

Predmet : Menadžment i preduzetništvo

Šifra: M -25 MPR

ESPB: 6

Predavač:

Mr Nikola Radivojević

*"Postoji vreme u kome treba biti vođa i postoji
vreme u kome treba biti sledbenik, ali samo
iskusni znaju da prave razliku"*

Isak Adižes

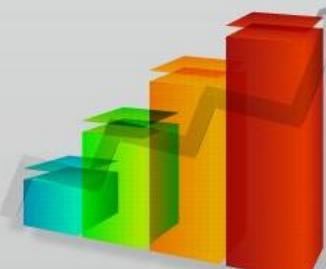
LIDERSTVO

PLAN NASTAVE

- ❑ POJAM, DEFINICIJA I ZNAČAJ LIDERSTVA
- ❑ MODELI LIDERSTVA
- ❑ VOĐENJE KROZ MOTIVISANJE, REŠAVANJE KONFLIKTA I TIMSKI RAD I GRUPNU DINAMIKU
- ❑ KOM TIPU LIDERA VI PRIPADATE?

OČEKIVANI ISHODI

- ❑ Pojmovno definišete liderstvo
- ❑ Prepozname i razlikujete liderske stilove
- ❑ Prepozname karakteristike uspešnog lidera
- ❑ Ovladate tehnikama vođenja
- ❑ Procenite kom tipu lidera Vi pripadate



1. Pojam, definicija i značaj liderstva

Postoji veliki broj definicija liderstva, skoro onoliko koliko i onih koji se bave ovom tematikom. Prvi koji je ukazao na ovaj značaj izučavanja ovog fenomen je bio Ralf M. Stogdil.

Robinson ističe da je to sposobnost da se utiče na druge radi ostvarivanja ciljeva.

Friman ističe da je to proces komandovanja i uticanja na aktivnosti članova organizacije.

Liderstvo je dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje.

Stoner ističe da je liderstvo je proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarivanju zadataka.

Liderstvo je proces inspirisanja i motivisanja drugih da vredno rade na ostvarivanju definisanih zadataka u cilju efikasnog ostvarivanja definisanih ciljeva organizacije

1. Pojam, definicija i značaj liderstva

Sve definicije liderstva ukazuju na četiri ključna elementa u određivanju liderstva:

1. liderstvo podrazumeva ***druge ljudе*** - radnike ili sledbenike jer u suprotnom svi napor i kvaliteti lidera bili bi beznačajni;
2. liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu ***moći***;
 - postoje dva izvora moći
 - *organizaciona moć (moć nagradjivanja, moć prisile, legitimna moć)*
 - *lična moć (ekspertska moć, referentna moć)*
3. liderstvo je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se ***uticalo*** na ponašanje sledbenika, pri čemu se uticaj možemo definisati kao svaku radnju ili primer ponašanja koji može izazvati promenu stava ili ponašanja druge osobe ili grupe.
4. ***etika*** - Ukokliko neko od zaposlenih radi malo i loše, da ne zna ili da nema ispravan stav prema drugima, to neće imati velikog uticaja na klimu i rad preduzeća. Ali ako menadžer radi malo i loše, nema znanja i nema uticaj na zaposlene, to će višestruko negativno uticati na zaposlene, koji od njega zavise i na čiji se primer pozivaju i autoritet oslanjaju

1. Pojam, definicija i značaj liderstva

Postoje dva izvora moći:

1. organizaciona moć

- moć **nagradjivanja** predstavlja pravo da se utiče na ponašanje drugih kroz sistem nagrada.
- moć **prisile** predstavlja pravo da se utiče na ponašanje drugih kroz sistem kazni.
- **legitimna** moć je pravo da se utiče na ponašanje drugih primenom autoriteta koji je srazmeran položaju.

2. lična moć:

- **ekspertska** moć omogućava da se primenom znanja i veština utiče na ponašanje drugih.
- **referentna** moć omogućava da se primenom lične harizme utiče na ponašanje drugih.

1. Pojam, definicija i značaj liderstva

Lideri različito koriste izvore moći. Jedni su više usmereni na primenu socijalne moći (briga o drugima), a drugi na personalizovane moći (naglasak na brizi o sebi).

Džon Koter je bio prvi koji je pokušao da generalizuje, kako uspešni lideri koriste moć.

ŠEST KLJUČNIH KARAKTERISTIKA lidera koji uspešno koriste moć:

1. *Razumeju izvor svoje moći.* Svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju. Na primer, ako je stručan u nekoj oblasti neće se mešati u druge.
2. *Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni.* Pozvaće se na određini izvor samo tamo gde odgovara situaciji ili osobi na koje se primenje.
3. *Shvata da je svaki od pet izvora moći koristan i značajna za njegov rad.* Trude se da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoј situaciji odaberu pravu vrstu izvora moći.
4. *Imaju cilj kojem teže u karijeri.* Postizanje tog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći. Biraju posao koji im to omogućava.
5. *Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu.* Treba da izbegnu impulsivnu i energičnu primenu moći.
6. *Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao.* Treba da prevaziđu nelagodnost da upotrebe moć.

1. Pojam, definicija i značaj liderstva

Paradoks liderstva: liderstvo retko proističe jedino iz moći; umesto toga ono teži stvaranju sopstvene moći.

Kompleksnost liderstva: zahtev da se efikasno kombinuje sposobnost uticaja na sledbenike i preduzetničke inicijative čini liderstvu izuzetno komplikovanim. Uloga vođe dolazi do izražaja u odnosima potčinjeni - rukovodilac, u odnosima sa klijentima i dobavljačima, ali je prisutna i na polju definisanja poslovne politike i određivanja pravca u kom organizacija treba da ide.

Liderstvo i rukovođenje nisu isti pojam, uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu sa rukovođenjem i da je važan element menadžmenta.

Menadžment podrazumeva rukovođenje i materijalnim resursima, dok se liderstvo odnosi samo na aktivnosti rukovođenja ljudskim resursima.

2. Modeli liderstva

U izučavanju liderstva razlikujemo tri pristupa:

- **PRISTUP PROUČAVANJA KARAKTERNIH OSOBINA LIDERA**
- **BIHEJVIORISTIČKI PRISTUP LEDERSTVU**
- **SITUACIONI MODELI LIDERSTVA**

2.1. Pristup proučavanja karakternih osobina lidera

Prvi sistematski pristup, u proučavanju liderstva, bio je usmeren na otkrivanje karakternih osobina koje poseduju uspešni lideri.

Polazište u izučavanju liderstva prema ovom pristupu jeste pretpostavka da svi uspešni lideri imaju izvesne zajedničke urođene osobine, tj. da se LIDERI RAĐAJU.

Dva pristupa izučavanju karakternih osobina lidera:

- upoređivanje karakternih osobina lidera sa karakternim osobinama nelidera
- upoređivanje su karakternih osobina uspešnih sa karakternim osobinama neuspešnih lidera

Rezultat:

- ima osobina koje imaju svi lideri (inteligencija, samouverenje, optvorenost i sl.)
- nema osobina koje imaju samo lideri
- određene osobine lideri dobija tek pošto zauzmu određen položaj u organizaciji (samopouzdanje)

2.1. Pristup proučavanja karakternih osobina lidera

Zaključci koji se mogu izvesti na osnovu pristupa izučavanja karakternih osobina lidera su sledeći:

- da postoje osobine koje su poželjne kod lidera,
- da se oni ne mogu identifikovati po osobinama,
- da osobine koje su opisane nisu dovoljne da bi neko bio uspešan lider

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

"Lider koji ovlađa sa mnogo stilova, postiže najbolju klimu i poslovne performanse"

Daniel Goleman

Kada je postalo jasno da se uspešni lideri ne rađaju, da ne poseduje posebne osobine po kojima se razlikuju od drugih ljudi, istraživači su pokušali da utvrde kako se ponašaju uspešni lideri, odnosno pokušali su da izoluju modele ponašanja uspešnih lidera.

Dva osnovna pristupa biheviorističkog pristupa liderstvu:

- bavi se proučavanjem funkcija lidera;
- bavi se proučavanjem stila lidera.

Liderske funkcije su aktivnosti lidera usmerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi da bi jedna grupa mogla uspešno da funkcioniše.

Istraživači su otkrili, da bi neko bio uspešan lider, neophodno je da izvršava dve funkcije: **funkciju rešavanja problema i funkciju održanja grupe na okupu** (tzv. socijalne funkcije). Socijalne funkcije su funkcije kojima se rešavaju konflikti i nesporazumi i one koje obezbeđuju da se pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

Postoje dva stila lidera - oni koji su **orijentisani na zadatak** i **orijentisani na radnike**.

Stil lidera je način ponašanja koji lideri prihvataju u procesu usmeravanja i uticanja na radnike. Drugim rečima, to je šema po kojoj lideri rešavaju određene probleme.

Na izbor stila lidera utiču različiti faktori, ali se oni mogu svrtati u tri grupe:

snaga u menadžmentu – znanja i iskustva menadžera

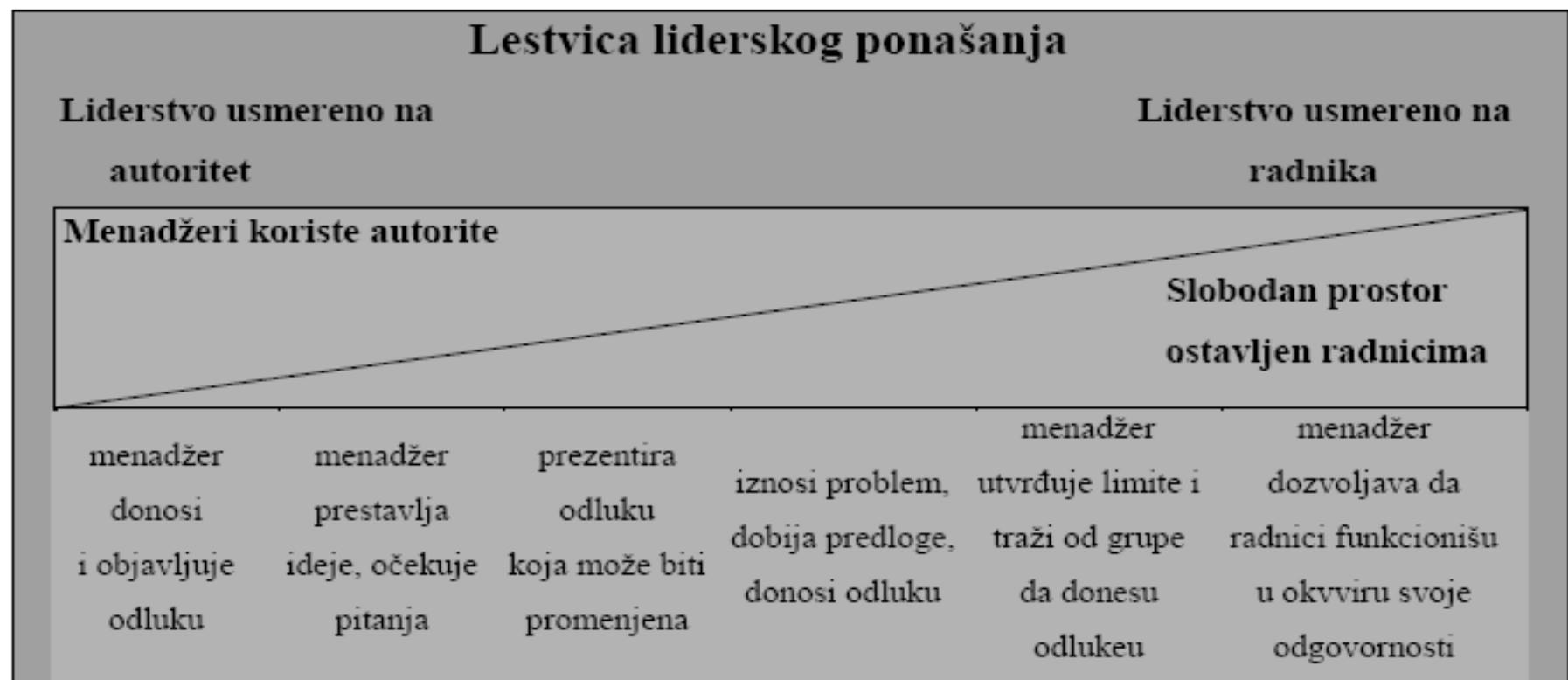
snaga u radnicima – osobine sledbenika (da li žele slobodu i nezavisnost u radu, da li su spremni da preuzmu odgovornost, da li poseduju dovoljno znanja da sami donose odluke)

snaga u situaciji – priroda zadatka, veličina i kohezija grupe, stil lidera, faktor vreme i sl.

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

U zavisnosti od toga da li je lider orijentisan na autoritet ili na radnike, kao i od spoznaje snaga razlikujemo sledeće stilove liderstva. U osnovu ovih stilova su tri načina vođenja sledbenika:

autokratski, demokratski i liberalni.



2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

Postoji verovanje po kojem je liderski stil igra "salda nula" - što je menadžer više orijentisan na zadatak, biće manje orijentisan na radnike i obratno.

- **Ohajo studija**

- "iniciranje strukture" (orijentisanost na zadatak) i
- "poštovanje" (orijentisanost na radnike)

Rezultati:

- Najmanja stopa fluktacije radnika je u onim organizacijama u kojima su menadžeri ocenjeni kao pažljivi. Velika fluktacija kadrova je bila u onim organizacijama u kojima su menadžeri bili autoritativni lideri.
- Ocena uspešnosti lidera, koju daju radnici ne zavisi toliko od stila lidera koliko od situacije u kojoj se stil primenjuje.

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

- **Studija Univerziteta Mičigen**

- menadžere orijentisanih na proizvodnju
- menadžere orijentisane na radnike

Rezultati:

najproduktivnije grupe bile one :

- u kojima su lideri bili orijentisani na radnike;
- u kojima se neguju dobri odnosi između liera i zaposlenih,
- u kojima se preferira grupno odlučivanje
- u kojima su lideri podsticali radnike da postavljaju i ostvaruju visoke standarde

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu

- Menadžerske mreže**

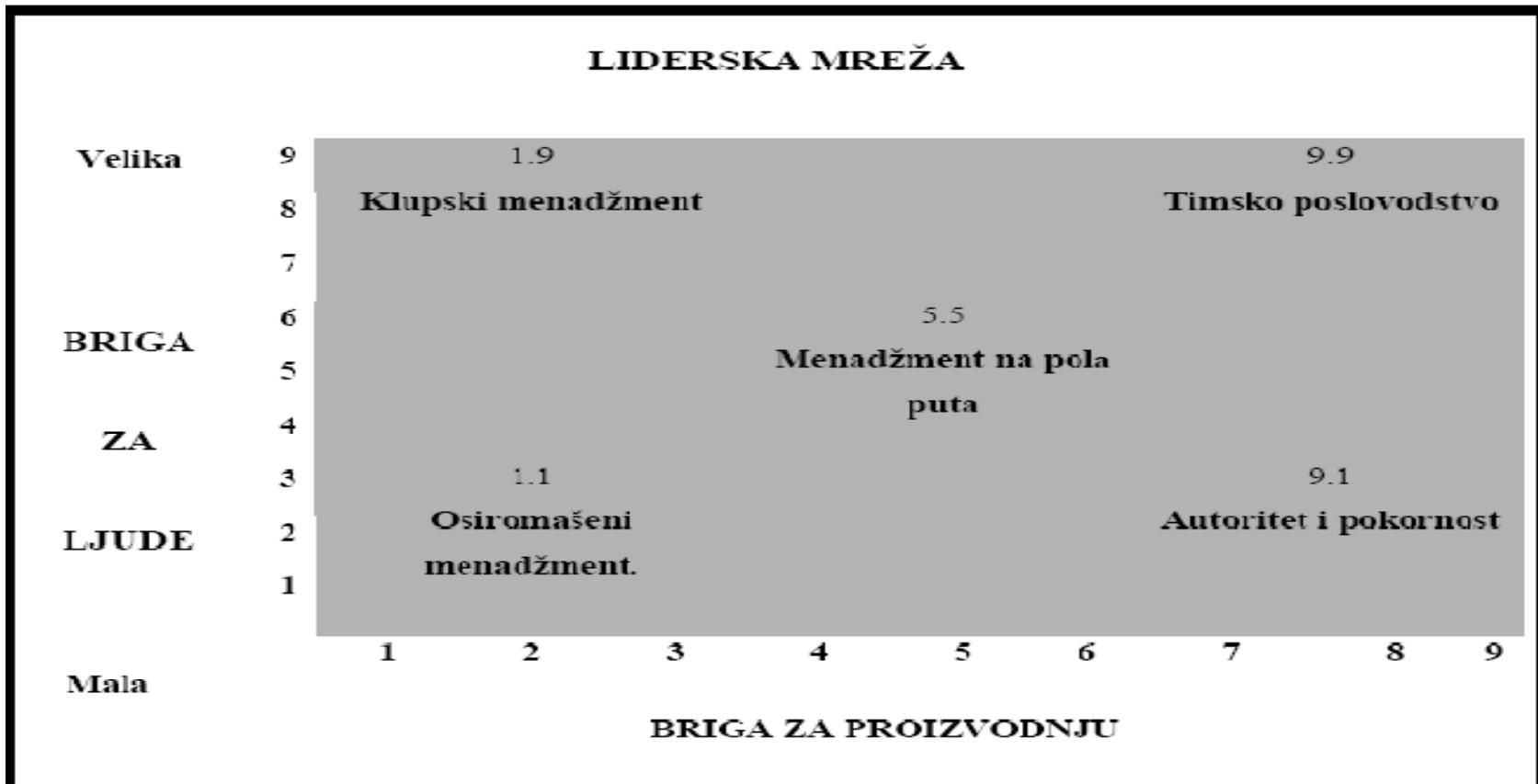
Studije, države Ohajo i Univerziteta u Mičigenu, pokazale su da liderski stilovi ne moraju biti jednodimenzionalni. Ne samo da su moguća oba, već su neophodna da bi se postigli zadovoljavajući rezultati.

Na osnovu zaključaka ovih studija Robert Blejk i Džejn Marton su 1991. godine, razvili **menadžersku mrežu**.

Menadžerska mreža služi za merenje relativne orijentisanosti menadžera na ljude i na zadatke i odražava dvodimenzionalnu prirodu liderstva.

Služi za identifikovanje različitih oblika ponašanja menadžera i pokazuje da stilovi orijentisani na zadatak i orijentisani na ljude mogu biti u interakciji.

2.2. Bihevioristički pristup liderstvu



Autori liderske mreže zastupali su stav da je najuspešniji stil timsko poslovodstvo. Oni veruju da ovakav liderski tip mora biti uspešan u svim situacijama i da će samo ovaj stil dovesti do veće efikasnosti i manje fluktacije kadrova.

2.3. Contingency pristup lifestvu

Prethodna istraživanja su pokazala da uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona klima, priroda radnog zadatka i sl. Takođe su pokazala da određeni stil ponašanja nije efikasan u svim situacijama.

Ova zasnanja su istraživače navela na drugačije razmišljanje - da se identifikuju one faktore, koji su u svakoj situaciji uticali na efikasnost određenog stila.

Sve teorije koji su proistekle iz ovakvog istraživanja predstavljaju **contingency pristup liderstvu**.

Contingency pristup je gledište da se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarenju organizacionih ciljeva, razlikuju u zavisnosti od situacionih faktora, odnosno od okolnosti.

Dakle, to je verovanje da situacija uiče da li će izabrani stil biti više ili manje uspešan.

Poetski rečeno: "*Svi smo mi lideri, ali u određenoj situaciji*"

Isak Adižes

2.3. Contingency pristup liderstvu

Postoji veliki broj teorija contingency pristupa. Najpoznatiji contingency modeli liderstva su:

Situacioni model liderstava po Hersey i Blankard,

Fiedlerov model,

Pristup "Put-cilj" lederstvu,

Vroom - Yeton i Vroom - Jago model.

2.3. Contingency pristup lideštvu

Situacioni model liderstava po Hersey i Blankardu

Hersey i Blankard su razvili model liderstva polazeći od stava da lider treba da prilagođava svoj stil zavisno od spremnosti članova organizacije da izvršavaju poslove u datoј situaciji. Po ovom shvatanju najefikasniji liderski stil se menja u zavisnosti od spremnosti radnika.

Spremnost definišu kao želju za dokazivanjem, kao spremnost prihvatanja odgovornosti i kao sposobnost, veštine i iskustvo potrebno za obavljanje zadataka.

Uzavisnosti od spremnosti radnika razlikuju četiri liderska stila; **saopštenje, ubedivanje, participacija i delegiranje**

2.3. Contingency pristup lideštvu

Situacioni model liderstava po Hersey i Blankardu

S1 – Saopštavanje – obezbeđenje instrukcija i kontrola performansi

S2 – Ubedivanje – objašnjavanje odluka i obezbeđivanje povoljnosti za razjašnjavanje

S3 – Participacija – radici učestvuju u definisanju ciljeva i zadataka

S4 – Delegiranje – radnici preuzimaju odgovornost za odluke i implementaciju

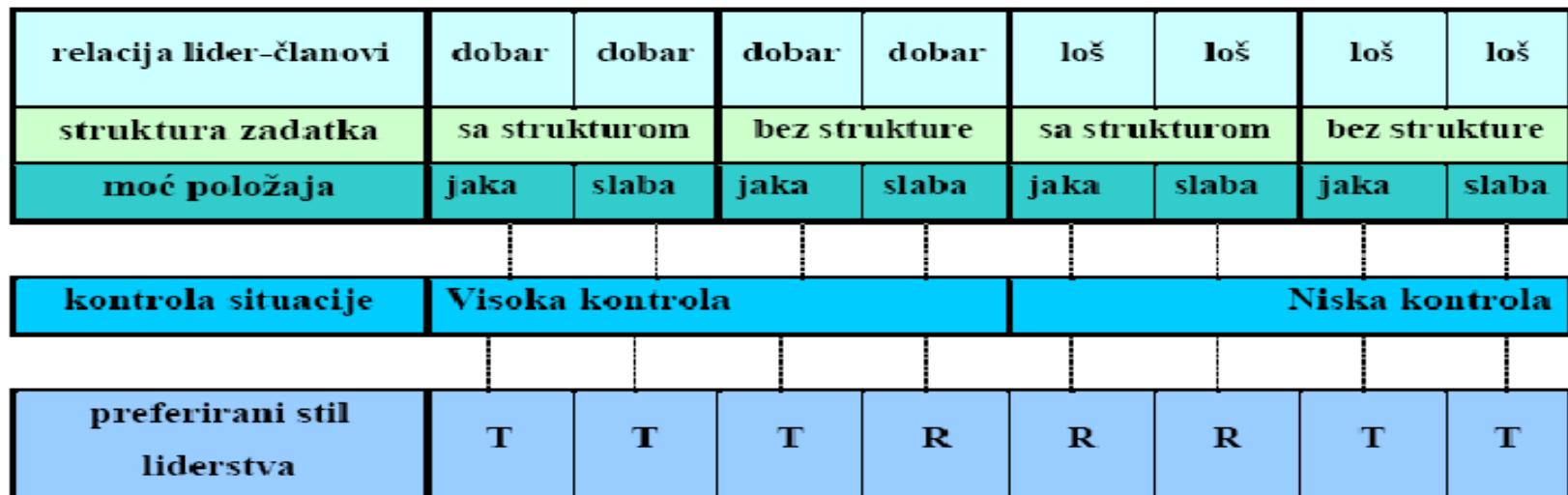
Visoka	Prosečna spremnost radnika		Niska
S4	S3	S2	S1
sposobni i žele	sposobni ali ne žele	nisu sposobni ali žele	nisu sposobni i ne žele

Fiedler mode liderstva

Fiedler je razvio model liderstva polazeći od dva tipa lidera sa visokim i niskim **LPC** (**Least Preferable Collaborator**) i tri faktora, koja utiču na izobrazu liderorskog stila, **kvaliteta relacija lider-članovi, strukture zadatka i moći položaja.**

Uveren je da većina lidera nije mnogo fleksibilna, pa je otuda svaki pokušaj da se promenom liderorskog stila odgovori na nepredvidljive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na propast.

Liderstvo će biti uspešan samo ako situacija odgovara menadžeru ili se izabere menadžer koji odgovara situaciji



2.3. Contingency pristup lidestvu

Pristup "Put – cilj"

Rober House je razvio model liderstva u kome ističe da dva faktora: 1)**zaposleni** (sposobnost, iskustvo zaposlenih i mesto u kontroli koji oni zauzimaju) i 2) **okruženja:** (strukture zadatka, sistema autoriteta i grupa) utiču na izbor jednog od sledeća četiri stila liderstva: **direktivni, stil podrške, participativni stil i stil postignuća**

Direktivni stil liderstva - efikasniji je kada su zadaci nestrukturirani i nejasni nego kada su jasni;

Stil podrške – efikasan je kada su zadaci strukturirani

Direktivni stil – će bili loše prihvaćen od strane radnika koji imaju visoke komponentencije i dosta iskustva

Stil postignuća – motivišuće deluje na performanse zaposlenih kada su zadaci nejasni i nestrukturirani

Vroom - Yetonov i Vroom - Jagov model

Osnovna kritika pristupa "Put cilj" liderstu je bila što ne uzima u obzir situaciju kada menadžeri donose odluku o uključivanju zaposlenih u odlučivanje. Uzevši ovaj aspekt u razmatranje Vroom i Yeton su razvili, a kasnije Vroom i Jago unapredili model liderstva koji se fokusira na stil donošenja odluka.

Autori razlikuju sldeće stilove liderstva

AI- Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluke i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

AII- Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenih, zatim sami donose odluke o rešavanju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da podređenima saopštite o kakvom je problemu reč. Ulogu koju podređeni imaju u donošenju odluka jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija, ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

CI- Menadžeri razgovaraju o problemu sa podređenima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku koja može, ali ne mora da uvažava njihove sugestije.

CII- Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke koje mogu, ali ne moraju da uvažavaju njihova mišljenja.

GII- Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom, podređeni zajedno predlažu i ocenjuju alternative i postižu koncenzus o rešenju

3. Vođenje kroz motivisanje, rešavanje konflikata, timski rad i grupnu dinamiku

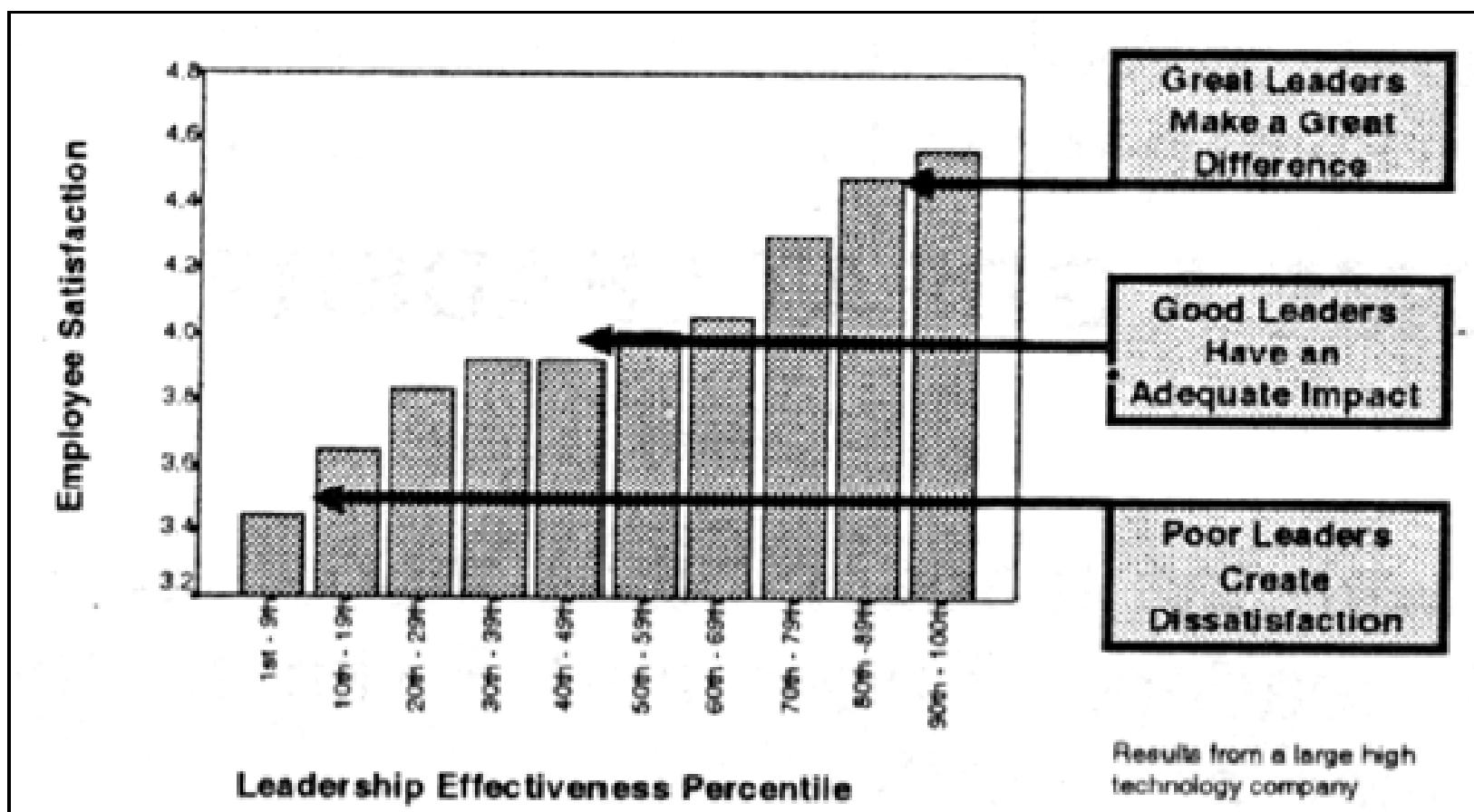
Uticaj i uloga lidera su najočigledniji u procesu motivisanja i podsticanja zaposlenih da pojačaju svoje fizičke i kognitivne napore u realizovanju definisanih ciljeva organizacije.

Motivacija se definiše kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja ličnih ciljeva odnosno i ciljeva sistema.

Motivacija je proces u koje zaposleni koji imaju nezadovoljenu potrebu, pokreću i usmeravaju svoje ponašanje ka određenom cilju.

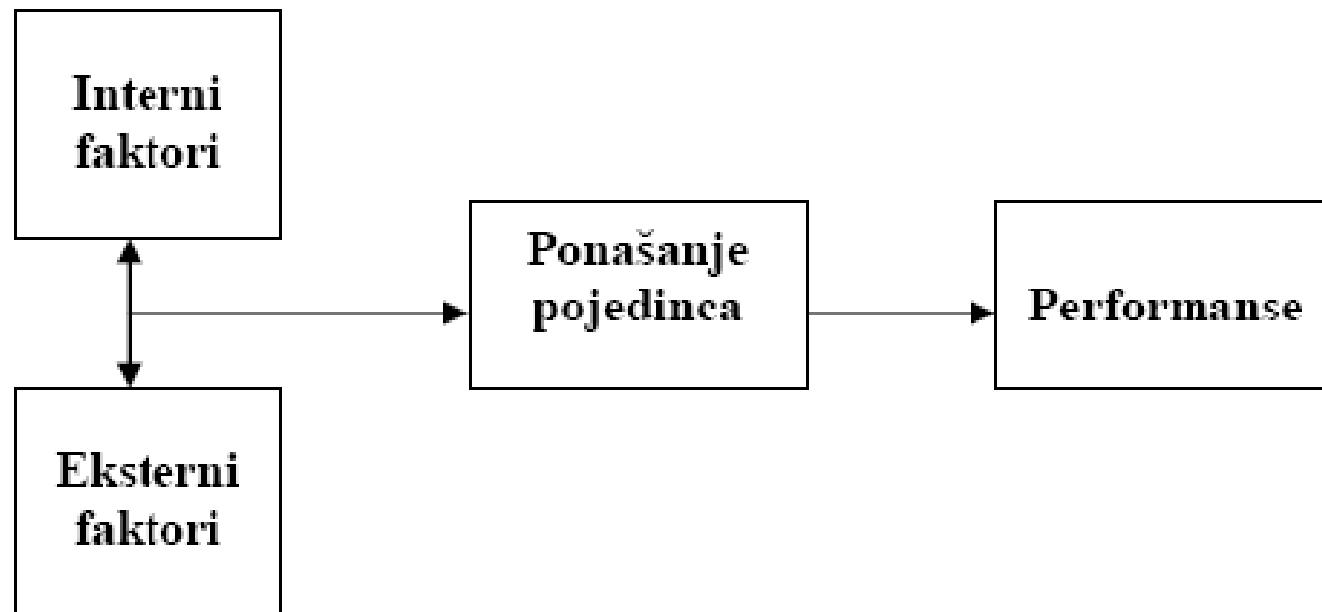
Koliki je uticaj dobrog lidera na motivisanje zaposlenih najbolje pokazuje istraživanje Zengera i Folkman. Istražujući kako postati "great" lider, otkrili su kolika je razlika u uticaju između "great" i dobrog lidera na satisfakciju i motivaciju zaposlenih. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 25 hiljada lidera.

Efikasnost "great" lidera je preko 70%, dobrog između 30 i 60%, a lošeg ispod 20%.



Da bi zaposleni bili maksimalno motivisani neohnodno je da budu ispunjeni određeni uslovi. Oni se mogu svrstati u dve grupe:

- **eksterni faktori** – radni uslovi, organizaciona klima i kultura, sistem nagradjivanja itd.
- **interni faktori** – unutrašnja snaga (nivo aspiracije, potrebe, nagoni, stavovi, verovanja, radne navike itd.)



Interakcija i međusobno sadejstvo internih i ekstrenih faktora najuočljivija je kod projektovanja radnih uslova.

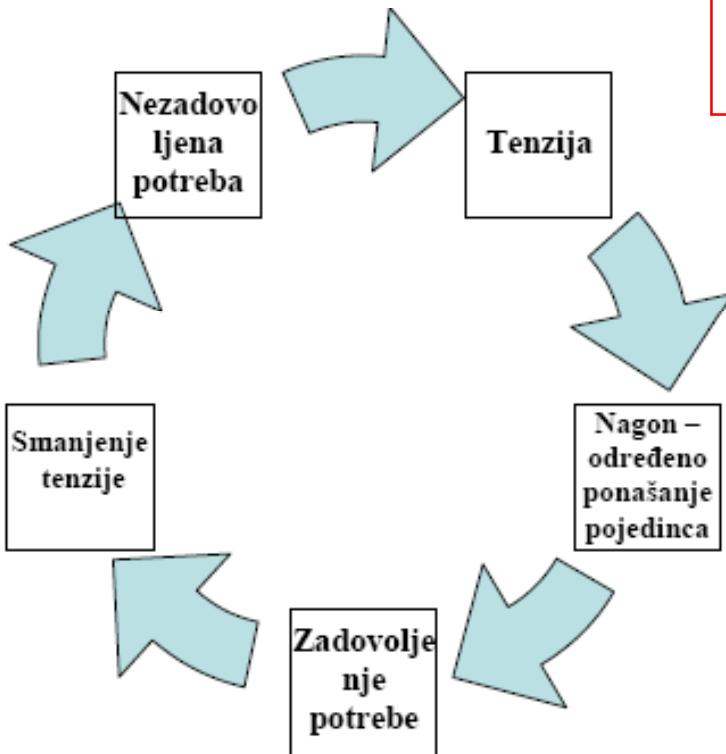
Kod projektovanja radnih uslova, koji će stimulativno uticati na motivisanost zaposlenih, treba imati u vidu činjenicu da presudnu ulogu na radne uslove ima stav pojedinaca o pripadajućem standardu radnih uslova. Sa druge strane adekvatni radni uslovi će uticati da zaposleni imaju osećaj zadovoljstva što će uticati na njihovu motivaciju i napore koje ulažu u ostvarivanju definisanih ciljeva.

Najbolji primer koji ovo potvrđuje jeste istraživanja Cakira.

Istražujući uticaj radnog okruženja na kreativnost ustanovio da je kancelarija državnog sekretara iznosila 46m², samostalnog referenta 24m², a daktilografkinje 4m², a svi su ispoljavali maksimalnu kreativnost, što jasno dokazuje da veličina površine kancelarije zavisi od ranga njenog korisnika²⁴. Drugim rečima, veličina je zavisila od hijerarhijskog nivoa korisnika, što upućuje na ispravnost teze o formiranom stavu o pripadajućem standardu radnih uslova.

3.1. Proces motivacije

Da bi menadžeri bili uspešni u motivisanju svojih zaposlenih, nophodno je da poznaju **proces motivacije**.



Proces motivacije

Najveću grešku koju menadžeri čine u ophođenju sa zaposlenima jeste da očekuju i veruju da svi zaposleni imaju ista očekivanja i iste potrebe.

Levin ističe da je tensija osnovni uzrok svakog ponašanja.

Nezadovoljena potreba uzrokuje tensiju, a tensija utiče i nagoni pojedinaca na određeno ponašanje.

Što je veća tensija veći je i nagon zaposlenih ka određenom ponašanju, tj. ponašanju koje će dovesti do zadovoljavanja nezadovoljene potrebe, odnosno do smanjenja tensije.

3.1. Proces motivacije

Efikasnost procesa motivisanja zavisi i od znanja i sposobnosti lidera da razume:

- kako sistem nagrađivanja može da ubrza ili pojača proces motivisanja,
- da pomogne zaposlenima da razumeju šta se od njih očekuje,
- da definiše jasne kriterijume za procesu ostvarenih performansi i
- da razvije transparentan i koncizan sistem nagrađivanja koji će biti u skladu sa postigutim performansama itd.

Ključna stvar u motivisanju zaposlenih jeste dovođenje u vezu ispunjenje ciljeva organizacije sa zadovoljavenjem ličnih potreba i smanjenje tenzija kod zaposlenih.

3.2. Teorije motivacije

Sve teorije motivacije možemo podeliti u dve grupe:

1. Teorije zasnovane na ljudskim potrebama

- Teorija o ljudskim potrebama
- ERG model motivacije
- Teorija dva faktora
- McClelland-ova teorija potreba

2. Teorije procesa

- Teorija pojačanja
- Teorija očekivanja
- Teorija pravičnosti
- Teorija postavljenja ciljeva

3.2. Teorije motivacije

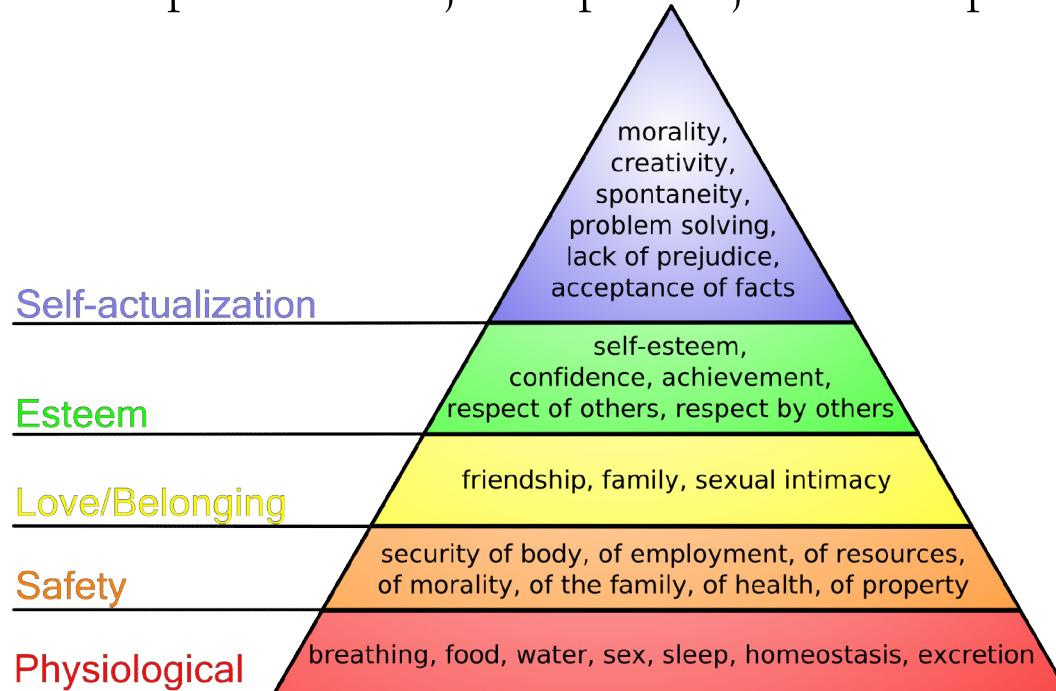
Teorija o ljudskim potrebama

Američki psiholog Abraham Maslow je razvio svoju teoriju o ljudskim potrebama, koja se temelji na ideji da postoji jasna hijerarhija ljudskih potreba, te da se potrebe višeg reda ne mogu zadovoljiti ukoliko nisu zadovoljene potrebe nižeg reda i da uticaj zadovoljene potrebe opada sa stepenom njenog zadovoljenja. Sve ljudske potrebe svrstao je u pet kategorija:

- *fiziološke potrebe* (potreba za hranom, vodom, vazduhom, snom, seksom),
- *potrebe za sigurnošću* (neugroženost života, stalan posao, sigurnost porodice i zdravlja, imovine),
- *potrebe za pripadnošću* (prijateljstvo, porodica, seksualna intimnost),
- *potreba za uvažavanjem* (samopštovanje, uspeh, poštovanje drugih, priznanje svojih uspeha),
- *potreba za samoostvarenjem* (moralnost, kreativnost, spontanost, rešavanje problema, manjak predrasuda, prihvatanje činjenica)

3.2. Teorije motivacije

- Porebe **nižeg reda** su tzv. **potrebe nedostataka** i one se odnose na fizičke potrebe koje pomažu osobi da raste i da se razvija kao ljudsko biće. **Potrebe za samooostvarivanjem** su potrebe **višeg reda** i predstavljaju tzv. **potrebe rasta**. Za razliku od nižih potreba koje moraju zadovoljiti, potrebe rasta se stalno razvijaju.
Ove potrebe se najčešće prikazuju u obliku piramide.



3.2. Teorije motivacije

ERG model motivacije

- Na osnovama Maslow-ljeve teorije Aldefer je razvio svoju teoriju motivacije poznatu pod nazivom ERG, što predstavlja akronim od početnih engleskih reči (Existence, Growth, Relatedness). Ova teorija ne polazi od pretpostavke o postojanju hijerarhije u ljudskim potrebama, već se zasniva na stavu da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba:
- - Egzistencijalne potrebe – to su potrebe koje se odnose na materijalne potrebe, one su ekvivalentne onome što Maslow opisuje kao fiziološke potrebe
- - Potrebe povezivanja – to su potrebe koje ljudi iskazuju za uspostavljanje i održavanje međuljudskih odnosa
- - Potrebe razvoja – to su potrebe koje se odnose na težnje ljudi za ličnim razvojem i usavršavanjem.

3.2. Teorije motivacije

Teorija dva faktora

Hertzberg je razvio teoriju dva faktora.

Teorija se temelji na stavu da ponašanje ljudi determinišu dve grupe faktora: **higijenski i motivacioni faktori**.

Suština teorije ogleda se u nalazu da na **zadovoljstvo** i na **nezadovoljstvo** zaposlenih utiču dve različite grupe faktora. Higijenski faktori utiču na prisustvo, odnosno odsustvo nezadovoljstva kod zaposlenih, dok je prisustvo ili odsustvo zadovoljstva determinisano postojanjem motivacionih faktora.

Drugim rečima, prisustvo higijenskih faktora neće uticati da se zaposleni osećaju zadovoljnim, već će uticati samo da ne budu nezadovoljni. Da bi bili zadovoljni neophodno je postojanje motivacionih faktora.

U higijenske faktore ubrajaju se plata, uslovi rada, poslovna politika, organizacija preduzeća, odnos sa šefom i sl. dok u motivatore spadaju izazovnost posla, mogućnost učenja novih stvari, napredovanje na poslu, priznanja i sl.

3.2. Teorije motivacije

McClelland-ova teorija potreba

McClelland je razvio motivacionu teoriju polazeći od stava da kulturne razlike imaju značajan uticaj na proces motivacije pojedinca. Otuda, ističe da su za motivaciju bitne tri grupe faktora:

Potrebe za uspehom – pojedinci rade, ne da bi ostvarili bogastvo, već da bi postigli određeni uspeh. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog zadatka proističe upravo iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe, posao, sam po sebi, može biti snažan motivacioni faktor.

Potrebe za druženjem – ogleda se u želji za uspostavljanjem bliskih i prijateljskih odnosa sa drugim ludima.

Potreba za posedovanjem moći – jeste potreba da se utiče na druge ljude, da se ponašaju onako kako se oni inače ne bi ponašali, da nisu pod tim uticajem.

3.2. Teorije motivacije

Teorija pojačanja

Nastala je na ideji da ako zaposleni za određeno ponašanje bude adekvatno nagrađivan, takvo ponašanje će mu preći u naviku i on će ga stalno ponavljati.

U suproton, ukoliko za određeno ponašanje bude bio kažnjen, on takvo ponašanje neće ponavljati.

Međutim, osnovni nedostatak ove teorije jeste njena orijentisanost na prošlosti, bez ikakve namere da se bavi pitanjem, kako će se ljudi ponašati u novim situacijama u budućnosti.

3.2. Teorije motivacije

Teorija očekivanja

Teorija se bazira na pretpostavci da je motivacija proces izbora između različitih vrsta ponašanja, odnosno da su ljudi spremni **da rade ono što mogu da rade, ukoliko žele to da rade**. Izbor ponašanja zavisi od **procesa percepcije, stavova i verovanja pojedinca**.

Teorija se bazira na tri ključna elementa:

- **Očekivanje** – predstavlja verovanje pojedinca da će uloženi napor dovesti do željenih performansi
- **Instrumentalizacija** – predstavlja verovanje pojedinca da će za postignute rezultate biti adekvatno nagrađen
- **Valenca** – predstavlja vrednost koju pojedinac daje nagradi, odnosno zadovoljstvo koje pojedinac očekuje da doživi kada ostvari određeni rezultat.

3.2. Teorije motivacije

Teorija pravičnosti

Teorija počiva na stavu da zaposleni očekuju da budu isto nagrađeni za isti nivo uloženog napora u ostvarivanju definisanih radnih zadataka.

Adams ističe da postoji **nejednakost** kada pojedinac percipira da za postigunte rezultate i uloženi napor nije jednako nagrađen kao drugi pojedinac sa kojim se poredi (tzv. *racio ulaganja i rezultata*). Ako je racio ulaganja i rezultata jednak raciju drugog pojedinca, sa kojim se poredi, Adams ističe da u tom slučaju postoji **jednakost**.

Postojanje pravičnosti je osnov za izgradnju klime poverenja, međusobnog uvažavanja i poštovanja.

3.2. Teorije motivacije

Teorija postavljenja ciljeva

Teorija naglašava značaj pravilnog postavljanja ciljeva i uticaju ovog porcesa na ostvarivanje performansi u organizaciji.

Ukoliko zaposleni budu svesi postavljenih ciljeva i ukoliko ih prihvate kao svoje, u tom slučaju će ulagati maksimalne napore u ostvarivanju istih.

Međutim, ciljevi treba da budu postavljeni u skladu sa sposobnostima onih koji treba da ih realizuju.

Ukoliko ciljevi budu postavljeni na viši nivo u odnosu na sposobnosti zaposlenih, oni će biti demoralisani i neće se upustati u njihovu realizaciju. Sa druge strane, ukoliko su ciljevi ispod njihovog nivoa, oni će biti demotivisani.

Cilj je definisati ciljeve tako da zaposlenima budu izazov, koji će moći da ostvare samo ukoliko se budu maksimalno angažovali u njihovoj realizaciji. Tako definisani ciljevi motivišuće deluju na zaposlene.

Pored pravilnog postavljanja ciljeva za njihovu uspešnu realizaciju neophodno je obezbediti **podršku realizaciji ciljeva** i **obezbediti posvećenost zaposlenih** ostvarivanju definisanih ciljeva.

3.3. Vođenje kroz rešavanje konflikata

Uloga lidera dolazi do izražaja i u procesu rešavanja konflikata u organizaciji. Menadžeri se svakodnevno suočavaju sa različitim vrstama konflikata u organizaciji. Uzroci i priroda tih konflikata mogu biti različiti: od sukoba mišljenja između grupa i pojedinaca, kao i organizacionih delova u pogledu definisaja prioriteta ciljeva, alokacije resursa, izbora projekata, načina rukovođenja; tzv. **suštinski konflikti**, pa do onih koji su posledica straha, gneva, nezadovoljstva, nepoverenja i sl. tzv. **emocionalni konflikti**

- Konflikte možemo podeliti u četiri grupe:
- Intrapersonalni – nastaju kada pojedinac na putu ostvarivanja svojih ciljeva naiđe na prepreku. Ovi konflikti se manifestuju u obliku psiholoških problema: frustracije, apatija i sl.
- Interpersonalni – nastaju između pojedinaca koji su pripadnici iste grupe i nastaju kao posledica njihove netrpeljivosti, razlika u mišljenju, različitih interesa i sl.
- Intergrupni – nastaju između formalnih i neformalnih grupa u organizaciji. Prema učestalosti i obimu su najznačajniji konflikti u organizaciji.
- Interorganizacioni – nastaju između različitih organizacija.

3.3. Vođenje kroz rešavanje konflikata

- Na angažovanje zaposlenih konflikti utiču dvojako:
- parališuće
- motivišuće

Samo uspešni menadžeri znaju kao da ove prve pretvore u ove druge, odnosno kako da iskoriste pozitivno dejstvo ovih drugih.

Uočeno je da **suviše mali** ili **suviše veliki** konflikti destruktivno utiču na anagažovanje zaposlenih. U teoriji o menadžmentu ovi konflikti su poznati kao **disfunkcionalni**.

Mali *ne deluju stimulativno* na zaposlene, dok suviše veliki *parališu* delovanje zaposlenih i utiču da se troše veliki napor i energija. Uvek postoji opasnost da se individualni konflikti prenesu na grupe i u tom slučaju dolazi do paralizacije cele organizacije.

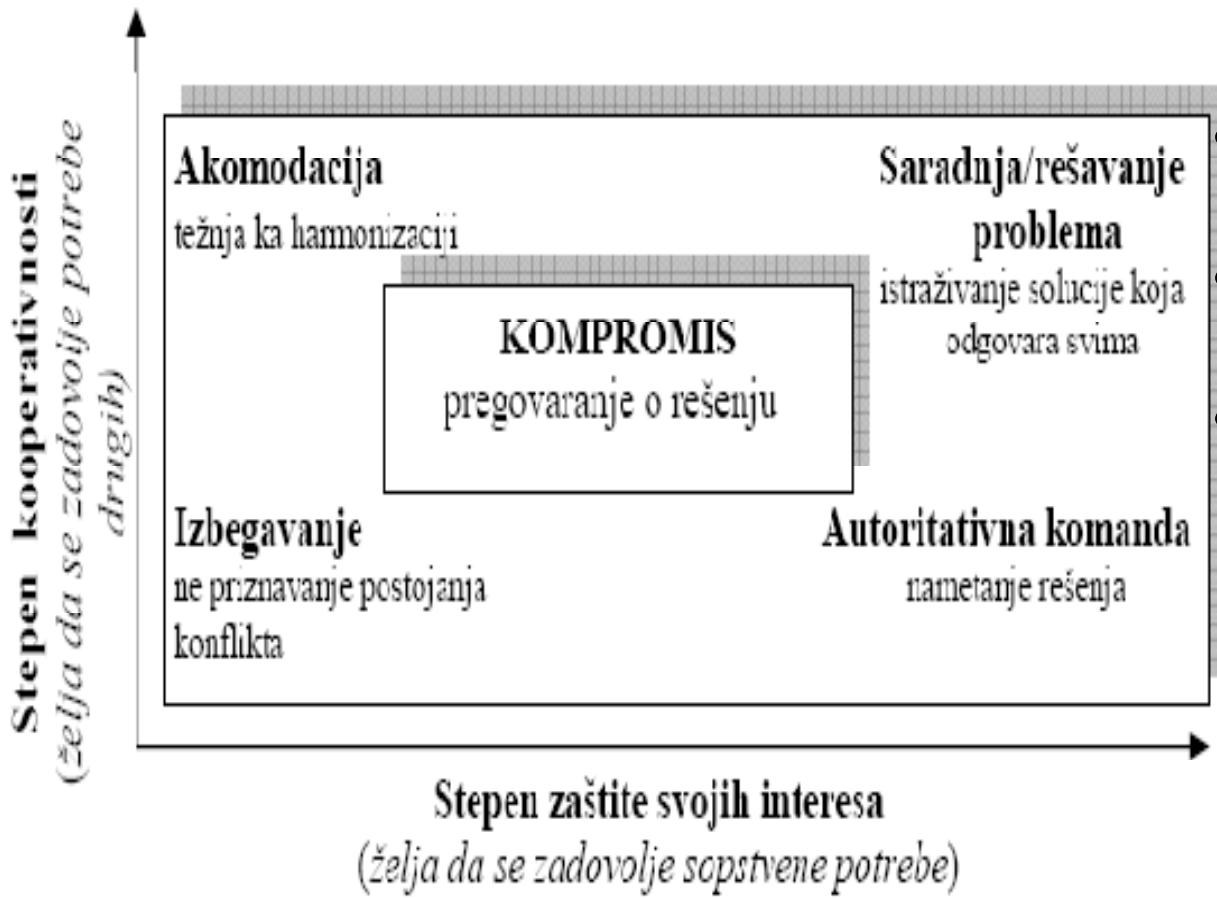
Funkcionalni ili konstruktivni konfliktu su po svom intenzitetu prosečni i oni pozitivno deluju na zaposlene.

3.3. Vođenje kroz rešavanje konflikata

- Stres je osnovna posledica konflikta, s aspekta pojedinca. Stres predstavlja stanje tenzije koje se javlja kod pojedinca.
- Uspešno vođenje pomoću upavljanja konfliktima podrazumeva poznavanje tehnika i strategija za rešavanje konflikata u organizaciji.
- Studije pokazuju da menadžeri čak 20% svog vremena provode u rešavanju konflikata u organizaciji.
- Tehnika rešavanja konflikata zavisi od velikog broja faktora, a pre svega od:
 - prirode konflikta
 - veličine konflikta
 - strana koje se sukobvaljavaju
 - veličine negativnih efekta koje će konflikt prouzorkovati na položaj organizacije
 - visine troškova za rešavanje konflikta i sl.

3.3. Vođenje kroz rešavanje konflikata

U zavisnosti od stepena **zaštite svojih interesa** i stepena **kooperativnosti**, razlikujemo sledeću matricu tehnika i strategija za rešavanje konflikata u organizaciji:



Pregovaranje može biti:

- Efektivno* - kada se rešavaju suštinski ciljevi;
- Distributivno* – može se opisati kao *win – lose*
- Integrativno* - znači da menadžeri imaju sve informacije i poznaju sve alternative koje im stoje na raspolaganju tokom pregovaranja

3.4. Vođenje kroz grupnu dinamiku i timski rad

Značaj grupa i neophodnost njihovog izučavanja se ogleda u sledećem:

1. Menadžeri postaju svesni da se organizacija ne sastoji od pojedinaca već od grupa.
2. Menadžeri najveći deo svoga vremena provode obraćajući se grupama, a ne pojedincima.
3. Multidimenzionalni karakter zadataka i izazova sa kojima se savremene organizacije suočavaju.

Grupa predstavlja skup ljudi koji:

- a) *stupaju u međusobne interakcije*
- b) *dele zajedničke ciljeve i interese*
- c) *održavaju relativno stabilnu strukturu odnosa*
- d) *percipiraju sebe kao grupu*

Grupe u organizaciji mogu nastati na dva načina:

- a) planski (svesno) – zajednički cilj
- b) spontano i nesvesno – zadovoljavanja određenih potreba

3.4. Vođenje kroz grupnu dinamiku i timski rad

U svakoj organizaciji javljaju se dve vrste grupa:

1. **formalne grupe** – one koje se formiraju odlukama menadžmenta;
 - komandne grupe – nastaju grupisanjem organizacioni jedinica
 - radne grupe – privremenog karaktera, osnivaju se radi rešavanja određenih zadataka i ciljeva
2. **neformalne grupe** – one koje se formiraju spontano i nisu rezultat upravljačkih odluka
 - prijateljske – udružuju se osobe sa sličnim interesovanjima, stavovima, osobinama, navikama i sl.
 - interesne – udružuju se pojedinci radi ostvarivanja određenog interesa koji im je zajednički.

Grupna uloga - predstavlja skup tipičnih ponašanja vezanih za određenu poziciju u grupu.

Percepcija uloge – kako nosilac vidi svoju ulogu;

Očekivanja uloge – kakvo ponašanje očekuju članovi grupe od nosioca određene uloge u grupi.

3.4. Vođenje kroz grupnu dinamiku i timski rad

Formale grupe imaju nekoliko funkcija i namena u organizaciji:

1. rešavanje kompleksnih problema i zadataka
2. generisanje novih ideja i kreativnosti
3. koordinacija – koriste se da bi pojedinci razmenili informacije i uskladili rad komandnih grupa iz kojih dolaze
4. sprovođenje donetih odluka
5. socijalizacija i obuka – koriste se kao sredstvo za obuku i usavršavanje znanja zaposlenih

Prednosti i nedostaci postojanja neformalnih grupa u organizaciji

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - odražavaju zajedničke vrednosti | - konformizam |
| - zadovoljavaju potrebe za pripadanjem | - suprotne ciljeve organizacionim |
| - pomažu u komunikaciji i socijalizaciji | - izvor rezistentnosti |

3.4. Vođenje kroz grupnu dinamiku i timski rad

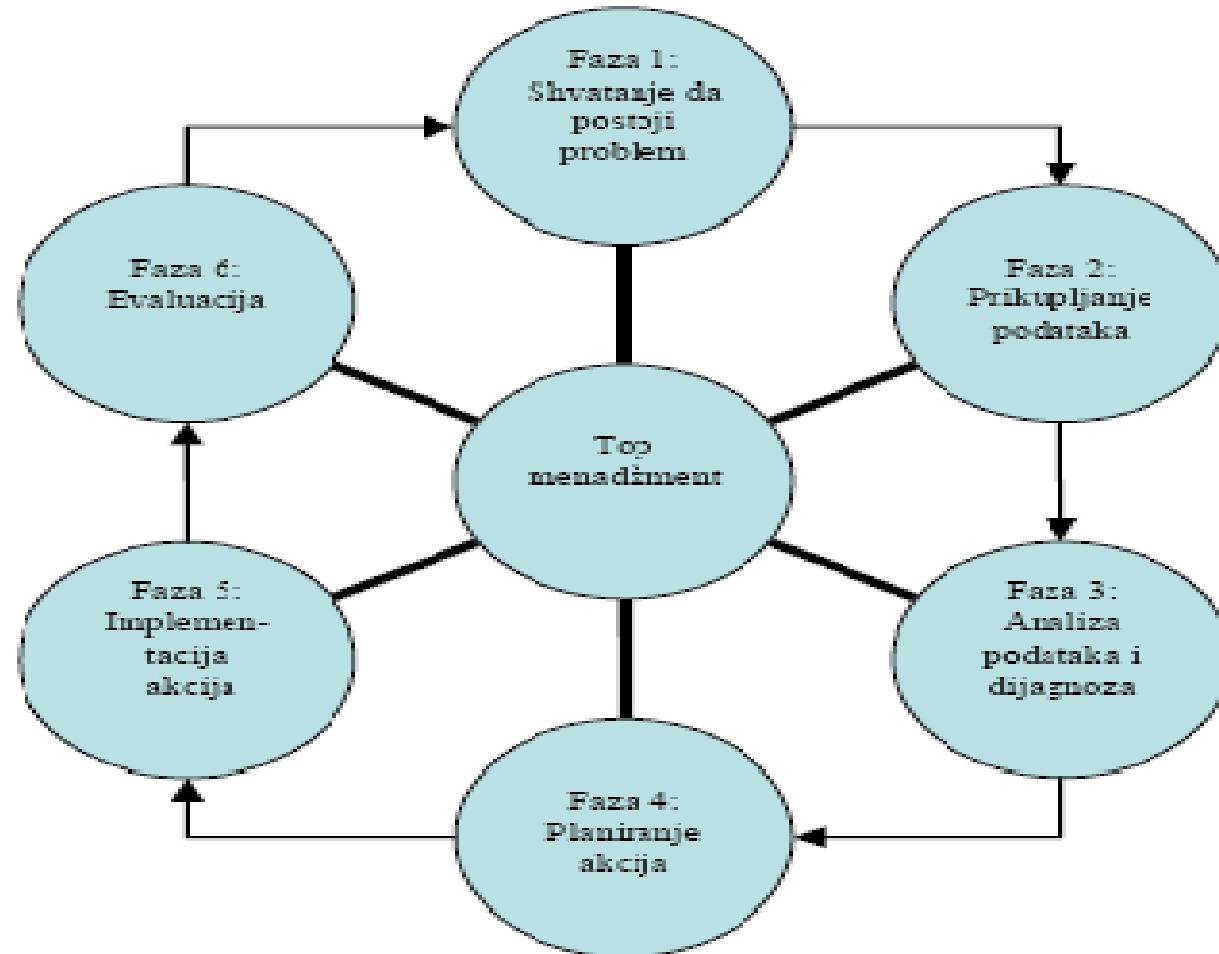
Timovi su manje formalizovane grupe pojedinaca koji se okupljaju oko zajedničke misije, cilja, zadataka i interesa.

Tim se razlikuje od grupe po sledećim karakteristikama:

- timovi su manje grupe (obično broje od 4 do 8 članova)
- imaju jako participativno liderstvo
- jaku kofeziju
- visoke standarde
- saradničku klimu
- eksternu podršku
- strukturu orijentisanu na zadatke
- jasne i visoke ciljeve

3.4. Vođenje kroz grupnu dinamiku i timski rad

Proces izgradnje tima se može prikazati na sledeći način



- Reference:
- Adžes, I., (2005), Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, Adžes konsalting, Novi Sad.
- Cakir, A., (1985), Das Buro als Spiegelebild der Unternehmenskultur, Office Design.
- Daft, L. R., (2003), Management, Thompson South-Western Sixth Edition, New York
- Drucker, P., (1991), Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi, Privredni pregled, Beograd.
- Metković, M., et. al, (2010), Organizacija, Čigura print, Beograd.
- Radivojević, N., Pavlović, M., (2008), "Kreativnost kao organizacioni cilj", SPIN, FON, Beograd.
- Stefanović, Ž., (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac
- Stoner, J., Fiiman, E., Gilbert Jr. R., (2000), Menadžment, Želnid, Beograd.
- Vesić, B., (2010), "Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih", Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, Kruševac, Srbija.

Hvala na pažnji

