

POŽELJNE OSOBINE USPEŠNOG RUKOVODIOCA

REZIME: U uslovima zajedničkog rada javlja se potreba za koordinacijom tog rada, za podsticanjem i usaglašavanjem individualnih aktivnosti i iznalaženjem optimalnih rešenja koja će obezbediti ostvarivanje zajedničkih ciljeva. U tim okolnostima rukovođenje se javlja kao izraz nužnosti koja proističe iz prirode i karaktera zajedničkog rada. Zato je rukovođenje uvek bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevnne ljudske prakse.

Koliko će rukovođenje biti uspešno zavisi od niza činilaca, među kojima značajno mesto zauzimaju osobine ličnosti rukovodioca. Zbog toga su i opravdana nastojanja mnogih autora da identifikuju svojstva ličnosti koja bi trebalo da ima jedan čovek da bi bio dobar rukovodilac. Tako su izdiferencirane brojne liste „potrebnih svojstava“ uspešnih rukovodilaca, od kojih se ni jedna ne može smatrati univerzalnom, niti u potpunosti odbaciti.

U ovom radu je učinjen pokušaj da se empirijskim putem identifikuju osobine ličnosti dobrog rukovodioca i utvrdi da li se sa promenama u našem društvu menja i značaj koji se pridaje pojedinim osobinama.

Ključne reči: *rukovođenje, rukovodilac, stilovi rukovođenja, osobine ličnosti rukovodioca.*

* MA, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Čačak“ iz Beograda,
e-mail: bojic.mj@hotmai.com

Uvod

Da bi organizacija uspešno izvršavala svoje radne zadatke, što je svrha i uslov njenog postojanja, neophodno je angažovanje svih, ili bar većine njenih članova. Takve aktivnosti u kojima učestvuje veći broj ljudi po pravilu su složene i zahtevaju posebnu organizaciju rada, koordinaciju postupaka i kontrolu izvršenja zadataka.

Zajednički rad nije prosta suma individualnih aktivnosti; to je kvalitetno nova delatnost u čiju osnovu su utkane individualne aktivnosti. U uslovima zajedničkog izvršavanja zadataka neophodno je da neko koordinira radom pojedinaca, usmerava njihovu aktivnost i podstiče inicijativu. U protivnom, individualni naponi neće dovesti do uspešnog izvršavanja zadatka. Zbog toga je svakoj organizaciji u svim fazama njenog formiranja i delovanja, potrebno određeno stručno usmeravanje i vođenje ka cilju, koje se u visokoorganizovanoj, relativno trajnoj i stabilnoj organizaciji nužno ostvaruje u vidu odgovarajućih formi rukovođenja.

Prema tome, rukovođenje je izraz nužnosti koja proističe iz složenosti, prirode i karaktera zajedničkog ljudskog rada. Otuda je sasvim razumljivo što je rukovođenje često istraživana pojava u socijalno-psihološkoj literaturi. Značaj tog područja istraživanja objašnjava se činjenicom da je rukovodilac realizator poslovne politike i da od njega u velikoj meri zavisi efikasnost radnog kolektiva.

U socijalno-psihološkoj literaturi termin rukovođenje se uglavnom koristi umesto termina vođstvo (eng. *leadership*), a rukovodilac umesto vođa (engl. *leader*). Mada se većina autora, koji se bave istraživanjima u oblasti rukovođenja, slaže da suštinske razlike u sadržajima koji se iznose pod tim nazivima i nema. Međutim, izvesno razlikovanje je ipak opravdano, jer kada se upotrebi termin vođstvo misli se na pojavu u celini, a ponekad i na položaj koji omogućava veći uticaj nekih ljudi na druge ljude.

S druge strane termin vođa označava osobu „koja preuzima odgovornost da utiče na druge kroz interpersonalno ponašanje“¹.

Među teorijama rukovođenja, posebno se ustalila trijadna podela stilova rukovođenja na autokratski, demokratski i liberalni.

U autokratskom rukovođenju rukovodilac teži apsolutnoj vlasti, što znači da je distribucija socijalne moći izrazito neravnomerna. On nastoji da sam odlučuje o svim bitnim aspektima delovanja i ponašanja podređenih u organizaciji i razvije kod njih osećaj potčinjenosti, zavisnosti i submisivnosti. U nadležnosti autokratskog rukovodioca je i politika kažnjavanja i nagrađivanja,

1 Fulgosi, A. (1979). Faktorska analiza, Zagreb, Školska knjiga, str. 99.

na koju podređeni ne mogu značajno da utiču. Sasvim je izvesno da ovaj način rukovođenja ojačava vertikalnu komunikaciju, izaziva hijerarhizaciju organizacione strukture i zapostavlja odnose među podređenima.

Za demokratsko rukovođenje karakteristično je da rukovodilac pre donošenja određene odluke traži mišljenje svojih saradnika, angažuje njihove potencijale, ne distancira se od ostalih i ne pojavljuje kao „jedan od onih odozgo“ koga se treba kloniti, već kao „prvi među jednakima“. Očigledno je da je takav rukovodilac mandator volje većine članova organizacione celine kojom rukovodi. Shodno tome, za razliku od autokratskog rukovođenja, ovde je odgovornost za izvršavanje zadataka zajednička.

Liberalno rukovođenje (*lese-fer* stil) je zasnovano na potpunoj slobodi, odnosno spontanim odnosima i ponašanju u izvršavanju radnih zadataka. Rukovodilac samo saopštava zadatke i evidentira rezultate ne preduzimajući bilo kakve ozbiljne intervencije u toku izvršavanja zadataka. Podređenim saradnicima daje se velika sloboda u pogledu izbora tempa i načina rada, pri čemu rukovodilac ima veoma mali uticaj i socijalnu moć. Shodno navedenim karakteristikama ovog stila rukovođenja, on je najpogodniji za primenu u naučnim i umetničkim radnim sredinama u kojima su osobe visoke individualnosti i odgovornosti.

Pitanje koje je nezaobilazno kada se radi o stilovima rukovođenja vezano je za nastojanje da se utvrdi najefikasniji model rukovođenja. Brojna istraživanja su pokazala da on ne postoji. Naime, ranije se smatralo da je najefikasniji demokratski stil rukovođenja, što je uglavnom osporeno rezultatima najnovijih istraživanja. Demokratski stil je nesumnjivo efikasniji kada je obrazovni nivo zaposlenih visok, zadatak važan, a motivacija za rad izrazita. Međutim, demokratsko rukovođenje ponekad daje slabije rezultate od autokratskog. To se dešava, na primer, u uslovima kad su zaposleni slabo motivisani i slabo obučeni za rad, kao i kod jednoličnih poslova.

Pored trijadne, odnosno klasične podele stilova rukovođenja, istraživanja uslova za povećanje produktivnosti rada, zadovoljstva poslom i za smanjenje odsustva i fluktuacije, uslovia su i pojavu teorije o dvodimenzionalnom stilu rukovođenja. Po ovoj teoriji izdiferencirana su dva tipa rukovođenja: rukovođenje orijentisano na ljude i rukovođenje orijentisano na zadatke.²

Rukovođenje orijentisano na ljude podrazumeva nastojanje rukovodioca da kod podređenih saradnika razvije motivaciju za rad. To čini na najrazličitije načine, ali je u osnovi njegova zainteresovanost za svoje saradnike, njihove

2 Za idejnog tvorca i utemeljivača teorije o dvodimenzionalnom stilu rukovođenja smatra se Likert R. (Likert R.). Ova teorija je bazirana na rezultatima istraživanja koja je sproveo Likert sa saradnicima na Mičigenskom univerzitetu 1961. godine.

probleme na poslu, kao i u privatnom životu. Uvek ispoljava spremnost da im pomogne, razvija duh zajedništva i pozitivnu socijalnu klimu, eliminiše konflikte, zategnutost i sukobe.

Orijentisanost na zadatak usmerava rukovodioca na tehničku stranu posla. Pri tome, rukovodilac koristi tehnička znanja koja su najbolja za izvršenje zadatka i nastoji da ih podređeni striktno primenjuju. Pretežnom orijentacijom na zadatke i zapostavljanjem međuljudskih odnosa postiže se samo prividna efikasnost, jer se uporedo sa izvršavanjem zadataka ne rešavaju problemi za koje su zaposleni lično zainteresovani. Nagomilavanje ovih problema izaziva nezadovoljstvo, nesporazume i sukobe, pa se na taj način umanjuje vrednost postignutih radnih rezultata.

Izbor orijentacije u rukovođenju zavisi od prirode posla i prirode ličnosti rukovodioca, a u hijerarhijskim sistemima i od orijentacije koju je usvojio nadređeni. Orijetacija na ljude pokazala se delotvornijom. Međutim, prema nekim istraživanjima, rukovođenje orijentisano na ljude nije dobilo nedvosmisleno povoljniju ocenu od rukovođenja orijentisanog na zadatak³.

Nema sumnje da na uspešnost rukovođenja u velikoj meri utiče „sama ličnost rukovodioca, stil njegovog rada, njegove dominantne osobine, uslovi u organizaciji kao i priroda posla, da bismo došli do saznanja da je to osoba koja reaguje na promene, odnosno kreativna ličnost“.⁴ Zato je razumljivo što su mnogi istraživači u svojim nastojanjima da proniknu u problem uspešnog rukovođenja, često polazili od ličnih svojstava (osobina) rukovodioca.

U složenom sistemu ponašanja rukovodioca mogu se izdvojiti niz osobina bitnih za uspešno obavljanje rukovodeće funkcije. Bez pretenzije da ih hijerarhijski postavi, Mihailović D. navodi sledeće⁵:

- poznavanje posla,
- davanje dobrih predloga,
- opšta intelektualna sposobnost,
- informisanost,
- lični ugled,
- ambicioznost,
- motivacija za rukovođenje,

3 Kotler, Ph., Keller, K. L. (2006). Marketing menadžment, Beograd, Data status, str. 68.

4 Luft, J. (1969). On Human Interaction, Mayfield Publ. Co, str. 226.

5 Mihailović, D. (2005). Psihologija u organizaciji, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str. 226-229.

- sposobnost donošenja odluka,
- prihvaćenost od grupe,
- uticaj na više rukovodioce,
- komunikativnost,
- spremnost na prihvatanje „racionalnog rizika“,
- zdravlje,
- spremnost da se saslušaju lični problemi,
- korišćenje pohvale i kritike, i
- spremnost i umeće da se neko zamoli, konsultuje, a ako je potrebno nekome i naredi.

U empirijskoj proceni temeljnih osobina rukovodioca koje su neophodne za uspeh preduzeća, Noe i saradnici polaze od sledećih⁶:

- znanje,
- komunikacija,
- rasuđivanje,
- menadžerske veštine,
- uspešnost kvaliteta,
- timski rad,
- međuljudske veštine,
- inicijativa,
- kreativnost, i
- rešavanje problema.

I drugi autori bavili su se ovim pitanjem, a njihova saznanja nisu razmatrana iz praktičnih razloga, što ne znači da su manje važna. Naravno, ta saznanja, kao i prethodno analizirane osobine rukovodioca upućuju na zaključak da svako ne može biti dobar rukovodilac. Zato je neophodno da se pri izboru ličnosti rukovodioca na egzaktan način definišu poželjne osobine koje su bitna pretpostavka uspešnog obavljanja rukovodeće funkcije, tim pre što one

⁶ Noe R. A. et al. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate, str. 285-286.

nisu nešto statično, nepromenljivo. Shodno tome, u ovom radu su analizirane 24 osobine ličnosti dobrog rukovodioca i uticaj promena u našem društvu i tranzicionog „talasa“ na njihovo vrednovanje. Takođe, pažnja je usmerena i na iznalaženje mogućnosti da se manifestna struktura dobrih osobina rukovodioca objasni pomoću manjeg broja zajedničkih faktora.

1. Metod

imajući u vidu suštinu osnovnih pitanja koja su postavljena u ovom radu, za traženje odgovora na njih bilo je sasvim opravdano da se koristi **Survey-Research Method** zato što je on kombinacija deskriptivne i analitičke varijante. Kao što je poznato, deskriptivna varijanta omogućuje aktivno uključivanje ispitanika u davanju informacija o pojavama koje se opisuju, odnosno koje su predmet proučavanja. S druge, pak, strane analitička varijanta služi za utvrđivanje suštine istraživačkog predmeta i definisanje njegovog stanja, ali i za otkrivanje uzročno-posledičnih veza i teorijskih odnosa rezultata istraživanja.

U operativnoj fazi realizacije ovog istraživanja primenjena je **tehnika skaliranja**, a kao istraživački instrument je korišćena **skala vrednovanja osobina ličnosti dobrog rukovodioca**.

Na skali je ponuđena lista od 24 osobine ličnosti dobrog rukovodioca koje je trebalo vrednovati ocenama od 1 do 5, pri čemu je ocena 1 označavala one osobine koje su, i pored toga što su dobre, manje važne, a ocena 5 osobine koje su najpoželjnije s aspekta obavljanja rukovodeće funkcije.

Pouzdanost skale vrednovanja osobina ličnosti dobrog rukovodioca utvrđena je klasičnim sumacionim metodama i kreće se od 0,7025 do 0,7751, i to:

- a) Spearman-Brown-Cronbah α koeficijent iznosi 0,7376;
- b) Guttman Split-half koeficijent iznosi 0,7383;
- v) Guttman koeficijent:

$$\begin{array}{lll} \text{Lambda 1} = 0,7025 & \text{Lambda 2} = 0,7537 & \text{Lambda 3} = 0,7376 \\ \text{Lambda 4} = 0,7383 & \text{Lambda 5} = 0,7367 & \text{Lambda 6} = 0,7751 \end{array}$$

Na osnovu dobijenih koeficijenata relijabilnosti može se konstatovati da primenjeni instrument ima zadovoljavajuću pouzdanost s obzirom na broj stavki (osobina rukovodioca) koje su njime obuhvaćene i da se može primeniti u ovom istraživanju.

Skala vrednovanja osobina ličnosti dobrog rukovodioca prvi put je primenjena 2005. godine, a dobijeni rezultati su kasnije korišćeni kao osnova

za upoređivanje. Tako je uporedna analiza izvršena sa rezultatima dobijenim na ovoj skali 2015. godine, koja je primenjena na uzorku od 183 ispitanika (radnika – neposrednih izvršilaca radnih zadataka koji su vrednovali osobine svojih rukovodilaca).

2. Rezultati istraživanja

Nema sumnje da uspešnost rukovođenja u velikoj meri zavisi od samog rukovodioca, odnosno od osobina njegove ličnosti koje se smatraju poželjnim. Od njih zavisi da li će on biti prihvaćen kao lider koga treba slediti u svim situacijama, pa i onda kada su rezultati rada krajnje neizvesni, a ponekad i veoma rizični. Na osnovu rezultata vrednovanja izvršeno je rangiranje ovih osobina, što je prikazano u tabeli 1.

Tabela 1: Rang-lista osobina dobrog rukovodioca

<i>Osobine</i>	<i>Aritmetička sredina</i>	<i>Standardna devijacija</i>	<i>Rang</i>
Pravednost	4,54	0,85	1
Opšta i stručna obrazovnost	4,46	0,81	2
Pouzdanost	4,41	0,87	3
Spremnost da se drugima pomogne	4,40	0,94	4
Poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	4,40	1,05	5
Objektivnost	4,34	1,00	6
Odlučnost	4,32	0,09	7
Sposobnost za organizaciju rada	4,31	0,95	8
Sposobnost za razumevanje potreba i problema podređenih	4,30	0,98	9
Samokontrola u ponašanju	4,29	1,03	10
Poznavanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	4,28	1,09	11
Sposobnost za rukovođenje	4,28	0,90	12
Moralne osobine	4,26	1,07	13
Sposobnost za razvijanje i negovanje dobrih međuljudskih odnosa	4,23	1,04	14
Motivisanost za obavljanje rukovodećih dužnosti	4,19	1,04	15
Komunikativnost	4,16	0,96	16
Urednost	4,10	1,02	17
Autoritativnost	4,09	1,08	18
Upornost i doslednost	4,08	0,95	19
Profesionalni odnos prema poslu	3,96	1,03	20
Principijelnost	3,79	1,13	21
Drugarski odnos prema podređenima	3,79	1,25	22
Elastičnost	3,75	1,14	23
Skromnost	3,58	1,17	24

Ako se uporede prvih i poslednjih šest rangova može se zaključiti da ispitanici visoko vrednuju one osobine koje se odnose na *pravednost* i *poštovanje njihove ličnosti*, kao i na *spremnost da im se pomogne u rešavanju ličnih problema*. Očito je da se radi o *osobinama koje su nužan preduslov izgrađivanja i efikasnog delovanja radnog kolektiva*. S druge strane, *ispitanici nisko vrednuju osobine koje mogu da budu uzrok pojavi netolerancije i krutosti u odnosima*. I *skromnost* je osobina koja nije na visokoj ceni kod ispitanika, po čemu se oni ne razlikuju od drugih, jer je to društveni trend.

Donekle iznenađujuće deluje podatak da ispitanici nisko vrednuju *društveni odnos rukovodioca prema njima*. Jedino moguće objašnjenje ovog nalaza možda treba tražiti u pojavi da se drugarstvo između rukovodioca i podređenih možda ne temelji na zdravim osnovama, jer je verovatno bilo

Tabela 2: Upoređivanje rangova osobina ličnosti dobrog rukovodioca

Osobine	Rangovi	
	2015.	2005.
Pravednost	1	1
Opšta i stručna obrazovnost	2	2
Pouzdanost	3	22
Spremnost da se drugima pomogne	4	5
Poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	5	6
Objektivnost	6	8
Odlučnost	7	19
Sposobnost za organizaciju rada	8	17
Sposobnost za razumevanje potreba i problema podređenih	9	3
Samokontrola u ponašanju	10	23
Poznavanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	11	4
Sposobnost za rukovođenje	12	16
Moralne osobine	13	9
Sposobnost za razvijanje i negovanje dobrih međuljudskih odnosa	14	7
Motivisanost za obavljanje rukovodećih dužnosti	15	18
Komunikativnost	16	14
Urednost	17	21
Autoritativnost	18	13
Upornost i doslednost	19	11
Profesionalni odnos prema poslu	20	20
Principijelnost	21	10
Drugarski odnos prema podređenima	22	12
Elastičnost	23	15
Skromnost	24	24

izvesnih zloupotreba od strane rukovodioca i privilegovanja podređenih koji to ne zaslužuju, zbog čega je većina izgubila poverenje u ovu veoma važnu vrednosnu kategoriju.

Ako se uporede rangovi osobina ličnosti dobrog rukovodioca ovog istraživanja (2005) i istraživanja iz 1979. godine može se konstatovati da je rang korelacija $\rho=0,42$, dakle umerena. Izgleda da su promene koje su se odigrale u našem društvu od 1979. godine do danas uslovile i delimičnu promenu u preferiranju vrednosti osobina ličnosti dobrog rukovodioca (tabela 2). Međutim, njih šest je ipak sačuvalo svoju trajnu vrednost, odnosno stabilnost. To su: *pravednost, opšta i stručna obrazovnost, spremnost da se drugima pomogne, poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini, profesionalni odnos prema poslu i skromnost.*

Ovim istraživanjem se želelo utvrditi i to šta čini latentnu strukturu osobina ličnosti dobrog rukovodioca, odnosno da se lepeza od 24 osobine svede na manji broj, ali koji će reprezentovati sve ostale. Ovo sažimanje osobina ličnosti dobrog rukovodioca na manji broj može da se izvrši procenom „odoka“, što je najjednostavniji postupak, ali nije i najnepristrasniji. Zbog toga je prihvatljivije grupisanje prema jedinstvenom kriterijumu koji ne ostavlja prostor za pristrasnost i proizvoljnost. Shodno tome, primenjena je komponentna faktorska analiza koja je omogućila da se veći broj manifestnih varijabli (24), odnosno osobine ličnosti dobrog rukovodioca redukuje, na osnovu njihove međusobne povezanosti i prema unapred zadatim matematičko-logičkim uslovima, na četiri faktora, tj. četiri poželjne komponente ličnosti rukovodioca (bazične osobine). Izdvajanje (estrahovanje) faktora izvršeno je varimaks (varimax) varijantom sa Kajzerovom (Kaiser) normalizacijom varijabli. Ovaj faktorski model mogao se primeniti, jer Kajzer-Majer-Olkinova mera adekvatnosti uzorka i Bartletov test sferičnosti pokazuju da se skala procene osobina dobrog rukovodioca može faktorisati (tabela 3).

Tabela 3: Testovi statističke značajnosti za osobine dobrog rukovodioca

Kajzer-Majer-Olkinov (Kaiser-Meyer-Olkin)⁷ “Indeks adekvatnosti uzorka”		0,658
Bartletov test sferičnosti	Aproksimacija Hi-kvadrat testa	769, 966
	Broj stepeni slobode	276
	Značajnost	0,00

7 Skala za ocenu *Indeksa adekvatnosti uzorka*: 0,9 – odličan; 0,8 – vrlo dobar; 0,7 – dobar; 0,6 – osrednji; 0,5 – loš; niži od 0,5 – neprihvatljiv.

Svaki od izdvojenih faktora, odnosno svaka poželjna komponenta ličnosti rukovodioca definiše, tj. reprezentuje nekoliko njegovih osobina (manifestnih varijabli). Najbolji pokazatelj adekvatnosti, odnosno jednoznačnosti tog reprezentovanja, a ujedno i polazna osnova za određivanje prirode datog faktora (bazične osobine) jeste njegova korelativna povezanost sa manifestnim varijablama, što je prikazano u matrici faktorske strukture (tabela 4).

Tabela 4: Matrica faktorske strukture osobina ličnosti dobrog rukovodioca

Osobine	Faktori			
	I	II	III	IV
Sposobnost za rukovođenje	0,696	0,252	0,125	-0,049
Opšta i stručna obrazovnost	0,687	0,085	0,100	0,243
Sposobnost za organizaciju rada	0,723	0,301	0,230	0,011
Profesionalni odnos prema poslu	0,625	0,126	0,089	0,093
Autoritativnost	0,634	0,092	0,257	-0,201
Odlučnost	0,717	0,119	0,078	0,140
Samokontrola u ponašanju	0,575	0,249	0,253	0,280
Upornost i doslednost	0,448	0,015	0,476	0,273
Moralne osobine	0,591	0,083	0,183	0,481
Skromnost	0,074	0,188	0,155	0,827
Urednost	0,529	0,102	0,100	0,461
Pouzdanost	0,522	0,253	0,458	0,062
Pravednost	0,528	0,285	0,594	-0,029
Objektivnost	0,422	0,237	0,688	0,030
Principijelnost	0,065	0,157	0,789	0,205
Sposobnost za razumevanje potreba i problema podređenih	0,356	0,747	0,055	0,116
Poznavanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	0,392	0,715	0,018	0,103
Poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini	0,402	0,670	0,159	-0,040
Sposobnost za razvijanje i negovanje dobrih međuljudskih odnosa	0,223	0,820	0,141	-0,011
Spremnost da se drugima pomogne	0,155	0,824	0,146	0,016
Drugarski odnos prema podređenima	-0,076	0,727	0,006	0,036
Komunikativnost	0,024	0,778	0,196	0,031
Elastičnost	0,113	0,628	0,094	0,261
Motivisanost za obavljanje rukovodećih dužnosti	0,156	0,489	0,256	0,177

Kao što se jasno vidi, podaci prikazani na tabeli 4 pokazuju da prostor *prvog faktora* (komponente) pokrivaju sledeće osobine rukovodioca:

spособnost za organizaciju rada (0,723)⁸, odlučnost (0,717), sposobnost za rukovođenje (0,696), opšta i stručna obrazovnost (0,687), autoritativnost (0,634), profesionalni odnos prema poslu (0,625), moralne osobine (0,591), samokontrola u ponašanju (0,575), pravednost (0,528), pouzdanost (0,522), upornost i doslednost (0,448) i objektivnost (0,422).

Očito je, dakle, da ovu komponentu ličnosti rukovodioca determinišu osobine koje su značajne za uspešno obavljanje rukovodeće funkcije i izvršavanje zadataka koji proizlaze iz prirode i specifičnosti radne organizacije i načina njenog funkcionisanja. One su bitne i za stvaranje i razvijanje stvarnog autoriteta rukovodioca, jer čine njegovu okosnicu. Osim toga, od njih u mnogome zavisi da li će podređeni prihvatiti svog rukovodioca kao vođu, lidera ili će se u kolektivu (organizacijskoj celini) stvarati prostor za formiranje neformalnih grupa bez jasne orijentacije i ciljeva svoje egzistencije u preduzeću. Kada se sve to ima u vidu, sasvim je opravdano ovaj faktor (komponentu ličnosti rukovodioca) definisati kao PROFESIONALNA OSPOSOBLJENOST.

Drugi faktor – komponentu ličnosti rukovodioca – determinišu osobine koje su bitne za uspešan rad sa ljudima (podređenima, kolegama istog ranga i nadređenim rukovodiocima). Među njima najznačajnije su: spremnost da se pomogne drugima (0,824), sposobnost za razvijanje i negovanje dobrih međuljudskih odnosa (0,820), komunikativnost (0,778), sposobnost za razumevanje potreba i problema podređenih (0,747), drugarski odnos prema podređenima (0,727), poznavanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini (0,715), poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini (0,670), elastičnost (0,628) i motivisanost za obavljanje rukovodećih dužnosti (0,489).

S obzirom na to da su među osobinama koje određuju ovu komponentu (faktor) najznačajnije one koje izražavaju odnos rukovodioca prema ličnosti podređenih i kolektiva u celini, čini se opravdanim da se ova komponenta odredi kao SMISAO I SPOSOBNOST ZA RAZVIJANJE MEĐULJUDSKIH ODNOSA (SOCIJALNA KLIMA).

Ova komponenta ličnosti rukovodioca izuzetno je važna za razvijanje dobrih međuljudskih odnosa i stvaranje pozitivne socijalne klime. Mnogi imaju porodične i druge probleme i očekuju od rukovodioca razumevanje i uvažavanje njihove ličnosti. Rukovodioci koji nemaju ove sposobnosti, koji podređenima ne prilaze kao čovek čoveku i koji ne ispoljavaju spremnost da im pomognu u svakoj situaciji ne mogu da računaju na dobre rezultate rada, jer oni obično zadovoljavaju formu i zahteve birokratije, a za suštinska pitanja

8 Broj u zagradi označava koeficijent povezanosti osobine ličnosti rukovodioca (manifestne varijable) s faktorom.

nemaju dovoljno sluha. Prema tome, aktivnost rukovodioca treba uvek da je okrenuta radnom kolektivu podstičući njegovu koakciju i interakciju. Na taj način i članovi radnog kolektiva ne ostaju ravnodušni, reaguju sopstvenom aktivnošću razvijajući i produbljujući odnose kako prema rukovodiocu tako i prema ostalim članovima kolektiva.

Treći faktor određen je varijablama – osobinama – koje se odnose na karakterni svojstva rukovodioca, a to su: principijelnost (0,789), objektivnost (0,688), pravednost (0,594), upornost i doslednost (0,476) i pouzdanost (0,458). S obzirom na to da se navedene osobine dobrog rukovodioca mogu svrstati u karakterni svojstva, čini se opravdanim da se ova komponenta (faktor) definiše kao KARAKTERNE OSOBINE. One su ključne za formiranje ličnog autoriteta bez koga rukovodilac ne može da pretenduje na značajniji uspeh u radu, niti da bude prihvaćen kao vođa, odnosno lider koji ne samo da zna i ume već koji je i pouzdani oslonac podređenima i drugim saradnicima u svakodnevnoj komunikaciji.

Prostor **četvrtog faktora** pokrivaju osobine – skromnost (0,827), moralne osobine (0,481) i urednost (0,461). Očito je da ove osobine podrazumevaju opredeljenje rukovodioca da usklađuje vlastitu aktivnost sa ciljevima, vrednostima, težnjama i normama kolektivnog delovanja. Ova svojstva podstiču na odlučno delovanje u savladavanju svih prepreka na putu ostvarivanja planiranih ciljeva i zadataka u radu, uz maksimalno podsticanje i angažovanje podređenih na učesće u donošenju odluka. Imajući to u vidu, ova komponenta rukovodioca može da se odredi kao MORALNOST.

U celini gledano, faktorskom analizom su izdvojene četiri ključne osobine (komponente) ličnosti dobrog rukovodioca kojima radnici (izvršioc i radnih zadataka) pridaju najveći značaj i koje su bitna pretpostavka za efikasno obavljanje rukovodeće funkcije (tabela 5). One objašnjavaju 59,9% ukupne varijanse. Pri tome treba napomenuti da sve komponente ličnosti rukovodioca (izdvojeni faktori) nemaju jednak udeo u objašnjavanju njegove uloge u realizaciji radnih zadataka. Najveći značaj imaju *profesionalna osposobljenost i smisao i sposobnost za razvijanje dobrih međuljudskih odnosa*. Nešto manjeg značaja su *karakterne osobine* i *moralnost*, mada se u širem smislu i moralnost može podvesti pod karakterne osobine, čime bi se poželjne komponente ličnosti rukovodioca svele na samo tri.

Tabela 5: Poželjne komponente ličnosti rukovodioca

Red. br.	Komponente	Kumulativna proporcija za ukupnu varijansu
1	Profesionalna osposobljenost	38,5
2	Smisao i sposobnost za razvijanje dobrih međuljudskih odnosa	50,1
3	Karakterne osobine	55,3
4	Moralnost	59,9

Zaključak

Nema sumnje da ličnost rukovodioca treba da poseduje opšti rukovodilački potencijal – talenat koji utiče na uspešnost rukovođenja. Međutim, ta uspešnost uslovljena je i drugim faktorima, od kojih su najznačajniji: ljudi, odnosno pripadnici organizacione celine kojom se rukovodi, radni zadaci koji se izvršavaju i opšta psihosocijalna situacija u kojoj se organizaciona celina nalazi. Posedovanje određenih osobina je potreban, ali ne i dovoljan uslov za uspešno rukovođenje. Ma kakva bila ličnost na položaju rukovodioca, potrebni su i određeni opšti objektivni uslovi da bi se uspešno ostvarili željeni rezultati rada. Kad tih uslova nema, nikakav rukovodilac ne može ostvariti ciljeve organizacione celine kojom rukovodi. Ili, pak, kada se ne bi našla na položaju rukovodioca pogodna ličnost, dobri objektivni uslovi za uspeh u radu ne bi bili iskorišćeni.

Osobine ličnosti rukovodioca koje podređeni visoko vrednuju nisu statične, nepromenljive. Njihova preferencija uslovljena je brojnim činiocima, među kojima su najuticajniji društveni – promene koje su se odigrale u našem društvu u protekloj deceniji i koje se i dalje odvijaju. I pored toga, neke osobine ličnosti dobrog rukovodioca su sačuvale svoj kontinuitet, kao što su: pravednost, opšta i stručna obrazovnost, spremnost da se drugima pomogne, poštovanje ličnosti podređenih i kolektiva u celini, profesionalni odnos prema poslu i skromnost. Dakle, reč je o osobinama čija snaga stabilnosti izvire iz profesionalnog i ljudskog autoriteta rukovodioca.

Lepeza osobina ličnosti dobrog rukovodioca može se redukovati na manji broj osobina kao reprezentate svih ostalih. To su: profesionalna osposobljenost, smisao i sposobnost za razvijanje dobrih međuljudskih odnosa (povoljne socijalne klime), karakterne osobine i moralnost. Njih bi trebalo uvrstiti u ključne kriterijume za izbor rukovodećeg kadra, bez obzira na to koji je nivo rukovođenja u pitanju.

Bojić Marko

MA, Higher School of Professional Business Studies “Čačak“ from Belgrade

DESIRABLE TRAITS OF A SUCCESSFUL MANAGER

A b s t r a c t

Under the conditions of teamwork there appears a strong need for the coordination of such a work, for enticing and synchronizing of individual activities as well as searching for optimal solutions that will secure the accomplishment of common goals. In these circumstances it seems the management to be a necessity coming from the nature and character of teamwork. That is why management has always been a subject of interest in science and everyday human practice.

How much the management will be successful depends on a series of factors among which a significant place is attributed to the personality traits of a manager. That is why one justifies the endeavours of many authors to identify the personality features a person should possess in order to be a good manager. Therefore, there are differentiated numerous lists of “necessary attributes” of successful managers neither of which can be considered universal nor discarded completely.

In this work an attempt has been made in order personality traits of a good manager to be identified through an empirical approach and to establish the fact whether the meaning contributed to certain attributes is also changed along with the changes in our society.

Key words: *management, a manager, management styles, personality traits of a manager*

Literatura

1. Bala, G. (1986). Logičke osnove metoda za analizu podataka iz istraživanja u fizičkoj kulturi, Novi Sad
2. Bojović, R. (1998). Psihologija međuljudskih odnosa, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju, Udruženje psihologa Srbije
3. Čizmić, S., et al. (1995). Psihologija i menadžment, Beograd, Filozofski fakultet, Institut za psihologiju
4. Fulgosi, A. (1979). Faktorska analiza, Zagreb, Školska knjiga
5. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2006). Marketing menadžment, Beograd, Data status
6. Luft, J. (1969). On Human Interaction, Mayfield Publ. Co
7. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, New York.
8. Mihailović, D. (2005). Psihologija u organizaciji, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
9. Noe R. A. et al. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate
10. Pajević, D. (2006). Psihologija rada, Beograd, Liber
11. Petrović, M. (1995). Menadžment – principi i funkcije, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Centar za kadrovski menadžment
12. Stojićević, D. (2008). Menadžment preduzeća – upravljanje i odlučivanje, Beograd, Akademija inženjerstva održavanja