

# ЛИДЕРСТВО

**“Лидерство је способност да одлучите шта треба да се уради, а онда убедите друге да и они то желе.”**

*(Д. Ајзенхауер)*

# ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ЛИДЕРСТВА



- **“Способност да се утиче на друге ради остварења циљева.”**  
(С. Робинсон)
- **“Процес командовања и утицања на активности чланова организације.”**  
(Џ. Стонер, Е. Фриман, Д. Џилберт)

- **Лидерство представља процес утицаја и усмеравања радних активности чланова организације**

- **Суштина лидерства је у утицају без принуде**
- **Процес треба посматрати независно од циља – лидер може водити организацију и следбенике у победу или пропаст**
- **Питања лидерства:**
  - Да ли је свакој организаици потребан лидер?
  - Ако јесте, колико?
  - Да ли је лидер и менаџер једно исто?
  - Да ли се лидер рађа или се може образовати?
  - Шта чини успешног лидера?

## Заједнички елементи лидерства у свим дефиницијама:

1. Род вођством се подразумева динамичан и флексибилан процес који регулише одговарајуће понашање
2. Лидерство подразумева постојање две групе људи: једне који воде - вође или лидери, и друге који су вођени - следбеници или подређени
3. Лидерство подразумева неједнаку расподелу моћи - лидери имају више моћи од следбеника
4. Лидерство подразумева постојање одређених вредности, односно уважавање моралних димензија - лидери треба да дају примат етици како у проповедању, тако и у понашању
5. Лидерство подразумева најмање три битна аспекта: људе, утицај и циљеве. Лидерство се дешава између људи, укључује коришћење различитих утицаја и користи се за остваривање циљева организације


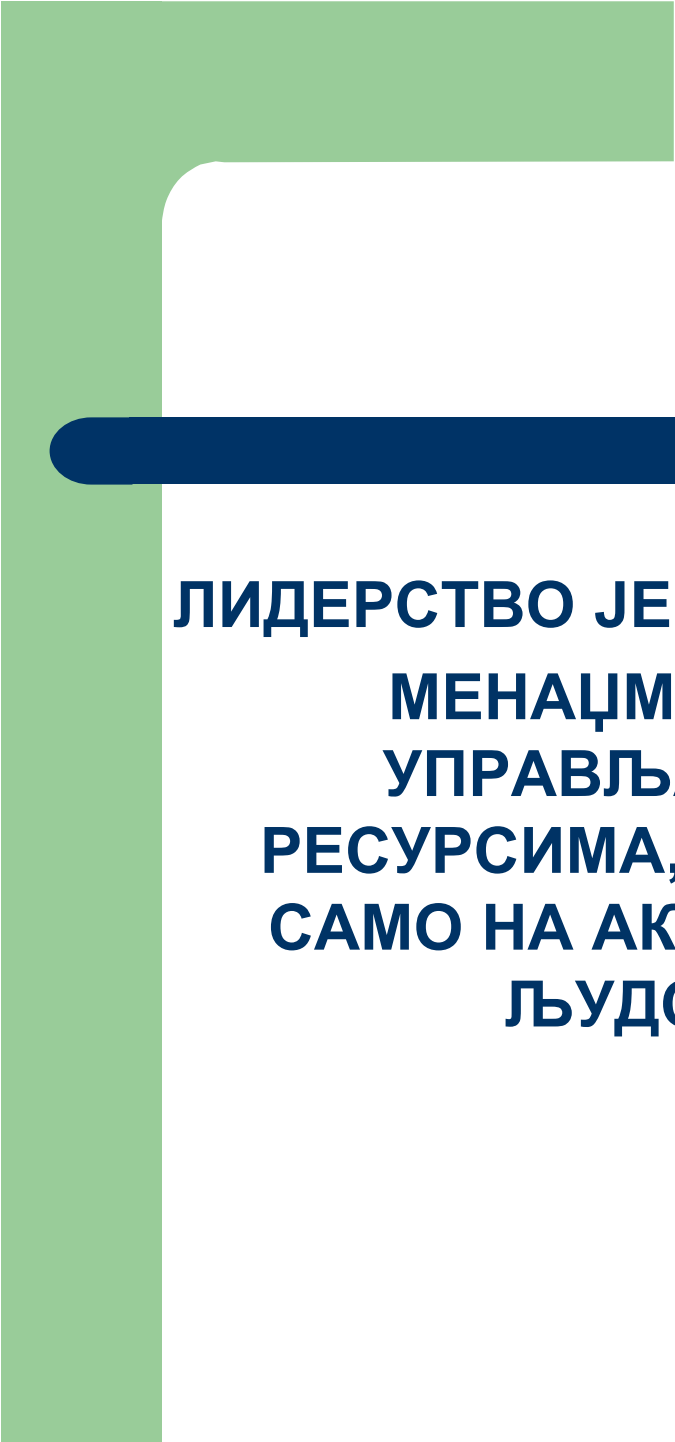


**ЛИДЕРСТВО ЈЕ СЛОЖЕНА  
МЕНАѢЕРСКА АКТИВНОСТ УТИЦАЊА  
НА ДРУГЕ ДА НАПОРНО РАДЕ НА  
ОСТВАРИВАЊУ ОРГАНИЗАЦИОНИХ  
ЦИЉЕВА И ЗАДАТАКА**

## Разлике између лидера и шефа

- **ШЕФ ПРИМОРАВА ЉУДЕ, ЛИДЕР ИХ ВОДИ**
- **ШЕФ СЕ ОСЛАЊА НА ВЛАСТ, ЛИДЕР НА ДОБРУ ВОЉУ**
- **ШЕФ КАЖЕ ЈА, ЛИДЕР КАЖЕ МИ**
- **ШЕФ ЗНА КО ЈЕ КРИВ ЗА ПРОБЛЕМ, ЛИДЕР ЗНА КАКО ДА ПРОБЛЕМ РЕШИ.**
- **ШЕФ ЗНА “КАКО ТРЕБА” ДА СЕ НЕШТО УРАДИ, ЛИДЕР ТО ПОКАЗУЈЕ**
- **ШЕФ КАЖЕ “ИДИТЕ”, ЛИДЕР ПОЗИВА “ИДЕМО”**

*(Harry Selfridge)*



**ЛИДЕРСТВО ЈЕ ДЕО МЕНАЏМЕНТ ПРОЦЕСА  
МЕНАЏМЕНТ ПОДРАЗУМЕВА И  
УПРАВЉАЊЕ МАТЕРИЈАЛНИМ  
РЕСУРСИМА, ЛИДЕРСТВО СЕ ОДНОСИ  
САМО НА АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА  
ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

## Разлике између менаџера и лидера


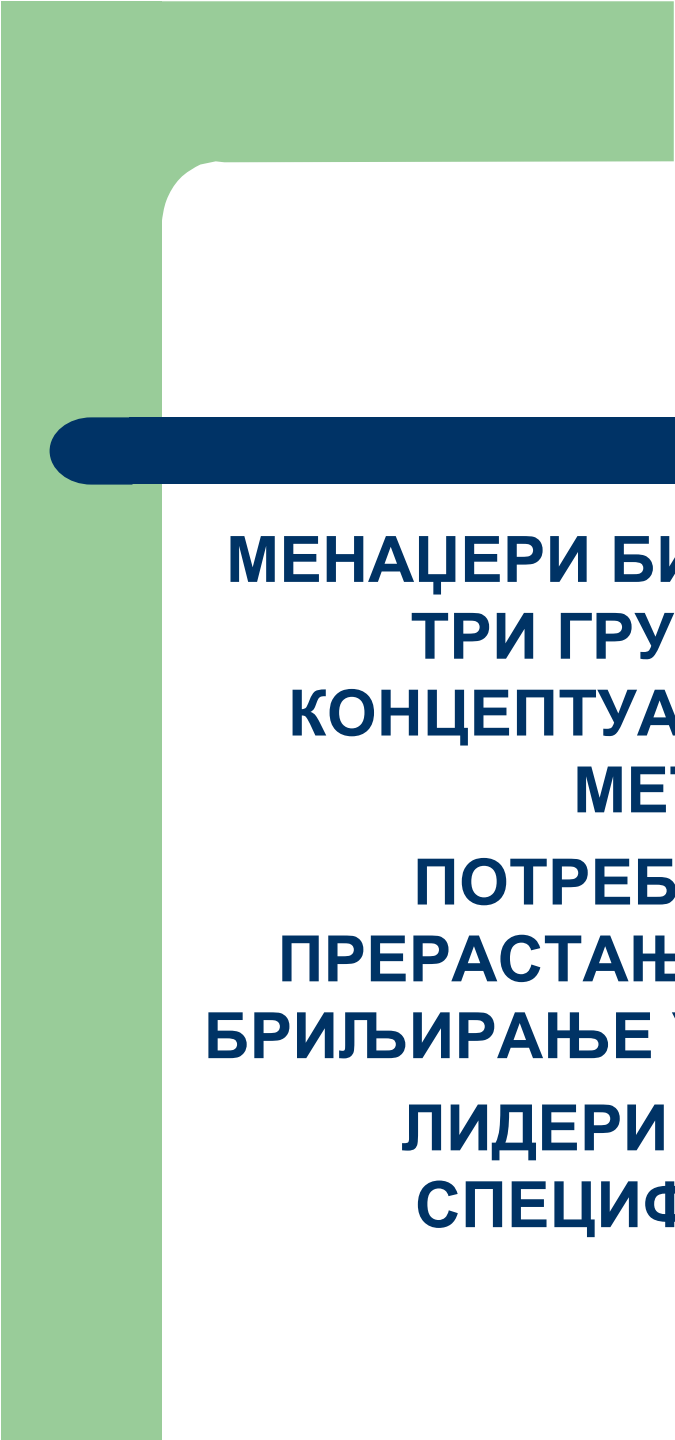
### МЕНАѢЕР

- Ресурсна моћ
- Хијерархијска позиција
- Планира, организује и контролише
- Спроводи визију
- Циљ: ефикасност
- Стабилни услови

### ЛИДЕР

- Интерпретативна моћ
- Управљање свешћу
- Креира и води промене
- Креира визију
- Циљ: ефективност
- Турбулентни услови





**МЕНАѢЕРИ БИ ТРЕБАЛО ДА ПОСЕДУЈУ СКЛАД  
ТРИ ГРУПЕ ВЕШТИНА: ТЕХНИЧКИХ,  
КОНЦЕПТУАЛНИХ И ВЕШТИНА ИЗ ДОМЕНА  
МЕЃУЉУДСКИХ ОДНОСА**

**ПОТРЕБАН И ДОВОЉАН УСЛОВ ЗА  
ПРЕРАСТАЊЕ МЕНАѢЕРА У ЛИДЕРА ЈЕСТЕ  
БРИЉИРАЊЕ У ПОГЛЕДУ ОДНОСА СА ЉУДИМА  
ЛИДЕРИ ТРЕБА ДА ПОСЕДУЈУ НЕКА  
СПЕЦИФИЧНА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ**

## ЛИДЕРСТВО ⇒ БИТАН ЕЛЕМЕНТ ЗА ФУНКЦИОНИСАЊЕ СВИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

### ЛИДЕРА ЧИНЕ ЧЕТИРИ СТВАРИ:

- 1) **ЛИДЕР МОРА ДА ИМА СЛЕДБЕНИКЕ – ЛИДЕР БЕЗ СЛЕДБЕНИКА ЈА КАО ВОЈСКОВОЂА БЕЗ ВОЈНИКА**
- 2) **ЛИДЕРЕ ЧИНЕ РЕЗУЛТАТИ, А НЕ ПОПУЛАРНОСТ – ЛИДЕРИ КОЈИ НЕ СТВАРАЈУ И КОЈИ НЕМАЈУ РЕЗУЛТАТЕ У СТВАРИ И НИСУ ПРАВИ ЛИДЕРИ**
- 3) **ЛИДЕРИ МОРАЈУ БИТИ ПРИМЕР ДРУГИМА – КОД ЛИДЕРА ПОСТОЈЕ ЕФЕКАТ УГЛЕДАЊА**
- 4) **ЛИДЕРСТВО ЈЕ ОДГОВОРНОСТ ПРЕ СВЕГА, А ТЕК ОНДА СЛЕДИ ПОЛОЖАЈ, ТИТУЛА, ПРИВИЛЕГИЈЕ, МОЋ или НОВАЦ**

## Карактеристичне вештине лидерства

- **КРЕИРАЊЕ ВИЗИЈЕ**
- **ИЗДАВАЊЕ НАРЕДБИ И ДИРЕКТИВА**
- **ТРЕНИНГ И ОБУЧАВАЊЕ (тимски рад)**
- **МОТИВИСАЊЕ САРАДНИКА И ЗАПОСЛЕНИХ**
- **КОМУНИЦИРАЊЕ**
- **ОДРЖАВЕЊЕ ДИСЦИПЛИНЕ**
- **КОНТРОЛА ...**

## Особине успешних лидера

- ЕНЕРГИЧНОСТ И УПОРНОСТ
- ЗНАЊЕ И КОМПЕТЕНТНОСТ
- ИНТЕЛИГЕНЦИЈА
- ДОБРА ПРОЦЕНА
- ЛИЧНИ ИНТЕГРИТЕТ
- САМОПОУЗДАЊЕ
- КРЕАТИВНОСТ И ИНИЦИЈАТИВА
- СПОСОБНОСТ КОМУНИЦИРАЊА
- ЕНТУЗИЈАЗАМ И ОПТИМИЗАМ
- ПОСВЕЋЕНОСТ ЦИЉУ ...

# СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА

- 1) ЛИДЕРСТВО ЗАСНОВАНО НА АУТОРИТЕТУ
- 2) ЛИКЕРТОВА “ЧЕТИРИ СТИЛА ЛИДЕРСТВА”
- 3) МЕНАЏЕРСКА МРЕЖА
- 4) СИТУАЦИОНО ЛИДЕРСТВО

## **Лидерство засновано на ауторитету**

- 1) АУТОКРАТСКИ ИЛИ ДИКТАТОРСКИ СТИЛ  
ЛИДЕРСТВА**
- 2) ДЕМОКРАТСКИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА**
- 3) LAISSEZ-FAIR СТИЛ ЛИДЕРСТВА**

## Аутократски или диктаторски стил

- ОКРЕНУТИ СУ У НАЈВЕЋОЈ МЕРИ ПРЕМА ЗАДАЦИМА; У ЊИХОВОМ ОСТВАРИВАЊУ ОСЛАЊАЈУ СЕ НА ПРИНУДУ, СТРАХ И КАЖЊАВАЊЕ
- ИМАЈУ НЕГАТИВАН СТАВ ПРЕМА МИШЉЕЊИМА И САВЕТИМА САРАДНИКА
- ДОМИНИРА ВЕЛИКА ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА ОДЛУЧИВАЊА И ОВАЈ ТИП ЛИДЕРСТВА ИМА ДОСТА СЛИЧНОСТИ СА СИСТЕМОМ ОБУКЕ У ВОЈСЦИ (нпр. Хенри Форд, оснивач и власник *Ford Motor Company*)

## Демократски стил

- **ОКРЕНУТ КА ЉУДИМА; ОН НЕ ЗАВИСИ САМО ОД СВОЈИХ СПОСОБНОСТИ, ВЕЋ ПОДСТИЧЕ УЧЕШЋЕ САРАДНИКА У РЕШАВАЊУ ПРОБЛЕМА И ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА**
- **ПОДСТИЧЕ КОНСУЛТАЦИЈЕ И МИШЉЕЊЕ ПОДРЕЂЕНИХ, РАЗВИЈА ОДНОСЕ КООПЕРАЦИЈЕ И ТИМСКИ РАД И НЕ ПЛАШИ СЕ ГРУПНОГ ОДЛУЧИВАЊА**
- **ПАРТИЦИПАТИВНИ ЛИДЕРИ - КАЖЕ СЕ ДА ОНИ НЕ УПРАВЉАЈУ ЉУДИМА, ВЕЋ СА ЊИМА**
- **ПОВЕЋАЊЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНОСТИ И МОТИВИСАНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ**



## Leissez-faire стил

- **СТИЛ ВОЂЕЊА ГДЕ ЗАПОСЛЕНИ ИМАЈУ ОДРЕШЕНЕ РУКЕ И ВИСОКИ СТЕПЕН СЛОБОДЕ У ОДЛУЧИВАЊУ О ВЛАСТИТОМ ПОНАШАЊУ У РАДУ**
- **ЛИДЕРИ ДОПУШТАЈУ ПОДРЕЂЕНИМА ДА УТВРДЕ СВОЈЕ СОПСТВЕНЕ ЦИЉЕВЕ И ОДРЕДЕ СРЕДСТВА ЗА ЊИХОВО РЕАЛИЗОВАЊЕ, А СВОЈУ УЛОГУ ВИДЕ У ПОМАГАЊУ АКТИВНОСТИ ПОДРЕЂЕНИХ, НА ТАЈ НАЧИН ШТО ИМ ПРИБАВЉАЈУ ИНФОРМАЦИЈЕ И ДЕЛУЈУ КАО СПОНА СА СПОЉНИМ ОКРУЖЕЊЕМ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**
- **ПРИМЕЊИВ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА С ВИСОКООБРАЗОВАНИМ КАДРОВИМА (ЗАПОСЛЕНИ СПЕЦИЈАЛИСТИ У СВОМ ПОДРУЧЈУ И ТРЕБА ДА ИМАЈУ СЛОБОДУ У СВОМ ДЕЛОВАЊУ)**

# Ликертова четири стила лидерства

- **“Искоришћавање и употреба власти”**. Карактерише аутократски стил, где лидери имају мало поверења у подређене, мотивишу их страхом и казнама, само их повремено награђује, а одлуке се доносе искључиво на највишим хијерархијским нивоима
- **„Доброћудни ауторитет”**. У овом случају лидери имају поверење у подређене, мотивишу их награђивањем, дозвољавају повратну комуникацију подређенима и учешће у доношењу одлука, али уз чврсту контролу
- **“Консултативни”**. Лидер има велико али не и потпуно поверење у сарадника, користе њихове идеје и ставове, одлуке најчешће доносе самостално и само повремено дозвољавају консултације и одлучивање на нижим хијерархијским нивоима.
- **“Систем учешћа у власти”**. Лидери имају потпуно поверење у своје сараднике, уважавају конструктивне идеје и мишљења својих сарадника и подстичу доношење одлука

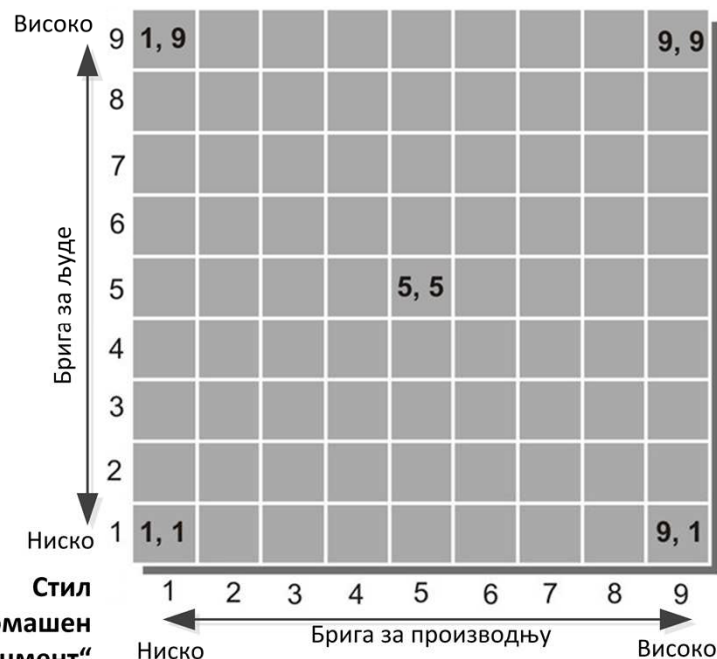
# Менаџерска мрежа

Студије о лидерству спроведене на Државном универзитету у Охају и у огледном истраживачком центру Универзитета у Мичигену ⇒ основу за развој дводимензионалне мреже (Р. Блејк и Џ. Мутон)

Менаџерска мрежа служи за мерење релативне оријентисаности менаџера на људе и на задатке и одражава дводимензионалну природу лидерства

**Стил „кантри клуба“**  
у коме лидери показују велику бригу и за људе а мало за задатке

**Тимски менаџмент**  
у коме лидери показују велику бригу и за људе и за задатке



**Стил „осиромашен менаџмент“**  
у коме су лидери минимално оријентисани ка људима и ка задацима

**Умерени стил**  
у коме лидери балансирају бригу за људе и за производњу

**Аутократски стил**  
у коме лидери показују изузетно велику бригу за производњу, а малу за оријентацију ка људима

## Ситуационо лидерство

- Заснива се на ставу да лидерство зависи од конкретне ситуације у којој се организација, запослени и лидери у њој налазе
- Нема универзалног стила лидерства – важно место припада истраживању најважнијих фактора који утичу на дату ситуацију, пошто ће у зависности од њих зависити приступ лидерству
- Четири основа модела: **Фидлеров модел, Херси-Бланшаров модел, модел партиципације лидера и модел пут-циљ**

# Нови приступи лидерству

- **Трансакциони лидер** мотивише подређене да извршавају одређене активности на различитим нивоима - предлаже нове идеје, препознаје и разјашњава кључне задатке и улоге подређених, идентификује циљеве, иницира структуре, обезбеђује награде, брине за запослене и повећава степен разумевања и поверења између сарадника
- **Трансформациони лидер** је способан да мотивише појединце да раде и изнад својих очекивања и могућности инспиришући их визијом и мисијом у које сви верују. Појам трансформациони лидер често се везивао за људе који су успевали да у релативно кратком року направе велики заокрет, оздрављење, ревитализацију или реструктурирање својих организација
- **Харизматични лидери** имају визију, у стању су да артикулишу ту визију, спремни су да преузму ризике да би остварили ту визију, осетљиви су и на ограничења у окружењу и на потребе следбеника и понашају се на начин који се разликује од уобичајеног. Харизматични лидери се најчешће појављују у политици, религији или ратовима (Ганди, Мајка Тереза, Мартин Лутер Кинг и др.)
- **Тимски лидери** су савладали тежак задатак балансирања, научили су када треба оставити тимове да сами раде, а када се треба умешати. Тимски лидери су: веза са спољашњим светом; посредници; менаџери за конфликт, учитељи

# Усмеравање и координација

Расподела послова и задатака на поједине запослене у организацији како би се остварили постављени циљеви

Послови усмеравања и координације:

- распоређивање послова (одређивање шта ће који запослени да ради)
- указивање на начине обављања послова
- праћење обављање послова
- решавање проблеме настале у обављању послова, мења начине и методе рада
- примање сугестије радника
- оцењивање да ли радници раде добро, и др.

## Механизми координације

- **Међусобно прилагођавање** – подразумева неформалне начине координације између људи који тесно сарађују и осећају потребу да међусобним комуницирањем решавају проблеме
- **Директна супервизија** – реч је о механизму координације где једна особа врши координацију тако што издаје наредбе и директиве другима
- **Стандардизација радних процеса** – који су програмирани, где постоје јасне процедуре које треба следити, чиме се постиже висок ниво координације.
- **Стандардизација оутпута** – оријентација је ка резултатима и координација је усмерена ка њима
- **Стандардизација вештине или знања** – пре него што се крене у одређени посао потребно је поставити одређени ниво стандарда за знања и вештине чланова организације
- **Стандардизација норми** – подразумева да запослени деле заједничке норме у облику вредности које кроз међусобну координацију могу да остваре

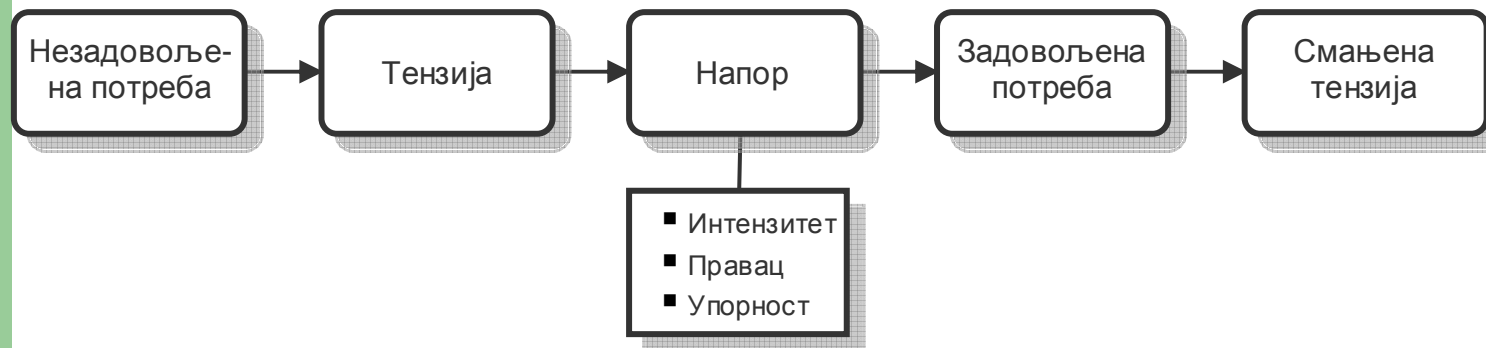
## Мотивација

**ПРОЦЕС КОЈИ РАЧУНА НА СПРЕМНОСТ ПОЈЕДИНЦА ДА ПОКАЖЕ ВИСОК НИВО НАПОРА У ПОСТИЗАЊУ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА, УСЛОВЉЕНИХ СПОСОБНОШЋУ ДА СЕ ИСПУНЕ НЕКЕ ИНДИВИДУАЛНЕ ПОТРЕБЕ**

**ТРИ КЉУЧНА ЕЛЕМЕНТА: НАПОР,  
ОРГАНИЗАЦИОНИ ЦИЉЕВИ И ПОТРЕБЕ**



## Процес мотивације



# Теорије о мотивацији

## ПРВОБИТНЕ ТЕОРИЈЕ

- Масловљева теорија о хијерархији потреба
- Мекгрегорова теорија Х и Y
- Херцбергова теорија о “хигијенској” мотивацији

## САВРЕМЕНЕ ТЕОРИЈЕ

- Теорија о три потребе
- Теорија о постављању циљева
- Теорија подршке и дизајнирању послова који мотивишу
- Теорија правичности
- Теорија очекивања

# Масловљева теорија о хијерархији потреба

Потреба = незадовољена жеља појединаца  
(физиолошка или психолошка)  
Утиче на понашање и ставове запослених



**Потребе за самоактуализацијом:** раст свог потенцијала и самоиспуњење, нагон да постанете оно што је особа способна да постане

**Потребе за поштовањем:** фактори унутрашњег поштовања, као што је самопоштовање, аутономија и успешност и спољни фактори, као што су статус, признавање и пажња

**Друштвене потребе:** наклоност, припадност, прихватање и пријатељство

**Потребе за сигурношћу:** сигурност и заштита од психичке и емоционалне повреде, као и уверење да ће се физичким потребама и даље излазити у сусрет

**Физиолошке потребе:** храна, пиће, сексуално задовољство и друге физичке потребе

- **Маслов је сматрао да сваки ниво у хијерархији потреба мора да буде суштински задовољен пре него што се активира следећи ⇒ ако је потреба суштински задовољена, она више не мотивише понашање, већ следећа потреба постаје доминантна**
- **Према Маслову, ако желите некога да мотивишете морате схватити на ком нивоу се налази особа у хијерархији и да се усредсредите да задовољите потребе на том нивоу или изнад тог нивоа**
- **Масловљева теорија потреба је добила широко признање 60-их и 70-их година XX века**
- **Маслов није дао емпиријску подршку за своју теорију; у неколико студија се покушала потврдити валидност – али се није успело**

# Мекгрегорова теорија X и Y

Даглас Мекгрегор највише познат по томе што је предлагао два скупа претпоставки о људској природи:

- **Теорија X** представља негативан поглед о људима – претпоставља да: радници имају мало амбиција; не воле да раде; лењи су; избегавају одговорност и обавезе; морају да буду приморани на рад (уз строг надзор)
- **Теорија Y** нуди позитиван поглед – претпоставке: запослени су креативни; уживају у раду; да траже одговорност; рад сматрају природном активношћу

Мекгрегор = веровао да су претпоставке теорије Y најбоље показивале праву природу радника и да треба да буду смернице у пракси менаџмента; предложио да би учествовање у доношењу одлука, у одговорним и изазовним пословима, као и добри односи у групи повећали мотивацију запослених. Не постоје докази који би потврдили да је било који скуп претпоставки важећи или да је то што бисте прихватили претпоставке из теорије Y и адекватно изменили свој став, учинило да запослени буду више мотивисани

## **Херсцбергова теорија о “хигијенској” мотивацији**

**Теорија о мотивацији где су суштински фактори повезани са сатисфакцијом и мотивацијом, док су споредни фактори повезани са незадовољством на послу**

**Верујући да су приступи појединаца одређивали успех или неуспех, Херцберг је истраживао шта људи желе од свог посла; тражио је од људи да детаљно опишу ситуације у којима су се осећали изузетно добро или лоше, у односу на свој посао**

## Херцбергова теорија о “хигијенској” мотивацији



- **Хигијенски фактори** – фактори који елиминишу незадовољство послом, али не мотивишу
  - **Мотиватори** – фактори који повећавају задовољство послом и мотивацију
- Добра страна ⇒ подстакла истраживања у области задовољства на раду и била зачетник тренда обогаћивања рада

## Теорија о три потребе

Дејвид Мекклиланд и други предложили су теорију о три потребе – теорија мотивације која каже да су главни мотиви у раду три стечене потребе:

- **Доказивање** – везује се за жељу да се изврше постављени задаци и достигну стандарди успешности
- **Дружење** – жеља за пријатељским и блиским међуљудским односима
- **Моћ** – жеља да се утиче на друге и контролише окружење; ова група има две форме: личну где се појединац осећа моћно над другима и институционалну, која је везана за организацију



## Теорија о постављању циља

Став да специфични циљеви повећавају резултат рада, а тешки циљеви ако се прихваћени, резултирају већим резултатом рада него лаки циљеви

Студије су показале да су специфични и изазовни циљеви супериорни мотивациони фактори; специфични циљеви делују као унутрашњи стимуланс

Циљеве постављају менаџери, али у постављању циљева могу да учествују и запослени, појединачно или групно

На однос постављених циљева и резултата делују: **повратна спрега** (омогућава запосленима да прате резултате свога рада и да се коригују), **приврженост циљу, адекватна ефикасност и национална култура**

## Теорија о постављању циља



- Самопоуздање се односи на веровање појединца да је у стању да испуни постављени задатак; што је виши ниво самопоуздања, то је израженије поверење у сопствену способност да ће се успети у извршавању задатака
- Теорија о постављању циља је везана за културу; добро је прилагођена земљама као што су САД и Канада (где су културне карактеристике мање)

## Теорија праведности

Запослени су мотивисани уколико знају да ће за свој труд добити правичну награду. Суштина је у томе да запослени врше поређење сопствених инпута (напора који улажу на послу) и оутпута (награда које добијају), са другима  
У случају неправедности, запослени би могли да:

- а) омаловаже или своја или туђа улагања или резултате
- б) понашају се на начин на који би навели друге да промене своја улагања или резултате
- в) понашају се на начин како би променили сопствени инпут или оутпут
- г) изаберу другу особу за поређење или
- д) напусте своје радно место

**Ко су ти „други” са којима се људи пореде?  
Референтна категорија се односи на другу особу, систем или саму личност са којом појединци пореде себе да би утврдили правичност**

- Категорија „друга” укључује друге појединце са сличним радним местима у истој организацији, али тако укључује пријатеље, суседе или професионалне колеге
- Категорија „система” укључује политику организације по питању плата и процедура и систем администрације
- Категорија „сопствена личност” односи се на коефицијент улагања, односно резултат који је јединствен за појединца. Она рефлектује прошло лично искуство и контакте и на њу утиче критеријум, као што су бивши послови или обавезе према породици

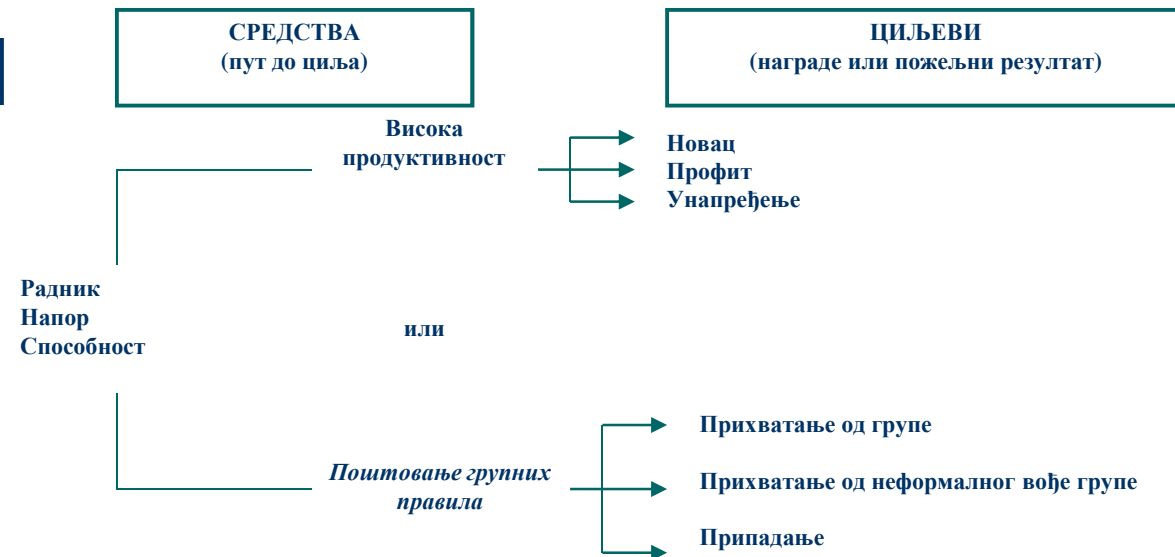
## Теорија очекивања

Већи или мањи ниво мотивације запослених може се постићи комбиновањем:

- очекивања у погледу односа напора и перформанси
- односа очекиваног резултата и исхода
- валентности, која се везује за очекивану вредност награде, може постићи већи или мањи ниво мотивације запослених

Суштина је у томе да ће људи бирати оне начине понашања у зависности од тога шта очекују да ће добити за узврат

## Модел теорије очекивања



- Кључ теорије очекивања = схватање циљева појединаца и повезаности напора и учинка, између учинка и награде, и између награде и задовољства појединаца у остварењу циља
- Теорија очекивања истиче да не постоји универзални принцип за објашњење шта то мотивише појединца и истиче да менаџери морају бити ти који схватају зашто запослени гледају на одређене резултате као на привлачне или непривлачне

## **Начини мотивисања запослених**

- **МАТЕРИЈАЛНИ СТИМУЛАТОРИ:**
  - **ДИРЕКТНА КОМПЕЗАЦИЈА**
  - **ИНДИРЕКТНА КОМПЕЗАЦИЈА**
- **НЕМАТЕРИЈАЛНИ СТИМУЛАТОРИ**

# Мотивационе компензације

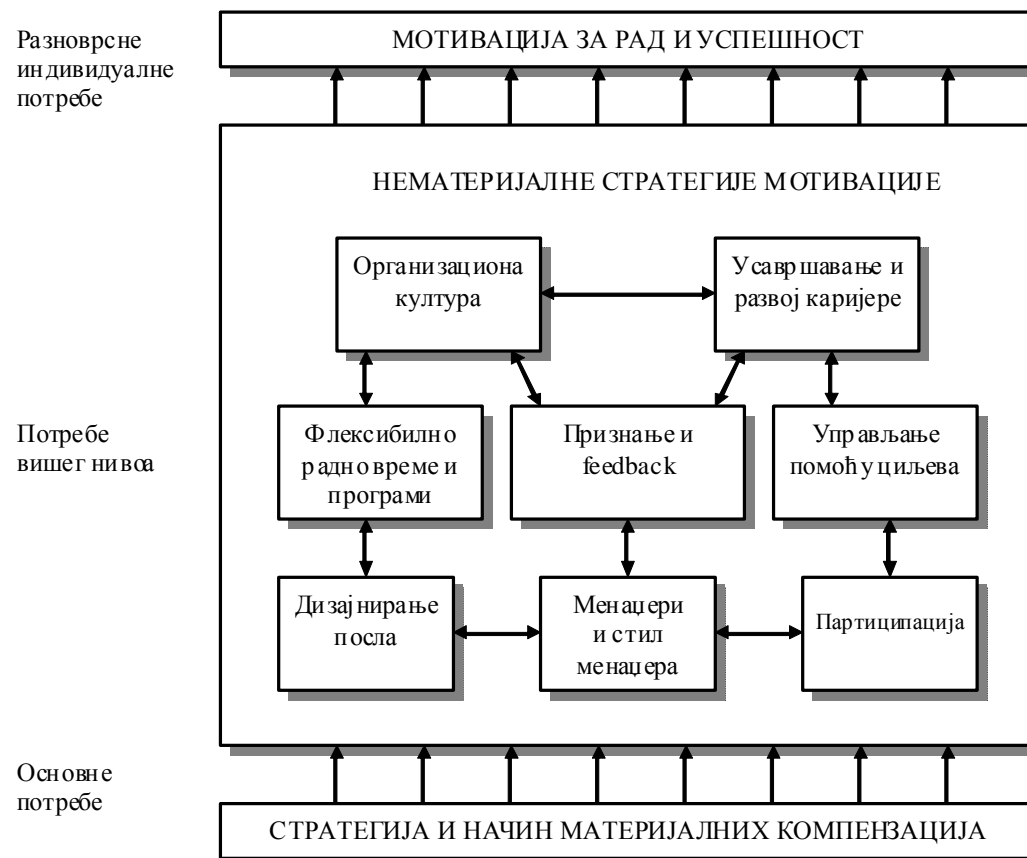




## Материјалне компезације

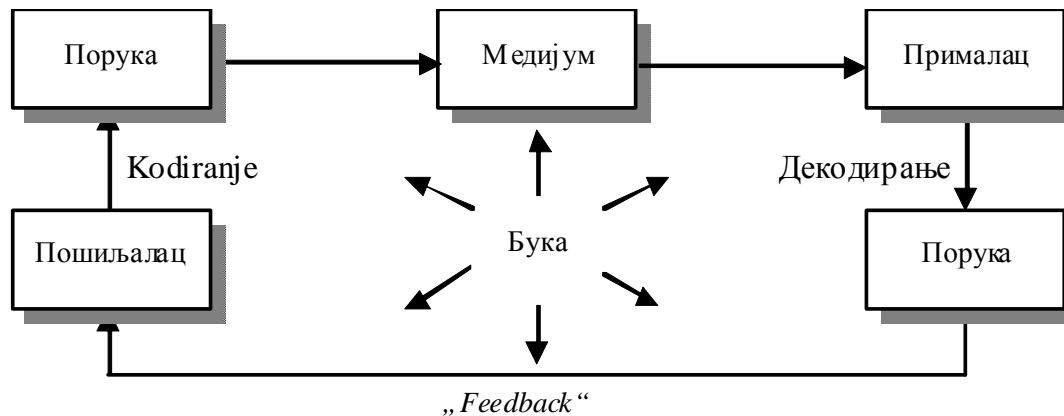
		ДИРЕКТНЕ МАТЕРИЈАЛНЕ КОМПЕНЗАЦИЈЕ	ИНДИРЕКТНЕ МАТЕРИЈАЛНЕ КОМПЕНЗАЦИЈЕ
НИВО	Појединац	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плата</li> <li>▪ Бонуси и подстицаји</li> <li>▪ Надокнаде за иновације и побољшања</li> <li>▪ Надокнаде за усавршавање и флексибилност</li> <li>▪ Остали подстицаји (бонуси)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стипендије и школарина</li> <li>▪ Студијска путовања</li> <li>▪ Специјализација</li> <li>▪ Плаћена одсуства и слободни дани</li> <li>▪ Аутомобил предузећа</li> <li>▪ Менаџерске бенефиције</li> </ul>
	Предузеће	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Бонуси везани за резултате и добитак организационе јединице или предузећа</li> <li>▪ Удео у власништву (подела акција)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пензијско осигурање</li> <li>▪ Здравствена заштита</li> <li>▪ Животна и друга осигурања</li> <li>▪ Надокнада за незапосленост</li> <li>▪ Образовање</li> <li>▪ Годишњи одмори</li> <li>▪ Брига о деци и старијима</li> </ul>

# Наматеријалне компензације



# Комуницирање

Комуникација је пренос информација од пошљаоца ка примаоцу уз услов да прималац разуме информацију  
Елементи комуникације: комуникациони извор, поруку, кодирање, канал, декодирање, примаоца и „feedback“. Цео процес је осетљив на буку која се односи на све оно што омета пренос, пријем или „feedback“ поруке (нечитка слова, статика звука, непажљиви прималац или звук машина или других запослених из позадине)



## **Како изградити поверење између чланова тима**

- 1) КОМУНИЦИРАТИ СА СВИМ ЧЛАНОВИМА - ДОБРО ИНФОРМИСАЊЕ И УВАЖАВАЊЕ МИШЉЕЊА ЈЕ ОСНОВА ЗА РАЗУМЕВАЊЕ**
- 2) ПОДРЖАВАЊЕ ЧЛАНОВА ТИМА - ЊИХОВЕ ИДЕЈЕ, РАД, НАПОРЕ. ЉУДЕ ТРЕБА БОДРИТИ И ХРАБРИТИ ЧАК И КАДА ГРЕШЕ**
- 3) УВАЖАВАЊЕ МОГУЋНОСТИ ЧЛАНОВА ТИМА - НЕОПХОДНО ЈЕ ИМАТИ РАЗУМЕВАЊЕ, ДЕЛЕГИРАТИ АУТОРИТЕТ...**
- 4) БУДИТЕ ФЕР, ИСКРЕНИ, ПРАВИЧНИ И ПОШТЕНИ**
- 5) БУДИТЕ ДОСЛЕДНИ - ДРЖИТЕ РЕЧ И ДАТА ОБЕЋАЊА ЧАК И НА СВОЈУ ШТЕТУ**
- 6) ДЕМОНСТРИРАЈТЕ КОМПЕТЕНТНОСТ - БУДИТЕ ВРЕДНИ И РАДНИ, НЕПРЕКИДНО УЧИТЕ И ПРОШИРУЈТЕ СВОЈА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ**

## Како активно слушати саговорника

- 1) СЛУШАТИ СТРПЉИВО ШТА ДРУГА ОСОБА ИМА ДА ВАМ КАЖЕ, ПА МАКАР ВЕРОВАЛИ ДА ЈЕ ТО САСВИМ ПОГРЕШНО ИЛИ ПОТПУНО НЕВАЖНО
- 2) ПОКУШАЈТЕ ПОДЈЕДНАКО ДА РАЗУМЕТЕ ОСЕЋАЊА КОЈЕ ОСОБА ИЗРАЖАВА ИСТО КАО И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ САДРЖАЈ ОНОГА ШТО ПРИЧА
- 3) ОДВОЈИТЕ ВРЕМЕ ЗА ДИСКУСИЈУ БЕЗ ПРЕКИДА
- 4) СКОНЦЕНТРИШИТЕ СЕ НА САДРЖАЈ ПОРУКЕ - НА РАЗМИШЉАЈТЕ О ДРУГИМ СТВАРИМА ДОК САГОВОРНИК НЕ ЗАВРШИ ЗАПОЧЕТУ МИСАО
- 5) НЕ ДОНОСИТЕ ПРЕРАНО СУДОВЕ, БАР НЕ ДОК СВЕ РЕЛЕВАНТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ НЕ БУДУ ИЗЛОЖЕНЕ ДО КРАЈА

(К.Бартол, Д.Мартин)

## Препреке за решавање конфликта

- 1) **ОДВОЈТЕ ЉУДЕ ОД ПРОБЛЕМА - ЗЛАТНО ПРАВИЛО** - уколико се са неким око нечега не слажете немојте нападати његову личност, већ проблем око кога се на слажете
- 2) **ФОКУСИРАЈТЕ СЕ НА ИНТЕРЕС, А НЕ НА ПОЗИЦИЈЕ** - интерес много више него друге ствари повезује људе
- 3) **ГЕНЕРИРИШИТЕ ВЕЋИ БРОЈ МОГУЋНОСТИ ПРЕ НЕГО ШТО ДОНЕСЕТЕ ОДЛУКУ** - сваки конфликт се може решити на овај или онај начин; неопходно је идентификовати више могућих решења - тада је много лакши избор
- 4) **ИНСИСТИРАЈТЕ ДА СЕ РЕЗУЛТАТИ ЗАСНИВАЈУ НА ОБЈЕКТИВНИМ СТАНДАРДИМА** - тиме се губе многе субјективне слабости

## **Емоционална интелигенција и лидерство**

**Успех у каријери једног човека у највећој мери зависи од његове способности да се носи са својим личним проблемима, као и од његове способности да сарађује и комуницира с другим особама очекивања у погледу односа напора и перформанси. До способности управљања емоцијама може се доћи на два начина:**

- **путем балансирања односа између тела и духа у стању измењене свести и**
- **путем упознавања и анализе властитог емотивног живота, с једне, и учења и вежбања контроле емоција, с друге стране**

## Емоционална интелигенција



Способност успешног превазилажења личних емоционалних проблема и успешна сарадња и комуникација с другим људима  
(Данијел Големан)

**Личну компетентност** – како се носимо с властитим емотивним проблемима:

- самосвест - сагледавање својих способности, потреба, осећања и конфликта
- самоконтрола - обуздавање „токсичних“ емоција као што су бес, завист, страх
- самоувереност - самопоуздање, оптимизам

**Друштвену компетентност** – утиче на разумевање других и однос према њиховим проблемима:

- емпатија - разумевање осећања других
- друштвеност - способност успостављања и одржавања складних међуљудских односа, као и решавање интерперсоналних сукоба





**ПИТАЊА???**