



MOTIVACIJA I KOMUNIKACIJA ZA UPRAVLJANJE TRANSPORTNIM PREDUZEĆEM

MOTIVATION AND COMMUNICATION FOR TRANSPORT COMPANY MANAGEMENT

Petra Novaković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – SAOBRAĆAJ

Kratak sadržaj – Upravljanje transportnim preduzećem je složen proces sa nizom podprocesa i kadrova koji upravljaju tim procesima i sistemima, gde je neophodno da postoji motivacija i dobra komunikacija, a sve u cilju dobrog poslovanja preduzeća. Akcenat se stavlja na ulogu menadžera u unapređenju timskog rada, značaju motivacije i komunikacije i poslovnog odlučavanja zaposlenih u preduzeću.

Ključne reči: *Drumski transport, motivacija i komunikacija zaposlenih*

Abstract – *The management of a transport company is a complex process with a series of sub-processes and staff that manage these processes and systems, where motivation and good communication are necessary, all with the aim of good business of the company. Emphasis is placed on the role of managers in improving teamwork, the importance of motivation and communication and business decision-making of employees in the company*

Keywords: *Road transport, motivation and communication of employees*

1. UVOD

Rad obuhvata prvenstveno upoznavanje sa pojmom menadžment i njegovo dalje povezivanje sa transportnim preduzećem. Menadžment je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Pored toga menadžment povezuje niz podprocesa, kao što su planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrola zaposlenih. Upravljanje je jedan od fenomena današnjice, koje je neophodno za efikasno funkcionisanje i razvoj svakog preduzeća, svakog pojedinačnog društvenog sistema i društva u celini, za efikasnije odvijanje svakog složenijeg posla i poduhvata.

2. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA U DRUMSKOM SAOBRAĆAJU

Saobraćaj je izuzetno važan činilac sveukupnog privrednog i društvenog razvoja zemlje. Danas se sve češće govori o saobraćajnoj industriji odnosno privredi, čime se skreće pažnja na ekonomski smisao saobraćaja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Milica Miličić.

Neophodno je ukazati na menadžment u drumskom prevozu kao složen proces, koji se sastoji od nekoliko povezanih podprocesa:

- Planiranje;
- Organizovanje;
- Kadrovske vođenje;
- Stilovi vođenja;
- Rukovođenje;
- Kontrola.

Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja. Planiranje je funkcija kojom započinje proces menadžmenta. Ova funkcija je najznačajnija, u tom smislu, što neposredno određuje ostale funkcije u procesu menadžmenta. U zavisnosti od vremenskog okvira planiranja, obuhvatnosti planova i nivoa menadžmenta razlikujemo:

- Strategijski,
- Taktički i
- Operativni plan.

Dok se planiranjem definiše šta se treba uraditi kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća, organizovanje kao podproces menadžmenta ima zadatak definisati organizacijsku strukturu s optimalnom kombinacijom ljudi i resursa za realizaciju usvojenog plana, odnosno utvrđenih ciljeva.

Proces organizovanja definiše se kroz čitav set menadžerskih aktivnosti. Najpre se vrši analiza ciljeva i strategija preduzeća. Potom se definišu ključni zadaci koji se dele na podzadatke [1].

Kada se definišu zadaci za realizaciju ciljeva, neophodno je osigurati i kadar sa odgovarajućom kvalifikacijskom strukturom. Imajući u vidu kako je kadar najznačajniji resurs svakog privrednog društva, u razvijenim zemljama izuzetna pažnja se posvećuje novom kadru i njegovom efikasnom uključivanju u glavne tokove organizacije.

Vođstvo se definiše kao proces uticaja na ljude kako bi pridoneli organizacijskim i grupnim ciljevima te se često poistovjećuje s pojmom vođenja. Vođenje je menadžerska funkcija, a vođstvo je aktivnost, odnosno proces vođenja [4].

Stil je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, tj. „način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi“. Svaki menadžer ima sopstveni način na koji pristupa radu i komunikaciji sa podređenima i poslovnim partnerima. Neki od stilova vođenja su:

- *Autokratski stil* - Planiranje, osmišljavanje, strategija, određivanje ciljeva i donošenje odluka u rukama je

menadžera koji sa zaposlenicima komunicira jednosmerno dodeljujući im zadatke;

- *Demokratski stil* - Ovaj stil karakteriše dvosmerna komunikacija koja podrazumeva saradnju menadžera i zaposlenih koji se ne smatraju podređenima;
- *Liberalni stil* - Glavna karakteristika ovog stila je u tome što su zaposlenici najčešće stručnjaci u svome području te samostalno određuju ciljeve i resurse potrebne za sprovođenje istih. Izveštaj o promenama na kapitalu.

Osim prethodno navedenih stilova upravljanja klasifikovanih prema korišćenju autoriteta, postoje i drugi stilovi koji se zasnivaju na istim temeljima, ali iz drugačije perspektive. Jedan od takvih stilova razvio je profesor Rensis Likert, organizacijski psiholog po struci. Osmislio je sopstveni sastav podele stilova koji se temelje na komunikaciji između menadžera i zaposlenih:

- *Ekstremno - autoritativni* kojeg karakteriše nepoverenje menadžera u odnosu na zaposlene i orjentisanost prema autokratskom stilu. Motivacija se ovog stila postiže najčešće zastrašivanjem i kaznama s vrlo malo nagrađivanja, a komunikacija između menadžera i zaposlenih svedena je na minimum;
- *Benevolentno - autokrativni stil* kao motivaciju koristi nagrade dok je poverenje na višem nivou. Menadžere ovog stila zanima šta njegovi zaposleni misle i kakve ideje imaju;
- *Konzultativni stil* karakterističan je za organizacije u kojima nadređeni imaju mnogo poverenja u svoje podređene čije se ideje i mišljenja uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka, određivanja strategije ili kreiranja poslovnih planova. Izveštaj o promenama na kapitalu;
- *Participativno - skupni stil*, Likert navodi kao najuspešniji iz razloga što se zaposlenima pridaje potpuno poverenje, a svaka kreativnost i inovacija imaju važnu ulogu u delovanju organizacije.

Prema brojnim istraživanjima kao najpoželjniji model vodstva navodi se kombinacija autokratskog i demokratskog stila koja je proizašla iz teorije X i Y Douglasa McGregora, a koja pobliže objašnjava i opisuje ličnosti čovjeka i njegovo ponašanje u organizaciji:

- *Teorija X* - prosečnog čoveka smatra lenim za ikakav rad i stoga je potrebno primeniti silu i kontrolu. Iz toga proizlazi da čovek voli da se njime upravlja i da ga se usmerava na način da mu se daju zadaci koji se očekuju od njega. Osobe proizašle iz ove teorije imaju nedostatak mašte i kreativnosti te se ograđuju od bilo kakve odgovornosti.
- *Teorija Y* - ljude percipira kao kreativce koji rad i bilo kakvu drugu aktivnost smatraju igrom. Kontrola je nepotrebna iz razloga što je takvim osobama dovoljan motivacijski podsticaj te pravilno usmeravanje vlastitih ideja i potencijala.

Zadatak menadžera nije samo donošenje odluka, već i uveravanje i motivisanje saradnika za njihovo sprovođenje. Ovaj potproces menadžmenta naziva se rukovođenje. Rukovođenje predstavlja sposobnost motivisanja i prikazivanja vizija saradnicima, kako bi postigli određeni cilj. Za uspešno vođenje menadžeri bi trebali koristiti odgovarajući

stil vođenja (rukovođenja). Imajući u vidu kako je čovek ključni subjekt zbivanja u poslovanju privrednog društva, dakle, motivacija predstavlja značajnu subjektivnu podršku menadžmenta.

Kontrola je završna faza menadžmenta koja je u interakciji s ostalim fazama, a posebno sa planiranjem. Ona podrazumeva održavanje poslovnih zbivanja u skladu sa utvrđenim ciljevima. To znači da se u kontroli utvrđuju pokazatelji za praćenje, sprovodi se sistemsko praćenje, poređenje i reaguje na odstupanja, radi dovođenja u sklad sa utvrđenim ciljevima. Kontrola u privrednom društvu obuhvata kontrolu kvaliteta prevozne usluge, kontrolu bezbednosti saobraćaja i drugo.

2.1. Uloga menadžera u unapređenju timskog rada

Drumski operater – kompanija, zahteva dobro uhodan i organizovan, treniran i efikasan timski rad. Menadžer postiže ciljeve preko svojih saradnika i zbog toga rad svakog menadžera zavisi od efikasnosti njegovog radnog tima. Ako rezultati tima nisu zadovoljavajući, smatra se da ni menadžer nije zadovoljio svojim rezultatima rada. To znači da je učinak tima u celini, kao i pojedinca, pokazatelj sposobnosti menadžera. Zato je osnovni zadatak menadžera izgraditi i motivisati tim. Najznačajniji elementi za unapređenje timskog rada:

- Mora postojati minimum sukoba, ljubomore i ličnog isticanja;
- Neophodno je da menadžer permanentno analizira rad tima i iznalazi rešenja za njegovo poboljšanje;
- Menadžer mora biti sposoban upravljati različitim ličnostima, odnosno koristiti različite stilove vođenja u u zavisnosti o konkretnim situacijama i ličnostima;
- Treba poštovati individualnost pojedinih članova, a posebno kada su oni kreatori, a najbolje rade autonomno;
- Treba omogućiti svakom članu tima da radi na poslovima gde će pružiti najbolje rezultate;
- Pri definisanju zajedničkog cilja svaki član tima mora videti kako se njegov zadatak uklapa u zajednički cilj;
- Menadžer treba saradnicima davati važne i izazovne zadatke, koji će omogućiti povećanje odgovornosti, a time i produktivnosti;
- Kod donošenja značajnih odluka potrebno je da svi članovi učestvuju u procesu odlučivanja;
- Među članovima tima mora postojati kompletno i otvoreno komuniciranje i informisanje (obavešteni radnici imaju osjećaj identifikacije s timom, organizacijom i sl.);
- Greške treba kritikovati diskretno (u privatnom razgovoru), a nikad pred drugim članovima tima. Nasuprot tome, pohvale treba iznositi javno;
- Pojedincu koji je izgubio samopouzdanje u svoje sposobnosti treba pomoći uključivanjem u nove poslove [3].

3. PONAŠANJE ZAPOSLENIH U PREDUZEĆU I MOTIVACIJA

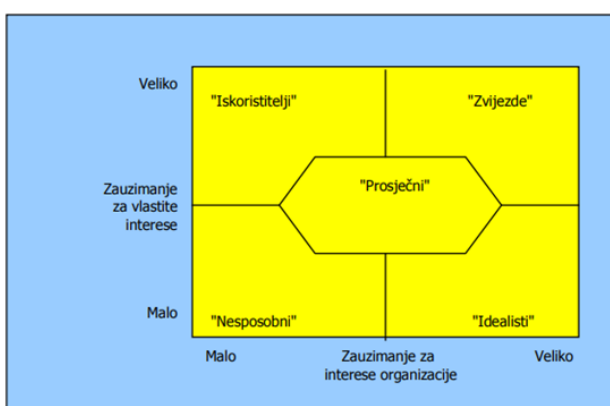
Zaposleni ulaze u organizaciju da bi putem nje postigli ono što ne mogu sami, odnosno da bi ostvarili svoje interese i ciljeve. Ako je uzajamno preuzimanje ciljeva zapo-

slenih i organizacije veliko i koherentno, tada je organizacija snažna, otporna i može dati dugoročnu prouzrokuje neravnotežu, odnosno neprihvatljivo iskorištavanje zaposlenih ili organizacije. U proučavanju ponašanja ljudi u organizaciji, posebno za analizu interesnog aspekta, vođenja ljudi, možemo koristiti model prikazan na slici 1. Model omogućuje tipizaciju značenja i uloga zaposlenika prema dvije osnovne dimenzije promatranja:

- zauzimanje za sopstvene interese;
- zauzimanje za interese organizacije;

U datim dimenzijama analize moguće je indentifikovanje pet tipičnih uloga zaposlenih (članova) u organizaciji:

- „Zvezde“
- „Prosečni“
- „Iskoristitelji“
- „Idealisti“
- „Nesposobni“



Slika 1. Tipizacija značenja i uloga članova (zaposlenika) organizacije [2]

„Zvezde“ su oni članovi organizacije koji uspešno povezuju lične interese i interese organizacije. Marljivo ostvarujući svoje ciljeve, oni ujedno jačaju organizaciju i značajno doprinose ostvarivanju njenih ciljeva. Menadžment treba ceniti njihov doprinos i omogućiti im što veće angažovnje.

„Iskoristitelji“ su oni članovi koji se brinu gotovo isključivo za lične interese na račun organizacije, čak i ako je to vrlo štetno za organizaciju. Menadžment mora ovladati takvim ponašanjem koje deluje negativno i razarujuće na organizaciju.

„Idealisti“ su oni pojedinci koji zanemaruju lične interese u korist interesa organizacije. Premda se čini da su oni najbolji zaposleni, menadžment bi ih u interesu uravnoteženja organizacije trebao dovesti na tvrdo tlo.

„Nesposobni“ su oni članovi organizacije (zaposleni) koji se ne brinu ni za lične interese, niti za interese organizacije. Menadžment ih treba osposobiti ili probuditi, odnosno zameniti ih – ako u prethodnom nema uspeha. Interesni aspekt organizacije prema relevantnoj okolini i okruženju posebno je obrađen kroz koncept stakeholdersa (zainteresovanih strana).

Menadžeri različitim načinima i postupcima treba da motivišu članove organizacije da se ponašaju na poželjan način. To zahteva poznavanje teorijskih koncepata kakve su motivacijske teorije, teorije moći, modeli ponašanja (teorija X, teorija Y, teorija Z) i dr. Za svako vođenje ljudi

temeljno je pitanje odziva ljudi na predloge, naloge i inicijative [2].

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu opisan je složen proces upravljanja transportnim preduzećem, gde je poseban osvrt na samu ulogu menadžmenta u procesu upravljanja. Kao i u svakom preduzeću, tako i u transportnom prisutan je određeni vid organizacije. U današnje vreme poslove organizacije, planiranja, rukovođenja i upravljanja sprovodi sektor menadžmenta tog preduzeća. Isto se dešava i u transportu, odnosno transportnim preduzećima, gde postoji sve veća potreba za uslugama menadžmenta.

Možda je to na neki način savremeni oblik koji se primenjuje u poslovanju jednog preduzeća, ali je svakako način koji utiče na poboljšanje poslovanja, počevši od same organizacije poslova, raspodele zadataka, raspoređivanje kadrova, postavljanje i realizovanje ciljeva. Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Time se naglašava kako se vođenje ne može delimično preneti na druge osobe, za razliku od ostalih funkcija menadžmenta.

Vođenje je umeće uticanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije.

Korišćenjem stilova vođstva, vođa je osoba koja kontroliše zaposlene, podstiče i pomaže im u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Pri tome se treba razumeti činjenicu da je svaka organizacija različita te se zbog toga trebaju primenjivati različiti stilovi vođenja i različita komunikacija među zaposlenima, koji će doneti pozitivne rezultate.

7. LITERATURA

- [1] Certo, C.; Certo, S. T. Moderni menadžment. Zagreb: MATE, 2008.
- [2] Š. Čekić, I. Bošnjak, (2000). Menadžment u transportu i komunikacijama, Sarajevo i Zagreb
- [3] V. Peulić, Menadžment drumskog transporta, Banja Luka, 2014.
- [4] LINKgroup, 2020. Center for Career Development. Baza znanja. Stilovi vođenja. [Online] Dostupno na: <https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vođenja> [Pristupljeno: 30.03.2020.]

Kratka biografija:



Petra Novaković rođena je u Loparama 1994 godine. Završila je Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu 2017. godine, smer Saobraćaj transport. Iste godine upisala je master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu smer: Drumski saobraćaj.