

Marijana Zimonjić*
<https://orcid.org/0009-0005-6323-0393>
Bojan Zimonjić**
<https://orcid.org/0009-0001-6374-6454>

UDK: 005.34:656.73
005.72:005.74]:656.73
005.96
DOI: 10.5937/MegRev2501111Z
Pregledni naučni rad
Primljen 09.07.2025.
Odobren 14.09.2025.

UTICAJ ORGANIZACIONE KLIME I STILOVA LIDERSTVA NA PERFORMANSE ZAPOSLENIH U CIVILNOM VAZDUHOPLOVSTVU

Sažetak: *Upravljanje ljudskim resursima u vazduhoplovstvu predstavlja ključni faktor u održavanju efikasnosti, sigurnosti i kvaliteta usluga u ovoj specifičnoj industriji. Sektor vazduhoplovstva, sa složenom strukturom i visokim zahtevima za preciznošću i odgovornošću, zahteva strateški pristup HR menadžmentu, koji uključuje selekciju, obuku, motivaciju, razvoj i upravljanje stresom i performansama zaposlenih. Zaposleni, uključujući kontrolore letenja, pilote i tehničko osoblje, svakodnevno se suočavaju sa visokim nivoom stresa i odgovornosti, što zahteva optimalnu organizacionu klimu i odgovarajući stil liderstva. Transformacioni stil liderstva, otvorena komunikacija i podrška menadžmenta pokazali su se ključnim za očuvanje visoke motivacije, angažovanosti i radne efikasnosti. Rezultati istraživanja sprovedenog među kontrolorima letenja u Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini i Severnoj Makedoniji ukazuju na dominantnost transformacionog liderstva i pozitivan uticaj organizacione klime na performanse i zadovoljstvo zaposlenih. Ovaj rad pruža implikacije za praksu, ukazujući na značaj strateškog upravljanja HR resursima, razvoja lidera i podrške zaposlenima u visokostresnim industrijama.*

Ključne reči: *upravljanje ljudskim resursima, vazduhoplovstvo, kontrola letenja, liderstvo, organizaciona klima, stres, motivacija, bezbednost.*

* Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija
E-mail: marijanazimonjic1978@gmail.com

** Megatrend univerzitet, Beograd, Srbija
E-mail: bojanzimonjic1999@gmail.com

1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima (HR) u vazduhoplovstvu igra centralnu ulogu u obezbeđivanju efikasnosti i bezbednosti operacija. Industrija vazduhoplovstva obuhvata različite segmente – od komercijalnih letova do vojnih i cargo operacija – gde ljudski faktor direktno utiče na sigurnost i kvalitet usluga. Kontrola letenja je posebno kritična, jer kontrolori letenja donose odluke u realnom vremenu koje mogu imati ozbiljne posledice po bezbednost putnika i aviooperacija.

Upravljanje ljudskim resursima u ovom sektoru obuhvata selekciju, obuku, razvoj, motivaciju i upravljanje stresom, kako bi se obezbedio optimalan radni učinak. Stres, odgovornost i potreba za preciznošću čine rad u sektoru kontrole letenja zahtevnim, a organizaciona klima i stil liderstva predstavljaju ključne faktore za očuvanje motivacije i efikasnosti zaposlenih.¹

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U VAZDUHOPLOVSTVU

HR menadžment u vazduhoplovstvu zahteva strateški pristup koji balansira tehničke kompetencije i interpersonalne veštine. Zaposleni moraju brzo reagovati, donositi precizne odluke i efikasno komunicirati sa timom i pilotima. Sektor kontrole letenja zahteva visoku obuku, specijalizaciju i stalno usavršavanje, uz fokus na smanjenje stresa i očuvanje mentalnog zdravlja. Efektivno HR upravljanje doprinosi ne samo radnoj efikasnosti, već i bezbednosti celokupnog vazduhoplovnog sistema.²

2.1 Stilovi liderstva i njihov uticaj

Liderstvo oblikuje organizacionu kulturu i performanse zaposlenih. Transformacioni lideri podstiču motivaciju, inovacije i zajedničke vrednosti, dok transakcioni stil zasniva se na sistemu nagrada i kazni, što može obezbediti disciplinu ali smanjiti kreativnost. Autoritarni stil donosi brze odluke u kriznim situacijama, ali često smanjuje motivaciju, dok demokratski uključuje zaposlene u odlučivanje i podstiče saradnju. Kombinacija stilova, prilagođena potrebama organizacije, najefikasnije doprinosi dugoročnom uspehu.³

¹ Nikolić, I. (2017): *Organizaciono ponašanje*, Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

² Zimonjić, M., Zimonjić, B. (2025): *Menadžment ljudskih resursa u savremenom vazduhoplovstvu* (p. 184), Megatrend Univerzitet.

³ Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations* (8th ed.), Pearson Education.

2.2 Organizaciona klima

Organizaciona klima se definiše kao percepcija zaposlenih o atmosferi, vrednostima i praksama unutar radnog okruženja. Pozitivna klima povećava motivaciju, angažovanost i produktivnost, dok negativna stvara stres, konflikte i smanjuje efikasnost. Ključni elementi uključuju komunikaciju, međuljudske odnose, podršku menadžmenta i nivo stresa. Efikasna organizaciona klima omogućava timovima da funkcionišu kohezivno i kreativno, dok loša klima može dovesti do fluktuacije zaposlenih i smanjenja performansi.⁴

3. RADNE PERFORMANSE I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U STRESNIM PROFESIJAMA

Performanse zaposlenih u visokostresnim profesijama, poput kontrole letenja, zavise od koncentracije, sposobnosti brzog donošenja odluka i efikasne komunikacije. Visok nivo stresa direktno utiče na pažnju i preciznost, pa zadovoljstvo zaposlenih postaje ključno za očuvanje kvaliteta rada.⁵ Motivacija, kako intrinzična (osećaj postignuća, profesionalna odgovornost), tako i ekstrinzična (nagrade i priznanja), igra ključnu ulogu u održavanju visokih performansi. Zadovoljni zaposleni pokazuju veću sposobnost za fokus, saradnju i reagovanje u kritičnim situacijama, dok nezadovoljstvo povećava rizik od grešaka i pada produktivnosti.⁶

Povezanost između radnih performansi, motivacije i zadovoljstva zaposlenih je međusobno zavisna. Povećanje motivacije podiže zadovoljstvo zaposlenih, što se reflektuje na bolje performanse, dok uspešno izvršavanje zadataka jača unutrašnju motivaciju i osećaj profesionalnog ispunjenja. Strategije organizacija koje uključuju podršku u upravljanju stresom, fleksibilne uslove rada i obuke za emocionalnu otpornost direktno doprinose ovoj povezanosti.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno među zaposlenima u sektoru kontrole letenja u Srbiji i Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini i Severnoj Makedoniji, sa prosečnom starosnom dobi od 45 godina i prosečnim radnim iskustvom od 9 godina. Upitnik se sastojao od 27 pitanja podeljenih u tri oblasti: stil liderstva, organizaciona klima i radne performanse i zadovoljstvo zaposlenih. Ocene su davane na Likertovoj skali od 1 do 5, gde veće ocene označavaju veći nivo saglasnosti sa izjavama. Rezultati istraživanja

⁴ Schein, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass.

⁵ Isaković, V., & Đurđević, D. (2021): "Zamor kao pretnja u civilnom vazduhoplovstvu", *Megatrend revija*, 18(1), 105-124. DOI: 10.5937/MegRev2101105I

⁶ Zimonjić, B., & Zimonjić, M. (2023): "Uloga digitalne transformacije u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, 20(2), 37-45. DOI: 10.5937/MegRev2302037Z

pružaju uvid u dominantne obrasce liderstva i njihovu povezanost sa stepenom motivacije i angažovanosti kontrolora letenja. Dobijeni podaci mogu poslužiti kao osnova za unapređenje menadžerskih praksi i razvoj programa obuke usmerenih na povećanje efikasnosti i zadovoljstva zaposlenih u ovom sektoru.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati istraživanja ukazuju na to da zaposleni u sektoru kontrole letenja jasno prepoznaju transformacioni stil liderstva, pri čemu su najviše ocene dodeljene dimenzijama koje se odnose na inspiraciju, motivaciju i vizionarski pristup lidera. Ovakav nalaz potvrđuje da lideri u posmatranim organizacijama uspevaju da mobilišu zaposlene, usmeravaju njihov rad ka zajedničkim ciljevima i podstiču osećaj profesionalne misije. Ipak, prosečne ocene ističu da postoji prostor za unapređenje u segmentima podsticanja kreativnosti, inovativnosti i uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka. Ovi elementi su od izuzetnog značaja jer direktno utiču na razvoj organizacione fleksibilnosti i sposobnost prilagođavanja promenama u kompleksnom i dinamičnom okruženju vazduhoplovstva.

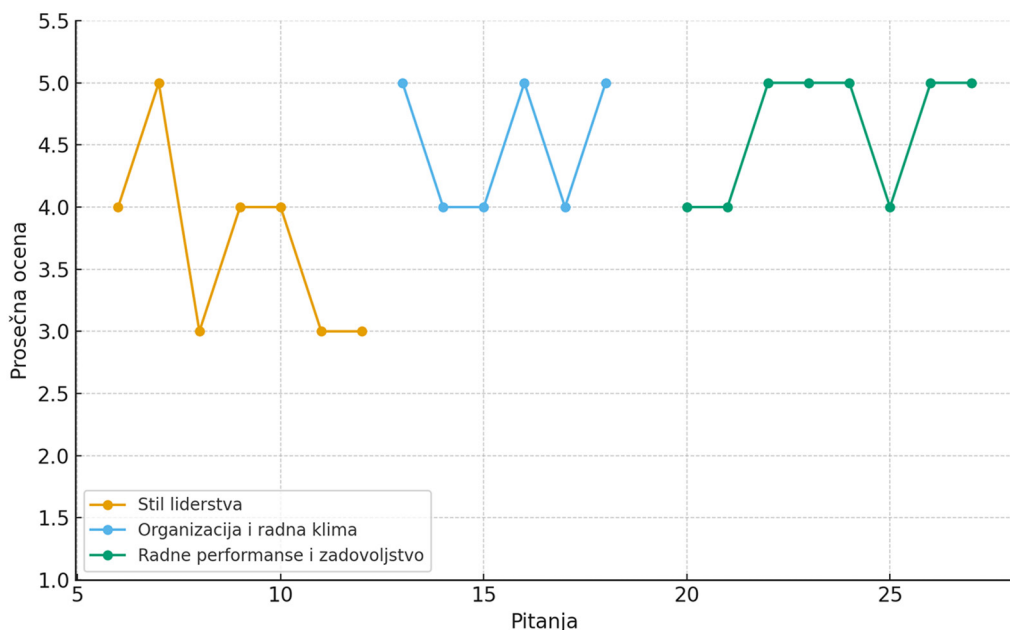
Kada je reč o organizacionoj klimi, ona je ocenjena kao pretežno pozitivna. Posebno se izdvaja visok nivo otvorene komunikacije, timske kohezije i valorizacije rada zaposlenih, što stvara osećaj pripadnosti i podstiče međusobno poverenje. Ipak, prisutnost visokog nivoa stresa ostaje značajan izazov. S obzirom na prirodu posla u kontroli letenja, stres je teško potpuno eliminisati, ali se kroz adekvatne programe podrške, razvoj emocionalne otpornosti i balans između radnih obaveza i odmora može smanjiti njegov negativan uticaj.

Na planu radnih performansi i zadovoljstva zaposlenih, rezultati pokazuju visoke ocene u oblastima jasnoće ciljeva, osećaja značaja posla i percepcije doprinosa ukupnoj bezbednosti sistema. To implicira da zaposleni ne samo da razumeju svoju ulogu u širem kontekstu bezbednosti vazduhoplovstva, već i da njihov rad ima snažan intrinzični smisao, što podstiče motivaciju i profesionalnu posvećenost. Istovremeno, visoko zadovoljstvo poslom i percepcija sopstvene važnosti doprinose smanjenju rizika od grešaka i povećanju efikasnosti, što je u sektorima visokog rizika, poput avijacije, od presudnog značaja.

Ukupno posmatrano, ovi nalazi potvrđuju da kombinacija transformacionog liderstva i pozitivne organizacione klime, iako opterećena izazovima poput stresa i povremenog nedostatka kreativnog podsticaja, predstavlja ključni faktor u održavanju visokih performansi i zadovoljstva zaposlenih u civilnom vazduhoplovstvu.

Transformacioni stil liderstva, koji se pokazao kao dominantan među menadžerima u sektoru kontrole letenja, potvrđuje teorijske postavke da lideri koji inspirišu,

motivisu i imaju jasnu viziju uspevaju da smanje negativne efekte stresa i povećaju nivo angažovanosti zaposlenih. Ovaj stil liderstva ne podrazumeva samo postavljanje ciljeva, već i stvaranje osećaja zajedničke misije i svrhe⁷, što zaposlenima omogućava da svoj posao doživljavaju kao značajan i vredan. Posebno u visoko-stresnim profesijama, kakva je kontrola letenja, transformacioni lideri imaju presudnu ulogu u održavanju psihološke stabilnosti i motivacije zaposlenih.⁸



Grafikon 1: Prosečne ocene po kategorijama.

Izvor: Autor.

Visok nivo stresa u ovoj industriji nije izuzetak, već konstanta potvrđena i u ranijim istraživanjima o visokostresnim profesijama. Uprkos tome, prisustvo timске kohezije i kvalitetnih međuljudskih odnosadeluje kao značajan amortizer koji ublažava negativne posledice stresa. Ovi nalazi se podudaraju sa teorijom društvene podrške, prema kojoj kolegijalnost, međusobno poverenje i podrška kolega doprinose očuvanju mentalnog zdravlja i povećanju otpornosti zaposlenih.⁹

Na osnovu rezultata, jasno se uočava potreba za kontinuiranim ulaganjem u razvoj transformacionih lidera kroz obuke i programe liderstva, kao i za

⁷ Salas, E., Driskell, J. E., & Hughes, S. (1996): "The study of stress and human performance", In *Stress and Human Performance* (pp. 1–45), Lawrence Erlbaum Associates.

⁸ Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013): *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Press

⁹ Gibbons, A. M., & Freeman, J. E. (2019): "The impact of organizational climate on air traffic controllers' job satisfaction and performance", *Journal of Air Transport Management*, 77, 8–15.

unapređenjem međuljudskih odnosa unutar organizacije. Istovremeno, implementacija strategija za smanjenje stresa – poput uvođenja programa psihološke podrške, fleksibilnijeg rasporeda rada ili organizacionih intervencija usmerenih na smanjenje preopterećenosti – mogla bi dodatno doprineti očuvanju dobrobiti zaposlenih. Konačno, efikasni sistemi nagrađivanja i priznanja za postignute rezultate ne samo da bi podigli nivo motivacije, već bi i stvorili kulturu zahvalnosti i vrednovanja doprinosa pojedinaca, što direktno utiče na veću posvećenost i dugoročnu efikasnost celokupnog sistema kontrole letenja.¹⁰

6. ZAKLJUČAK

Istraživanje jasno potvrđuje da organizaciona klima i stil liderstva imaju presudan uticaj na performanse zaposlenih u sektoru kontrole letenja, što je u skladu sa teorijskim i empirijskim pretpostavkama iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati ukazuju da transformacioni lideri, svojim sposobnostima da inspirišu, motivišu i prenesu viziju, značajno doprinose stvaranju pozitivne radne atmosfere, jačanju profesionalne posvećenosti i smanjenju negativnih posledica stresa. Sa druge strane, pozitivna organizaciona klima se pokazuje kao ključni faktor koji podstiče saradnju, timsku koheziju i osećaj pripadnosti, što dodatno umanjuje rizik od grešaka u radu i jača ukupnu otpornost organizacije.

Na osnovu ovih nalaza može se zaključiti da je unapređenje HR menadžmenta u vazduhoplovnom sektoru usko povezano sa strateškim ulaganjima u razvoj lidera i negovanje međuljudskih odnosa. Konkretno, preporučuje se kontinuirani razvoj transformacionih lidera kroz obuke i programe usmerene na emocionalnu inteligenciju, komunikacione veštine i sposobnost vođenja u stresnim okolnostima. Paralelno, važno je da organizacije sistematski rade na promociji timske kohezije i kolegijalne podrške, kao i na pružanju stručne pomoći zaposlenima u očuvanju mentalnog zdravlja i emocionalne otpornosti.¹¹

Ulaganje u ljudske resurse u ovom kontekstu ne treba posmatrati samo kao kratkoročnu meru za povećanje zadovoljstva zaposlenih, već kao stratešku investiciju koja obezbeđuje dugoročnu efikasnost i održivost sistema kontrole letenja. Na taj način, unapređenje HR menadžmenta doprinosi ne samo većoj motivaciji i smanjenju stresa, već i poboljšanju radnih performansi, jačanju bezbednosti i uspešnom funkcionisanju celokupnih vazduhoplovnih operacija.

¹⁰ Rodríguez-Sánchez, A. M., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020): "Cultural factors and organizational commitment in the aviation industry: The mediating role of work stress", *Safety Science*, 127, 104698.

¹¹ Eurocontrol (2019): *Challenges of Air Traffic Management in Europe*, Brussels: Eurocontrol.

Literatura

- Eurocontrol (2019): *Challenges of Air Traffic Management in Europe*, Brussels, Eurocontrol.
- Gibbons, A. M., & Freeman, J. E. (2019): "The impact of organizational climate on air traffic controllers' job satisfaction and performance", *Journal of Air Transport Management*, 77, 8–15.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013): *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Press.
- Isaković, V., & Đurđević, D. (2021): "Zamor kao pretnja u civilnom vazduhoplovstvu", *Megatrend revija*, 18(1), 105–124. DOI: 10.5937/MegRev2101105I
- Nikolić, I. (2017): *Organizaciono ponašanje*, Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020): "Cultural factors and organizational commitment in the aviation industry: The mediating role of work stress", *Safety Science*, 127, 104698.
- Salas, E., Driskell, J. E., & Hughes, S. (1996): *The study of stress and human performance. In Stress and Human Performance (pp. 1–45)*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*, Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations (8th ed.)*, Pearson Education.
- Zimonjić, B., & Zimonjić, M. (2023): "Uloga digitalne transformacije u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, 20(2), 37–45. DOI: 10.5937/MegRev2302037Z
- Zimonjić, M., Zimonjić, B., (2025): *Menadžment ljudskih resursa u savremenom vazduhoplovstvu (p. 184)*, Megatrend univerzitet.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEADERSHIP STYLES ON THE PERFORMANCE OF CIVIL AVIATION EMPLOYEES

Summary: *Human resource management in aviation represents a key factor in maintaining efficiency, safety, and service quality in this specialized industry. The aviation sector, with its complex structure and high demands for precision and responsibility, requires a strategic approach to HR management, which includes selection, training, motivation, development, and management of employee stress and performance. Employees, including air traffic controllers, pilots, and technical staff, face high levels of stress and responsibility on a daily basis, which necessitates an optimal organizational climate and appropriate leadership style. Transformational leadership, open communication, and management support have proven crucial for maintaining high motivation, engagement, and work efficiency. The results of research conducted among air traffic controllers in Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and North Macedonia indicate the predominance of transformational leadership and a positive impact of organizational climate on employee performance and satisfaction. This study provides practical implications, highlighting the importance of strategic HR management, leadership development, and employee support in high-stress industries.*

Keywords: *human resource management, aviation, air traffic control, leadership, organizational climate, stress, motivation, safety*