

УЛОГА ЛИДЕРСТВА У УПРАВЉАЊУ МОТИВАЦИЈОМ ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЗА ПРОИЗВОДЊУ, РЕМОНТ И МОДЕРНИЗАЦИЈУ НАОРУЖАЊА И ВОЈНЕ ОПРЕМЕ

Ивица Б. Марјановић*

Министарство одбране Републике Србије, Сектор за материјалне ресурсе

Бранислав В. Јакић**

Универзитет за пословне студије у Бањалуци, Босна и Херцеговина

Организације које се баве производњом и прометом наоружања и војне опреме (наменске организације), било да су то самосталне организацијске целине, наменске индустрије или ремонтни заводи у саставу Министарства одбране и Војске Републике Србије, налазе се под знатним притиском, како у економском смислу обезбеђења услова за рад, тако и у тржишном пословању на домаћем и иностраном тржишту.

У условима техничко-технолошке застарелости производног процеса и недовољним финансијским ресурсима за подстицај и оживљавање производње, пред менаџмент организација овог типа појавили су се веома строги захтеви у погледу обезбеђења конкурентности на тржишту, виталности система, као и одрживости у будућем периоду.

Профили лидера који могу опстати и водити организације на путу остваривања стратегијских циљева карактеришу способност да изграде и спроведу нову визију и утичу на промену постојеће и стварање нове организације, примерене светским стандардима. Лидери у наменској производњи морају да буду укључени у процес перманентне едукације да би се суочили са све већом динамиком промена. Приближавање наше земље светским стандардима подразумева крупне трансформационе промене које доводе до побољшања перформанси наменских организација, које су директно условљене развојем лидерства.

Кључне речи: лидерство, управљање, модели организације у наменским организацијама

* Пуковник др Ивица Б. Маријановић је директор Војне контроле квалитета.

** Ванредни проф. др Бранислав В. Јакић је пуковник у пензији.

Увод

Организације које се баве производњом и прометом наоружања и војне опреме (наменске организације), било да су самосталне организацијске целине, наменске индустрије или ремонтни заводи у саставу Министарства одбране и Војске Републике Србије налазе се под знатним притиском како у економском смислу обезбеђења услова за рад, тако и у тржишном пословању на домаћем и иностраном тржишту. Суочени са једним веома тешким периодом који је иза нас, а који се односи на немогућност извоза производа на страна тржишта, организације су се суочиле са низом проблема, почевши од вишка производног кадра, немогућности школовања и усавршавања кадра, одласка најспособљенијег кадра који је водио и управљао процесима, као и немогућности обезбеђења ресурса за процесе производње.

У условима техничко-технолошке застарелости производног процеса и недостатних финансијских ресурсима за подстицај и оживљавање производње, пред менаџмент организација овог типа појавили су се веома строги захтеви у погледу обезбеђења конкурентности на тржишту, виталности система, као и одрживости у будућем периоду.

У исто време, у развијеним земљама, применом нових технологија, расте производња нових и модернизација постојећих система наоружања и војне опреме, који су знатно допринели продужењу животног века и побољшању перформанси система, при чему постоји и велики потенцијал за будуће кораке у правцу остваривања стратегијских циљева држава који се односе на набавке и опремања. Производња, ремонт и модернизације средстава наоружања и војне опреме не представљају само корист организацијама које се баве производњом, већ и привредном и економском расту државе. Сама чињеница да организације које имају високи раст производње и промета наоружања и војне опреме имају веома успешан и изграђен систем менаџмента, упућује највише руководство у наменским производним организацијама у Србији да интензивно прате и врше организационе трансформације, па се поставља питање имамо ли довољно лидера који ће успешно водити организације оваквог типа кроз ове процесе.

Профили лидера који могу опстати и водити организације на путу остваривања стратегијских циљева карактеришу способност да изграде и спроведу нову визију и утичу на промену постојеће и стварање нове организације, примерене светским стандардима. Лидери у наменској производњи морају да буду укључени у процес перманентне едукације да би се суочили са све већом динамиком промена. Приближавање наше земље светским стандардима подразумева крупне трансформационе промене које доводе до побољшања перформанси наменских организација, које су директно условљене развојем лидерства. У таквим условима лидери су творци од идеје до коначне реализације. Истицање значаја да се без довољно лидера, стварање визије, њено ширење и оспособљавање људи једноставно неће одвијати довољно добро и брзо, такође представља један од циљева рада.

Улога вођства и мотивације у новим околностима менаџмента

За професионализацију наменских организација и институција веома је важно да у њима раде мотивисани и задовољни запослени. Како се то може постићи? Руководство у овим организацијама, на свим нивоима, почевши од процеса набавке, производње, па до највишег, треба да знају да запослене у организацији покрећу различити мотиви. Најгоре је, како би рекао Е. Шејн, да руководиоци пођу од претпоставке да сви људи желе исто.

Структура запослених у овим организацијама је хетерогена, од професионалаца са факултетским образовањем, преко техничара који су стуб и подршка система, до извршних елемената – радника, који су непосредни извршиоци у процесу производње, па до стручних служби које обезбеђују неопходне услове за рад. Сви они морају бити испоштовани као запослени важни за функционисање и управљање система и морају бити укључени у процесе као активни учесници. Самим тим, морају се идентификовати и њихови мотиви.

Зашто свака од ових социјалних група ради, шта их покреће, шта их чини задовољним/незадовољним? Мотивисање запослених је домаћи задатак за сваког руководиоца, ма на ком нивоу организације се налазио. Познавање концепата мотивације је основни услов за лидерско понашање руководиоца у наменској производњи.

Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно раде на остваривању својих задатака, а за улогу успешног лидера потребно је знање и способности да се ради са различитим аспектима мотивације, комуникације, тимског рада и интерперсоналних веза. Лидери данас имају задатак да стварају организације у којима ће свака особа моћи да развија своје потенцијале, да осећа да припада организацији, да је корисна и важна, да се од ње очекује допринос у остваривању циљева. Савремени лидер је онај који на запослене гледа као на снажан извор енергије који извире из способности, особина личности и знања и може да инспирише лојалност и ентузијазам оних које води. Данас се највећим квалитетом лидера сматра његова способност у решавању сложених питања мотивације запослених која утиче на побољшање ефикасности, ефективности, креативности и квалитета.

Улога лидера огледа се у способности да мотивише своје сараднике да својим потенцијалом, тј. вештинама управљања пажњом, значењем, поверењем и собом допринесе остваривању циљева организације уз активно учешће запослених у остваривању личних и професионалних циљева. Да би лидер на одговарајући начин мотивисао своје запослене, потребно је да буде добар дијагностичар, јер су потребе запослених разноврсне и променљиве и различито вредне за сваког појединца. Од њега се тражи да има диференциран приступ у избору техника мотивисања, прилагођен у границама могућности појединцу. Некоме су примарни интереси материјални стимулаци, некоме је важно шта ради, сигурност посла, некоме су важна признања, а задатак лидера је да открије, препозна мотиве сарадника и да обезбеди услове за њихово задовољавање, уз истовремено остваривање политике и циљева организације.

Мотивација запослених остварује се кроз свакодневно понашање и заједнички рад лидера и запослених. Људи су носиоци идеја, креативности, продуктивности и квалитета, а да би испољили и активирали свој потенцијал потребна је организацијска средина достојна човека и третман запослених као сарадника и партнера.

Поред тога што лидери поклањају посебну пажњу људским ресурсима, треба истаћи и чињеницу да мотивација представља једну од тема о којој лидери више воле да причају, него да је примењују у пракси [9]. Примарна оријентација лидера је проналажење одговора на питање: на који начин укључити и мотивисати све запослене, имајући у виду специфичну и важну улогу сваког појединца у предузећу. У данашње време лидери могу да користе велики број проверених стратегија за мотивисање запослених, које се, већ увелико, користе у савременим предузећима, као што су:

- материјална стимулација,
- обогаћивање посла,
- партиципација запослених,
- управљање помоћу циљева,
- признања и похвале и
- усавршавање, развој каријере, итд. [8].

Значајно подручје деловања лидера на мотивацију је њихово свакодневно понашање и однос према сарадницима. Квалитетан лидер у свакодневним контактима уважава сараднике и цени квалитетан рад, уочава квалитете, вредности, знања и способности својих запослених, уважава њихово мишљење и идеје, укључује их у свакодневно решавање проблема, показује им да му је до њих стало и да су за њих његова „врата увек отворена“. Због великог значаја за предузеће, лидери треба да обрате посебну пажњу на запошљавање стручних људи, с једне стране, као и спречавање флукуације квалитетних радника, с друге стране.

Да би створили повољно радно окружење, које ће подстицати запослене на креативан и иновативан однос према послу, многа предузећа користе правилно осмишљен систем за стимулацију и награђивање запослених (унапређења, усавршавање, материјална надокнада за иновативност).

Менаџмент у нашим наменским организацијама бави се тиме шта би требало урадити како би се остварили циљеви помоћу људи. У том смислу, блиска пажња усмерава се на то како се појединци најбоље могу мотивисати помоћу таквих средстава као што су иницијатива, награде, лидерство, посао који обављају и организациони контекст унутар којег реализују посао. Циљ је да се развију мотивациони процеси и радно окружење које ће помоћи да појединци покажу резултате у складу са очекивањима. Мотивација је процес покретања људске активности која се усмерава према постизању одређених циљева.

Запослени са нејасним циљевима или без циљева склони су да раде споро, лоше извршавају задатке, показују недостатак интересовања и завршавају мање посла од запослених чији су циљеви јасни и изазовни. Запослени са јасно дефинисаним циљевима су енергични и продуктивнији. Стратегије за подстицај и модификацију понашања кадра су:

- позитиван подстицај,
- негативан подстицај,
- казна и изостављање реакције.

Процес мотивације је комплекснији него што већина људи верује. Људи имају различите потребе, постављају различите циљеве како би задовољили потребе и предузимају различите акције да би остварили циљеве.

Погрешно је претпоставити да постоји један приступ мотивацији који се уклапа у све ситуације. Највећи проблем менаџмента у организацијама наменске производње је спајање потребног са понашањем које се награђује. Иако велики, овај проблем се, најчешће, не решава. Награђивање за рад може бити материјално и морално. Према томе, и мотивацију можемо поделити на материјалну и моралну. Међутим, очигледно је да се, пре или касније, морални мотиви у свести запослених претварају у материјалне, па, самим тим, материјални мотиватори имају неупоредиво већу снагу мотивисања. Морални мотиви могу се назвати и колективним мотивима специфичним за тимски рад у производном процесу, а материјални личним [2]. Оваква класификација потиче од чињенице да се ордени, признања и сличне награде дају запосленима због заслуга за целокупну организацију.

Врло је карактеристично да су морални мотиватори били изражени у првим годинама социјалистичке власти у многим земљама, па и у нашој. С друге стране, материјална мотивација је оно што је и у време ударништва било присутно у свести радника, али се није сматрало моралним, јер није било у складу са тада актуелном идеологијом. Када се, неколико деценија касније, почело без устезања говорити о зарадама и личним приходима – лични мотиви постали су примарни.

Мотивација је процес покретања људске активности која се усмерава према постизању одређених циљева. Радна мотивација подразумева укупност различитих метода и процеса изазивања, одржавања и подстицања таквог понашања које је усмерено на постизање одређених радних циљева. Мотивација представља снаге које делују на или унутар особе, које узрокују да се особа понаша на специфичан, циљно усмерен начин. Пошто специфична радна мотивација запослених утиче на њихову продуктивност, један од задатака менаџмента јесте да контролише мотивисаност запослених за достизање организационих циљева. Лидер мора да буде у стању да идентификује и схвати ове разлике и да помогне запосленима да задовоље своје жеље и потребе кроз организацију. Изненађујуће је, али многи менаџери нису сигурни које награде њихови запослени вреднују.

Експерти не морају да се сложе око свега што мотивише запослене и око ефеката радних услова у њиховој каријери, али се слажу да организација мора да:

- привуче људе и да их охрабри да остану у њој,
- дозволи људима да извршавају задатке због којих су запослени и
- да постану креативни и иновативни у свом раду.

Стога, да би једна организација која се бави производњом и прометом наоружања била ефективна, она мора да мотивише запослене на прави начин, значи да узме у обзир њихове жеље и потребе, како би они постали продуктивни чланови организације, а самим тим и остварили стратегијске циљеве организације кроз повећање производње и продуктивности.

Лидери и менаџери користе различите стратегије да би мотивисали запослене на рад. Свака стратегија има за циљ задовољење потреба чланова организације, кроз одговарајуће организационо понашање. Међутим, веома је тешко рећи која је од стратегија најефикаснија, јер свака показује одређене ефекте у различитим ор-

ганизационим ситуацијама. Пракса је показала да је комбинација познатих стратегија најбоља у процесу радне мотивације, с тим што у комбинацији доминантну улогу има она стратегија која је најпримеренија тренутној организационој ситуацији и окружењу у којој се организација налази.

Стратегије мотивација

Прва (основна) стратегија мотивисања је комуникација. Добра комуникација између лидера (у даљем тексту – директора) и њему субординираних структура обезбеђује задовољење елементарних људских потреба. Носиоци добре комуникације морају бити лидери. Њихова наклоност према субординиранима, спремност да са знају њихове проблеме и да их решавају, обезбедиће да се запослени осећају сигурније, да имају осећај припадности организационој установи, а самим тим и осећај самопоптрђивања кроз рад на средствима наоружања и војне опреме, како у производњи, тако и у процесу ремонта и модернизације. Сигурност, припадност и самопоптрђивање су основне људске потребе чланова организације, а комуницирање је једно од основних средстава за задовољење ових потреба.

Друга стратегија радне мотивације јесте став лидера према запосленима. Ова стратегија заснива се на Мекгрегоровим теоријама Х и Y, односно на негативним (теорија Х) и позитивним (теорија Y) претпоставкама које менаџери имају према субординираним члановима организације [6]. Ако се под садржајем негативног става подразумевају претпоставке о индолентности субординираних, о њиховој незаинтересованости за квалитет у процесу производње, ремонта и модернизације средстава наоружања и војне опреме, па се, у том смислу, репресивно делује на њих, није сигурно да ће такав став увек деловати немотивишуће. Међутим, позитиван став лидера, у смислу претпоставки да су радници вредни, пожртвовани и да се идентификују са својом организацијом сигурно ће деловати мотивишуће на раднике.

Трећа категорија мотивисања запослених јесте осмишљавање и обогаћивање посла. Ова стратегија може се примењивати на руководиоце – пословође у одсецима и одељењима за ремонт и производњу средстава и има за циљ смањење уобичајене рутине радног места, али и постизање веће ефикасности на радном месту, односно у току обављања рада.

Један од најстаријих начина елиминације уобичајене рутине радног места кроз осмишљавање посла јесте ротација. Запослени се не задржава дуго на истом радном задатку (посебно: техничари система у процесу ремонта и модернизације ракетних и радарских система, пословође у сродним производним целинама – оружари, пословође у погонима за делаборацију убојних средстава, сл.), већ га лидер у току одређеног временског циклуса пресељава са посла на посао. Свакако, ротација захтева вишеструку квалификацију запосленог (уколико је реч о потпуној ротацији), али ако је садржај рада на позицијама које запослени пролази током ротације сличан или исти, није неопходно да је мултиквалификован. Тада се ради о делимичној ротацији. Под обогаћивањем посла подразумева се увођење мотиватора у радни процес и, у исто време, организација постиже могућност мултиквалификованог кадра – техничара за одређену врсту процеса рада на средствима. Ова врста

ротације ретко се односи на профил ускостручно специјалистичког кадра који је типски обучаван за рад на најсложенијим процесима услед уске специфичности знања и специфичности личности за исто занимање.

Четврта стратегија радне мотивације заснива се на концепту тзв. модификације понашања. Овај концепт заснива се на подстицању одређеног понашања, а у зависности од последица које такво понашање производи. Тако, појединац тежи да понавља оно понашање које се награђује, а да елиминише оно које се кажњава. Уколико лидери желе да модификују понашање својих потчињених, морају претходно знати до каквих ће последица довести та модификација. Такозвано позитивно појачање понашања је пожељна последица промене понашања [3]. На пример, ако радник сваког јутра долази тачно на време на посао, похвала претпостављеног учврстиће такво његово понашање. Уколико запослени стално касни на посао, па се као последица тога јави прекор претпостављеног или смањење плате, то ће оснажити његово понашање у супротном смеру од постојећег, односно запослени ће покушати да долази на време на посао. У том случају, постојаће тзв. негативно појачање понашања, односно подстицање понашања које је супротно од дотадашњег. Казна је манифестација последице непожељног понашања. Иако кажњавање може довести до промене понашања у смислу брзог преласка из непожељног у пожељно, оно, такође, може имати и низ непожељних пратећих ефеката. На пример, смањење плате због кашњења на посао може довести до повећаног радног апсентизма, што може бити дугорочна последица са већом штетом по процес рада, јер активност тог радника успорава или прекида процес управљања производњом.

Да би стратегија промене понашања имала стварне позитивне ефекте на радну мотивацију, менаџмент мора јасно информисати запослене о односу понашања на послу и последицама. С друге стране, сваки програм промене понашања, који претендује да буде успешан, мора имати следеће елементе:

- утврдити различите нивое награђивања за различит квалитет учинка запослених,
- јасно упозорити запосленог када његово понашање одступа од убичајеног,
- кажњавати запосленог дискретно, а не пред колегама са којима ради и
- увек награђивати добар рад и понашање и кажњавати негативно понашање и нерад, како би се радници уверили да је менаџмент озбиљан у својим напорима ка остварењу позитивних промена радног понашања, сходно стратегији и политици организације.

Мотив је разлог да се нешто уради. Мотивација се бави факторима који утичу на људе да се понашају на одређени начин. Три компоненте мотивације су:

- правац акције – шта особа покушава да уради,
- напор – колико се напорно особа труди и
- упорност (истрајност) – колико се дуго особа труди.

Мотивисање запослених бави се начином на који се придобијају за кретање у жељеном правцу, како би се остварили жељени резултати. Самомотивисање се односи на постављање жељеног циља и предузимање акција које ће обезбедити остварење циља [4]. Мотивација се може описати као циљно усмерено понашање. Људи су мотивисани када очекују да ће акције водити остварењу циља и вредним наградама – оним које задовољавају њихове потребе. Добро мотивисани људи су они са јасно дефинисаним циљевима, који предузимају акције за које верују да ће обезбедити остварење тих циљева. Овакви људи могу бити самостално мотивисани и све док то значи остварење

циљева организације, то је најбољи облик мотивације. Већини нас, међутим, потребна је мотивација, у мањем или већем степену. Организација као целина може да обезбеди контекст унутар којег се могу достићи високи нивои мотивације обезбеђењем иницијатива и награда, задовољавајућег посла и могућности за учење и напредовање.

Лидери треба да играју главну улогу у мотивисању запослених како би их придобили да дају свој максимум, користећи при том мотивациона средства која обезбеђује организација [7]. Како би то урадили, неопходно је да схвате процес мотивације – како она функционише и који су различити типови мотивације који постоје. Кључни принцип мотивације каже да су перформансе засноване на нивоу способности и мотивацији особе. Овај принцип често се приказује следећом формулом [1]:

Перформансе = f (способности \times мотивација)

Према том принципу, ниједан задатак не може бити успешно извршен уколико особа која је задужена да га обави нема способност да то уради. Способност је таленат особе за извршење задатка повезаних са циљем. Тај таленат укључује интелектуалне и физичке компетентности.

Мотивација на послу може се посматрати на два начина. Прво, људи се могу самостално мотивисати тражењем, проналажењем и реализовањем посла који ће задовољити њихове потребе или ће их бар одвести тамо где очекују да ће њихови циљеви бити остварени. Друго, људе може мотивисати менаџмент путем метода као што су зараде, унапређења, награде и сл. Херцберг је дефинисао два типа мотивације:

а) Унутрашња мотивација – самостално генерисани фактори који утичу на људе да се понашају на посебан начин или да се крећу у посебном правцу. Ови фактори обухватају одговорност (осећај да је посао значајан и поседовање контроле над сопственим ресурсима), аутономију (слободу, независност у активностима), степен коришћења и развоја вештина и способности, интересантан и изазован посао и могућност напредовања.

б) Спољна мотивација – обухвата награде, као што су повећање плате, похвале и унапређења, и казне, као што су дисциплинске акције, смањење плате и критика.

Спољни мотиватори могу имати један тренутан и снажан ефекат, али они неће обавезно трајати дуго. Унутрашњи мотиватори, који се баве „квалитетом радног живота“, вероватно ће имати дубље и дугорочније ефекте зато што су присутни у појединцима, тј. нису наметнути споља.

Мотивациони фактори укључују сам посао, признање, напредовање и одговорност. Ови фактори повезани су са позитивним осећањем појединца у вези са послом и са самим садржајем посла. Ова позитивна осећања у вези су са достигнућем, признањем и одговорношћу. Другим речима, мотиватори су унутрашњи фактори, који су директно повезани са послом и у великој мери су инертни за особу. Политика организације може имати само индиректан утицај на њих. Међутим, дефинисањем изузетних перформанси, на пример, организација може омогућити појединцима да осећају да су извршили своје задатке изузетно добро.

Друга група фактора обухвата политику организације, администрацију, техничко надгледање, плату, бенефиције, радне услове и интерперсоналне односе. Ови фактори повезани су са негативним осећањима појединца у вези са послом и са окружењем у којем се обавља посао.

Упркос разликама у култури, мотивациони фактори утичу слично на све запослене у организацијама широм света. Мотивациони модел такође указује на то да задовољство и незадовољство послом не формирају јединствени континуум (димензију), већ су на сепаратним и различитим димензијама. Стога, према овом моделу, особа може бити и задовољна и незадовољна у исто време.

Насупрот позитивним особинама, овом моделу било је упућено и неколико озбиљних критика. Једна је да је Херцберг користио методолошки ограничену процедуру: тј. метода коју је користио за мерење утицала је на резултате. Он је постављао два кључна питања: „Можете ли детаљно да опишете када се осећате посебно добро на вашем послу?“ и „Можете ли да опишете када се осећате посебно лоше на послу?“. У одговору на таква питања људи показују тенденцију да дају друштвено пожељне одговоре, тј. одговоре за које мисле да истраживач жели да чује или који звуче „разумно“. Такви људи имају тенденцију да добре пословне резултате припишу сопственим напорима, а да разлоге за лоше резултате припишу другима. Друго озбиљно питање јесте да ли су задовољство и незадовољство заиста две одвојене димензије. Истраживачки подаци су помешани. Неки истраживачи су пронашли факторе који могу доприносити и сатисфакцији и дисатисфакцији, док су други открили да мотивишући фактори могу доприносити незадовољству (дисатисфакцији). Неки докази, не тако јаки, повезују искуства као што су повећање радне одговорности, изазова и могућност напредовања са високим перформансама.

Нажалост, истраживачи су мало пажње посветили конструисању модела који ће објаснити зашто одређени фактори посла утичу на перформансе позитивно или негативно. Запослени у наменским организацијама подељени су у више различитих групација: менаџери, службе набавке и контроле квалитета, начелници погона, техничко особље, професионалци разних струка повезаних на овај или онај начин са природом процеса који се проводи у организацији. Сви су они представљени различитим професионалним асоцијацијама са мање или више различитим циљевима и погледима на то шта представља организација и чиме се бави, ефективност и ефикасност пословних процеса, као и способност реализације стратешких циљева организације. Различити погледи стварају тензије, па и сукобе, како између различитих професионалних група, тако и унутар истих групација.

Закључак

Један од кључних фактора у организацији и имплементацији промена у наменским организацијама и систему у целини је примена одговарајуће стратегије, метода и алата, а једна од најефикаснијих је стратегија промена људских ресурса [5].

Без темељне трансформације досадашње праксе руковођења у организацијама овог типа и без значајних промена, како у структури, тако и у раду свих запослених, било да се ради о руководству, управним или извршним органима у производњи, неће бити повећања ефективности и ефикасности пословних процеса, а ни побољшања у целини. За квалитетну и ефикасну реализацију пословних процеса и континуираног обезбеђења побољшања квалитета, као и задовољства купца, у наредном периоду тежиште управљања квалитетом мора се фокусирати на обезбеђење различитих вештина и стручности, као и континуирани рад на обезбеђењу људских и материјалних ресурса.

Лидерство и мотивација у овом случају мора да идентификује и да се, с једне стране, уклопи у трендове делегирања радних задатака ниже квалификованом особљу, а, са друге стране, да континуираном едукацијом и тренингом ради на побољшању квалификованости за обављање послова у новом окружењу сходно ризицима и шансама. Транспарентност између оперативе и супервизора, као и између различитих погона и сектора за производњу и пружање услуга, тимови различитих стручњака на истом задатку и бржи и ефикаснији промет информација, како интерно, тако и у односу на спољне факторе, биће обележја новог, флексибилног производног менаџмента. Трансформације производног менаџмента учиниће да се комплексна улога запослених усмери, пре свега, на континуирано побољшање квалитета и задовољство купца – корисника средстава наоружања и војне опреме.

Поред тога, трошкови пословања у процесу израде производа имају закониту тенденцију прогресивног раста и, најзад, сатисфакција корисника високо корелира с квалитетом њених услуга, те се јавља јака потреба за добрим вођењем, али и за неопходним мотивационим варијаблама, како би запослени у овим организацијама пружили што већу ефективност и ефикасност у процесу реализације производа. Модели процеса мотивације фокусирани су на психолошке процесе који мотивишу запослене на одређено понашање, за разлику од модела садржаја који се баве садржајем мотивације. Може се рећи да су теорије, приступи и концепти о понашању и мотивацији запослених настали као одговор на менаџерски изазов да се пронађе начин за управљање понашањем људи у процесу управљања квалитетом у производном циклусу како би се остварили циљеви организације.

На овом изазову грађене су стратегије лидерства. Стога је модернизација управљања наменским организацијама веома сложен посао, јер није реч само о постепеном побољшању „неких ствари“ у управљању, већ о бржем, али пажљивом увођењу нове парадигме пословног менаџмента.

Литература:

[1] Armstrong M. A.: Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition), London: Kogan Page. 2001.

[2] Barney, J. B., Griffin R.W.: „The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior“, Houghton Mifflin Company, Boston –Toronto. 1992.

[3] Carrell M, Elbert N. Hatfield R.: Human Resource Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce (sixth Edition). London: Dryden Press—a division of Harcourt College Publishers; 2000.

[4] Coler Effective Behaviour in Organizations (seventh Edition). London: McGraw-Hill; 2002.

[5] Kondo, J.: Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: Japanska perspektiva, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). 1997.

[6] Maslow A.H.: Motivation and Responsibility, Harper-and Row, New York. 1954.

[7] McShane, Von Glinow.: Organizational Behaviour, (second Edition) London: McGraw-Hill. 2002

[8] Mullins L.: Management and Organisational Behaviour (5th Edition), London; Financial Times/Pitman Publishing, 1999.

[9] Wren D. A., Voich D. Jr.: Menadžment, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 2001.