svojevrsna zabluda i obmana, ili se pak radi o jednom zaista veoma složenom socio-psihološkom fenomenu.

Iako o liderstvu, a posebno o odnosu lidera i članstva postoje brojne i veoma raznovrsne teorije, izgleda da su najkarakterističnije sledeće: teorija razmene između lidera i članstva, atributivna teorija i teorija tranzicionog (harizmatškog) liderstva.

3.1. Teorija razmene između lidera i članstva (LMX)

Suština ove teorije je polazište da lideri, iz različitih razloga, uspostavljaju nejednake odnose sa pojedincima i sa pojedinim grupama sledbenika. Svi ti odnosi mogu da se svedu na dve grupe odnosa: odnosi prema "in" i odnosi prema "aut" grupi. Razlozi za podelu svih sledbenika na ove dve grupe su dosta proizvoljni, skoro slučajni – recimo, pol, starost, izgled, impresije lidera i sl.

Pripadnici "in" grupe uživaju naklonost lidera. On im daje određene pogodnosti (potrebne resurse, vreme i dr.). Na suprot njima, pripadnici "aut" grupe ne uživaju simpatije lidera, pa im on i ne daje nikakve pogodnosti. Stoga su oni u nepovoljnijem položaju u odnosu na pripadnike "in" grupe.

Prema LMX teoriji od pripadnika "in" grupe se očekuje da postižu mnogo bolje rezultate, da imaju mnogo pozitivniji odnos prema svom radnom mestu, firmi, lideru, nego što je to slučaj sa pripadnicima "aut" grupe. Rezultati istraživanja su tu pretpostavku i potvrdili.

Ova saznanja mogu da omoguće razumevanje odnosa između lidera i sledbenika u organizaciji, kao i kretanje učinka, osećaja pripadnosti i raspoloženja kod pojedinih radnika.

3.2. Atributivna teorija

Suština ove teorije predstavlja otkriće kako, odnosno preko kojih uzroka lideri tumače ponašanje radnika, a posebno rezultata koje postižu.

Lideri posmatraju svoje sledbenike, od kojih su neki ostvarili očekivane rezultate, drugi su ih premašili, a treći su podbacili u tome. Metodom posmatranja lideri treba da identifikuju faktore koji su doveli do takvog stanja. Sve uzroke oni grupišu u dve grupe: spoljne (objektivne, na koje sledbenici ne mogu da utiču – neispravna oprema, nedostatak materijala, nerealni rokovi, bolest i sl.) i unutrašnje (subjektivne, na koje sledbenici mogu da utiču – nedovoljno zalaganje, nesposobnost, neznanje i sl.).

Atributivna teorija sugerise da se pri određivanju mera za prevladavanje negativnog stanja, uzmu u obzir i uzroci koje je lider utvrdio. Na primer, ako je lider utvrdio da je uzrok loših rezultata, loša oprema, nedostatak materijala i sl., onda će se preduzeti mere da se to stanje popravi. Ukoliko je, pak, kao uzroke loših rezultata lider utvrdio neznanje, nerad ili slično, onda se ta osoba može opomenuti, premestiti

na drugo radno mesto ili otpustiti s posla. Rezultati brojnih istraživanja koja su sprovedena na principima ove teorije, pokazali su njenu opravdanost i održivost.

Kao zaključak može se istaći da atributivna teorija ponašanje i rezultate rada sledbenika objašnjava na osnovu percepcije i tumačenja lidera. Ovde je bitno i da lideri koriste svoju moć koju imaju, ali i da se sledbenici saglašavaju sa tim.

3.3. Teorija harizmatškog liderstva

Paradoksalno je, ali postoje dve protivurečne pozicije formiranja imidža lidera. Jedna negira uopšte bilo kakav uticaj lidera na organizacionu efektivnost, a druga preneglašava značaj toga i vodi ka formiranju liderske harizme i pokušaju sledbenika da pripisuju lideru skoro magične, a u nekim slučajevima i božanske osobine.

Harizma je oblik uticaja na druge posredstvom lične privlačnosti, što izaziva podršku i priznanje i obezbeđuje nosiocu harizme vlast nad sledbenicima. Mnogi smatraju, da je sticanje harizme povezano sa sposobnošću lidera da nađe svoje obožavaoce i poštovaoce, pa čak i da menja njihov sastav u zavisnosti od situacije. Drugi određuju harizmu kao zbir specifičnih liderskih osobina. Na bazi toga stvorena je koncepcija harizmatškog liderstva koja je po svojoj suštini nastavak koncepcije atributivnog liderstva i koja je izgrađena kombinacijom svojstava i ponašanja lidera.

Harizmatškim se smatra onaj lider koji je sposoban da snagom svojih ličnih osobina ostavlja snažan utisak na sledbenike. Lideri toga tipa imaju jaku želju za vlast, imaju snažnu potrebu za aktivnost i ubeđeni su u moralnu ispravnost onoga za šta se zalažu i u šta oni veruju. Želja za vlast ih motiviše u nastojanju da postanu lideri. Vera u njihovu ispravnost pojačava tu potrebu. Želja takvog čoveka za aktivnošću ostavlja utisak, kod ljudi, da je sposoban da bude lider. Ta svojstva razvijaju takve karakteristike harizmatškog ponašanja kao što je oblikovanje uloge, stvaranje obrasca ponašanja, sposobnost da krupne ciljeve prikaže realnim i dostupnim, buđenje nade u uspeh i inspiracije za rad kod sledbenika.

Istraživanja pokazuju da harizma ima negativnu stranu (uzurpacija lične vlasti, ili potpuno usmeravanje lidera na isticanje svoje ličnosti), ali i pozitivnu (raspodela vlasti između lidera i sledbenika i njihovo snažno motivisanje).

U principu, harizmatškog lidera karakteriše vera u sebe, visoka osećanja za okruženje, vizija rešenja problema i izlazak iz postojećeg stanja, umeće svodenja vizije na nivo koji je razumljiv i prihvatljiv za sledbenike i obožavaoce, umeće mobilisanja i podsticanja masa na izuzetnu aktivnost za ostvarenje svoje vizije.

Modeli harizmatškog liderstva se razlikuju po stepenu razvitka same harizme i po odnosu sa sledbenicima. Ali, proces nastanka je, uglavnom, standardan. Smatra se da najpre treba demistifikovati problem da bi kasnije mogla da mu se uputi kritika.

Zatim, treba stvoriti viziju idealizovanih puteva rešenja toga problema. U viziji treba da bude sadržan neki novi predlog koji niko ranije nije saopštavao, kao i da to što se predlaže znači radikalno i brzo rešenje problema.

Sledeći korak podrazumeva sposobnost lidera da svoju viziju saopšti sledbenicima. Način saopštavanja mora da bude spektakularan, da veoma ubedljivo deluje na mase i da ih mobilise. Da bi pridobio sledbenike oko sebe, lider mora da stvori odnose poverenja, da demonstrira svoje sposobnosti, znanje, umeće, preuzimajući na sebe rizik i odgovornost za uspešan ishod radikalnih mera koje predlaže. U zadnjoj fazi, lider je obavezan da demonstrira sposobnost za ostvarenje svoje vizije. To on ostvaruje kroz delegiranje ovlašćenja svojim sledbenicima. On ih uključuje u proces donošenja odluka, poverava im realizaciju teških i važnih zadataka, ukida razne birokratske barijere, nagrađuje ih za postignute rezultate.

Iskustvo radnih organizacija pokazuje da u običnim situacijama harizmatičko liderstvo ne traži obavezno da se postižu krupni rezultati u biznisu. Ono pristupa tome, naročito kada sledbenici snažno ideologizuju svoje želje i puteve njihovog ostvarivanja. U biznisu važnost harizmatičkog liderstva raste po meri neophodnosti sprovođenja radikalnih izmena u organizaciji, u vezi sa kritičnošću situacije. U tim situacijama rađa se drugačiji koncept liderstva – koncept tranzicionog lidera ili lidera reformatora.

3.4. *Tranziciono liderstvo*

Tranziciono liderstvo ili liderstvo za promene ima mnoge sličnosti sa harizmatičkim liderstvom, ali i određene specifičnosti, zbog čega se analizira odvojeno. Lider reformator motiviše sledbenike putem povećanja nivoa njihovog saznanja važnosti i vrednosti postavljenih ciljeva, objašnjava im mogućnost usklađivanja svojih ličnih interesa sa opšte društvenim, stvaranja atmosfere poverenja i ubeđenja sledbenika u neophodnost oslanjanja na sopstvene snage.

Lider reformator je transformator, nosilac promena, a ne spasilac. On najavljuje stvaralaštvo, a ne rutinerstvo. Iza njega je realnost, a ne mitovi. On vodi sledbenike od rezultata do rezultata, a ne od obećanja do obećanja. On usmerava ljude na rad a ne na dividende. Njegov cilj nije promena sveta, već promene u svetu, kroz razvoj.

Model transformacionog ili reformatorskog liderstva podrazumeva takav lik lidera i sledbenika koji se mogu koristiti za stvaralačko rešavanje problema u kriznim situacijama. Model ima niz specifičnosti. Prvo, smatra se neophodnim da lider pridobija svoje sledbenike kroz njihovo uključivanje u upravljanje, da sam bude deo kolektiva, a ne da "stoji iznad njega", sa entuzijazmom podržava zajedničke napore. Od sledbenika se ne traži da slepo slede lidera, već da kritički ocene zadate ciljeve i

najavljeni put njihove realizacije, smanjenje uticaja emocija, a povećanje racionalnosti u ponašanju. Drugo, ukoliko atmosfera poverenja preraste u snažnu međuzavisnost između lidera i sledbenika, onda se javlja ozbiljna opasnost da se rukovodilac okruži istomišljenicima, ili pak obrnuto, da rukovodilac počne da sledi sledbenike. Ta dva tradicionalna pristupa nisu pogodna za lidera reformatora.

Baš zbog te moguće upotrebe, ali i zloupotrebe harizme, ona se mora razmatrati uvek u kontekstu određenih moralnih principa. Tako je i nastao model moralnog i nemoralnog harizmatičkog lidera. Dok nemoralni harizmatički lider vlast koristi isključivo radi ostvarenja ličnih interesa, moralni harizmatički lider to čini u interesu drugih. Nemoralni harizmatički vođa širi svoju ličnu viziju, a moralni stvara viziju u skladu sa potrebama firme i interesima svojih sledbenika. Nemoralni lider ne trpi kritiku svoga rada, ni javno, ni tajno. Ukoliko do toga dođe, oštro se suprodstavlja i odmah je prekida. Moralni lider čak stimuliše kritiku. To shvata kao dobronamerni razgovor i nastoji da iz toga izvuče pouke za sebe.

Nemoralni harizmatički vođa insistira na strogom izvršavanju svojih naređenja, bez pogovora. Moralni lider traži od sledbenika da stvaralački pristupaju izvršavanju njegovih naređenja.

Nemoralni lider komunicira jednosmerno, od sebe pa naniže, ka saradnicima. Komunikacija je retka, kratka, oštra. Svodi se na komandu. Moralni lider preferira dvosmernu komunikaciju. Spreman je da izda naređenja, ali želi i da čuje povratnu informaciju.

Nemoralni lider nema sluha za potrebe i probleme sledbenika. Svu slavu uspeha pripisuje sebi, a za neuspehe optužuje druge. Moralni lider, obrnuto, ima puno razumevanja za potrebe i probleme svojih saradnika. Slavu uspeha deli sa drugima. Nastoji da istakne svačiju zaslugu u tome. Isto tako, hrabro stoji iza ličnog neuspeha.

Nemoralni lider se često poziva na neke spoljne moralne standarde koji mu idu u prilog, a moralni lider se poziva i oslanja i na interne moralne standarde za zadovoljenje interesa organizacije i društva.

Literatura

1. Daniel A. Wren, Dan Voich Jr.: Menadžment (Proces, Struktura i Ponašanje). Poslovni sistem "Grmeč" A.D. -- "Privredni pregled", Beograd, 1994.
2. Džejms A. F. Stoner, R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert Jr.: Menadžment, "Želnid", Beograd, 1997.
3. Džerald Grinberg, Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama (Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada), "Želnid", Beograd, 1997.

4. Vihanskij O. S., Naumov A. I., Menadžment: čovek, strategija, organizacija, proces, Moskva, "Gardarika", 1996.
5. Petković V., Sociologija rada, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.