



**Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**

# **Univerzitetska misao**

**asopis za nauku, kulturu i umjetnost**

**GODINA 2016, BROJ 15**

**Novi Pazar, 2016. godine**

# UNIVERZITETSKA MISAO

časopis za nauku, kulturu i umjetnost  
Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

---

- Izdava : **Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**  
Za izdava a: **Suad Beirovi** , Rektor IUNP
- Redakcija: Suad Beirovi , glavni i odgovorni urednik  
Amela Luka Zorani , zamjenik glavnog i odgovornog urednika  
Dženis Bajramovi , sekretar redakcije  
Edin Korićanin, tehnički urednik
- Urednički odbor: Muzafer Saračević , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Biserka Kalašević , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Mustafa Fetić , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Jahja Fehratović , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Elma Elfić-Zukorlić , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Fehim Husković , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Aleksandar Ivanović , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Samina Džadarević , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Šefket Krčić , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
- Izdavački savjet: Tarik Obralić , Univerzitet u Travniku  
Amil Sukić , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Marija Krivokapić , Univerzitet Crne Gore  
Tibor Petreš, University of Szeged  
Julijana Vučković, Univerzitet u Beogradu,  
Tomaž Onažič , Univerzitet u Mariboru,  
Dragana Mašović , Univerzitet u Nišu,  
Miodrag Jović , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Halid Kurtović , Univerzitet u Zenici  
Sanjin Kodrić , Univerzitet u Sarajevu,  
Lars Petter Soltvedt, Buskerud University  
Šemsudin Plojović , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Enes Osmanović , Univerzitet u Tuzli  
Emina Avdić , Univerzitet Cirilo i Metodije  
Senađ Bušatlić , Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
- Lektor: Adnan Hasanović , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Korice: Elvis Nokić , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Tiraž: 200 primjeraka  
Štampa: GrafiColor, Kraljevo
- ISSN: **1451-3870**

Adresa redakcije: Univerzitet u Novom Pazaru  
Ul. Dimitrija Tucovi a bb  
36300 Novi Pazar  
Telefon: +381 20 316 634  
E-mail: [um@uninp.edu.rs](mailto:um@uninp.edu.rs)

Sajt asopisa: <http://um.uninp.edu.rs/>

Bibliografska baza:

- **Repozitorijum NBS**
- **Kobson - Spisak asopisa iz Srbije dostupnih u e-formi**
- **Central and Eastern European Online Library (CEEOL)**
- **University Library of Regensburg**

**UNIVERZITETSKA MISAO**  
**asopis za nauku, kulturu i umjetnost**  
**Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**

---

**SADRŽAJ**

<b>Edin Korić Muzafer Sarać Hasim Luboder Mersija Camovi</b>	Konceptualni modeli i sistemi za personalno okruženje za učenice	5-16
<b>Fatima A. Kriještorac Melida Župljanin</b>	Manifestacija nasilja u školi i njena prevencija	17-24
<b>Emruš Azizović Anela Džogović Melisa Azizović</b>	Uticaj liderstva na motivaciju i nagradu zaposlenih	25-36
<b>Enver Međedović</b>	Prevencija imovinskog kriminaliteta	37-60
<b>Sanja Lazarević Radak</b>	Konstrukti osmansko i slovensko u britanskim i američkim putopisima kolonijalnog perioda	61-78
<b>Mustafa Fetić</b>	Odgajanje individue u svjetlu Kur'anske antropologije	79-88
<b>Lina Omran</b>	Pronunciation Classes: Accent Is Not A Concern	89-94
		95-101
<b>Biljana Ivanović Ivana Radulović Dragana Čakarević</b>	Primjena veb 2.0 kao motivaciono i nastavno sredstvo u izgradnji funkcionalnog znanja	102-112
<b>Hanifa Obralić Alma Švraka Tarik Obralić</b>	Individualne potrebe kao parametar programiranja usavršavanja i razvoja profesionalnih vrijednosti nastavnika	113-126
<b>Ajsela Hadžiahmetović Vladan Seizović</b>	Unapređivanje položaja IKT u obrazovanju u Srbiji	127-143
<b>Muradif Hajder</b>	Zainteresiranost i spremnost nastavnika za uvođenje savremenih inovacija i informaciono-komunikacijskih tehnologija u nastavu	144-161
<b>Maja Žmukić</b>	Informacione tehnologije u nastavi likovne kulture	162-169
<b>Prilog: Ahmed Bihorac - Promocija istanke za drugi razred gimnazija i srednjih škola</b>		170-177

**EMRUŠ AZIZOVI**

UDK: 005.32:331.101.3

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija

e.azizovic@uninp.edu.rs

**ANELA DŽOGOVI**

Univerzitet u Pei

dzogovic.anela@gmail.com

**MELISA AZIZOVI**

Univerzitet u Prizrenu

melisa.azizovic@gmail.com

**UTICAJ LIDERSTVA NA MOTIVACIJU I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH**

**THE IMPACT OF LEADERSHIP ON MOTIVATION AND REWARD STAFF**

**Apstrakt** - Živimo u uslovima dinamičnih promjena, zbog kojih je potrebno da stalno kreiramo nove ideje i talente, da upravljamo njima, da bi se u budućnosti ostvarile, a to jedino možemo uspjeti uz pomoć sposobnih lidera. Liderstvo se uglavnom definiše kao proces usmjeravanja uticaja na aktivnosti koje su relevantne za ostvarivanje ciljeva članova grupe. Pod liderom podrazumijeva se ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu.

Motivacija zaposlenih je veoma važan faktor za savremenog lidera, jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može postići i veća organizaciona uspješnost. Nagrađivanje i motivacija zaposlenih u liderstvu se smatraju jednim od najosjetljivijih aktivnosti. Ovim aktivnostima treba postati i zaposlene da rade na takav način da što bolje i efikasnije ostvaruju bolje poslovne rezultate.

**Ključne riječi** – Liderstvo, stilovi liderstva, zaposleni, motivacija, nagrađivanje, organizaciona uspješnost, izvori motivacije, menadžment znanja.

**Abstract** - *We are living in conditions of dynamic changes, for which it is necessary to constantly create new ideas and talents, to manage them, to be achieved in the future, and that we can only succeed with the help of capable leaders. Leadership is generally defined as the process of routing an impact on activities that are relevant to achieving the goals of the group members. Under Leader means one person who needs to perform specific leadership roles. Employee motivation is a very important factor for modern leaders, because only by building high-quality motivation system can achieve greater organizational success. Rewarding and motivating employees in leadership are considered one of the most sensitive activities. These activities should stimulate the employees to work in such a way to better and more effectively achieve better business results.*

**Key words** – *Leadership, leadership styles, employee, motivation, reward, organizational performance, power sources, knowledge management.*

## UVOD

U radu je predstavljen uticaj liderstva na motivaciju i nagra ivanje i objašnjena je veza izme u njih. U svemu tome posebna pažnja treba da se obrati na lidere i njegove zaposlene, zato što od njih zavisi uspjeh organizacije. Lider mora da motiviše svoje zaposlene na taj na in da oni pruže svoj maximum kako bi sve postavljene zadatke i ciljeve ispunili u predvi enom roku. U koliko sve urade po dogovorenim procedurama i sve na vrijeme izvrše bi e nagra eni, a ako ne kažnjeni.

Lider mora da ima znanje koje e prenijeti na svoje zaposlene i samim tim organizacija e biti uspješnija. U današnje vrijeme savremene organizacije sve više koriste nove web tehnologije koje im omogu avaju da svoje cjelokupno poslovanje prikažu svojim zaposlenim.

Sav materijal koji je važan za njihovu organizaciju mogu da postavje na razli itim web stranicama i zaposleni mogu preuzeti i preslušavati koliko žele. Na taj na in oni koji su ulogovani na web stranicama na kojima odre ena organizacija je postavila šta nudi, koji su njeni afiniteti, prednosti i nedostaci svi zainteresovani mogu da se upoznaju sa njihovim poslovima.

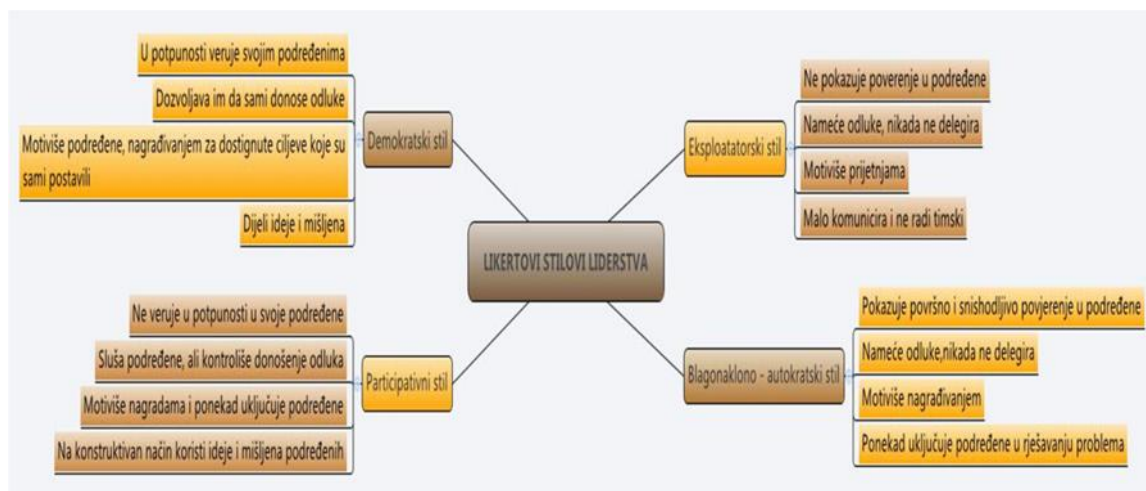
## UTICAJ LIDERA NA TIMSKI RAD

U današnje vrijeme najuspešnija su ona preduze a koje sve poslove obavljaju zajedni ki tj. timski [1]. Motiv za formiranje tima je razli it kao i razlozi kiji uti u na uspjeh odnosno neuspjeh organizacije. Kada govorimo o razlozima za formiranje tima važno je znati da efikasnost tima ne zavisi od slu ajnih okolnosti ve od njihovog truda tj. od obavljenog posla. Ukoliko su uložili dovoljno napora uspjeh je zagarantovan. Tako e je bitno napomenuti da mora postojati dobra komunikacija izme u svih lanova. Vo a tima ne treba da se ponaša kao nadre eni ve da svima dopusti da i oni daju svoje ideje, mišljenja i zajedno u estvuju na svim zadacima da riješe i otklone sve probleme na najbolji na in. Efektivni timovi jasno i otvoreno komuniciraju o problemima, a neefiksna komunikacija može da dovede do nepotrebne napetosti i stresa izme u lanova tima.

Prema ovome ukoliko timovi rade zajedno sve nesuglasice i probleme e riješiti i dostignu a postaju evidentna.

## LIKERTOVI OBRASCI LEADERSHIP PONAŠANJA

The functional Likert je u svojim istraživanjima dao sljede u klasifikaciju stilova liderstva [2].



Shema 1. Likertovi stilovi

Likert je utvrdio da se menadžeri najuspješnijih sektora odlikuju nekim zajedničkim ponašanjima koja se mogu svesti pod sledeći obrazac.

- Od svojih nadređenih nadgledani su samo u generalnim stvarima, a ne u sitnicama,
- Nadgledaju svoje podređene samo generalno, a ne u detaljnim elementima posla,
- Uživaju u svojoj odgovornosti i autoritetu,
- Provode više vremena u nadgledanju,
- Više su orijentisani ka zaposlenima, nego ka proizvodnji.

U daljem svom istraživanju on predlaže model od pet sledećih uslova za efektivno ponašanje lidera.

1. Princip podržavajućih odnosa. Leadership i drugi procesi u organizaciji moraju biti takvi da osiguraju maksimalnu vjerovatnoću da će svaki član organizacije u svojoj interakciji i odnosima s organizacijom imati osjećaj podrške.
2. Grupne metode nadgledanja. Menadžment će u potpunosti iskoristiti kapacitete svojih ljudskih resursa samo kada je svaka osoba u organizaciji član jedne ili više radnih grupa koje imaju visok stepen grupne lojalnosti.
3. Visoko postavljene ciljevi. U pogledu performansi. Ako se mora postići i visok nivo performansi neophodno je da lider bude okrenut ka sljedbeniku, a da u isto vrijeme ima visoko postavljene ciljeve u pogledu performansi.

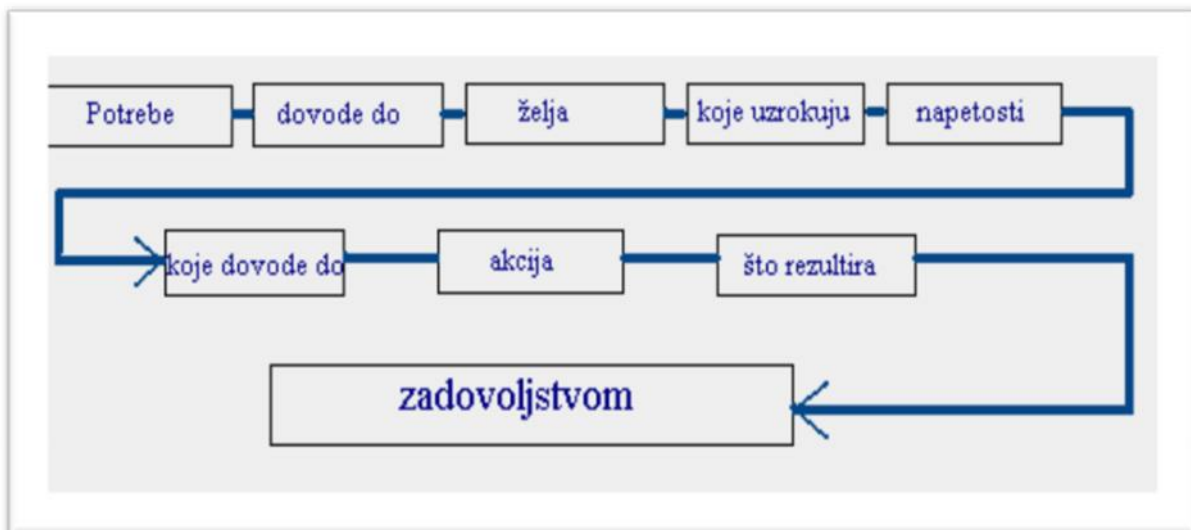
Treba napomenuti da su, prema Likertu, efektivni lideri oni koji primjenjuju ili sistem 3 ili sistem 4, koje on naziva "alternativnim životnim stilom organizacije".

## **POJAM MOTIVACIJE**

Motivacija je proces u kojem zaposleni imaju nezadovoljenu potrebu, pokreću i usmjeravaju svoje ponašanje ka određenom cilju. Svaki zaposleni ima neke želje i potrebe koje treba ostvariti. Njih



lider treba da prepozna da im u tome udovolji jer e na taj na in da ostvari organizacija svoje li ne ciljeve.



Shema 2. Izvor: Dane Kordi , Menadžment organizacijskog ponašanja , Ekonomski Fakultet, Mostar, 2002.

Šema nam jasno pokazuje da je motivacija žudnja za zadovoljavanjem želje, a kada se želja zadovolji, to rezultira osje ajem postignutog rezultata. U suštini, to predstavlja zadovoljstvo [3]. Da bi zaposleni u nekom preduze u bio motivisan na na in njegova motivacija mora da ima odre eni pravac. Neko može da bude motivisan na ve em nivou, dok drugi mogu biti motivisani na manjem nivou intenziteta.

Tabela 1. Motivacioni elementi

MOTIVACIONI ELEMENTI
Interesantan posao
Autonomija i povjerenje
Dobra plata
Uslovi rada

Tabela 2. Demotivacioni elementi

DEMOTIVACIONI ELEMENTI
<i>Smanjenje plate</i>
<i>Neodgovaraju i uslovi rada</i>
<i>Nemogu nost napredovanja i usavršavanja</i>
<i>Dosadan posao</i>

Trebamo imati u vidu da razli iti ljudi imaju razli ite potrebe, isti ljudi u razli itim životnim kontekstima imaju razli ite potrebe. Sagledavaju i ljudske potrebe koje predstavljaju osnovu motiva kao pokreta a ljudskih aktivnosti i ponašanja možemo zaklju iti da istraživa i ovog fenomena uglavnom su saglasni u pogledu liste ovjekovih potreba.

### KLASI NE I SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE

Treba napomenuti kada se govori o motivaciji da postoje mnoge teorije, a najviše se izdvaju klasi ne i savremene teorije.



Shema 3. Klasi ne teorijw motivacije



Shema 4. Savremene teorije motivacije

## ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH

Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti, znanja i mogu da inspirišu lojalnost i entuzijazam koje on vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rješavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti i efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta. Motivacija predstavlja snage koje djeluju na ili unutar osobe, koje uzrokuju da se osoba ponaša na specifičan način. Postoji dosta strategija motivacije koje imaju za cilj da zadovolje potrebe članova organizacije, kroz organizaciono ponašanje, a to su [4]:

- Komunikacija
- Stav
- Osmišljavanje i obogaćivanje posla
- Modifikacija ponašanja

Prva strategija motivisanja je komunikacija. Dobra komunikacija između lidera i sljedbenika je veoma važna jer obezbjeđuje zadovoljavanje elementarnih ljudskih potreba.

Nosioci dobre komunikacije moraju da budu lideri. Njihova pažnja prema sljedbenicima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rješavaju, da imaju osjećaj da pripadaju toj organizaciji a samim

tim i osjećaj samopotvrđivanja kroz rad za nju. Pored svih potreba koje ima uvijek misli se na osnovne potrebe, komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljavanje ovih potreba.

Druga strategija motivisanja je stav lidera prema sljedbenicima. Ova strategija je najbolje predstavljena u teoriji X i Y koje je objasnio McGregor.

Teorija X predstavlja negativan stav koja podrazumijeva pretpostavke o nedovoljno aktivnim zaposlenim, o njihovoj nezainteresovanosti za kvalitet i doprinos u organizaciji. Ovim možemo reći da oni djeluju demotivisano. Dok teorija Y predstavlja pozitivan stav lidera, podrazumijeva da su radnici vrijedni, požrtvovani i da se identifikuju sa organizacijom, sigurno će djelovati motivisano na saradnike.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je osmišljavanje i obogaćivanje posla. Ova strategija ima za cilj da smanji uobičajenu rutinu radnog mjesta ali i postizanje veće efikasnosti na radnom mjestu odnosno u toku obavljanja rada. Način eliminacije uobičajene rutine radnog mjesta kroz osmišljavanje posla jeste rotacija.

četvrta strategija motivisanja zaposlenih zasniva se na konceptu tzv. modifikacija ponašanja. Ovdje se misli na određeno ponašanje zaposlenog, a u zavisnosti je od posljedica koje takvo ponašanje proizvodi. Da bi strategija promjena imala pozitivne efekte na radnu motivaciju potrebno je da menadžment informiše zaposlene o odnosu ponašanja na poslu i posljedica.

## **LIDERSTVO I NAGRA IVANJE ZAPOSLENIH**

Sistem nagradivanja obuhvata novac i usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima za njihov trud [5]. Sistemom nagradivanja se šalju direktne poruke zaposlenima o tome šta se vrednuje i do čega preduzeće ili institucije se drže. Ono ima motivaciono dejstvo, ali još važnije od toga, može da djeluje demotivisano i da blokira eksplicitna znanja. Ono što je najvažnije jeste da svaka institucija treba da se pozabavi time tj. sistemom nagradivanja ne zbog toga što je trošak veliki nego prvenstveno zato što ima veliki uticaj na ponašanje, rezultate i kulturu.

Da bi stvorili povoljno radno okruženje koje će podsticati zaposlene na kreativan i inovativan odnos prema poslu, mnoga preduzeća koriste pravilno osmišljen sistem za nagradivanje zaposlenih. Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na efikasno ponašanje zaposlenih, da pomognu ljudima da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i to da se motivišu. Vrhunski lideri znaju da im uspjeh zavisi od rada njihovih podređenih, zbog čega posvećuju veliku pažnju odnosu sa svojim podređenima, kao i njihovim potrebama i željama. Upravo ta briga o motivisanosti podređenih razdvaja posebne i vrhunske lidere.

### **NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH (MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE)**

Svaki zaposleni želi da bude adekvatno nagrađen za svoj rad i zalaganje. U zalaganju za ostvarivanje organizacijskih ciljeva radnici podređuju lične interese radi interesa preduzeća.

Kako bi uspješno poslovalo, svako preduzeće mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja (stimulans) za svoje zaposlene, koja će zavistiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih.

Kompenzacije radnicima mogu biti:

- materijalne kompenzacije i
- nematerijalne kompenzacije

Materijalne kompenzacije radnicima su razvijene gotovo u svim preduzećima, bilo da se radi o malom ili velikom. Materijalna ili novčana stimulacija nije standardizovana i nije jednaka na svim nivoima. One se mogu svrstati u dvije kategorije:

- direktne i
- indirektne kompenzacije.

Nematerijalna kompenzacija se dijeli na dva važna subjekta koji u velikoj mjeri definišu zadovoljstvo zaposlenika, a to su: posao i radna okolina. U nematerijalne kompenzacije mogu se nabrojati:

- politika preduzeća
- status
- radni uslovi
- suradnici

Sistem nagrade zaposlenih i indirektna zarada.

Direktna zarada [6] osnovna zarada koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu i zarada u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenog rezultata rada. Direktna materijalna kompenzacija se odnose na osnovnu platu koju radnik dobija kao naknadu za posao.

Ovdje radnici dobijaju novac na ruke. Tu spadaju socijalno i penziono osiguranje, prevoz radnika na posao, topli obrok idr. U prvom slučaju se nagrade sudjelovanje, a u drugom ostvarenje.

Indirektna materijalna kompenzacija i sve ono što je u vezi sa pojašnjavanjem kriterijuma kako bi se motivisalo željeno ponašanje. Radnici koji primaju platu mogu se ponašati na jedan od sljedećih dva načina:

- mogu prihvatiti platu, smatrajući da je ona zaista rezultat rada
- mogu da ne prihvate platu i iskazati svoje nezadovoljstvo.

Kada radnici prihvate platu osjećaju se motivisano za posao i osjećaju veliko zadovoljstvo što svojim radom doprinose uspjehu preduzeća. A ako ne prihvate platu mogu da izazovu određene posljedice. Radnici smatraju da se dobar rad ne isplati i da oni nisu adekvatno nagrađeni.

## **ZAKLJUČAK**

Stalne promjene koje se dešavaju u liderstvu, preduzeća ima pa i u samoj tehnologiji zahtijevaju permanentno napredovanje ljudi. Od posebne važnosti je da liderstvo poznaje nivo motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih na njihovim radnim mjestima kao i otkrivanje dobijenog rezultata. Svaki zaposleni da bi bio zadovoljan radom, mora biti motivisan kako bi ispunio sve zadatke koje se od njega traže. Motivisanost, nagrada, obrazovanje, sticanje novca, mogu biti napredovanja i sticanja novih znanja, osposobljavanje i usavršavanje predstavljaju najvažnija područja djelovanja liderstva na efikasnost i efektivnost zaposlenih.

Izbor strategija stilova liderstva ništa ne znači ako se ne transformišu u strategijski plan, koji se potom implementira u praksi. Sistemom motivacije obuhvataju se materijalne i nematerijalne kompenzacije, koje imaju za cilj da zadovolje sve potrebe i da poznaju odgovarajuće teorije koje predstavljaju odnos između nadređenih i podređenih.

Naglasak treba staviti na timski rad zato što sve bolje funkcioniše kada rade zajedno i imaju povjerenje jedni u druge.

## **LITERATURA**

- Bender, William J., and Darlene M. Septelka. "Teambuilding in the Construction Industry." *AACE International Transactions* (2002).
- Šehić, Dževad, Suada Penava, *Leadership*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2007.
- Hadžiahmetović Z.: *Organizacija (teorije strukture ponašanja)*, Sarajevo, 2008.
- Mullins L. / *Management and Organisational Behaviour* (5th edition), London: Financial Times / Pitman Publishing, 1999.
- Petković M., Janićević N., Bogićević M., "Organizacija", Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005.

- uri in D., Janošević S.; "Menadžment i strategija"; Ekonomski Fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007.
- <http://www.viser.edu.rs/download.php?id=3460>
- [http://www.dgt.uns.ac.rs/download/gastrmen\\_motivacija.pdf](http://www.dgt.uns.ac.rs/download/gastrmen_motivacija.pdf)
- [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/KM%20POGLAVLJE%203%2020Pla%C4%87e%20-%20materijalne%20i%20nematerijalne%20kompenzacije%20\(3\).ppt](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/KM%20POGLAVLJE%203%2020Pla%C4%87e%20-%20materijalne%20i%20nematerijalne%20kompenzacije%20(3).ppt)
- <http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/03/Materijalno-nematerijalno-nagradjivanje.pdf>