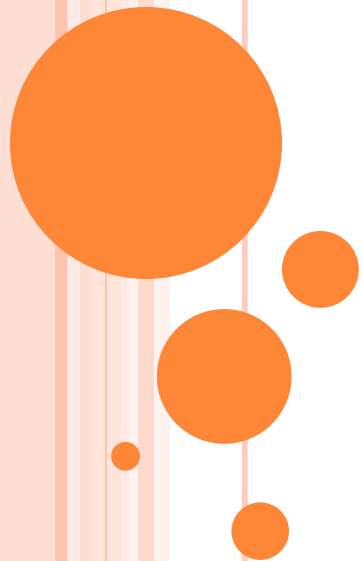


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 8



VOĐENJE KAO PROCES MENADŽEMENTA



Nakon predavanja moći ćete da:

1. Definišete motivaciju i motivisanje
2. Objasnite osnovne pretpostavke o procesu motivacije u organizacijama.
3. Navedete pet savremenih teorija motivacije i kažete nešto o njihovom poreklu.
4. Objasnite razlike između pet savremenih teorija motivacije.
5. Govorite o tekućim izazovima s kojima se menadžeri suočavaju u oblasti motivisanja.
6. Definišete liderstvo i objasnite u čemu je slično, a po čemu se razlikuje od menadžmenta.
7. Objasnite ključne ideje o pristupu koji liderstvo objašnjava pomoću karakternih osobina.



MENADŽMENT JE IZAZOV **PLANIRANJA I ORGANIZOVANJA.**

DA BI IDEJE PRETOČILI U AKCIJE I PODRŽALI IH,
MENADŽERI MORAJU DA PODSTIČU I PODRŽE LJUDE KOJI
SPROVODE PLANOVE I RADE UNUTAR STRUKTURA.

OVAJ NAPOR MENADŽERA DA LJUDE USREDSREDE NA
CILJEVE ORGANIZACIJE NAZIVA SE **PROCES VOĐENJA**

ZA SPROVOĐENJE STRATEŠKIH PLANOVA POTREBNO
IZVESNO VREME, **MOTIVACIJA** JE VAŽNA JER LJUDE
KONCENTRIŠE NA CILJEVE,
DOK JE **LIDERSTVO** BITNO JER ODRŽAVA ZAJEDNIČKI RAD
ČLANOVA GRUPE



MOTIVACIJA!

“ QUOTE NO. 41

CHANGE "I CAN'T"
INTO "I CAN"
AND PRETTY SOON,
YOU WILL SAY "I DID."

Unknown



MOTIVACIJA

- Psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca;
- Sastoji se od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ponašanje pojedinaca.



MOTIVISANJE

Upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome šta izaziva određeno ljudsko ponašanje.



Motivacija i motivisanje se bave različitim oblicima svesnog ponašanja ljudi između dva ekstrema:

- **refleksne radnje i**
- **stečenih navika.**



MOTIVACIJA U LJUDSKOM PONAŠANJU

LJUDSKO PONAŠANJE



OSNOVNE PRETPOSTAVKE O MOTIVACIJI I MOTIVISANJU:

- ✓ Opšte prihvaćen stav da je motivacija dobra stvar;
- ✓ Motivacija je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinca (važni su i sposobnost, sredstva i radni uslovi);
- ✓ Motivacije ima manje nego što je dovoljno i treba je povremeno obnoviti;
- ✓ Motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji.



Motivacija u preduzeću

Motivacija predstavlja onu **stimulacijsku oprugu** koja omogućava da čovek kod ostvarivanja svojih i ciljeva preduzeća iskoristi sve svoje sposobnosti, veštine i znanja, t.j., iskoristi sve svoje mogućnosti



Osnovni proces motivacije se zasniva na tri elementa:

- potreba;
- aktivnost (pokret);
- cilj (nagrada).



- Potrebe su osećaj pomanjkanja, povezan sa željom za njihovim zadovoljenjem.
- Prema nužnosti zadovoljenja, razlikujemo primarne (egzistencijalne) i sekundarne (luksuzne). Razgraničenje između primarnih i sekundarnih potreba se određuje razvijenošću društva (da li je potreba za automobilom egzistencijalna ili luksuzna?).

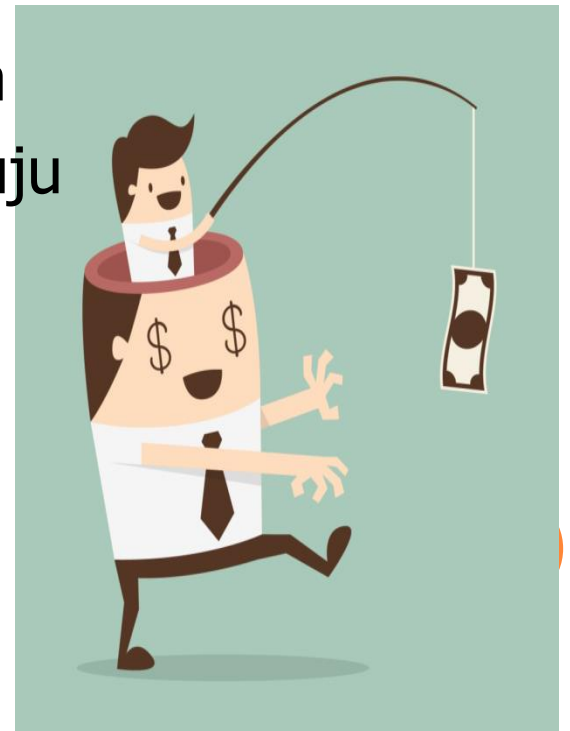


- Aktivnost je akcija koja se preduzima da bi se otklonio nedostatak.
- Cilj ili nagrada je postignuće kojim se otklanja nedostatak i tenzija.
- Rukovodilac treba da dobro poznaje svoje zaposlene i, uopšte, motivacione faktore, kao i da pronađe najpogodniji način kako da motiviše svoje zaposlene. Motivacioni faktori nisu isti za sve zaposlene.



Karakteristike motivacije

- **Zadovoljstvo poslom** je jedan od najčešće proučavanih aspekata motivacije za rad zaposlenih. Motivacija i zadovoljstvo poslom zavise od društveno-ekonomske klime, vrste posla, uslova rada, kao i od obrazovanja zaposlenih, socijalnog porekla, osobina ličnosti i sistema vrednosti koji određuju ponašanje zaposlenih.



Zadovoljstvo poslom zavisi od niza povezanih faktora:

- mogućnosti koje pruža posao;
- stres;
- vođstvo;
- radni standard;
- korektan i fer odnos;
- korišćenje adekvatnog autoriteta



Nivo zadovoljstva samim poslom je moguće povećati ukoliko postoji:

- autonomija i odgovornost u radu;
- usklađivanje zahteva posla sa mogućnostima i očekivanjima zaposlenih;
- program nagrađivanja;
- mogućnost za fleksibilno obavljanje posla;
- neprestano informisanje zaposlenih o finansijskim i razvojnim planovima organizacije;
- stalno učešće zaposlenih u odlučivanju



- Najosetljiviji segment motivisanja je **nagrađivanje**. Zadovoljene potrebe za materijalnim nagrađivanjem koje pružaju osnovu za zadovoljenje egzistencijalnih potreba ispunjavaju svakog čoveka više nego samo obavljanje posla.
- Kao najznačajniji materijalni motivatori se mogu koristiti plata, različiti bonusi, učešća u profitu, niz indirektnih materijalnih naknada kao što su penzijsko i invalidsko osiguranje, stipendije, studijska putovanja, specijalizacija, plaćena odsustva, korišćenje automobila i službenog telefona i slično.



- **Ponašanja rukovodilaca** mogu sama po sebi da predstavljaju motivatore zaposlenih da budu zadovoljni poslom koji obavljaju. Rukovodilac se često ocenjuje kao uspešan ili neuspešan u zavisnosti od toga kako rukovodilac koristi moguća sredstva uticaja na zaposlene, tj. svoje podređene



- **Inicijativnost rukovodioca** u poslu, stručna kompetentnost, komunikativnost, spremnost za preuzimanje odgovornosti, davanje ličnog primera u poslu dovodi do povećanja zadovoljstva rukovođenjem, a samim tim i povećanjem zadovoljstva zaposlenih uopšte.
- **Međuljudski odnosi** zaposlenih utiču na motivaciju za rad.



TEORIJE MOTIVACIJE

I PRVOBITNA TEORIJA MOTIVACIJE:

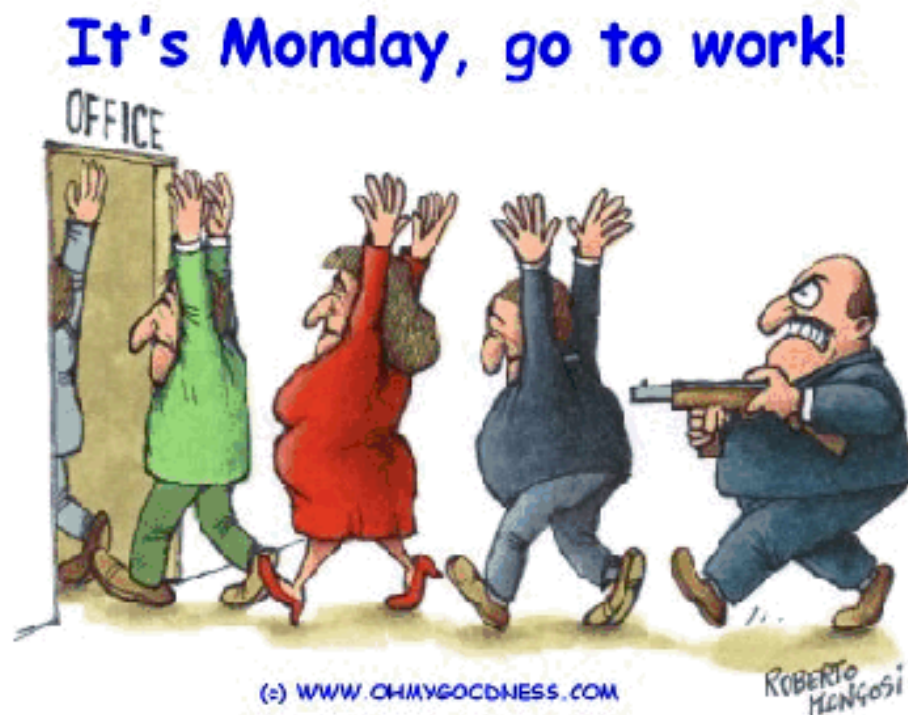
- **Tradicionalni model;**
- **Model ljudskih odnosa;**
- **Model ljudskih resursa.**

II SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE:

- **Teorija potreba;**
- **Teorija potkrepljenja;**
- **Teorija pravičnosti;**
- **Teorija očekivanja;**
- **Teorija određivanja ciljeva.**



PRVOBITNA TEORIJA MOTIVACIJE:



1. TRADICIONALNI MODEL (FREDERIK TEJLOR, NAUČNI MENADŽMENT)

- Menadžeri utvrđuju najefikasniji način na koji treba obavljati zadatke;
- Motivacija radnika Sistemom novčanih nagrada;
- Veća proizvodnja – veća zarada.



2. MODEL LJUDSKIH ODNOSA (ELTON MAJO)

- Dosada i ponavljanje zadataka umanjuju motivaciju;
- Socijalni kontakti imaju pozitivno dejstvo;
- Motivacija zaposlenih kroz priznanje društvene potrebe (osećanje da su korisni i važni).



3. MODEL LJUDSKIH RESURSA (DAGLAS MEK GREGOR)

1. Teorija X (ljudi imaju urođenu odbojnost prema radu):
 - Većina više voli da dobije uputstva od drugih i da izbegava odgovornost;
 - Rad je drugorazrednog značaja, pa menadžeri moraju da nateraju zaposlene da rade.



2. Teorija Y (rad je prirodna potreba kao i igra i odmor):

- Ljudi žele da rade i iz rada mogu da izvuku ogromno zadovoljstvo;
- Ljudi su sposobni da prihvate - čak traže odgovornost;
- Koriste imaginaciju, genijalnost u rešavanju organizacionih problema.



SAVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE



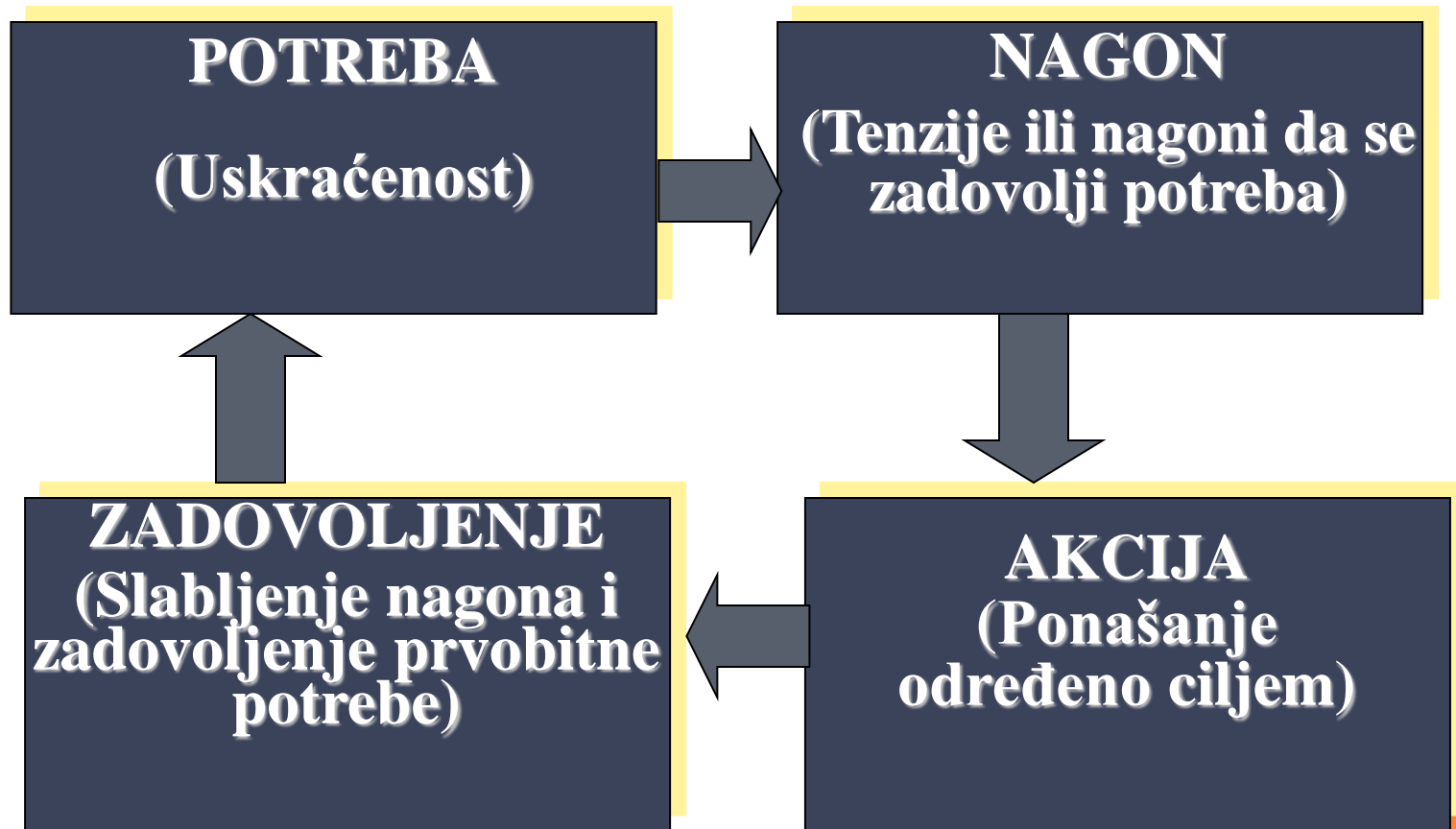
1. TEORIJA POTREBA:

- Bavi se pitanjem šta ljudi treba ili moraju da urade da bi ispunili svoje živote;
- Pojedinaac je motivisan sve dok on/ona ne dostignu određeni nivo zadovoljstva sopstvenim životom;
- Ako je potreba zadovoljena, nema motivacije.



GRAFIKON 2

MOTIVACIONA TEORIJA POTREBA



GRAFIKON 3

PIRAMIDA KOJA PRIKAZUJE HIIJERARHIJU POTREBA PO MASLOVU



TEORIJA MOTIVACIJE DVA FAKTORA (FREDERIK HERCBERG)

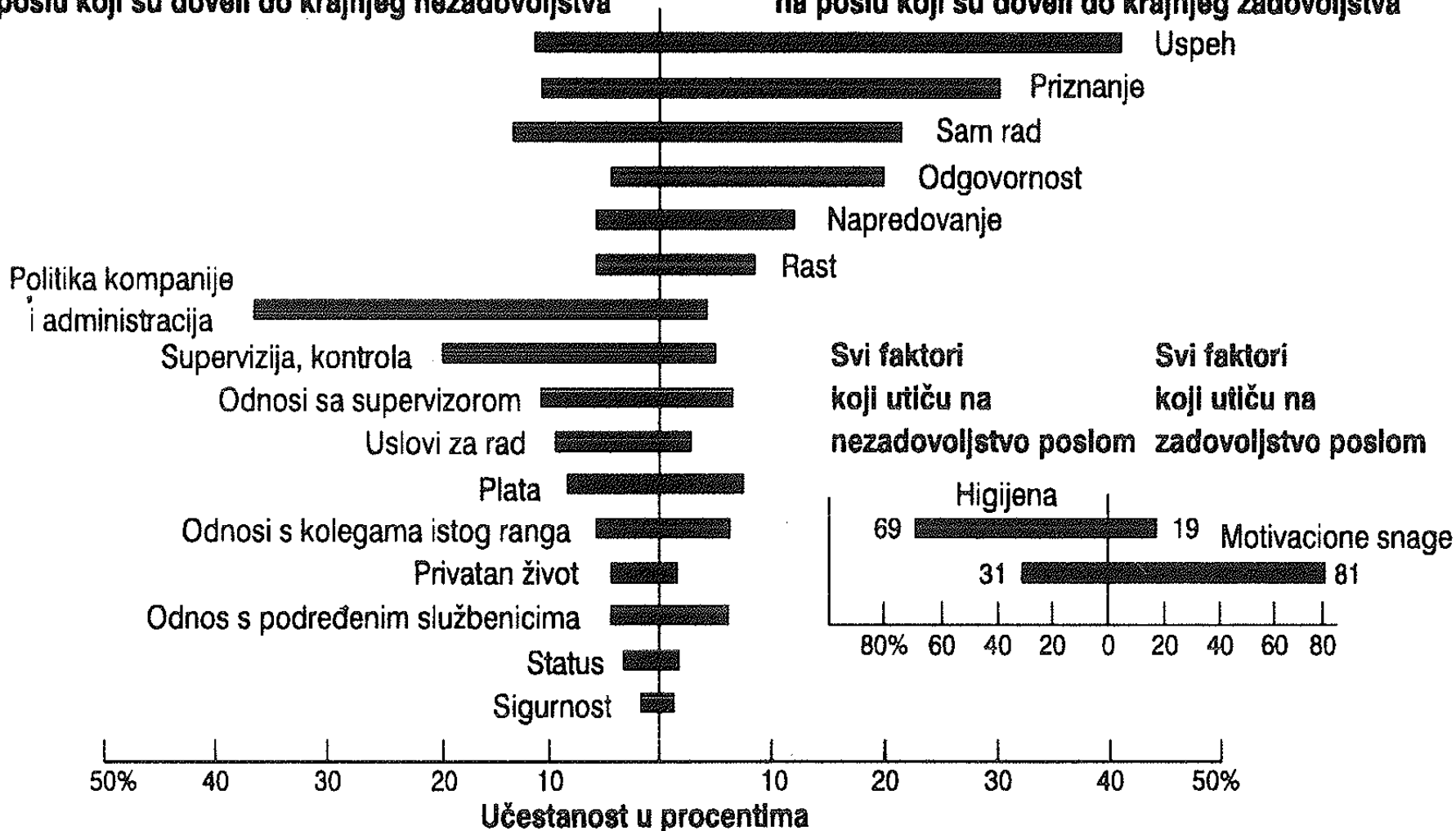
- Sproveo je anketu o stavovima prema poslu među 200 inženjera i računovođa. Odgovore svrstao u jednu od 16 kategorija: faktori s desne strane na slici čvrsto su dovedeni u vezu s zadovoljstvom poslom, dok su oni s leve strane vezani za nezadovoljstvo poslom.
- Objašnjava da zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom izazivaju dve različite grupe faktora



TEORIJA MOTIVACIJE DVA FAKTORA (FREDERIK HERCBERG)

**Faktori karakteristični za 1.844 slučaja
na poslu koji su doveli do krajnjeg nezadovoljstva**

**Faktori karakteristični za 1.753 slučaja
na poslu koji su doveli do krajnjeg zadovoljstva**



- Prema *Herzbergovoj teoriji dva faktora*, postoje mehanizmi kojima je moguće uticati na zadovoljstvo radnika i mehanizmi kojima je moguće uticati na efikasnost radnika. Herzberg je utvrdio da sve motivacione faktore može da podeli u dve velike grupe:
 - higijenski faktori ili satisfaktori (higijenici);
 - motivatori.



- *Higijenici* su grupa činilaca koji utiču na čovekova osećanja pri radu i time posredno utiču na njegovu motivaciju. Među njih spadaju: plata, uslovi rada, odnos prema šefu, odnos prema saradnicima, odgovarajuća organizacija rada, cenjen rad... Navedeni higijenski činioci nas upozoravaju da je u preduzeću isto tako važno da se pobrinemo za zadovoljstvo zaposlenih, kao i da izbegnemo njihovo nezadovoljstvo.



- *Motivatori* su različiti faktori koji izvire i prouzrokuju visok stepen motivisanosti. U njih spadaju: postignuća, pažnja, samostalnost, razvoj, odgovornost, napredovanje, dobri međusobni odnosi, zanimljivost i raznolikost rada, itd. Rukovodioci su ti koji motivišu svoje saradnike, koji ih usmeravaju i dnevno se bave radnicima, njihovim teškoćama i dostignućima, a ne samo tehničkim pitanjima vezanim za rad.



2. TEORIJA OČEKIVANJA:

- Ljudi biraju model ponašanja od nekoliko alternativnih modela u zavisnosti od toga šta očekuju da dobiju od određenog ponašanja.



ČETIRI PRETPOSTAVKE O PONAŠANJU U ORGANIZACIJAMA NA KOJIMA SE ZASNIVA TEORIJA OČEKIVANJA:

- Ponašanje je određeno kombinacijom faktora kod pojedinaca i u okruženju;
- Pojedinci donose svesne odluke o svom ponašanju u organizaciji;
- Pojedinci imaju različite potrebe, želje i ciljeve;
- Pojedinci se odlučuju za jednu od alternativnih ponašanja u zavisnosti od njihovih očekivanja da dato ponašanje vodi ka željenom ishodu.



MODEL OČEKIVANJA SE SASTOJI OD TRI VAŽNE KOMPONENTE:

1. **Ponašanje - ishod** (pojedinač očekuje izvesne posledice od svog ponašanja);
2. **Valentnost** (motivaciona moć određenog ishoda ponašanja razlikuje se od pojedinca do pojedinca);
3. **Trud - rezultat** (očekivanja ljudi u pogledu truda, koji treba da ulože da bi uspešno obavili neki posao, utiču na njihove odluke o ponašanju).



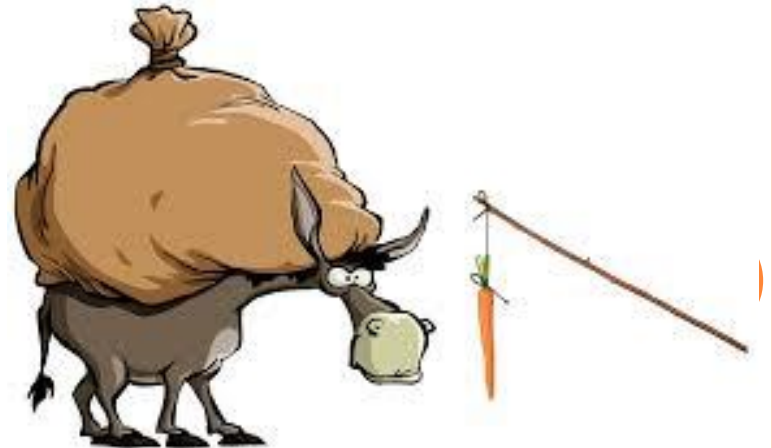
FAKTORI NA KOJE MENADŽERI MORAJU DA OBRATE PAŽNJU U ODNOSU NA ZAPOSLENE:

1. Utvrditi koje nagrade svi zaposleni cene;
2. Utvrditi koji učinak, rezultat žele zaposleni;
3. Učinak mora biti takav da se može ostvariti;
4. Uspostaviti vezu između učinka i nagrade;
5. Analizirati koji faktori mogu da ponište efikasnost nagrade;
6. Proveriti da li je nagrada adekvatna.



3. TEORIJA PRAVEDNOSTI

- Ističe ulogu koju ima verovanje pojedinca u pravednost i korektnost nagrade ili kazne u određivanju njegovog ili njenog rezultata ili zadovoljstva;
- Pojedinci su motivisani kada iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je u srazmeri sa uložnim trudom.



4. TEORIJA POTKREPLJENJA (SKINER)

- Zasniva se na *zakonu efekta* - ideji da postoji tendencija da se ponovi ponašanje koje je imalo dobre posledice, dok se neće ponoviti ponašanje koje je imalo negativne posledice.



PROMENA PONAŠANJA:

- Primena teorije potkrepljenja radi promene ljudskog ponašanja;
- Postoje četiri metoda promena ponašanja:
 1. Pozitivna podrška;
 2. Učenje izbegavanjem;
 3. Metod gašenja;
 4. Kažnjavanje.



POZITIVNA PODRŠKA:

- Korišćenje pozitivnih posledica radi podsticanja željenog ponašanja (povećanje plate, pohvala);

UČENJE IZBEGAVANJEM:

- Pojedinci menjaju svoje ponašanje da bi izbegli neprijatne posledice (kritika, loša ocena).



METOD GAŠENJA:

- Odsustvo podrške za nepoželjno ponašanje.

KAŽNJAVANJE:

- Primena negativnih posledica radi zaustavljanja ili korigovanja neodgovarajućeg ponašanja (smanjenje plata, otkazi).



HEMNEROVA PRAVILA ZA KORIŠĆENJE TEHNIKE PROMENE PONAŠANJA:

1. Ne nagrađujte sve pojedince jednako;
2. Morate znati da će izostanak odgovora takođe odvesti do promene ponašanja;
3. Službenicima morate reći šta mogu da rade kako bi dobili podršku;
4. Obavezno recite radnicima u čemu greše;
5. Ne izričite kaznu pred drugima;
6. Budite fer.



5. TEORIJA ODREĐIVANJA CILJEVA:

- Usredsređuje se na proces utvrđivanja ciljeva;
- Pojedinci su motivisani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom cilju koji prihvataju i kada razumno mogu očekivati da će cilj ostvariti.



PROCES ODREĐIVANJA CILJEVA, KAO RAZMIŠLJANJE NEKE OSOBE, KOJE SE SASTOJI OD 4 FAZE (ERLI, ŠELI):

1. Određivanje ciljnih standarda;
2. Procenjivanje mogućnosti ostvarenja standarda;
3. Procene da li standard odgovara ličnim ciljevima;
4. Standard je prihvaćen, cilj je određen, ponašanje vodi ka cilju.



HVALA NA PAŽNJI!

