



UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**STUDIJSKI PROGRAM
– POSLOVNA EKONOMIJA –**

**MOTIVACIJA PROFESORA I REFLEKSIJA NA MOTIVACIJU
UČENIKA**

MASTER RAD

Mentor:
Prof. dr Lepa Babić

Student:
Marina Nikolić 402178/2011

Beograd, 2013.

S A D R Ź A J

UVOD	5
1.1 Predmet istraživanja.....	5
1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3 Ciljevi istraživanja.....	6
1.4 Hipoteze istraživanja	6
1.5 Metode istraživanja	7
1.6 Struktura rada	7
2. MOTIVACIJA.....	9
3. Pojemno određenje motivacije	10
3.1 Definisanje motivacije	11
3.2 Suština motivacije.....	11
3.3 Teorije motivacije.....	12
3.3.1 Prvobitne teorije motivacije.....	12
3.3.2 Savremene teorije motivacije	15
3.4 Uloga i značaj motivacije	18
4. STAVOVI I GRUPE.....	20
4.1 Stavovi.....	20
4.2 Grupe.....	21
4.2.1 Vrste grupa.....	21
5. Istorijat motivacije rada	23
5.1 Pitanja koja su podstakla istraživanje motivacije za rad	24
6. MOTIVISANJE ZAPOSLENIH.....	25
6.2 Materijalni i nematerijalni podsticaji sa aspekta poslodavca i zaposlenih	27
6.3 Pojam i značaj kompenzacija i beneficija	30
6.3.1. Pojam i vrste nagrada	31
7. MOTIVACIJA U NASTAVNOM PROCESU	35
7.1 Motivacija u nastavnom procesu.....	36
7.2 Nastavnik u nastavnom procesu	37
7.3 Kreativnost u nastavi.....	40

7.4 Motivacija učenika	41
7.4.1 Ocena kao motiv za učenje	43
7.4.2 Problem prisile	44
8. Uloga lidera u motivaciji zaposlenih sa akcentom na uticaj odlika liderstva na motivaciju	45
8.1 Uviđanje	48
8.1.1 Svest o sebi.....	48
8.1.2 Razumevanje drugih	48
8.1.3 Opažanja situacija	49
8.2 Inicijativa.....	49
8.2.1 Odgovornost	49
8.2.2 Rizik	50
8.2.3 Direktna akcija	50
8.3 Inspiracija	51
8.3.1 Vizija	51
8.3.2 Komunikacija.....	51
8.3.3. Strast	52
8.3.4 Poverenje	52
8.4 Uključivanje	52
8.4.1 Prijavljivanje	53
8.4.2 Ovlašćivanje.....	53
8.4.3 Lično ulaganje.....	53
8.4.4 Povratne informacije.....	53
8.4.5 Određivanje učesnika.....	53
8.5 Improvizacija	53
8.6 Individualnost	54
8.7 Sprovođenje	54
8.8 Primeri uspešnih lidera	55
9. ISTRAŽIVAČKI RAD	57
9.1 Anketa za profesore	57
9. 2 Anketa za učenike	64
10.3 Intervju sa učenicima sa osvrtom na anketu.....	72
ZAKLJUČAK	73

LITERATURA.....	75
-----------------	----

UVOD

Pojam motivacije za rad pojavio se tridesetih godina prošlog veka u SAD u oblasti marketinga. Ovaj pojam je nastao u pokušaju da se istraži i razume ponašanje potrošača, ali se proširio i na oblast menadžmenta, prvenstveno na radno ponašanje zaposlenih. Misao menadžmenta je da proдре u motive i mehanizme koji definišu stavove prema radu i radno ponašanje.

Motivacija se nalazi na različitim mestima nastavne strukture, od pojedinca koji uči, do uže i šire okoline koja može direktno ili indirektno uticati na sam proces edukacije i napredovanja pojedinca. Motivacija je od velike važnosti za tokove edukacije jer može delovati na druge faktore koji su neizbežni u nastavnom procesu.

Liderstvo kao pojam, naučnici su počeli da izučavaju u drugoj polovini dvadesetog veka. Zbog velikog interesovanja istraživača menadžmenta, oni su pokušali da otkriju koja je uloga lidera u organizaciji; kakve karakteristike, odnosno odlike mora da ima, i koji stil liderstva najbolje deluje na motivaciju zaposlenih.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet ovog rada jeste teorijski prikaz motivacije zaposlenih (profesora) koja je jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje uspešne motivacije učenika, kao i uloga liderstva u procesu motivacije sa akcentom na njegove odlike. U ovom radu će biti obrađene prvobitne i savremene teorije motivacije, njen značaj, suština kao i načini na koje poslodavci mogu motivisati svoje zaposlene u cilju što efikasnijeg obavljanja posla. Takođe će biti obrađene odlike liderstva.

Kroz istraživački deo rada ispitivaćemo stavove profesora i učenika po pitanju: međusobne komunikacije, nastavnog plana i programa, zadovoljstva i uspehom u radu i učenju.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

U današnje vreme, ljudi predstavljaju najznačajniji resurs organizacije, kao i faktor efektivnosti i efikasnosti. Ta činjenica uzdiže motivaciju i liderstvo u prvi plan rada organizacije, jer samo uspešan lider, koji na pravi način ume da motiviše svoje sledbenike, može da izdvoji svoju organizaciju u odnosu na konkurenciju.

Ostvarenje vizije organizacije uslovljeno je motivacijom zaposlenih na svim nivoima hijerarhijske lestvice. Radi se o motivaciji koja može podstaći zaposlene da uspešno odgovore na dinamične zahteve organizacijskog okruženja. Za nas je posebno značajna motivacija profesora srednjih škola i implikacije na motivaciju učenika, jer će se iz tog odnosa kasnije razviti uspešni ljudi.

“Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja.”¹

Ulogu lidera ne moraju uvek imati menadžeri, što se pokazalo u praksi u organizacijama. Tu ulogu mogu vršiti i nemanadžeri – izvršioci koje grupe posmatraju kao svoje vođe. Svaki uspešan menadžer, dugoročno gledano, mora biti i lider jer od toga zavisi efikasnost menadžerskog delovanja. “Možete biti izvrstan menadžer a da ne postanete dobar vođa; ali ne možete biti izvrstan vođa a da niste postali dobar menadžer.”²

Motivisani profesori na adekvatniji način će preneti znanje na učenike, čime će oni lakše savladati gradivo i biti uspešni u školi. Uspešni učenici postaće uspešni poslovni ljudi, koji će umeti da motivišu zaposlene na pravi način kako bi se njihova organizacija isticala u odnosu na konkurenciju. Uspešne organizacije imaju značaja za celo društvo.

1.3 Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog rada sazđani su u nameri da se otkrije karakter, intezitet i uticaj određenih faktora kako na motivaciju profesora, tako i na motivaciju učenika. U obrazovnim institucijama ljudi predstavljaju najvažniji resurs koji može omogućiti ostvarivanje i zadržavanje konkurentske prednosti u obrazovnom sistemu.

Naučni cilj ovog rada jeste naučni opis pojma motivacije zaposlenih, njeno definisanje, klasifikovanje i uticaj vrsta motivacije na zaposlene-profesore i učenike.

Društveni cilj jeste da pomogne obrazovnim ustanovama ukazivanjem na specifičnosti i značaj motivišućih faktora na profesore i učenike.

1.4 Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza:

Motivacija profesor direktno se reflektuje na motivaciju učenika, od čega će zavisiti njihov uspeh u školi i dalji napredak.

Posebne hipoteze:

1. Poznavanje motivišućih faktora koji utiču na svakog zaposlenog od velikog je značaja za menadžment organizacije, jer upravo od motivacije zavisi produktivnost zaposlenih.

¹ Mašić B., “Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008 str 427

² Chapman E., Lund O’Neil Sh., „Vodstvo“, Mate d.o.o., Zagreb, 2003., str. 6

2. Motivacija je skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadataka.
3. Stavovi predstavljaju mišljenje o stvarima, ljudima i idejama.
4. Uključivanjem u grupe, ljudi stiču osećaj pripadnosti.
5. Motivacija je nezaobilazni činilac u nastavi, jer bez prave motivacije neće postojati ni valjani obrazovno-vaspitni učinak.
6. Motivacija profesora, "zdrava" radna sredina i pomoć profesorima u radu sa učenicima, uticaće na kvalitet obrazovanja koje se pruža učenicima.
7. Kreativnost u nastavi maksimizira motivaciju učenika u rešavanju konkretnih zadataka.
8. Ulogu lidera ne moraju uvek imati menadžeri. To mogu biti i izvršioci koje grupe posmatraju kao svoje vođe.
9. Demokratski stil liderstva je najprihvatljiviji stil vođenja po mišljenju zaposlenih.

1.5 Metode istraživanja

Uzimajući u obzir složenost predmeta i ciljeva istraživanja, u ovom radu biće korišćeno nekoliko metoda prikupljanja i analize podataka:

- osnovne metode (analitičke i sintetičke);
- opštenaučne metode (hipotetičko – deduktivna, statistička i uporedna);
- analizu sadržaja primarne i sekundarne građe kao metode i tehnike prikupljanja podataka.

1.6 Struktura rada

Rezultati ovog naučnog istraživanja biće prikazani kroz nekoliko tematskih delova:

I deo – odnosi se na istorijat, pojmovo određenoje motivacije, kao i na teorije (prvobitne i savremene) motivacije. U istraživanju motivacije, krenuli smo od njenih korena, kako bi smo saznali razloge za njen nastanak. Nakon toga bavili smo se njenim definisanjem od strane različitih istraživača. Prvobitne i savremene teorije nam omogućavaju da shvatimo šta ljude motiviše na rad i kako se taj proces odvija.

II deo – obuhvata definisanje stavova i grupa. Pored samog definisanja stavova, objasnili smo iz čega se oni sastoje i u čemu se ogleda snaga stava. Što se tiče grupa, pored definicija, obradili smo razloge, zbog čega se ljudi uključuju u grupe i kako ih možemo podeliti.

III deo – odnosi se na motivaciju zaposlenih kroz materijalne i nematerijalne naknade. U ovom delu ukazali smo na značaj materijalnih i nematerijalnih naknada za zaposlene i njihov uticaj na motivaciju za rad.

IV deo – posvećen je motivaciji u nastavi sa stanovišta nastavnika, učenika, kao i ulozi kreativnosti u nastavi. Motivacija nastavnika bitna je sa sam tok nastave i prenošenje znanja na učenike. Motivisani učenici lakše će pristupiti učenju i brže savladavati gradivo. Kreativnost u nastavi je bitna za motivaciju, jer kada se učenicima pristupa i predaje na način koji nije ustaljen, može ih dodatno zainteresovati za učenje i rad.

V deo – obuhvata ulogu liderstva u motivaciji zaposlenih sa akcentom na odlike liderstva. U ovom delu bavićemo se stilovima liderstva i odgovoriti na pitanje koji od njih je najprihvatljiviji za zaposlene. Pored toga istražićemo koje odlike bi trebao da ima svaki uspešan lider.

VI deo – posvećen je istraživačkom radu. Istraživački rad je sproveden u srednjoj školi uz pomoć ankete i intervjua, koju su popunjavali profesori i učenici. Anketa je bila anonimna i sadržala je 17 – za profesore, i 18 pitanja za učenike. U radu smo tumačili i obrazlagali dobijene rezultate iz anketa i intervjua.

2. MOTIVACIJA

Motivacija je naša unutrašnja snaga koja nas pokreće da ostvarimo ciljeve i zadovoljimo svoje potrebe. Da bi smo postigli uspeh u bilo kom segmentu našeg života neophodna nam je motivacija.

Poznavanje teorija motivacije (kako se motivacija razvija i jača, šta deluje na motivaciju), je bitno za menadžere kako bi mogli da utiču na motivaciju zaposlenih. Analiza motivacije je osnova za razumevanje ponašanja zaposlenih na poslu.

Radom će biti obuhvaćene i objašnjene prvobitne teorije motivacije, kao i savremene teorije motivacije. Prvobitne teorije motivacije koje će biti obrađene su: Maslovljeva teorija hijerarhije potreba, Mek Gregorova teorija X i Y i Hercbergova teorija o „higijenskoj“ motivaciji. Savremene teorije motivacije koje će biti obrađene su: Teorija o tri potrebe, Teorija o postavljanju cilja, Teoriju podrške, Teorija pravičnosti, Teorija očekivanja i Empowerment.

Sva istraživanja o motivaciji dala su isti rezultat: ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Najčešća nagrada koju zaposleni dobijaju jeste plata koju zaslužuju svojim radom. Pored plata, postoje još neke nagrade koje uključuju: promociju, izazovne radne zadatke, samostalnost u obavljanju posla, priznanje.

Tokom rada, detaljnije ćemo obraditi nagrade koje su podeljene po tri kriterijuma: interne i eksterne; finansijske i nefinansijske; nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadničtvu.

3. Pojemno određenje motivacije

Brojni istraživači fenomen motivacije istražuju relativno dugo, što dovodi do toga da postoje brojni stavovi vezani za nju. Sledeći stavovi su posebno karakteristični:

- motivacija je opšti pojam koji se odnosi na celi skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih sila,
- motivacija je skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njeov napor u izvršavanju zadataka,
- motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen prednosti pojedinca. Ona se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. Motivisanje je upravjački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome „šta izaziva određeno ljudsko ponašanje“,
- motivacija se odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinaca, dok su efekti sposobnosti, veština razumevanja zadataka i ograničenja vezana uz okolinu konstantni,
- motivacija je skup stavova i vrednosti koje utiču na osobu da se ponaša na specifičan, ciljem određen, način,
- motivisanje definišemo kao skup procesa koji podstiču i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju,
- motiacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje i određuju mu intezitet i trajanje,
- motivacija je traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno težnja da se zadovolje potrebe.³

³ Mašić B., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 329

3.1 Definisanje motivacije

„Sam izraz „motivacija“ potiče od latinske reči „moves, movere“ što znači: kretati se.“⁴
Motivacija je naša unutrašnja snaga koja nas pokreće da ostvarimo ciljeve i zadovoljimo svoje potrebe. Da bi smo postigli uspeh u bilo kom segmentu našeg života neophodna nam je motivacija.

Osnovni proces motivacije zasniva se na tri elementa:

1. potreba – predstavlja stanje psihološkog ili fiziološkog debalansa/tenzije koji teži da bude zadovoljen;
2. pokret – je akcija koja se preduzima da bi se tenzija uklonila;
3. nagrada – je postignuće kojim se otklanja tenzija.⁵

„Motivacija je definisana kao proces koji inicira, vodi i održava ciljno usmerena ponašanja. Motivacija je ono što nas pokreće, bilo da uzmemo čašu vode da utolimo žeđ, bilo da pročitamo knjigu i steknemo znanje.“⁶

3.2 Suština motivacije

Motivi su pokretači koji usmeravaju ljudsku aktivnost u određenom pravcu sve dok se određeni cilj ne ispuni. Smatra se da je motivacija rezultat sledećih hijerarhijskih potreba: potreba za samoaktuelizacijom, potrebe za samopoštovanjem, društvene potrebe, sigurnosne potrebe i fiziološke potrebe. Motivacija je skup sastavljen od faktora koji čine dva podskupa:

1. faktori koji vode ka nezadovoljstvo,
2. faktori koji vode do zadovoljstva.

Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa: potreba, pokret, nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihološkog odnosno fizičkog debalansa. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak. Nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti.⁷

Za razumevanje uticaja motivacije na radne performance, neophodne su tri dimenzije motivacije:

1. pravac,
2. intenzitet i
3. postojanost.

⁴ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf na dan 10.07.2013.

⁵ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

⁶ <http://psychology.about.com/od/mindex/g/motivation-definition.htm> na dan 27.08.2013.

⁷ http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf na dan 10.07.2013.

Veći intenzitet motivacije znači da će zaposleni ulagati veći napor u ostvarivanju svojih zadataka. Postojanost motivacije pokazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu.⁸

U literaturi se nalaze se brojne teorije motivacije. One nam omogućavaju da shvatimo šta su motivi, iz kojih faktora se motivacija sastoji i koji su njeni procesi. U daljem radu pristupićemo izučavanju teorija sa stanovišta upravljanja. Kako objasniti šta ljude motiviše na rad i kako se taj proces odvija? Teorije motivacije se dele na dve grupe: teorije sadržaja i teorije procesa. Teorije procesa se bave otkrivanjem procesa koji ljude motivišu na određene aktivnosti, i trude se da daju odgovore na pitanje: kako se pokreće ljudsko ponašanje?. Teorije sadržaja se bave otkrivanjem potreba i motiva koji pokreću zaposlene u preduzećima na određeno ponašanje.

3.3 Teorije motivacije

Poznavanje teorija motivacije (kako se motivacija razvija i jača, šta deluje na motivaciju), je bitno za menadžere kako bi mogli da utiču na motivaciju zaposlenih. Analiza motivacije je osnova za razumevanje ponašanja zaposlenih na poslu. Za nas je značajno sa aspekta razumevanja motivacije uopšte, a posebno profesora srednjih škola, kako motivacija utiče na učenike.

3.3.1 Prvobitne teorije motivacije

Prvobitne teorije motivacije su:

- Maslovljeva teorija hijerarhije potreba,
- Mek Gregorova teorija X i Y,
- Hercbergova teorija o „higijenskoj“ motivaciji.

3.3.1.1 Maslovljeva teorija hijerarhije potreba

Maslovljeva teorija hijerarhije potreba upravo je i najpoznatija teorija o motivaciji. Potreba se može definisati kao nezadovoljena fiziološka i psihološka želja pojedinca. Stepem zadovoljenosti potreba utiče na ponašanje i stavove zaposlenih, što je i suština teorije potreba.

Psiholog, Abraham Maslov, je smatrao da u ličnosti svake osobe postoji hijerarhija od pet potreba:

1. Fiziološke potrebe – kakve su potrebe za hranom, pićem, seksualno zadovoljstvo i druge fizičke potrebe.

⁸ http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf

2. Potrebe za sigurnošću – vezane su za potrebe ljudi da se osećaju sigurno. To su na primer potrebe za zaštitom od opasnosti – kuća, porodica, zakonska zaštita, policija, osiguranje, sindikati itd.
3. Društvene potrebe - odnose se na niz socijalnih aktivnosti kao što su naklonost, pripadnost, prihvatanje i prijateljstvo.
4. Potrebe za poštovanjem – vezane za osećaj važnosti, priznanja, status, položaj itd.
5. Potrebe za samoaktualizacijom ili samodokazivanjem – rast, postizanje svog potencijala i samoispunjenje: nagon da se postigne ono što je osoba sposobna da postane.

“Maslov je verovao da ljudska bića teže ka samoostvarenju. Po njemu je ljudski potencijal bio u najvećoj meri potcenjena i nerazjašnjena teritorija. Sada poznata piramida ilustruje njegov koncept.”⁹

Slika br.1 Hijerarhija potreba¹⁰



Izvor: Maslov A.

Maslov je smatrao da vrste potreba koje se zadovoljavaju određuju način na koji se te potrebe zadovoljavaju. Po njegovom mišljenju, potrebe nižeg nivoa (fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću) mogu se zadovoljiti internim faktorima (npr. novcem), dok se potrebe višeg nivoa (društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom) mogu zadovoljiti eksternim faktorima. Zadovoljenjem jednog nivoa potreba, prelazi se na viši nivo. Da bi se to ostvarilo, potrebe nižeg nivoa moraju u potpunosti biti zadovoljene.

⁹ Maslov A., “Psihologija u menadžmentu”, Adizes, Novi Sad, 2004., str. 27

¹⁰ Ibidem, str. 27

3.3.1.2 Mek Gregorova teorija X i Y

“Teorija X predstavlja negativan pogled o ljudima – pretpostavlja da radnici imaju malo ambicije, da ne vole da rade, da su lenji, da izbegavaju odgovornost i obaveze i da moraju da budu primorani na rad (uz strog nadzor).”¹¹

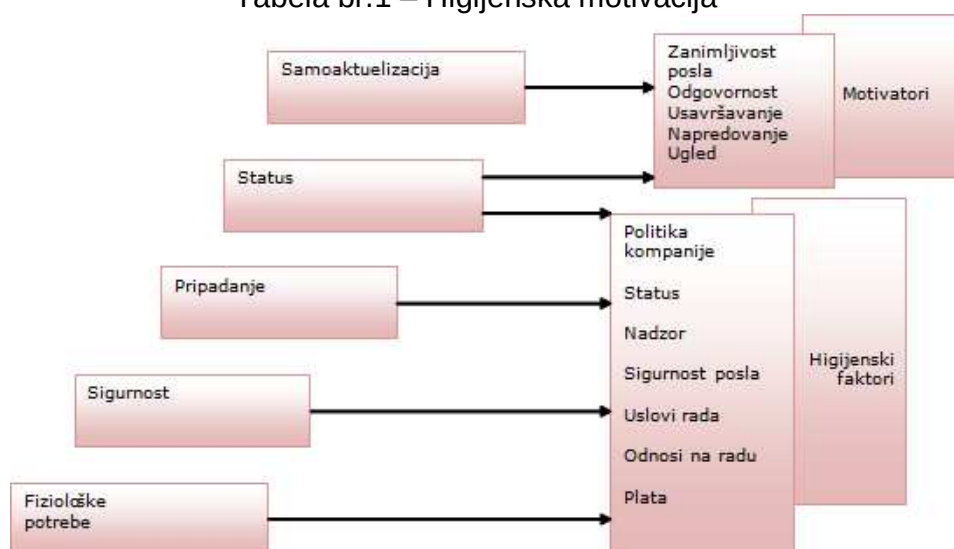
“Teorija Y nudi pozitivan pogled – pretpostavlja da su zaposleni kreativni, da uživaju u radu, da traže odgovornost i da rad smatraju prirodnom aktivnošću.”¹²

Prema istraživanju Dagleasa Mek Gregora, pretpostavke teorije Y oslikavaju pravu prirodu radnika i menadžerima mogu predstavljati smernicu u njihovoj praksi. Mek Gregorov predlog menadžerima je bio da zaposlenima da mogućnost učestvovanja u donošenju odluka i odgovornim poslovima što bi uticalo na povećanje njihove motivacije.

3.3.1.3 Herbergova teorija o „higijenskoj“ motivaciji

“Teorija o „higijenskoj“ motivaciji Frederika Herberga predlaže da suštinski faktori budu povezani sa satisfakcijom i motivacijom, dok sporedni faktori treba da budu povezani sa nezadovoljstvom na poslu.”¹³ Prema njegovom mišljenju, uspeh ili neuspeh je predodređen pristupima pojedinaca, te je stoga istraživao šta ljudi očekuju od svog posla. Istraživanje je zahtevalo od ljudi precizno opisivanje situacija u kojima su se osećali izuzetno dobro ili loše a u odnosu na njihov posao.

Tabela br.1 – Higijenska motivacija¹⁴



Izvor: http://www.link-elearning.com/lekcija-Ostale-teorije-motivacije_6059

¹¹ Randić D., Lekić S., “Menadžment”, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str. 203

¹² Ibidem, str. 203

¹³ Randić D., Lekić S., “Menadžment”, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str. 203

¹⁴ http://www.link-elearning.com/lekcija-Ostale-teorije-motivacije_6059 na dan 27.08.2013.

Hercberg je zaključio da su faktori koji su dovodili do zadovoljstva na poslu, i oni koji su vodili ka nezadovoljstvu, bili međusobno udaljeni i odvojeni. Ako bi menadžeri eliminisali faktore koji vode ka nezadovoljstvu na poslu, samo bi postigli harmoniju na poslu ali ne i motivaciju. Faktori koji stvaraju nezadovoljstvo na poslu nazivani su „higijenskim“ faktorima. Sa postizanjem adekvatnosti „higijenskih“ faktora ljudi će biti neutralni, niti zadovoljni niti nezadovoljni, a samim tim neće biti ni motivisani. Hercberg je predložio isticanje motivatora (faktora koji povećavaju zadovoljstvo na poslu) kako bi se povećala motivisanost na radnom mestu.

3.3.1.4 Maslov VS Mek Gregor

Abraham Maslov je u svojoj teoriji o hijerarhiji potreba, definisao pet potreba koje se nalaze u ličnosti svake osobe. To su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom ili samodokazivanjem. Po njemu, stepen ispunjenosti navedenih potreba određuje kakav će zaposleni biti na svom radnom mestu.

Za razliku od Maslova, Mek Gregor je postavio teoriju koja deli pretpostavke o ljudskoj prirodi na dva skupa. Prva pretpostavka je da su svi ljudi negativni (Teorija X) i druga pretpostavka je da su svi ljudi pozitivni (Teorija Y). Mek Gregorova teorija je površna jer ne uzima u obzir samu suštinu ljudi, tj. šta to pokreće ljude da budu pozitivni ili negativni, i kako iz negativnosti mogu preći u pozitivno ponašanje.

3.3.2 Savremene teorije motivacije

U savremene teorije motivacije uključujemo:

- Teoriju u tri potrebe,
- Teoriju o postavljanju cilja,
- Teoriju podrške,
- Teoriju pravičnosti i
- Teoriju očekivanja.
- Empowerment

3.3.2.1 Teorija o tri potrebe

Osnivač teorije o tri potrebe jeste Dejvid Mek Liland koji je svojim radom uočio da se mnoge potrebe javljaju tokom života, kao i iskustva. „Stecene potrebe rezultat su različitih faktora i okolnosti, a Liland ih je svrstao u tri grupe potreba:

- Dokazivanja – vezuje se za želju da se izvrše postavljeni zadaci i dostignu standardi uspešnosti;
- Druženja - odnose se na želju da se održe prijateljski i bliski međuljudski odnosi;

- Moć – Želja da se utiče na druge i kontroliše okruženje. Ova grupa ima dve forme – lične, gde se pojedinac oseća moćno nad drugima i institucionalnu, koja je vezana za organizacije.”¹⁵

3.3.2.2 Teorija o postavljanju cilja

Teorija o postavljanju cilja odnosi se na stav da specifični ciljevi povećavaju rezultat rada, a teški ciljevi ako su prihvaćeni, rezultiraju većim rezultatom rada nego laki ciljevi.¹⁶

Uglavnom ciljeve u organizaciji postavljaju menadžeri, ali takođe i zaposleni mogu da učestvuju u postavljanju ciljeva (pojedinačno ili grupno).

Postavljeni ciljevi predstavljaju motivatore zaposlenih zato što im pružaju povratne informacije o njihovom radu u ostvarivanju ciljeva, mogu da prate svoje rezultate i po potrebi ih koriguju.

Faktori koji pored postavljanja cilja, utiču na ostvarivanje željenog rezultata jesu:

- Privrženost cilju – koja će se najverovatnije pojaviti ukoliko je cilj javan, i ukoliko je zaposleni sam postavio cilj;
- Adekvatna efikasnost – koja se ogleda u samopouzdanju zaposlenog tj. da on veruje da je u mogućnosti da ispuni postavljeni zadatak;
- Nacionalna kultura – Teorija o postavljanju ciljeva je prilagođena zemljama kao što su SAD i Kanada, jer je za njihove radnike karakteristično da su podređeni umereno nezavisni, kao i to što i zaposleni i menadžeri traže izazovne ciljeve koje će ostvariti.

3.3.2.3 Teorija podrške

Teorija podrške bazira se na radu psihologa B.F Skinera. Skinner je svojim radom utvrdio da će ponašanje pojedinaca u prošlosti uticati na njegovo buduće ponašanje. Ukoliko je određeno ponašanje nagrađeno, ono će se ponoviti pa čak i pojačati. Ako je određeno ponašanje kažnjeno, ono se najverovatnije neće ponoviti.

3.3.2.4 Teorija pravednosti

Osnivač teorije pravednosti je Stejsi Adams. Po njegovoj teoriji, motivisanost zaposlenih se ogleda u njihovom nagrađivanju za uloženi trud. Suština ove teorije je da zaposleni međusobno porede svoje uložene napore na poslu i nagrade koje dobijaju za to. Ukoliko su zaposleni zadovoljni rezultatima poređenja, neće menjati ponašanje, a ako nisu – tražiće rešenje za smanjenje nejednakosti.

¹⁵ Randić D., Lekić S., “Menadžment”, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str. 204

¹⁶ Ibidem, str. 205

U slučaju nepravедnosti, ova teorija definiše da bi zaposleni mogli da:

- “omalovaže ili svoja ili tuđa ulaganja i rezultate,
- ponašaju se na način na koji bi naveli druge da promene svoja ulaganja ili rezultate,
- ponašaju se na način kako bi promenili sopstveni input ili output,
- izaberu drugu osobu za poređenje ili
- napuste svoje radno mesto.”¹⁷

3.3.2.5 Teorija očekivanja

Teorija očekivanja počiva na idejama Viktora Vruma. Ključ ove teorije jeste shvatanje ciljeva koje imaju pojedinci, kao i povezanosti između: napora i učinka, učinka i nagrade, i između nagrade i zadovoljstva koje pojedinci osećaju prilikom ostvarivanja ciljeva. Takve povezanosti ističu koliko su plate ili nagrade važne. Ova teorija ističe kako ne postoji univerzalni odgovor na pitanje šta to motiviše zaposlene, kao i to da je zadatak menadžera da shvate iz kog razloga su zaposlenima određeni rezultati privlačni ili neprivlačni.

3.3.2.6 Empowerment

Kako bi zaposleni unapredili svoje performanse i bili zadovoljniji, razvijaju se novi programi motivacije. U literaturi se, pre desetak godina, pojavio pojam Empowerment koji je zasnovan na ranijim teorijama motivacije. Empowerment se definiše kao opredeljenje za delegiranje moći, odnosno ovlašćenja na podređene u organizaciji, a podrazumeva da kako raste ovlašćenje zaposlenima, tako raste i nivo motivacije za izvršenjem zadataka.¹⁸

„Motivacioni programi koji se temelje na Empowermentu su:

1. plaćanje za postignuti rezultat po zasluži,
2. podela dobiti,
3. učestvovanje zaposlenih u vlasništvu (ESOP)
4. bonusi,
5. plaćanje znanja,
6. fleksibilni raspored rada.”¹⁹

¹⁷ Randić D., Lekić S., “Menadžment”, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str. 207

¹⁸ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

¹⁹ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

U tabeli br. 2 će biti prikazana svrha i cilj prethodno navedenih programa.

Plaćanje za postignuti rezultat	Nagrade zaposlenima u proporciji sa njihovim doprinosom, odnosno plaćanje po zasluži
Podela dobiti	Nagrade svim zaposlenima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu unapred definisani rezultati, motiviše na timski rad
ESOP	Zaposleni dobijaju deo vlasništva preduzeća koje im omogućava da učestvuju u poboljšanim profitnim rezultatima
Bonusi	Nagrade zaposlenima sa istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanom na rezultatima
Plaćanje znanja	Vezivanje zarade zaposlenog za određena znanja i veštine, radnici se tako motivišu da uče da obavljaju više poslova
Fleksibilni raspored rada	Fleksibilno radno vreme dozvoljava da radnici sami postave svoje radno vreme, podela posla dozvoljava rad dva ili više radnika na jednom poslu

„Empowerment treba razlikovati od pojma delegiranja. Empowerment je pravo učestvovanja u odlučivanju zasnovano na procesnim i mrežnim strukturama koje se temelje na timovima i timskom radu gde se hijerarhije bitno smanjuju, dok je delegiranje vezano za višeslojne organizacijske strukture gde se empowerment i ne može razviti. Problem implementacije programa Empowermenta u organizacijama se sastoji u tome što on narušava već postojeće hijerarhije i ravnoteže moći.“²⁰

3.4 Uloga i značaj motivacije

U današnje vreme, ljudi predstavljaju najznačajniji resurs, kao i faktor efektivnosti i efikasnosti organizacije. Ta činjenica uzdiše motivaciju u vrh interesovanja svih nosilaca odgovornosti u organizaciji.

Ostvarenje vizije organizacije uslovljeno je – i to u veoma velikoj meri – i adekvatnom motivacijom svih insajdera (kako nosilaca odgovornosti tako i (sa)radnika). Dakle, ne bilo kakvom motivacijom, već motivacijom koja potstiče insajdere prema ponašanju koje omogućava davanje uspešnih odgovora na izazove organizacijskog (sve dinamičnijeg i turbulentnijeg) okruženja.²¹

²⁰ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

²¹ Mašić B., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 330

Važno područje rada menadžera u organizaciji jeste motivacija zaposlenih. Gledano sa stanovišta menadžera: motivisanje je aktivnost putem koje menadžeri utiču na zaposlene da se angažuju (u maksimalno mogućoj meri) u ostvarivanju vizije organizacije.²²

„Da bi menadžeri uspeali da motivišu zaposlene, oni moraju:

- poznavati prirodu, ulogu i značaj motivacije;
- imati adekvatna sa(znanja) – (teorijska i praktična) – o motivaciji kao fenomenu, procesu i njenim posledicama;
- primenjivati adekvatne motivatore;
- biti egzemplar svima u organizaciji – raditi (ponašati se) tako kako treba da rade (ponašaju se) svi u organizaciji – sa entuzijazmom, požrtvovanošću i verom u uspeh; i to „bez ograničenja – slobodno visokoproduktivno ponašanje“;
- (pr)ocenjivati efekte motivisanja;
- uspostaviti efikasan feedback.“²³

Motivacija predstavlja psihološku aktivnost koja karakteriše svaku osobu u obavljanju svojih radnih aktivnosti. S obzirom da je motivacija složena aktivnost, individualnu motivaciju određuju brojni faktori koji se mogu grupisati na:

- „individualne karakteristike ličnosti, kao što su: percepcije, očekivanja, vrednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine;
- karakteristike posla, među kojima su najznačajnije: veštine koje posao zahteva, raznolikost, zanimljivost, autonomija u njegovom obavljanju, stimulansi (nagrade) za obavljanje posla, feedback o rezultatima;
- karakteristike radne situacije, kao što su neposredno radno okruženje (menadžeri, saradnici, radni uslovi) i organizacijska praksa (politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizaciona kultura i klima),
- šire društveno okruženje, koje čine brojne komponente kao što su: sistem vrednosti, razvijenost društveno-ekonomskog sistema, opšti materijalni standardi itd.“²⁴

²² Ibidem, str..330

²³ Lončarević R., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 232

²⁴ Mašić B., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 333

4. STAVOVI I GRUPE

4.1 Stavovi

“Stavovi predstavljaju iskaze ljudi koji pokazuju njihov odnos prema određenom objektu i koji predisponiraju njihovo ponašanje prema tom objektu. Taj odnos (stav) može biti pozitivan ili negativan.”²⁵

“Suštinska osobina stava jeste da se on ne može direktno posmatrati već se smatra “stanjem spremnosti” da se reaguje na neki stimulus o kome se može samo zaključivati na osnovu spoljašnjeg ponašanja.”²⁶

“Stav je vaše mentalno stanje tokom sprovođenja određene aktivnosti najbolje što možete. To je način na koji izaberete da vidite svet oko sebe, bilo pozitivno ili negativno, Do stepena do koga možete da održite pozitivno mišljenje o sebi, drugima i okolnostima u kojima se nađete, videćete sebe kako ostvarujete sve veće i veće stvari.”²⁷

Socijalni psiholozi definišu stav kao trajno, pozitivno ili negativno vrednovanje ljudi, objekata ili ideja. Stavovi su sastavljeni iz tri komponente:

1. Emocionalne komponente – odnosi se na osećanja koje osoba ima prema nekoj stvari prema kojoj ima izgrađeni stav ((ne)volimo je, (ne)sviđa nam se...)
2. Kognitivna komponenta – obudvata percepcije, informacije, shvatanja, znanja, sudove i vrednosne sudove.
3. Konativna (ponašajna) komponenta – predstavlja težnju za preduzimanjem određene akcije u odnosu na objekte o kome je već izgrađen stav.

Iako socijalni psiholozi nisu mogli da se usaglase i daju jedinstvenu definiciju **snage stava**, nju su izjednačili sa:

- važnošću stava o konkretnom objektu,
- količinom znanja o konkretnom objektu prema kome se zauzima stav,
- ekstremnošću samog stava,

Karakteristike snage stava:

- snažniji stavovi su stabilniji,
- otporniji su na promene,
- u većoj meri utiču na obradu informacija
- od njih zavisi ponašanje pojedinaca.

²⁵ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., “Organizacija”, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 265

²⁶ <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Socijalni-stavovi.pdf> slajd 4 na dan 26.08.2013.

²⁷ <http://www.boxingscene.com/motivation/6711.php> na dan 26.08.2013.

4.2 Grupe

Postoji više definicija grupa, ali većina autora grupu definiše kao "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."²⁸

Čovek je socijalno biće koje je član:

- velikih društvenih grupa kao što su klase, rase, nacije i države i
- malih grupa kao što su porodica, vršnjaci, timovi, radne sredine...

Uključivanjem u grupe pojedinac zadovoljava dve vrste potreba:

1. potrebe za očuvanjem egzistencije i
2. potrebe za društvom.

"Sa stanovišta evolucije, inteligencija spade u one ljudske sposobnosti koje su našoj vrsti pomogle da opstane. Socijalni mozak se najviše razvio kod onih vrsta sisara koje žive u grupama, kao mehanizam opstanka."²⁹ Pripadnost grupama utiče na razvoj pojedinca i njegovu socijalizaciju.

"Pod grupom podrazumevamo:

1. pojedince u neposrednoj ili posrednoj interakciji,
2. stabilne odnose između članova (struktura grupe)
3. svest o pripadnosti,
4. zajedničke norme,
5. važnost ostalih pripadnika grupe za pojedinca
6. zajednički interesi ili vrednosti,
7. određena identifikacija sa skupinom,
8. skupina je funkcionalna za pojedinca (osnova za identitet i instrumentalna za zadovoljenje ciljeva)."³⁰

4.2.1 Vrste grupa

Grupe se mogu podeliti na dve osnovne vrste: **formalne i neformalne**.

Formalne grupe dobile su naziv po njenoj funkciji a to je njihovo formiranje i sankcionisanje od strane menadžmenta preduzeća. One u unapred planski stvorene sa odabranim liderom, strukturom, normama i ciljevima rada.

²⁸ Ibidem, str. 289

²⁹ Goleman D., „Socijalna inteligencija“, Geopoetika, Beograd, 2007. str. 321

³⁰ <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Uvod-u-grupe.pdf> 24.08.2013.

Podvrste formalnih grupa su:

- **Komandne grupe** – stvaraju se grupisanjem organizacionih jedinica. Naziv su dobile po svojim liderima koji imaju komandni, tj. linijski autoritet, i trajnog su karaktera.
- **Radne grupe** – su privremenog karaktera jer ujedinjuju rukovodioce različitih organizacionih jedinica.

Funkcije formalnih grupa:

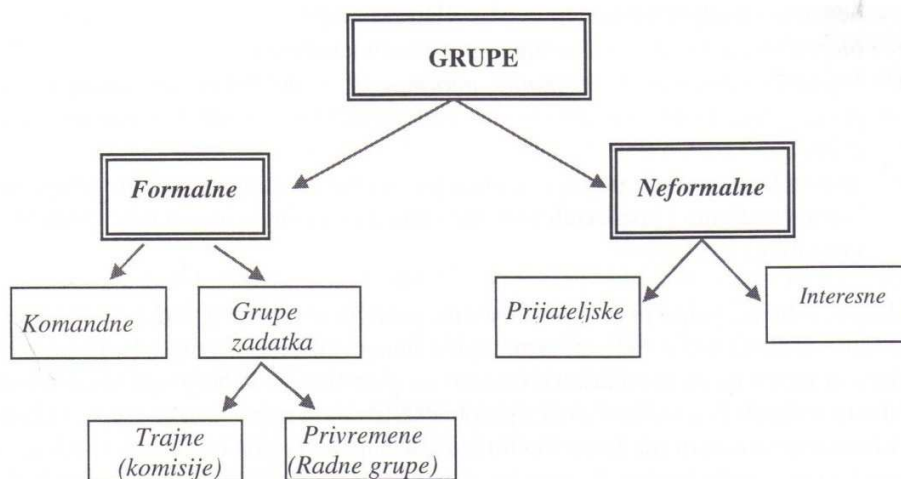
- Rešavanje složenih problema – koje pojedinac ne bi sam mogao da reši. Sastav ovih grupa čine pojedinci koji donose različita znanja i informacije.
- Ujedinjavanje novih ideja i kreativnost – Komunikacija između članova grupe doprinosi kreativnosti grupe, čiji je cilj iznalaženje novih rešenja.
- Koordinacija – doprinosi boljoj komunikaciji između različitih komandnih grupa.
- Socijalizacija i obuka – starije kolege upućuju nove članove u poslove i zadatke koje će obavljati, norme ponašanja i stavove organizacije.

Neformalne grupe nastaju spontano bez formalnih odluka menadžmenta. Spontanom nastajanjem, razvija se i struktura, norme kao i izbor lidera.

Neformalne grupe mogu se podeliti na:

1. **Prijateljske** – koje nastaju udruživanjem zaposlenih sa istim ili sličnim interesovanjima, osobinama, znanjima ili veštinama. Ovakvim grupama cilj je isključivo druženje.
2. **Interesne grupe** – nastaju kada članovi organizacije žele da postignu nešto što ne mogu putem formalnih grupa.

Slika br. 2 Vrste grupa u organizaciji³¹



³¹ Petković M., Janičijević N., Bogičević Milikić B., "Organizacija", Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 291

5. Istorijat motivacije rada

Pojam motivacije za rad pojavio se tridesetih godina prošlog veka u SAD u oblasti marketinga. Ovaj pojam je nastao u pokušaju da se istraži i razume ponašanje potrošača, ali se proširio i na oblast menadžmenta, prvenstveno na radno ponašanje zaposlenih. Misao menadžmenta je da prodre u motive i mehanizme koji definišu stavove prema radu i radno ponašanje.

Sve od prve trećine XX veka, pojam motivacije nije bio prisutan u svakodnevnom niti u organizacionom jeziku, dok se u rečnicima nalazila definicija pravnog pojma motivacije. Motivacija je predstavljala objašnjenje za neko ponašanje ili postupak. Teoretičari i rukovodioci su počeli da koriste pojam motivacije u svom govoru kada su p. okušali da bolje razumeju funkcionisanje organizacije ljudi, a na prvom mestu privredna i komercijalna preduzeća.

U radovima psihologa Tolmana i Levina, pojam motivacije prvi put postaje predmet temeljnijeg proučavanja. Ove psihologe je interesovalo ponašanje individua u različitim društvenim grupama (škole, crkve, političke partije itd.). Ubrzo nakon toga je usledila zainteresovanost za proučavanjem ponašanja pojedinaca u preduzićima.

“Tragalo se, dakle, neprestano za odgovorom na pitanje kako povećati individualnu i kolektivnu efikasnost radnika.”³² Menadžere su industrijski psiholozi savetovali da sami otkrivaju i istražuju šta to pokreće i motiviše njihove radnike, jer je uočeno da je motivacija glavni faktor visokih postignuća i uspeha, i da direktno utiče na individualna postignuća zaposlenih.

“Interes za motivaciju za rad počiva na postulatu da uspeh preduzeća zavisi od uspeha radnog kolektiva koji, sa svoje strane, zavisi od uspeha pojedinaca koji ga sačinjavaju.”³³

„Poznavanje profila motivisanosti zaposlenih je od velikog značaj za menadžment organizacije jer upravo od motivacije zavisi produktivnost rada zaposlenih. Da bi menadžeri mogli da ostvare maksimalnu motivaciju zaposlenih, oni moraju poznavati potrebe i motive svojih zaposlenih, i kako da te potrebe zadovolje. Zadovoljstvo zaposlenih je jedini način da se na duge staze obezbedi produktivnost i kreativnost zaposlenih.”³⁴

“Motivacija za rad je složen pojam jer je rad složena aktivnost. Po definiciji motivacija je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba, a motivi su psihološki činioci koji

³² Milojević T., Motivacija za rad, Filip Višnjić, 2009, str. 26

³³ Ibidem, str. 26

³⁴ http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba.”³⁵

5.1 Pitanja koja su podstakla istraživanje motivacije za rad

Motivacija je jedna od ključnih funkcija menadžmenta (danas menadžmenta ljudskih resursa), a upravo su menadžeri bili ti koji su prvobitno podsticali i naručivali istraživanja o motivaciji.

Slika br. 3 – Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Milojević

Pitanja koja su podstakla istraživanje motivacije za rad:

- Šta je to što pojedince privlači određenom poslu, profesiji, zanatu?
- Šta je to što iz dana u dan održava njihovo interesovanje i posvećenost radu?

³⁵ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., „Razvoj karijere i poslovnih veština“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 201

- I, pre svega, šta menadžment može da dobije od istraživanja o motivaciji, od spoznaje njenih izvora, procesa i efekata?³⁶

Ovo su neka od opštijih pitanja na koja se tražio odgovor.

6. MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Motivacija je sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmerava i što joj određuje intenzitet i trajanje. Motivacija je proces koji pokreće i održava određene aktivnosti i ponašanja u pravcu postizanja određenih ciljeva, a motivi su unutrašnji činioci koji pokreću i usmeravaju te aktivnosti kojim određuju sadržaj, trajanje i snagu. Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način.³⁷

“Prirodna ljudska želja je da zarađuje za život radeći posao svojih snova. Generalno se prihvata mišljenje da će ljudi dobro obavljati posao ako ga vole. Čim postoji pozitivan emocionalni odnos prema nekome ili nečemu čovek je spreman da ulaže ličnu energiju, entuzijazam, vreme, napor, kao i ostale resurse koji mu stoje na raspolaganju.”³⁸

Obzirom da motivacija nije vidljiva, o njenom postojanju može se saznati na osnovu ponašanja zaposlenog. Iako zaposleni dobro izvrši svoj zadatak, to ne znači i da je imao motiv za njegovo izvršenje. Bitna stavka kod motivacije je to što zaposleni može imati više motiva istovremeno i koji ponekad mogu biti u sukobu.

“Činioci motivisanosti su najčešće činioci dostignuća, priznanja, odgovornosti, napretka i drugi činioci koji su u vezi sa samoupravljanjem na poslu. Zadovoljstvo na poslu i visoka produktivnost obično su dolazili zajedno sa činiocima motivisanosti, dok su razočarenje i neefikasnost uglavnom išli zajedno sa činiocima nezadovoljstva.”³⁹

Poznavanje motivacije može služiti menadžerima za razumevanje ponašanja zaposlenih, za predviđanje efekata i za usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacijskih i individualnih ciljeva.

Faktore koji utiču na motivaciju možemo podeliti u tri grupe:

1. individualne karakteristike – potrebe, vrednosti, interese i stavove pojedinaca. Poznavanje ovih karakteristika, koje se razlikuju od čoveka do čoveka, menadžerima daju smernicu na podsticanje onih koji pomažu ostvarivanju ciljeva organizacije.
2. karakteristike posla – samostalnost, složenost, odgovornost i sl. Za menadžere je bitno da uspostave ravnotežu između individualnih i poslovnih karakteristika.

³⁶ Milojević T., “Motivacija za rad”, Filip Višnjić, 2009, str. 27

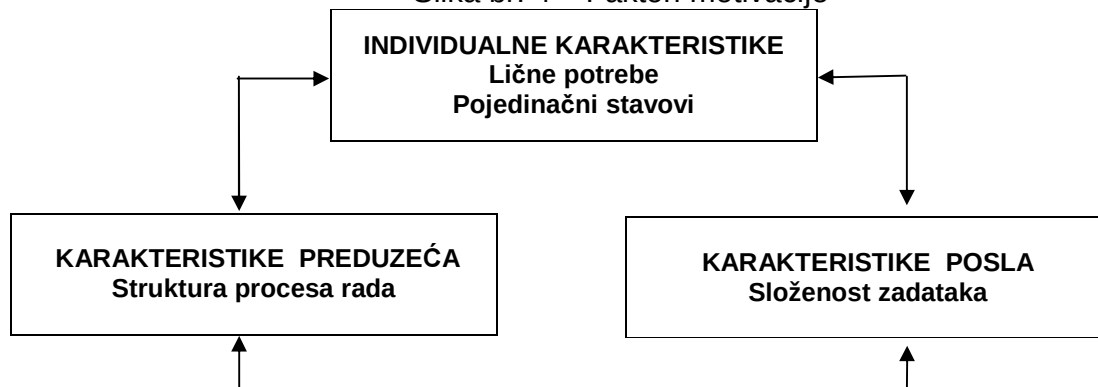
³⁷ Babić L., “Upravljanje edukacijom u organizaciji”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 77

³⁸ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., „Razvoj karijere i poslovnih veština“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 199

³⁹ Šuković R. F., „Psihologija rada i organizacije“, ZUNS, Beograd, str. 153

3. karakteristike organizacije – organizacijska pravila i procedure (kadrovska politika, praksa menadžmenta itd.).

Slika br. 4 – Faktori motivacije



Izvor: Babić

“Motivacija se u kontekstu organizacije posmatra sa dva aspekta:

- sa aspekta pojedinca – gde je motivacija interno stanje koje vodi ostvarivanju ciljeva, i
- sa aspekta menadžera – gde je motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.”⁴⁰

Varijacije koje se javljaju kod motivacije zaposlenih (u jednom trenutku su visoko motivisani, a u narednom u potpunosti nemotivisani), rezultat su toga što je motivacija psihološki proces koji je najpodložniji varijacijama. Uzimajući navedeno u obzir, dolazimo do zaključka da je stalni zadatak menadžera upravo upravljanje motivacijom.

Slika br: 5 - Motivacija zaposlenih⁴¹Izvor: <http://www.croz.net/srb/motivacija-zaposlenih/>

⁴⁰ Babić L., “Upravljanje edukacijom u organizaciji”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 78

⁴¹ <http://www.croz.net/srb/motivacija-zaposlenih/> na dan 27.08.2013.

Za menadžment je motivacija veoma bitna tema jer zaposleni ostvaruju ciljeve organizacije svojim radnim učincima i rezultatima. Da bi to ostvarili, moraju biti ispunjena tri osnovna faktora, a to su:

- sposobnost zaposlenih da ostvare učinak – što se postiže obrazovanjem i treningom;
- šanse zaposlenih da ostvare učinak – koje im pruža organizacija i organizaciona struktura preduzeća;
- motivacija zaposlenih da ostvare učinak – ništa od prethodno navedenog, nema smisla ukoliko zaposleni nije motivisan da to i ostvari.

6.2 Materijalni i nematerijalni podsticaji sa aspekta poslodavca i zaposlenih

Optimalna kombinacija materijalnih i nematerijalnih podsticaja za zaposlene, omogućava preduzeću da uspešno posluje. Optimalna kombinacija za uspešno poslovanje preduzeća zavisi od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih. Kako bi u preduzeću radili kvalitetni radnici, nužno im je pružiti odgovarajući nivo zarada – što nije dovoljno. Dodatna motivacija se postiže pružanjem nematerijalnih vidova nagrađivanja.

Jedna anketa koju je pre par godina sproveda Agencija za istraživanje Galup izazvala je svojim rezultatima veliku pažnju poslovne javnosti širom sveta. Čak 19 odsto zaposlenih koji su učestvovali u anketi izjavilo je za sebe da su na poslu „aktivno isključeni“. Ti ljudi su se žalili da nemaju alat koji im je potreban da bi uspešno obavljali poslove koji su im povereni, da ne znaju šta se od njih očekuje. Da ih njihovi šefovi ne slušaju. Na osnovu ovih rezultata Galup je procenio da globalno posmatrano, ovakva demotivisanost zaposlenih rezultira ukupnom štetom koja iznosi između 292 i 355 milijardi američkih dolara godišnje. U ovom istraživanju takođe je zaključeno da nemotivisani zaposleni primetno više odsustvuju s posla, kao i da su daleko manje lojalni firmi.⁴²

Uklanjanjem svih demotivišućih faktora i prepreka iz radnog okruženja, povećava se motivisanost zaposlenih. Galupovo istraživanje donelo je neophodne pretpostavke za postizanje motivacije zaposlenih:

- „Jasno i precizno definisana očekivanja
- Alat potreban za uspešno obavljanje poverenih zadataka
- Mogućnost inicijative i predlaganje promena. Redovnom proverom, npr. godišnjom anketom među zaposlenima, treba proveravati ispunjenost ovih uslova.“⁴³

Kada se prethodno navedeni uslovi ispune, zaposleni će sami sebe motivisati kako bi ostvarili što bolje rezultate na radnom mestu.

⁴² http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf-vrijeme - na dan 09.07.2013.

⁴³ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

„Načini motivisanja zaposlenih spadaju u dve osnovne grupe:

1. Novčane nadoknade i drugi vidovi nagrada za dobro obavljen posao;
2. Nematerijalna priznanja i ovlašćenja zaposlenih.“⁴⁴

Neretko se dešava da se pogledi na faktore motivacije, između zaposlenih i rukovodilaca razlikuju. To se može videti na sledećem grafikonu, koji predstavlja jedan od mnogobrojnih rezultata istraživanja na tu temu.

Grafikon br. 1 – Razlika između faktora motivacije zaposlenih i rukovodilaca



Izvor: http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

Na grafikonu se vidi da rukovodstvo precenjuje značaj novčane nagrade, dok zaposleni najviše cene elemente ličnog u odnosu firme prema njima: priznanje za dobar rad, osećaj da znaju šta se u firmi događa, pomoć firme u rešavanju ličnih problema.⁴⁵ „Ako prihvatimo da priznanje za dobro obavljen posao, ostvarenje i sama priroda posla doprinose zadovoljstvu na radnom mestu, onda ako se ciljevi ne postave, pojedinci nikad neće znati da li su ih ostvarili ili ne.“⁴⁶

Opšteljudska težnja da se ide linijom manjeg otpora predstavlja razlog zbog koga menadžeri precenjuju značaj novčane nadoknade. Novčana nadoknada je

⁴⁴ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

⁴⁵ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf - na dan 09.07.2013.

⁴⁶ Tomson R., „Veština rukovođenja“, CLIO, 2000., str. 88

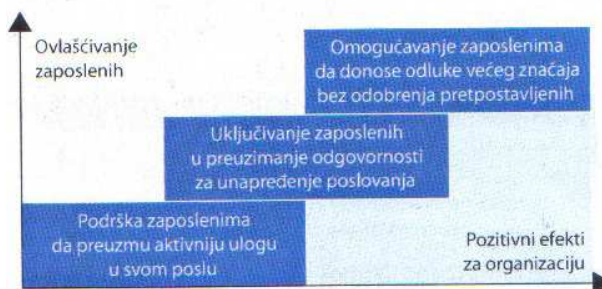
najjednostavnija za primenu jer se plate sve jedno isplaćuju, a njihovo povećanje ne iziskuje dodatne napore i aktivnosti. Sa druge strane, kreativniji načini odavanja priznanja i nagrađivanja iziskuju dodatne napore i promene uobičajenih aktivnosti. Jednostavno sprovođenje donosi više problema nego što ima koristi:

- Nagrađeni radnici se često nalaze u dilemi na šta da potroše novac, što ih izlaže stresu i neretko donosi porodične nesuglasice;
- Najčešće se novac na kraju ipak potroši na redovne troškove, pa se osećaj nagrađenosti i ne ostvari;
- O novcu je teško i donekle neukusno pričati, pa se tako gubi publicitet i veliki deo značaja nagrade;
- Novčane nagrade posle nekog vremena počnu da se posmatraju kao redovni prihodi i gube motivacioni značaj, a njihovim ukidanjem se postiže izrazit negativan efekat.⁴⁷

Nematerijalne nagrade imaju brojne prednosti u odnosu na finansijske. O uspomenu koje zaposleni nosi sa nagradnog putovanja, koje je dobio za sebe i svoju porodicu, pričaće još dugo sa svojim kolegama i rodbinom, što preduzeću donosi dodatnu promociju. Pričom o takvoj nagradi zaposleni, koji je nisu dobili, stiču sliku o njenom značaju i vrednosti, čime motivacioni efekat raste. U idealnoj situaciji, preduzeće bi znalo šta svakog zaposlenog motiviše, kao i to koju bi nagradu voleo da dobije (letovanje, TV, slobodne dane, javna pohvala).

„Zaposleni smatraju da nematerijalni podsticaji mnogo više utiču na njihovu motivaciju, za razliku od rukovodilaca koji smatraju da je finansijska motivacija značajnija. Najvažniji motivacioni faktori za zaposlene su: istinska uključenost u poslovni proces, osećaj da lični doprinos ima bitan značaj na rezultate poslovanja preduzeća i zainteresovanost rukovodstva za interesovanja i lične probleme zaposlenih.“⁴⁸ Za ostvarivanje ovih ciljeva ključna je stalna i otvorena komunikacija između zaposlenih i rukovodilaca.

Grafikon br. 2 – Uticaj nematerijalni faktora motivacije zaposlenih na organizaciju



Izvor: http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

⁴⁷ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

⁴⁸ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

„Fleksibilnost u pogledu posebnih potreba zaposlenih vezanih za radno vreme, ili druge uslove na radu, omogućiće svakom zaposlenom da u potpunosti ostvari sve svoje potencijale i da da maksimalan doprinos poslovanju.“⁴⁹

„Aktivnija uloga zaposlenih u poslovnim procesima, preuzimanje odgovornosti za unapređenje poslovanja i veća ovlašćenja zaposlenih da bez suvišnih birokratskih procedura donose odluke od većeg značaja predstavljaju izuzetno efikasne motivacione faktore koji trajno deluju na zaposlene i kontinualno rezultiraju pozitivnim efektima za preduzeće tj. organizaciju.“⁵⁰

Prilikom zapošljavanja novih radnika, mora se voditi računa o tome šta njih motiviše, da li se njihova motivacija uklapa u način poslovanja i odnose koji vladaju u preduzeću. Da bi se to utvrdilo, na intervjuu treba postaviti neka od sledećih pitanja:

- „U kakvim uslovima i okruženju na radnom mestu mislite da biste bili najproduktivniji i najsrećniji?
- Kakve ste ciljeve postavili sebi? U karijeri i inače u životu?
- Kako biste opisali uspeh u karijeri? Šta je ono što bi trebalo da postignete u karijeri da biste kada pođete u penziju svoju karijeru opisali kao uspešnu?
- Opišite situaciju u kojoj ste motivisali nekog od svojih kolega/prijatelja;
- Zamislite da ste dobili prestižnu nacionalnu nagradu. Za šta biste i u kojim okolnostima tu nagradu mogli da dobijete?“⁵¹

Dati odgovori na postavljena pitanja pružaju mogućnost izbora najboljeg kandidata za tražene pozicije. Što podrazumeva da će onaj kandidat koji voli da radi sam i bez uznemiravanja biti postavljen na mesto koje pruža mir i tišinu. Takođe, kandidat koji je društven i komunikativan biće zadužen za poslove koji zahtevaju stalnu komunikaciju sa klijentima i kolegama.

6.3 Pojam i značaj kompenzacija i beneficija

“Veoma je važno da sistem kompenzacija i beneficija u jednoj organizaciji bude zasnovan na jasno preciziranim i pravičnim kriterijumima koji će, s jedne strane, ne samo privući, već i zadržati kvalitetne i stručne ljude u organizaciji, a sa druge strane, motivacijom zaposlenih, povećati učinak organizacije kao celine.”⁵² Kompenzacije predstavljaju nadoknade zaposlenima koje obuhvataju sve oblike plata ili nagrada koje se daju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada.

Nagrade mogu biti:

- finansijske direktne isplate i
- indirektna – najčešće nefinansijske nagrade.

⁴⁹ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

⁵⁰ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

⁵¹ http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf - na dan 09.07.2013.

⁵² Đorđević Boljanović J., Pavić Ž., „Osnove menadžmenta ljudskih resursa“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 189

U finansijske direktne isplate spadaju plate, bonusi, stimulacije i podsticaji. Indirektne nagrade predstavljaju beneficije koje obuhvataju penziona i zdravstvena osiguranja, otpremnine, odmore i sl.

Uspostavljanje odgovarajućeg sistema kompenzacija i beneficija u kompaniji, može se ostvariti ukoliko savremene zaposlene motiviše da urade više nego što im je posao. To znači da kompanija treba da teži da ostvari maksimalnu individualnu motivaciju. Maksimalna individualna motivacija se ostvaruje kada se steknu sledeći uslovi:

- kada pojedinac veruje da će ono što radi proizvesti određene rezultate,
- kada pojedinac oseća da je rezultat pravičan i
- kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni učinak.⁵³

Koristan vodič za sagledavanje motivacionih potreba i metoda zaposlenih jesu četiri glavna faktora motivacije:

1. lični razvoj: pojedincima se pruža mogućnost da ostvare svoj pun potencijal;
2. operativna autonomija: radno okruženje za ispunjavanje strateških zadataka koji su dati radnicima;
3. ispunjenje zadatka: šansa da pojedinci obave posao na nivou (po standardu i kvalitetu) kojim će moći da se ponose;
4. novac: nagrada za doprinos.

Kombinovanjem navedenih faktora motivacije, kompanije će od svojih radnika dobiti:

- "ispoljavanje posvećenosti organizaciji,
- uvećavanje njihovih napora i
- nadmašivanje njihovih ciljeva."⁵⁴

Ukoliko kompanije žele da uspostave sistem motivacije na pravim osnovama, koje su prihvatljive kako za organizaciju, tako i za zaposlene, neophodno je da budu kreativne u motivisanju zaposlenih.

6.3.1. Pojam i vrste nagrada

Sva istraživanja o motivaciji dala su isti rezultat: ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Najčešća nagrada koju zaposleni dobijaju jeste plata koju zaslužuju svojim radom. Pored plata, postoje još neke nagrade koje uključuju: promociju, izazovne radne zadatke, samostalnost u obavljanju posla, priznanje.

"U nastavku će detaljnije biti proučene nagrade podeljene po tri kriterijuma:

1. interne i eksterne;
2. finansijske i nefinansijske;
3. nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadništvu."⁵⁵

⁵³ Dorđević Boljanović J., Pavić Ž., "Osnove menadžmenta ljudskih resursa", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 189

⁵⁴ Ibidem, str. 190

⁵⁵ Dorđević Boljanović J., Pavić Ž., "Osnove menadžmenta ljudskih resursa", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 190

6.3.1.1 Interne i eksterne nagrade

Interne ili unutrašnje nagrade proizilaze iz samog posla. One predstavljaju zadovoljstvo zaposlenog prilikom obavljanja nekog posla. Unutrašnje nagrade mogu biti ponos, osećaj zadovoljstva i ispunjenosti koje će zaposleni osećati tokom obavljanja određenog zadatka, kao i uživanje koje zaposleni oseća znajući da čini deo nekog radnog tima.

Novac, promocija i benefiti predstavljaju spoljašnje (eksterne) nagrade koje najčešće potiču od menadžmenta organizacije. Prethodno navedene nagrade predstavljaju, u stvari motivacioni faktor za zaposlene.

6.3.1.2 Finansijske i nefinansijske nagrade

Finansijske nagrade podrazumevaju novčane isplate zaposlenima u vidu plata, bonusa ili udela u akcijama, dok se nefinansijske nagrade odnose npr. na penzione programe ili plaćena odsustva.⁵⁶ Finansijske nagrade imaju dva osnovna oblika: direktne kompenzacije i indirektne kompenzacije.

Tabela br. 3 – Odnos između direktnih i indirektnih materijalnih kompenzacija

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NIVO	Pojedinac	-Plata - Bonusi i podsticaji - Nadoknade za inovacije i poboljšanja - Nadoknade za usavršavanje i fleksibilnost - Ostali podsticaji (bonus)	- Stipendije i školarina - Studijska putovanja - Specijalizacija - Plaćena odsustva i slobodni dani - Automobil preduzeća - Menadžerske benificije
	Preduzeće	- Bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacione jedinice ili preduzeća - Udeo u vlasništvu (podela akcija)	- Penzijsko osiguranje - Zdravstvena zaštita - Životna i druga osiguranja - Nadoknada za nezaposlenost - Obrazovanje - Godišnji odmori - Briga o deci i starijima

Izvor: Randić

Nefinansijske nagrade su nematerijalne nagrade koje ne mogu poboljšati finansijsku situaciju zaposlenog, ali mu mogu pružiti zadovoljstvo radom na određenom radnom mestu.

⁵⁶ Ibidem, str. 191

S obzirom da motivišući faktor nije isti kod svakog zaposlenog, neophodno je znatno angažovanje menadžera ljudskih resursa kao i njihovo poznavanje zaposlenih.

6.3.1.2.1 Plata kao finansijska nagrada

Činjenica je da svako povećanje plate ne znači i povećanje produktivnosti rada. Upravo zbog te činjenice treba slediti sledeće postavke delovanja finansijskog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

1. "materijalne nagrade moraju biti vezane za one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarljivi,
2. veza između rezultata rada i nagrada mora biti jasna,
3. system nagrađivanja se mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama ponašanja u radu,
4. povećanje materijalne naknade mora da bude adekvatno kako bi opravdao dodatni napor koji se ulaže,
5. povećanje plate mora direktno i neposredno da sledi povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspešnosti,
6. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugim, i
7. razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad."⁵⁷

Slika br. 6 – Materijalne naknade⁵⁸



Izvor: <http://www.preduzetnikula.com/zarada-naknada-zarade-i-druga-primanja/>

Plata predstavlja svotu novca koju poslodavac isplaćuje pojedincu koji je u radnom odnosu za obavljeni rad. Sastavne komponente plate su: *osnovna plata*, *stimulativni deo plate*, *dodaci i nadoknade*.

Osnovna plata se se utvrđuje vrednovanjem posla na osnovu njegovog opisa i specifikacije. Vrednovanje se može sprovesti na dva načina: kvantitativnom analizom posla i klasifikacijom posla.

⁵⁷ Randić D., Lekić S., "Menadžment", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str. 211

⁵⁸ <http://www.preduzetnikula.com/zarada-naknada-zarade-i-druga-primanja/> na dan 27.08.2013.

Cilj *stimulativnog dela plate* jeste obezbeđenje i podsticanje kontinuiranog optimalnog radnog učinka. Treba imati u vidu da se podsticanjem stalnog povećanja rezultata, ulaganjem radne snage, može doći do njenog iscrpljivanja i opadanja kvaliteta proizvoda. Stimulativni deo plate se utvrđuje na osnovu nivoa izvršenosti nekog zadatka i posla, pa stoga postoje: stimulativni deo plate na osnovu učinka i stimulativni deo plate na osnovu premija.

“Dodaci na platu isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uslovima koji mogu imati štetne posledice za pojedinca, a koji obuhvataju:

1. dodatak za rad u smenama,
2. dodatak za rad noću,
3. dodatak za prekovremeni rad,
4. dodatak za povremeno teže uslove rada,
5. dodatak za rad za dane praznika u kojima se ne radi,
6. dodatak za rad za dane nedeljnog odmora.”⁵⁹

6.3.1.3 Nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadništvu

Nagrade se u organizacijama raspoređuju ili prema rezultatima ili prema članstvu. Nagrađivanje prema rezultatima obuhvata: plaćanja po komadu, plaćanje po učinku, podsticajne planove, grupne bonuse, provizije i druge oblike nagrađivanja.

Nagradama zasnovanim na članstvu ostvaruje se veći stepen socijalizacije zaposlenih što dovodi do veće efikasnosti rada. Ove nagrade se odnose na nagrade zasnovane na radnom stažu u organizaciji, organizacionom nivou zaposlenog, stepenu stručne spreme ili specijalizovanim veštinama zaposlenog. Ovaj način nagrađivanja je dominantan u današnjim organizacijama.

⁵⁹ Ibidem, str. 212

7. MOTIVACIJA U NASTAVNOM PROCESU

„Nekada je školsko razdoblje bilo osnovno doba predviđeno za edukaciju, a danas je čovek uključen u obrazovni proces u svim fazama ljudskog života. Nekada se porodica bavila vaspitanjem i obrazovanjem deteta, kasnije je to preuzela škola, da bi danas obrazovanje na radnom mestu bilo sastavni deo profesionalnog života radnog čoveka.“⁶⁰

“Obrazovanje kao nužna potreba i najvažniji deo u životu osobe uslovljene su promenom kulturnog i socijalnog konteksta učenja i podučavanja. Na taj je način i motivacija učenika društveno uslovljena. (---) Stoga sadržaji podučavanja neposredno utiču na opštu motivaciju učenika koja predstavlja trajnu dispoziciju jer nastava prilagođena učeniku i njegovim realnim životnim situacijama dovodi do toga da učenik počinje sam postavljati svoje ciljeve učenja.“⁶¹

Obrazovanje ima cilj da pripremi pojedinca za dalji tok života tako što će ga osposobiti za aktivno učešće u obrazovnom procesu. Obrazovana ličnost činila je „ukras“ društva u ranijim razdobljima društva, dok u današnje vreme ona čini simbol društva. U savremenom društvu, znanje predstavlja ključni resurs.

“Kao institucija društvenog standarda u oblasti obrazovanja, škola omogućuje učenicima da pod jednakim uslovima ovladavaju određenim znanjima, razvijaju svoje intelektualne sposobnosti, kritički duh, kao i pozitivne, društveno prihvatljive osobine.“⁶²

“U porodici se rađamo, rastemo, razvijamo se i lično i profesionalno. Čitav život je porodica u nama i mi u porodici. Čini nam se da znamo sve o porodici i da porodica zna sve o nama. A da li je baš tako?”⁶³

“Pošto sve većem broju dece porodica više ne pruža sigurnost i podršku u životu, škole su ostale jedino mesto gde se zajednica može obratiti za popravne mere zbog dečijih nedostataka u emocionalnim i društvenim veštinama.“⁶⁴

Procesom učenja formiraju se veštine, umeća, stavovi, vrednosti i druge ljudske osobine koje sačinjavaju karakter svakog čoveka.

⁶⁰ Babić L., “Upravljanje edukacijom”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 2

⁶¹ http://www.zbornica.com/index.php?option=com_easyblog&view=entry&id=5&Itemid=132 na dan 24.08.2013.

⁶² http://www.filfak.ni.ac.rs/studenti/preuzimanje/radovi/master_radovi/pedagogija/rad_milena_jovanovic.pdf na dan 24.08.2013.

⁶³ „Primenjena psihologija – društvo, porodica i ponašanje“, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet, Niš, 2007., str. 61

⁶⁴ Goleman D., „Emocionalna inteligencija“, Geopoetika, Beograd, 2012., str. 262

7.1 Motivacija u nastavnom procesu

Slika br. 7 – Motivacija u učenju⁶⁵



Izvor: <http://www.rogue-scholar.org/tag/motivation-in-learning>

Motivacija se nalazi na različitim mestima nastavne strukture, od pojedinca koji uči, do uže i šire okoline koja može direktno ili indirektno uticati na sam proces edukacije i napredovanja pojedinca. Motivacija je od velike važnosti za tokove edukacije jer može delovati na druge faktore koji su neizbežni u nastavnom procesu. Ova konstatacija može se prikazati na sledećem primeru: Opšte ili specifične sposobnosti osobe mogu biti izuzetno razvijene, ali ako ona nije motivisana, njene sposobnosti ne mogu doći do izražaja. U suprotnom slučaju, niži stepen sposobnosti osobe može se podići na viši nivo ukoliko je motivacija jaka.

“Nastavni sadržaji, organizacija rada, način obrade gradiva, zahtevi koji se postavljaju pred učenike, način praćenja njihovog rada, kriterijumi uspeha, postignuti rezultati i dr. elementi su školske situacije koji ih motivišu ili demotivišu, privlače ili odbijaju. Jedan od tradicionalnih “motivatora” su i školske ocene.”⁶⁶

Svoje viđenje činioca koji se nalaze u osnovi pokretljivosti svakog pojedinca, izneli su Abraham Maslov i Vilijam Glaser:

Maslovljeva hijerarhija potreba (motiva):

- fiziološke potrebe
- potreba za sigurnošću
- potreba za ljubavlju i pripadanjem
- potreba za ugledom i poštovanjem
- potreba za samoaktuelizacijom

Glaserova lista motiva:

- motiv preživljavanja
 - motiv ljubavi
- motiv moći
 - motiv zabave
- motiv slobode

Napred navedeni motivi koji se međusobno prepliću predstavljaju pokretače učenika. Spoj dva ili više motiva mogu pozitivno delovati na učenike u smislu povećanja aktivnosti i otvaranja novog prostora za delovanje. Sa druge strane, spoj dva ili više

⁶⁵ <http://www.rogue-scholar.org/tag/motivation-in-learning> na dan 27.08.2013.

⁶⁶ Havelka N., „Učenik i nastavnik u obrazovnom procesu“, ZUNS, Beograd, 2000., str. 257

motivacionih faktora mogu negativno delovati što dovodi do smanjenja motivacije. Motivaciju, pored objekata, situacija i ljudi, određuje i svest o činiocu iz koje proističe i cilju koji treba ostvariti. „Kada bismo odredili samo jednu potrebu i ciljeve koji iz nje proizilaze, onda bi motivacioni tok mogao imati sledeće etape: aktiviranje potrebe, identifikacija potrebe, analiza situacije, izbor jednog od mogućih ciljeva, planiranje puta ka cilju, ostvarenje cilja i pad napetosti“⁶⁷ Ovaj tok aktivnosti može se ostvariti samo jasnim preciziranjem faktora motivacije.

Na motivaciju učenika, posebno onih koji se nalaze u pubertetu i adolescenciji, veoma je teško uticati jer su njihovi razvojni problemi usmereni na sadržaje koji se nalaze van nastave. Iz tog razloga neophodno je posebno analizirati van nastavne sadržaje, kako bi se našao pravi pristup učenicima. Motivacija je nezaobilazni činilac u nastavi, jer bez prave motivacije neće postojati ni valjani obrazovno-vaspitni učinak.

“Faktori koji predstavljaju izvor motivacije u nastavi su:

- psihofizička struktura učenika,
- karakteristike nastavnika,
- karakteristike nastavnog sadržaja,
- nastavna tehnologija,
- sociološko-kulturni uslovi i okruženje.”⁶⁸

Bilo koji od napred navedenih faktora može pozitivno ili negativno uticati na ponašanje i motivaciju učenika u nastavi. Iz tog razloga treba svaki od njih detaljno analizirati kako bi se pronašli pravi motivacioni faktori.

Učestvovanje učenika na časovima u velikoj meri zavisi od organizacione forme nastave i njene vrste. Tokom individualnih oblika rada moguće je ispratiti pravce i intenzitet motivacije, dok je to mnogo teže uraditi u velikim grupama. Pozitivna strana rada u malim grupama jeste to što može podsticati pojedinca na aktivnije učešće u nastavi.

U nastavnom procesu, komunikacije koje podstiču, hvale i nagrađuju učenike mnogo su ređe od onih koje sputavaju, kritikuju i kažnjavaju. U zavisnosti od karaktera pojedinca, negativni postupci mogu za posledicu imati i pozitivno motivacijsko delovanje, dok kod drugih mogu uticati demotivirajući.

7.2 Nastavnik u nastavnom procesu

Nastavnik u nastavnom procesu može imati ulogu mentora učenicima kojima predaje. Pod mentorstvom, u ovom slučaju, podrazumevamo međuljudski odnos između profesora – mentora i učenika – šticeenika prema kome profesor usmerava svoju pažnju u želji da mu prenese svoje znanje. “Mentorstvo mladih predstavlja relativno dugotrajan odnos u kojem starija, iskusna odgovorna osoba usmerava, podržava i brine o razvoju

⁶⁷ <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf> na dan 10.07.213.

⁶⁸ <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

mlade osobe, posebno njenog karaktera i kompetencija. U okviru mentorstva mladih razvija se odnos uzajamnosti, poverenja i poštovanja, a štićenik se identifikuje sa osobinama mentora.”⁶⁹

Nastavniku je dodeljena “titula” najvažnijeg motivacionog faktora u nastavi. U današnjem društvu, savremeni tehnološki izumi trebali bi da izmene ulogu nastavnika. Međutim, savremena nastavna tehnologija uvećala je njegovo angažovanje i preusmerila na druge poslove.

“Profil savremenog nastavnika koji će uspešno odgovoriti na pitanja aktuelne nastave sadrži sledeće elemente:

1. Razvijene opšte sposobnosti,
2. Razvijene specifične sposobnosti,
3. Posedovanje opšteg obrazovanja,
4. Posedovanje dobrog stručnog obrazovanja,
5. Pedagoško-psihološko obrazovanje,
6. Didaktičko-metodičko obrazovanje,
7. Fizičko i mentalno zdravlje,
8. Ljubav prema deci i mladima,
9. Pozitivne osobine ličnosti (humanost, otvorenost duha, altruizam, socijabilnost, moralni kvaliteti, odgovornost, dosetljivost, radinost, kreativnost).”⁷⁰

Navedene osobine mogu se meriti na skali od niske do veoma visoke razvijenosti. Da bi uspešno mogao da obavlja svoj posao, karakteristike nastavnika trebaju biti na veoma visokom stepenu razvijenosti (u narednoj tabeli obuhvata ocene od 4 do 6). Negativne posledice na motivaciju, a samim tim i na ishod nastave, imaju obeležja nastavnika koje se nalaze na skali od 1 do 3. Pozitivne karakteristike nastavnika u velikoj meri mogu uticati na učeničko opredeljenje za određeno profesionalno područje.

⁶⁹ [http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0579-6431/2012/0579-64311201196K.pdf#search="Babić Lepa"](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0579-6431/2012/0579-64311201196K.pdf#search=) na dan 24.08.2013.

⁷⁰ <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf> - na dan 10.07.2013.

Tabela br. 4 – Stepen razvijenosti osobina nastavnika

		Veoma nisko			Veoma visoko		
1	Razvijene opšte sposobnosti,	1	2	3	4	5	6
2	Razvijene specifične sposobnosti,	1	2	3	4	5	6
3	Posedovanje opšteg obrazovanja,	1	2	3	4	5	6
4	Pedagoško-psihološko obrazovanje,	1	2	3	4	5	6
5	Didaktičko-metodičko obrazovanje,	1	2	3	4	5	6
6	Fizičko i mentalno zdravlje,	1	2	3	4	5	6
7	Ljubav prema deci i mladima,	1	2	3	4	5	6
8	Pozitivne osobine ličnosti (humanost, otvorenost duha, altruizam, socijalnost, moralni kvaliteti, odgovornost, dosetljivost, radinost, kreativnost)	1	2	3	4	5	6

Izvor: <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf> 02.07.2013.

Svaka od navedenih karakteristika može se detaljno ispitivati, ali ćemo u narednom delu ukratko objasniti neke od njih. Svaki nastavnik među svojim učenicima ima nadarene i znatiželjne pojedince koji traže odgovore na razna pitanja. Zbog toga nastavnik mora imati na visokom nivou razvijene opšte i specifične sposobnosti. Inteligencija mora takođe biti na visokom nivou razvijenosti jer nastavniku pomaže u radu sa sve zahtevnijim učenicima. Opšte obrazovanje često se nalazi u korelaciji sa nastavnim područjima, te stoga i ono mora biti na visokom nivou. Učenici pozitivno reaguju na sledeće kvalitete nastavnika: pravednost, otvorenost ka novinama, osećajnost, doslednost i strpljivost. Pored navedenih kvaliteta, za nastavnika su od velike važnosti i njegove organizacione sposobnosti, jer bez njih nema ni kvalitetne nastave.

“Ono što je specifično za profil nastavnika u odnosu na druge profile iz oblasti ljudskog rada jeste to što neposedovanje jednog od spomenutih kvaliteta dovodi u pitanje drugi kvalitet ili više njih. Nepostojanjem, na primer, nastavnikove pedagoško-psihološke kulture i opšteg obrazovanja umanjuje se njegov doprinos u području užeg stručnog delovanja.”⁷¹

“Motivacija učenika za učenje jednim delom zavisi i od ponašanja nastavnika prema učeniku. Dete postiže veći efekat u učenju kod nastavnika kojeg voli, nego kod nastavnika od kojeg se plaši, koga ne voli, koji ga grdi i koji mu često kaže da je neznalica.”⁷²

Mnogi nastavnici misle da će strahom podstaći učenike da uče. Time će samo postići suprotan efekat. Učenici će iz dana u dan postizati sve slabiji uspeh, kao rezultat negativne motivacije nastavnika. Nastavnik bi morao da zna da je uspeh jedan od glavnih faktora motivacije učenika.

⁷¹ <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

⁷² <http://ekonomskikutak.wordpress.com/2012/03/30/uticaj-ponasanja-nastavnika-na-motivaciju-za-ucenje-kod-ucenika/> na dan 24.08.2013.

“Neki nastavnici su skloni da stvaraju svoje ljubimce, ponašajući se zaštitnički i pristrasno prema njima dok su u isto vreme bez ikakvog povoda skloni da neke učenike odbacuju, što nije dobro.”⁷³ Favorizovanje jednog učenika u odeljenju može učiniti da se ostali učenici osećaju manje vrednima, izazvaće zavist, i može poremetiti drugarske odnose u odeljenju.

Prilikom ocenjivanja, nastavnik mora da vrednuje znanje učenika međusobnim poređenjem sa ostalim učenicima tog razreda. Svaki napredak lošijih učenika, trebao bi da bude primećen i pohvaljen, kako bi se postigla dalja motivacija za njihov napredak. Pozitivni komentari na kraju kontrolnih zadataka i testova pokazuje učenicima da je nastavnik zainteresovan za njegov uspeh.

“Svaki nastavnik u svom radu treba pokazati i razvijati svoj integritet, ličnu snagu, profesionalizam i sposobnost upravljanja. Primenom novih nastavnih metoda i obrazovanja nastavnik kao menadžer ima više uloga: organizator, planer, voditelj, saradnik, pomagač, koordinator, dijagnostičar, terapeut i evaluator.”⁷⁴ Kako bi bio uspešan u svom radu, nastavnik mora biti pripremljen za nove načine rada i metode u nastavi, i iskazivati svoju kreativnost.

7.3 Kreativnost u nastavi

Kreativnost u nastavi maksimizira motivaciju učenika u rešavanju konkretnih zadataka. Radom na zadacima, učenici ne dolaze samo do rešenja, već pružaju nova moguća rešenja i svojim drugovima iz odeljenja i nastavnicima. “Zato je kreativna nastava poželjna vrsta nastave koja na najbolji način integriše sve faktore nastave i daje zadovoljavajuće rezultate u vaspitanju i obrazovanju”⁷⁵

Kreativnost u nastavi možemo podstaći i **brainstorming tehnikom**. Ona predstavlja grupnu tehniku koja podstiče kreativnost u procesu rešavanja zadatka. Sastoji se u organizovanju grupa učenika, kako bi se nesmetano obavljalo prikupljanje ideja, mišljenja i stavova.

⁷³ Ibid

⁷⁴ <http://pogledkrozprozor.wordpress.com/2012/04/29/nastava-uscimjerena-na-ucenika/> na dan 24.08.2013.

⁷⁵ <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

Slika br. 8 - Brainstorming⁷⁶

Izvor: <http://ehubconnections.com/2012/07/16/productive-brainstorming/>

Pravila brainstorming tehnike:

- Nastavnik neće kritikovati učenike jer ne postoje besmislene ideje;
- Nastavnik podstiče učenike da iznose što veći broj ideja kako bi se lakše dobila ona prava;
- Ideje bi trebale da se nadovezuju jedna na drugu i time poboljšavaju.

7.4 Motivacija učenika

“Učenike treba motivisati, privoleti, zainteresovati za učenje. Ako ispunjavamo naš cilj da učenici spoznaju, razviju i iskoriste svoje mogućnosti učenici će imati dobre ocene ne zato što su im poklonjene, već zato što su njihove mogućnosti dobre i što su motivisani da ih maksimalno iskoriste. Učenje je težak intelektualni posao i nikoga ne možete natjerati da nešto nauči ako on to ne želi.”⁷⁷

“Samo motivisan učenik postiže izvrstan uspeh u školi. Motivacija kao faktor uspešnosti najčešće je tumačenje uspešnosti učenika i njegovih postignuća.”⁷⁸

“Stepen aspiracije tj. ambicije (težnja) određuje krajnji domet učenja!”⁷⁹

Kako učenika možemo privoleti da nešto nauče? To možemo postići objašnjavajući mu u čemu se ogleda značaj naučenog gradiva i kako mu to znanje može pomoći kada završi školu. Nastavnik ne treba prema učenicima da se postavlja sa stavom da se određeno gradivo nalazi u nastavnom program, da on to znanje mora da im prenese i

⁷⁶ <http://ehubconnections.com/2012/07/16/productive-brainstorming/> na dan 27.08.2013.

⁷⁷ http://free-zg.t-com.hr/Sonja-Banic/pdf_materijali/Motivacija%20kao%20uvjet%20uspjeha.pdf na dan 24.08.2013.

⁷⁸ http://www.zbornica.com/index.php?option=com_easyblog&view=entry&id=5&Itemid=132 na dan 24.08.2013.

⁷⁹ <http://licencazarad.palankaonline.info/psihologija/04-psiholoski-uslovi-uspesnog-ucena-sposobnost-ucena> na dan 27.08.2013

da očenici moraju to da nauče. Takvim stavom će stvoriti averziju kod učenika koja će rezultirati slabom savladanošću gradiva.

Slika br. 9 – Piramida učenja⁸⁰



IZVOR: http://obrazovnokreativnicentar.com/media.obrazovnokreativnicentar.com/public_html/2013/01/Nastavni-materijal-sa-seminara-Vodi%C4%8D-za-%C4%8COS.pdf

Atmosfera u odeljenju i odnos između nastavnika i učenika takođe utiču na motivaciju učenika. Raspoložen i nasmejan nastavnik, nasuprot namrgođenom, stvoriće atmosferu u odeljenju koja će biti prijatna i potsticajna za rad. Učenici koji poštuju nastavnike i njihovo zalaganje za njih, više će se potruditi da savladaju gradivo čak i ono koje ih ne interesuje, i koje smatraju dosadnim.

Sastavna komponenta učenja jeste **motivacija za saznavanjem**. Svaki nastavnik bi trebao da podstiče učeničku želju za učenjem i da se zalaže za školu bez prinude.

Vrste učeničke motivacije:

1. **Unutrašnja motivacija** – zainteresovanost za samu aktivnost ili proces rada i njegov sadržaj. Učenik želi da nauči, na primer računovodstvo, i uči ga zato što to NJEGA interesuje.
2. **Spoljašnja motivacija** – prevazilazi same aktivnosti i motivi su ostvarivanje drugog cilja. Na primer, učenik uči računovodstvo jer će mu ono trebati za polaganje maturalnog ispita.
3. **Pozitivna motivacija** – aktivnosti kojima se podstiče učenikovo zadovoljstvo koje će ostvariti postignutim ciljevima, kao i njegov optimizam. Na primer, učenik želi da bude vukovac.
4. **Negativna motivacija** – podsticanje učenika strahom. Na primer, učenik neće položiti računovodstvo sa pozitivnom ocenom ako ne bude učio.

⁸⁰ http://obrazovnokreativnicentar.com/media.obrazovnokreativnicentar.com/public_html/2013/01/Nastavni-materijal-sa-seminara-Vodi%C4%8D-za-%C4%8COS.pdf na dan 27.08.2013.

Četiri najčešća razloga nemotivisanosti učenika:

1. **Nema cilj** – učeniku nije jasno zbog čega mora da uči i kako će mu to znanje koristiti u budućnosti.
2. **Sumnja u sebe** – učenik smatra da je gradivo preteško za njega i da neće biti u stanju da ga savlada.
3. **Ne veruje metodama** – gradivo mu se čini teškim, a udžbenici suviše komplikovanim.
4. **Ne veruje nastavniku** – učenik ima osećaj da ga nastavnik ne voli, samo njemu postavlja teška pitanja, daje mu ocene manje od zasluženih...

Rešenje navedenih razloga nemotivisanosti učenika:

1. **Nema cilj** – Nastavnik treba da se potruži da učeniku objasni i na konkretnim primerima pokaže zbog čega je neophodno učiti, i šta učenje može da mu donese u budućnosti.
2. **Sumnja u sebe** – Nastavnik treba drugačijim pristupom da učeniku objasni konkretno gradivo i dokaže mu da on nije drugačiji od njegovih vršnjaka, i da može da savlada zadato gradivo.
3. **Ne veruje metodama** – Nastavnik treba učeniku da objasni gradivo rečnikom kojim će ga lakše razumeti, i naučiti ga kako da primenjuje udžbenik.
4. **Ne veruje nastavniku** – Nastavnik mora biti objektivan, da se drži pravila koja postavi, i učeniku obrazloži ocenu koju dobije.

7.4.1 Ocena kao motiv za učenje

Opšte je poznato da je ocena jedan od glavnih motiva za učenje. Svaki učenik teži ostvariti što bolji uspeh u školi koji će se iskazati visokim ocenama. Nagrada i pohvala su najbolji motive za učenje, jer svako želi da mu se ukaže priznanje za uloženi trud. Iz tih razloga, nastavnici bi trebali da pohvaljuju učenike za uloženi trud. Pohvala može biti usmena ili u vidu podsticajne ocene. Prilikom davanja podsticajne ocene, nastavnik treba da vodi računa i da prati napredak i trud učenika kome je takvu ocenu dao. Može se desiti da pojedini učenici iskoriste poverenje nastavnika, misleći da će uvek dobijati veće ocene od zaslužene.

Sama ocena nije dovoljan motiv. Svaku ocenu nastavnik treba da prokomentariše i ukaže učenicima na njihove greške, kako bi ih ispravili u daljem radu i učenju. Rad učenika bi nastavnik trebao da komentariše i kada ne daje ocene. Time učenici osećaju da nastavnik prati njihov rad i da je zainteresovan za njihov uspeh. Isto tako, nastavnicima se olakšava ocenjivanje jer je upućen u znanje koje imaju njegovi učenici.

“Važno je razlikovati da li slabe ocene proizilaze iz pada motivacije ili zbog poteškoća pri učenju kao što su slabo pamćenje, loše povezivanje činjenica, pogrešno

zaključivanje, ne uočavanje bitnog, nerazumevanje gradiva, slaba koncentracija, disleksija, ADHD i slično.”⁸¹

7.4.2 Problem prisile

Da li želimo da učenici u školu idu rado ili pod prisilom? Kako bi se učenici dobro osećali u školi koju pohađaju, prisilu moramo smanjiti na minimum. Svaki čovek koji radi nešto pod prisilom, stvara averziju i odbojnost prema istom. Isto se odnosi i na učenike, jer prisilom se ne mogu postići pozitivni rezultati. Nastavnici koji se služe prisilom nisu svesni njenih posledica. Takvi nastavnici smatraju da će učenike prisiliti na učenje davajući im loše ocene. Za njih je raspon ocena od 1 do 3, pri čemu takve ocene stvarno oslikavanju znanje njihovih učenika. Oni smatraju da učenici nisu u stanju ili da ne žele da uče njegov predmet, što je potpuno pogrešno mišljenje. Učenici koji imaju ovakvog nastavnika, ne obraćaju pažnju na gradivo već na njegovo ponašanje. Samim tim, na pomen imena takvog nastavnika, u startu se stvara odbojnost i prema samom predmetu, koji bi im, da je drugačiji pristup nastavnika, čak bio i zanimljiv. Nastavnici koji koriste prisilu kao motiv učenja smatraju da drugi nastavnici koji daju podsticajne ocene, i kod kojih je veći prosek, poklanjaju ocene i imaju nizak kriterijum. Takvi nastavnici su u potpunosti zanemarili motivaciju kao pristup učenju.

⁸¹ <http://www.zivotna-skola.hr/clanci/ucenje.html> na dan 26.08.2013.

8. Uloga lidera u motivaciji zaposlenih sa akcentom na uticaj odlika liderstva na motivaciju

Ulogu lidera u motivaciji zaposlenih najbolje možemo prikazati preko stilova liderstva. "Stil vođstva (liderstva) je način na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i saradnika kao i oszalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje."⁸²

Slika br. 10 - Liderstvo⁸³



Izvor: <http://www.savremenisport.com/menadzment-liderstvo-u-sportu.html>

"Stilovi liderstva se sastoje iz obrazaca ponašanja osobe koja nastoji da utiče na druge, uključujući i **naredbodavno ponašanje** (podelu zadataka) i **ponašanje u kome se izražava podrška** (uspostavljanje međuljudskih odnosa)."⁸⁴ **Naredbodavnim ponašanjem** utiče se na članove grupe da ostvare postavljene ciljeve, tako što im se izdaju directive, definišu ciljevi i metode za evaluaciju, postavljaju rokovi, definišu uloge i ukazuju na način kojim će se ostvariti ciljevi. Naredbodavnim ponašanjem komunikacija je obično jednosmerna. Pružanje podrške podrazumeva dvosmernu komunikaciju kojom se će se sledbenicima omogućiti da se lično osećaju prijatno, u odnosu sa drugima, kao i u različitim situacijama. Pored toga, pruža im se i socijalna i emotivna podrška.

Klasični stilovi liderstva izvedeni su iz najpoznatijih studija liderstva, a to su: Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije. U klasične stilove liderstva ubrajamo:

1. Autokratski stil liderstva,
2. Demokratski stil liderstva i
3. Liberalni stil liderstva.

⁸² Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., "Organizacija", Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 320

⁸³ <http://www.savremenisport.com/menadzment-liderstvo-u-sportu.html> na dan 27.08.2013

⁸⁴ Northouse P. G, Sage, Data Status, Beograd, 2008., str. 63

Slika br.11 – Stilovi liderstva⁸⁵

Izvor: <http://menadzment2006.tripod.com/liderstvo.html>

Odlika **autokratskog stila liderstva** ogleda se u samostalnom donošenju odluka od strane lidera. Autokratski lider ne veruje svojim zaposlenima, koristi *prinudu kao faktor motivacije* za rad, utiče na zaposlene formalim autoritetom. Ovaj stil ne daje prostor prilagođavanjima datim situacijama, što ga čini veoma nefleksibilnim.

“Demokratski stil proističe iz tri svojstva emocionalne inteligencije: timskog rada i saradnje, upravljanje sukobima i uticaja.”⁸⁶ Ovaj stil karakterišu: veća uključenost zaposlenih u odlučivanje čime se vrši delegiranje autoriteta, zaposlenima se ukazuje poverenje i pozivaju se da preuzmu odgovornost i iznesu svoje mišljenje o datim problemima. Ovim stilom obezbeđuje se uključenost zaposlenih, rešavanje problema na licu mesta, prikupljanje ideja, fleksibilnost i bolje ekonomske i organizacione performanse. *Demokratski lideri motivišu svoje zaposlene podsticajima.*

Liberalni stil liderstva karakterišu: potpuno poverenje u zaposlene i njihova potpuna uključenost u funkcionisanje preduzeća. Ovakav stil se obično koristi u preduzećima koja su struktuirana po timovima i radnim grupama. Ovde je lider jednak sa ostalim zaposlenima. *Motivacija se postiže satisfakcijom zaposlenih koja se iskazuje njihovim slobodnim iznošenjem mišljenja i ideja, učestvovanjem u odlučivanju i funkcionisanju preduzeća.*

⁸⁵ <http://menadzment2006.tripod.com/liderstvo.html> na dan 27.08.2013

⁸⁶ Goleman D., Bojacić R., Maki E., „Emocionalna inteligencija u liderstvu“, Adizes, Novi Sad, 2006., str. 95

Tabela br. 5 - Karakteristike stilova liderstva⁸⁷

STILOVI VOĐENJA OBELEŽJA	AUTOKRATSKI	DEMOKRATSKI	LIBERALNI
NAČIN MOTIVISANJA ZAPOSLENIH	PRINUDA	PODSTICAJI	SATISFAKCIJA
NAČIN DONOŠENJA ODLUKA	INDIVIDUALNO BEZ UKLJUČIVANJA PODREĐENIH	PARTICIPATIVNO UKLJUČUJE PODREĐENE	TIMSKI - SVI ZAPOSLENI SU UKLJUČENI
IZVORI MOĆI	AUTORITET POZICIJE	BROJNI: POZICIJA REFERENTNOST EKSPERTNOST INFORMISANOST	BROJNI: EKSPERTNOST REFERENTNOST INFORMISANOST
FLEKSIBILNOST ILI SPOSOBNOST ZA PRILAGOĐAVANJE	NEFLEKSIBILAN (TEŠKO PRIHVATA PROMENE)	FLEKSIBILAN (IMA SLUHA ZA PROMENE)	VEOMA FLEKSIBILAN (PRIHVATA PROMENE KAO NAČIN VOĐENJA)

Eksperimentalnim putem kojim su proveravani ovi stilovi, došlo se do sledećih rezultata: većina zaposlenih u organizacijama istakla je kako im najviše odgovara demokratski stil liderstva; autokratski stil ima za posledicu nezadovoljstvo i apatičnost, dok za liberalni stil smatraju da može dovesti do dezorganizacije, nediscipline i haosa.

Sprovedenim istraživanjem došlo se do rezultata po kome se demokratski stil liderstva istakao kao najbolji za funkcionisanje preduzeća. Endrju Li (Andrew Leigh) i Majkl Majnard (Michael Maynard) kroz rad sa mnogobrojnim timovima i liderima došli su do sedam osnovnih odlika liderstva i to:

1. Uviđanje,
2. Inicijativa,
3. Inspiracija,
4. Uključivanje,
5. Improvizacija,
6. Individualnost i
7. Sprovođenje.

⁸⁷ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., "Organizacija", Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 323

8.1 Uviđanje

„Uviđanje je sposobnost da na pravi način vidite događaje, okolnosti i ljude, dajući im smisao“.⁸⁸

Za uviđanje, ljudi bi trebali da koriste obe moždane hemisfere. Jedna moždana hemisfera služi za logičko razmišljanje, dok je druga intuitivna. Ukoliko čovek koristi samo jednu hemisferu, može se naučiti i vežbati kako bi uspešno koristio obe.

Uviđanje je neophodno kako bismo uspešno tumačili informacije iz okruženja, i da te iste informacije, po potrebi prevedemo u određene planove ili akcije. Tumačenje okruženja na pravi način možemo izvršiti jedino razvojem:

- svesti o sebi,
- razumevanjem drugih i
- opažanjem situacija.

8.1.1 Svest o sebi

Uspešne vođe izuzetno poznaju svoju ličnost. Svesni su svog „unutrašnjeg stanja“ i kako se ono iskazuje preko spoljašnjeg ponašanja. ***Svest o sebi predstavlja način na koji osoba vidi sebe, razume svoju ličnost i poznaje svoje vrline i mane. Pored toga, svest o sebi obuhvata uviđanje i prihvatanje razlike između onoga kako osoba doživljava sebe i kako je drugi doživljavaju.***

Uspešni lideri svesni su činjenice da se njihovo liderstvo može završiti u svakom trenutku. Iz tog razloga često proveravaju sebe kako rade, bilo to svesno ili nesvesno. Lideri ispituju sami sebe tako što sagledavaju odgovore na nekoliko pitanja, a to su: šta ih to pokreće da rade svoj posao najbolje što mogu; kako se trenutno osećaju; kako se ljudi oko njih osećaju i kako reaguju na njih. Samosvest se može povećati prikupljanjem i prihvatanjem informacija o sebi i kako utičete na ljude iz vaše okoline. Informacije možete dobiti zahtevajući od vaših kolega, prijatelja, porodice, da vam daju svoje mišljenje o vama i kako vas oni vide.

8.1.2 Razumevanje drugih

Razumevanje drugih predstavlja proces koji se sastoji iz stalnog posmatranja istraživanja i proveravanja. Jedan od najboljih načina kojim uspešni lideri mogu razumeti svoje sledbenike njihovim posmatranjem: u različitim situacijama; ponašanje; a njihove reči ne treba olako shvatiti. Posmatranjem, lider pokušava da zaključi: zašto njegovi sledbenici rade ono što rade; kako se osećaju; šta nisu rekli; kako izgleda biti ta osoba. Uspešni lideri su u stanju da se mentalno stave u položaj svojih sledbenika i predvide kako će reagovati na date situacije.

⁸⁸ Leigh A, Maynard M., „Savršeni lider“, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2003. str. 12

Komunikacija sa zaposlenima je takođe od važnosti. Nije poželjno uvek komunicirati sa njima zvanično ili samo na poslu. Zaposleni će se mnogo više opustiti i biće otvoreniji na mestima van posla.

Sve informacije koje lider prikupi mora dobro ispitati. To će učiniti jednostavnim pitanjima zaposlenog, npr. „Šta Vi kolega mislite o uspešnosti ovog projekta?“ ili „Čini mi se da ste neraspoređeni, da li imate neki problem?“ Kod postavljanja pitanja, bitno je da ton ne bude preteći, čime će lideri steći više poverenja.

8.1.3 Opažanja situacija

Svaka osoba vidi svet na svoj način. Ne postoje dve osobe koje su videle svet na isti način a sve zbog različitih iskustava, želja ili očekivanja. Lideri vide stvari onakvim kakve jesu, iako nisu uvek objektivni. Uspešni lideri se trude da omoguće svojim sledbenicima da vide svet njihovim očima.

“Liderstvo znači i videti stvari onakve kakve bi mogle biti u budućnosti. Ako je rukovođenje organizovanje onoga što već postoji, onda je liderstvo stvaranje novih mogućnosti i kretanje ka nečemu što ne postoji.”⁸⁹

8.2 Inicijativa

“Iniciranje promena je prvi korak u procesu upravljanja organizacionim promenama.”⁹⁰
Lideri ne čekaju da se stvari dogode, oni sami preuzimaju inicijativu i pozivaju druge da mu se pridruže. Koristeći inicijativu, lideri preuzimaju: **odgovornost, rizike, direktnu akciju i životnu energiju.**

8.2.1 Odgovornost

Lideri se mogu prepoznati po tome što se dobrovoljno javljaju kada treba da se obavi određeni zadatak, učestvuju, neko su na koga se može računati i u centru pažnje su.

Dobrovoljnim javljanjem, lideri prikazuju model svojim zaposlenima kako se treba ponašati i raditi, čime se takođe podstiču da sami preuzimaju odgovornosti.

Liderstvo se ne gradi pasivnim učestvovanjem, već izuzetno aktivnim, čime se pokazuje da lider želi da doprinese svojim kolegama i samoj organizaciji.

Biti osoba od poverenja, ili neko na koga se može računati, dokazuje se realizacijom datih obećanja. Pored toga, neophodno je priznati svoju grešku ako do nje dođe, ne krijući se iza drugih.

⁸⁹ Leigh A, Maynard M., „Savršeni lider“, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2003. str 21

⁹⁰ Janićijević N., „Upravljanje organizacionim promenama“, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004., str 237

8.2.2 Rizik

Razlika između lidera i njegovih sledbenika ogleda se u:

- Iskoraku iz zone sigurnosti,
- Nepopustljivosti,
- Izlazak na kraj sa odbijanjem, neslaganjem i porazom.

“Iskorak iz zone sigurnosti - pravi se kada pokušavate da učinite nešto neuobičajeno, pri čemu niste sigurni kakav će biti ishod. Do toga dolazi kada se:

- ne slažete,
- radite stvari koje izazivaju neodobravanje,
- kršite pravila,
- osporavate ustaljen način ponašanja,
- pokušavate nešto novo,
- radite ono što je ispravno, a ne ono što se očekuje,
- radite ne znajući uvek sve moguće ishode,
- preduzimate akciju ne znajući hoće li vas ostali slediti.”⁹¹

Zona sigurnosti predstavlja okruženje koje vam je poznato, gde znate kako trebate da radite i šta možete da očekujete. Koliko ona može biti pozitivna, toliko može imati i negativne aspekte jer vas zatvara za nova iskustva, povratne informacije i situacije koje vam mogu pomoći u rastu i razvoju kao lidera. Napuštanjem zone sigurnosti, upoznajete se sa novim situacijama u kojima ne znate pravila i njihove ishode.

Nepopustljivost – je sposobnost lidera da velikoj grupi ljudi kažu “ne” i da rade ono što misle da je ispravno. Lideri neprekidno iznose svoje stavove i želje svojim sledbenicima dokle god ih oni ne čuju. Oni često preuzimaju rizik uprkos svim pravilima i očekivanjima, da bi uradili ono što smatraju da je ispravno.

Izlazak na kraj sa odbijanjem, neslaganjem i porazom. Samo mali broj lidera uspeo je u svojoj karijeri bez nekih neuspeha ili neslaganja sa kolegama. Oni su spremni da rizikuju i da dožive da ih drugi ljudi ne podržavaju. Uspešni lideri ne dozvoljavaju da im samopouzdanje opadne zbog neuspeha i da ih ono sputava u daljem napredovanju.

8.2.3 Direktna akcija

“Ponekad birokratija, bezvoljnost ili prirodni otpor zakoče ideje.”⁹² Uspešni lideri prepoznaju situacije kada reči nisu dovoljne da se pokrene akcija, te stoga prelaze na dela i govore šta treba raditi.

⁹¹ Leigh A, Maynard M., “Savršeni lider”, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2003. str. 28 i 29.

⁹² Ibidem, str. 33

8.3 Inspiracija

Inspiracija predstavlja osećanje ili stečeno iskustvom koje čini da ljudi postupaju drugačije od uobičajenog načina i pređu svoje granice. Da bi lideri mogli da inspirišu svoje sledbenike, prvo moraju da nađu svoju inspiraciju, iako znaju da je ponekad teško doći do nje.

Osnovni elementi inspiracije su:

- vizija,
- komunikacija,
- strast i
- poverenje.

8.3.1 Vizija

“Vizija je veština da se vide nevidljive stvari.”⁹³

U kompanijama, vizija deluje na tri nivoa:

- strategijskom,
- taktičkom i
- ličnom.

“Pretpostavka dobrog strategijskog izbora je postojanje **strategijske vizije**. Ona treba da odrazi Raison d’etere preduzeća – društveni i privredni smisao postojanja (svrha ili misija), da bi se osmislili dugoročni ciljevi i polazne osnove za izbor strategije preduzeća.”⁹⁴ Nje trebaju da se drže svi zaposleni, počev od izvršnog direktora preko najviših rukovodioca do svih ostalih.

Taktička vizija određuje metode kojima će se određena akcija obaviti. Ona često izlazi iz okvira strateške vizije jer je, na primer, “kvalitet na prvom mestu”.

Lična vizija se javlja kada svaki zaposleni pokušava, na svoj jedinstveni način da doprinese ostvarenju postavljene vizije.

8.3.2 Komunikacija

Vizija je beskorisna bez komunikacije. Ako svoju viziju ne iznesete drugima i ne pričate o njoj, nećete moći ni da je realizujete. Vizuelnim razmišljanjem šalje te signale svojim zaposlenima tako da mogu stvoriti sliku o tome šta želite da postignete. Zaposleni će steći još bolju sliku o tome ukoliko im se objasni na specifičnim i praktičnim primerima. Da bi zaposleni mogli i želeli da pomognu u ostvarenju vizije, neophodno je da shvate kako će njena realizacija uticati na njih i kakve će posledice imati. Još jedan od načina kako lideri mogu oblikovati svoju viziju jeste pažljivim slušanjem. To će ostvariti

⁹³ Kotler F., „Marketing – pojmovnik od A do Z“, Adizes, Novi Sad, 2003., str. 175

⁹⁴ Milisavljević M., “Strategijski menadžment”, Poslovna škola “Megatrend”, Beograd, 1996, str. 37

dvosmernom komunikacijom sa svojim sledbenicima od kojih će dobiti povratne informacije.

8.3.3. Strast

Moćni lideri imaju strasti u izobilju i trude se se da je dele svojim sledbenicima. Njihova strast je jasno usmerena u ostvarivanje postavljenog cilja. Strast može imati i loše efekte po lidere jer dele sa mnogo ljudi nešto do čega im je izuzetno stalo, čime postaju ranjivi. Strastveni lideri se ne ustručavaju da iskažu svoja osećanja i emocije.

8.3.4 Poverenje

Da bi ljudi imali motiva da urade nešto, moraju verovati i sebi i lideru. Kako bi lideri ostvarili poverenje osvojih zaposlenih oni prvenstvenom moraju verovati sebi, održavati obećanja, biti osoba u kojoj će sledbenici pronaći oslonac, moraju imati poverenja u svoje sledbenike.

Kada ljudi veruju sebi, spremni su da koriste svoje instinkte i unutrašnje osećaje, kao i da dopuštaju osećanjima da se njima vode, ali ne i da imaju presudnu ulogu.

8.4 Uključivanje

Razlika između menadžera i lidera jeste u tome što menadžeri posao prebacuju na svoje zaposlene dok se lideri i sami uključuju u realizaciju posla.

Lideri na razne načine mogu uključiti sledbenike u posao, a neki od njih su:

- prijavljivanje,
- ovlašćivanje,
- lično ulaganje,
- povratne informacije,
- određivanje učesnika

“Učešće zaposlenih u odlučivanju povećava kvalitet odluke, jednostavno zbog činjenice da se u optičaju nalazi više informacija i veći broj alternativa. Osim toga, uključivanje zaposlenih u proces generiranja, ocene i izbora alternativa, dovodi do razvoja njihovih sposobnosti odlučivanja, što predstavlja jednu od pretpostavki razvoja ostalih veština bitnih za celokupni odnos lider – sledbenik.”⁹⁵

⁹⁵ Stojanović Aleksić V., Šapić S., Erić J., „Efektivnosti liderskih stilova“, Ekonomski horizonti, 2010., 12 (1) str. 79-88; strana 84

8.4.1 Prijavljivanje

Ljudi se uključuju u određene akcije samo pod određenim okolnostima. Da bi lideri otkrili šta je to što ih pokreće, moraju saznati njihova interesovanja, koliko su znatiželjni, koliko su spremni da privuče izazov. Potencijalnim sledbenicima je potrebno da znaju kako će njihovo uključivanje uticati na njih i koje će koristi imati od toga.

8.4.2 Ovlašćivanje

Prenosom dela ovlašćenja na zaposlene, lideri povećavaju svoju moć. Tim gestom zaposleni dobijaju odgovornost i pravo da samostalno donose odluke čime će preuzeti veću kontrolu nad svojim životom. Pozitivne strane podele ovlašćenja ogledaju se u povećanju morala, povećanju proizvodnje i kvaliteta, smanjenju broja davanja otkaza od strane zaposlenih. Sveukupno gledano, stvara se "zdravije okruženje" u organizaciji.

8.4.3 Lično ulaganje

Prijavljivanje i ovlašćivanje se mnogo lakše sprovode kada su zaposleni spremni i da se lično uključe u posao. Ulaganje se ne odnosi na finansijski aspekt, već na nešto mnogo značajnije a to je ulaganje ličnog: vremena, energije, kreativnosti, ideja, znanja, razvoja...

8.4.4 Povratne informacije

Poput glumaca i muzičara, i uspešnim liderima je stalno neophodno da čuju mišljenje svojih zaposlenih o njihovom radu. Povratne informacije im mogu pomoći u realizaciji njihovih vizija i strategija na najbolji mogući način. Ukoliko se lideri ne obaziru na to šta njihovi zaposleni imaju da kažu o njihovom vođstvu, to može biti veoma neprijatno po njih pa čak i u nekim slučajevima kobno.

8.4.5 Određivanje učesnika

Kako bi lideri lakše mogli da odrede učesnike, mogu napraviti spisak sa potencijalnim učesnicima koji mogu imati određene koristi od uključivanja u projekte. Na tom putu odabira i uključivanja mogu se javiti i prepreke, jer je uvek u početku potrebno uložiti više energije i vremena u obuku onih koji će određeni posao raditi. Lideri se razlikuju od drugih ljudi po tome što ne dopuštaju da ih njihova ravnodušnost, lenjost, cinizam ili otpor odvrte od njihovog cilja.

8.5 Improvizacija

Raditi stvari onako kako nikada do sada nisu rađene odlika je uspešnih lidera dvadeset prvog veka. Nešto što je funkcionisalo prethodni put, ne znači da će funkcionisati i

svaki naredni. Zbog toga su brze promene jedan od aspekata poslovnog liderstva u sadašnjem vremenu. Tokom improvizacije, lideri koriste kreativnost, prilagodljivost i prisutnost.

Kreativnost se odnosi na unošenje promena, podsticanje, rešavanje problema, prihvatanje i nagrađivanje tuđih ideja. Iz izvora koje lideri imaju, oni prave nove kombinacije koje mogu doneti novine i različitosti u poslovno okruženje.

Kada lideri podstiču svoje sledbenike da sami iznose svoje ideje, bez kritika i zanemarivanja, oni samim tim pokreću i svoju kreativnost.

Jedna od osnovnih sposobnosti ljudskih bića jeste da se prilagode novonastalim situacijama i sa njima usklade. Jasna vizija i strategija može pomoći prilikom prilagođavanja u njihovom ostvarivanju.

8.6 Individualnost

U današnje vreme zaista je teško biti ono što jesmo. Brz tempo života i okruženje u kome se nalazimo nam nameće da se menjamo i akcenat se stavlja na ono što radimo. Ali ono što je zaista važno jeste ko smo mi u stvari i kakva je naša ličnost. Kada se ponašate onako kakvi vi zaista jeste, znači da dobro poznajete sebe. Međutim, to ne dolazi samo od sebe. Poznavanje sebe se postiže tako što ste sami sebi učitelj, prihvatate odgovornost ne okrivljujući druge, iskreni ste prema sebi i prihvate sebe sa svim svojim vrlinama i manama. Uspešni lideri imaju jasan osećaj ličnog identiteta koji im omogućava da rizikuju i da budu uvereni da šta god da urade, to neće promeniti njihovu ličnost.

Da biste postali uspešan lider neophodno je da radite na svom rastu i razvoju. Niko u organizaciji se neće baviti vama, osim organizovanih treninga koji nisu dovoljni. Neophodno je da napravite neku vrstu ličnog plana kojeg ćete se pridržavati i biti mu posvećeni. Pridržavanjem plana stičete i lično iskustvo koje će vam pomoći u daljem poslovanju.

Svaki profesor ima svoj lični stil predavanja i komunikacije sa učenicima, koji se razlikuje od ostalih profesora. Lični stil podrazumeva kombinaciju elemenata i akcija koje poprimaju ustaljeni šablon ponašanja. Ispitati i razumeti kakav utisak ostavljate na svoje učenike može vam pomoći da sagledate i dobre i loše strane vašeg stila.

8.7 Sprovođenje

Moćni lideri su stručnjaci u sprovođenju. Da bi neko bio lider koji zaista sprovodi svoje reči u konkretna dela, on:

- mora se ponašati na način na koji bi drugima služio kao uzor,
- je usmeren na akcije,
- zahteva povratne informacije,

- je istrajan i
- proslavlja uspehe.

8.8 Primeri uspešnih lidera



Prof. Milovan Stanišić rektor je Univerziteta Singidunum u Beogradu od 2005. godine. Karijeru je započeo kao asistent na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, na kome je postao i profesor. Pored toga, obavljao je i rukovodeće funkcije: VD glavni i odgovorni urednik časopisa "Direktor": 1989 - 1992; Direktor Centra za reviziju i procenu vrednosti preduzeća u okviru NICEF-a: 1997 - ; Direktor Stanišić audit d.o.o : 2002 - ; Predsednik Jugoslovenskog udruženja revizora; Predsednik Skupštine asocijacije procenjivača Srbije.⁹⁶



Miroslav Miletić radi u Bambiju od 1982. godine gde je započeo svoju karijeru kao referent pravnih poslova. 1996. godine je postao generalni direktor kompanije Bambi, na čijem je čelu i danas. Pored Bambija, gospodin Miletić je bio u više navrata član Upravnog odbora Privredne komore Srbije, predsednik Grupacije konditora pri PKS do 2009. godine, a od 2007. do 2011. godine obavljao je dužnost predsednika Skupštine PKS. Član je GEO (Group on Economic Policy) pri ICC (Međunarodnoj trgovinskoj komori) u Parizu. Decembra 2011. godine izabran je za potpredsednika PKS.⁹⁷



Donald Tramp započeo je svoju karijeru u jednoj kancelariji u Njujorku, koju je delio sa svojim ocem 5 godina. Danas je njegovo ime postalo sinonim za prestižne nekretnine kao što su: Fifth avenue skyscraper; Trump World Tower; Trump International Hotel & Tower i mnoge druge. Takođe je svetski poznat graditelj golf terena. Kao ostvareni i najbolje prodavani autor izdao je brojne best seller-e kao što su: The Art of the Deal; The Art of the Comeback; How To Get Rich; Thing Like a Billionarie... Stalno postavlja nove standarde savršenosti dok proširuje svoja interesovanja nacionalno i internacionalno. Lično je uključen u sve što njegovo ime predstavlja.⁹⁸

⁹⁶ <http://www.danas.rs/konf2009/obrazovanje/biografije.757.html> na dan 20.08.2013

⁹⁷ http://www.fefa.edu.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=1046&catid=79&lang=sr na dan 20.08.2013

⁹⁸ http://www.trump.com/Donald_J_Trump/Biography.asp na dan 20.08.2013



“Vilijam Henri Gejts III ([enrl.](#) *William Henry Gates III*), poznatiji kao Bil Gejts rođen 28. oktobra 1955. u Sijetlu (Vašington) je američki preduzetnik, predsednik Mikrosofta i filantrop. Zajedno sa Polom Alenom je osnovao Mikrosoft, gde je do nedavno bio predsedavajući upravnog odbora i glavni softverski arhitekta. Prema magazine Forbs, on sa svojih 56 milijardi američkih dolara zauzima drugo mesto na listi najbogatijih osoba na svetu, odmah iza Karlosa Slima.”⁹⁹

⁹⁹ http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%91%D0%B8%D0%BB_%D0%93%D0%B5%D1%98%D1%82%D1%81 na dan 20.08.2013.

9. ISTRAŽIVAČKI RAD

U istraživačkom delu rada ispitivali smo stavove profesora i učenika u srednjoj školi. Istraživanje je obavljeno preko posebnih anketa koje su popunjavali profesori i učenici, kao i njihovim intervjuisanjem.

Cilj ovog istraživanja je sticanje slike o srednjoškolskom obrazovanju, kako sa gledišta profesora, tako i sa gledišta učenika, kao i njihove motivacije.

9.1 Anketa za profesore

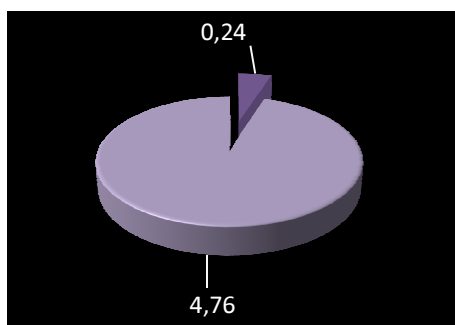
Anketa za profesore bila je anonimna i sastavljena je od 17 pitanja zatvorenog tipa. Anketu ćemo analizirati preko svakog pitanja pojedinačno, na koja su profesori davali ocene od 1 do 5, pri čemu je 1 najniža ocena a 5 najviša.

Od ukupno ispitanih profesora, 76,47% činile su žene, dok su preostalih 23,53% činili muškarci. Prosečne godine radnog staža ispitanih profesora su 20,29 godina.

Pitanja:¹⁰⁰

1. U planiranju sadržaja i načina rada rukovodim se ciljevima i ishodima nastavnog predmeta.

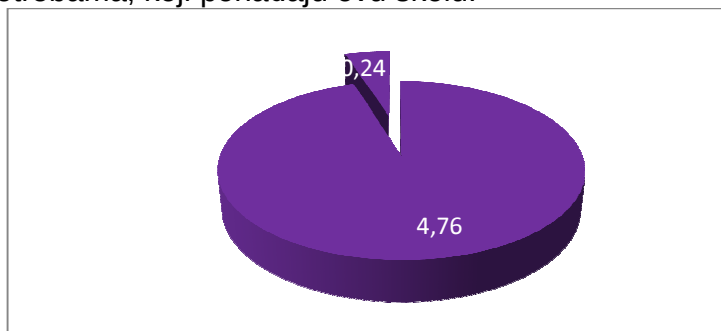
- Na ovo pitanje profesori su dali visoku prosečnu ocenu **4,76**. Ovom ocenom, profesori su istakli značaj ciljeva i ishoda predmeta, time što posebnu pažnju obraćaju na njih tokom planiranja sadržaja i načina rada.



¹⁰⁰ Pitanja su preuzeta sa sajta <http://www.zuov.rs/programi1/Kompetencije/Anketa.aspx> na dan 20.07.2013.

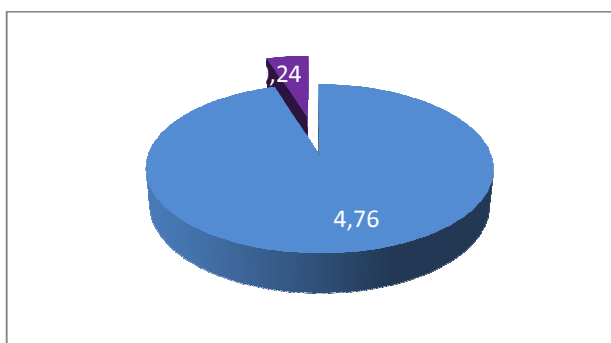
2. Koristim metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajem

- Profesori se zalažu da na najbolji način približe predmet učenicima, što su pokazali prosečnom ocenom **4,65**. Adekvatnim metodama i tehnikama rada na konkretnom predmetu, postiže se veći uspeh u pogledu savladanosti gradiva i njegovom razumevanju. One su posebno bitne za učenike sa posebnim potrebama, koji pohađaju ovu školu.



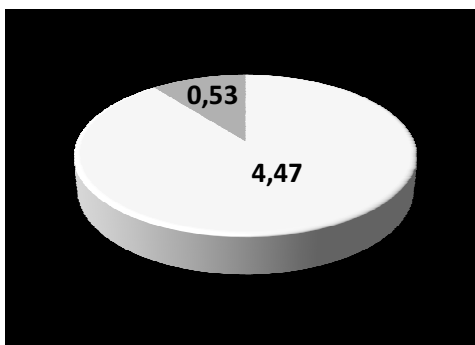
3. Sadržaje predmeta koji predajem povezujem sa primerima iz svakodnevnog života i iskustvima učenika

- Iskustvo je pokazalo da učenici bolje savladavaju gradivo preko primera iz svakodnevnog života – **4,76**. Primeri iz svakodnevnog života pomažu učenicima da stvore sliku o određenoj temi i bolje je razumeju. Ovakvi primeri su posebno bitni učenicima koji se po prvi put sreću sa datom tematikom.



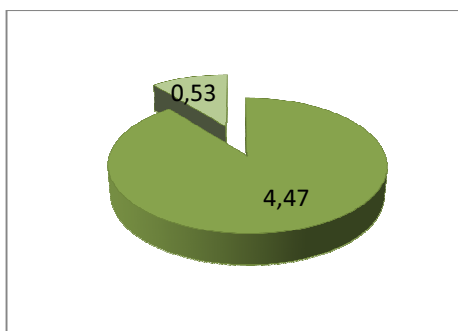
4. Upućujem učenike da sadržaje predmeta koji predajem povezuju sa drugim nastavnim predmetima

- Nastavni sadržaji stručnih predmeta međusobno su povezani. Za učenike je korisno da umeju da povezuju stručne predmete i njihove sadržaje, kako bi dobili sveobuhvatnu sliku o ekonomiji i lakše savladali gradivo svakog predmeta pojedinačno – **4,47**.



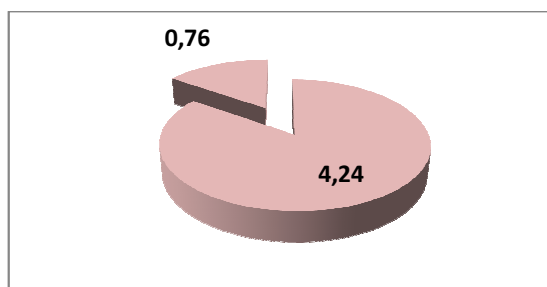
5. Nastavu obogaćujem iskustvima stečenim kroz različite oblike stručnog usavršavanja

- Ocena **4,47** pokazuje da stručno usavršavanje pomaže profesorima u svom poslu. Stručno usavršavanje se stiče posetom: stručnim seminarima, seminarima posvećenim radu sa učenicama i radionicama.



6. Koristim audiovizuelne i ilustrativne materijale u nastavi u funkciji učenja učenika

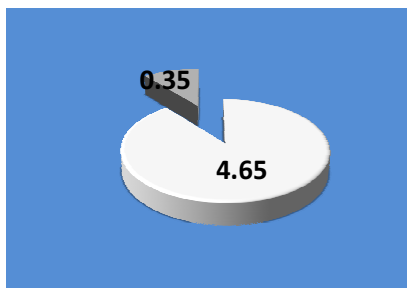
- Nešto niža prosečna ocena od prethodnih, **4,24**. Ova ocena pokazuje da nisu svi profesori u mogućnosti da koriste audiovizuelne materijale zbog tehničkih i prostornih kapaciteta, kao i zbog sadržaja samog predmeta, što smo dobili kao obrazloženje, proisteklo iz intervjua profesora.



7. Podržavam učenike da slobodno iznose svoje ideje, postavljaju pitanja, diskutuju i komentarišu u vezi sa predmetom učenja

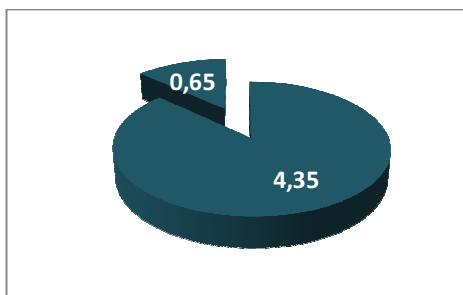
- Profesori prosečnom ocenom **4,65** pokazuju da ne sputavaju učenike u svojoj kreativnosti i znatiželji. Slobodnim iznošenjem ideja i postavljanjem pitanja,

učenici se podstiču na razmišljanje o konkretnom predmetu, njegovom sadržaju i karakteristikama. Time se učenici pozitivno motivišu da uče i ne stvara im se odbojnost prema predmetu i profesoru.



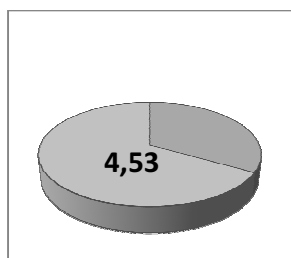
8. Nastavne materijale, metode, tempo rada i zahteve prilagođavam različitim obrazovnim potrebama i mogućnostima učenja

- Obim predmeta i nastavnih jedinica uslovljavaju profesore na određeni tempo rada. Često taj obim rada uslovljava brz prelazak sa jedne na drugu nastavnu jedinicu, čime učenici često bivaju zbunjeni. Ocena **4,35** pokazuje da profesori ipak pokušavaju da nastavne materijale, metode a posebno tempo rada prilagođavaju učenicima i njihovim mogućnostima za učenje.



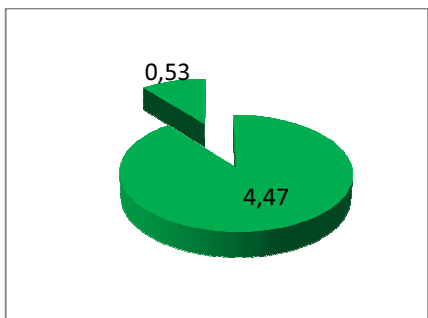
9. Podstičem učenika postignuća kao pokazatelj efikasnosti i efektivnosti sopstvenog rada

- Za svakog profesora je izuzetno bitno da njegovi učenici pokažu znanje i savladanost predmeta koji on predaje, visokim ocenama, što pokazuje sposobnost profesora da učenicima prenese gradivo na najbolji mogući način. Uspesi na školskim takmičenjima, čine profesore da se osećaju ponosno na svoje učenike. Ti uspesi ogledalo su njihovog zajedničkog truda i rada.

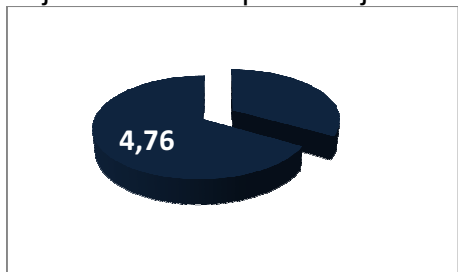


10. Planiram različite aktivnosti koje obezbeđuju uključivanje učenika sa različitim individualnim karakteristikama i potrebama

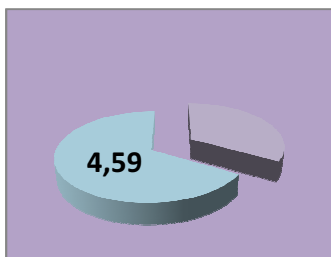
- Izuzetno visokom ocenom – **4,47** – profesori su iskazali svoju aktivnost za rad sa učenicima, i njihovim individualnim karakteristikama i potrebama

**11. Izbegavam destruktivnu kritiku, ismevanje i sarkazam u kontaktu sa učenicima**

- Destruktivna kritika, ismevanje i sarkazam negativno utiču na učenike, što je praksa i pokazala. Kritikovanjem učenika, stvara se negativna motivacija, odbojnost prema predmetu i profesoru. Takvo ponašanje može izazvati konflikte između profesora i učenika, čime se stvara nepotrebna tenzija. Stoga profesori izbegavaju takav način ponašanja.

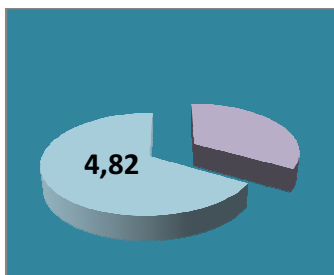
**12. Rado razmenjujem ideje, nastavne materijale i opremu sa kolegama**

- Ocena **4,59** pokazuje da je saradnja među kolegama na visokom nivou. Ova ocena takođe pokazuje da se radi o „zdravom“ okruženju u kome nema zavisti niti loših namera, kao i da su kolege spremne za međusobnu saradnju.

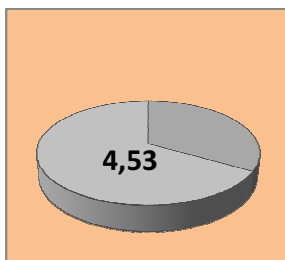


13. Sa roditeljima gradim atmosferu međusobnog poverenja

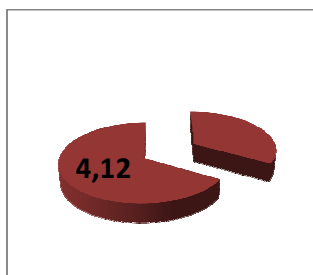
- Izuzetno visoka ocena **4,82** pokazuje da je pozitivna saradnja sa roditeljima na visokom nivou, i da je od velikog značaja. Značaj saradnje posebno dolazi do izražaja ukoliko postoji određeni problem koji se mora rešiti. Pri tome se posebno vodi računa da se pronađe najadekvatnije moguće rešenje.

**14. Učestvujem u radu timova i stručnih tela u školi**

- Učestvovanje u timovima, i saradnja sa stručnim telima u školi, doprinosi boljem radu škole, njenoj organizaciji, organizovanjem nastave i vannastavnih aktivnosti.

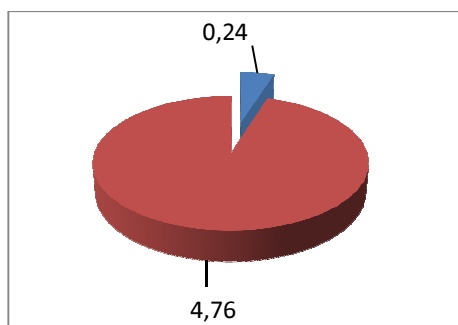
**15. Zadovoljan/na sam radom u školi i njenim uslovima**

- Nešto nižu ocenu 4,12 profesori su obrazložili putem obavljenog intervjua, na sledeći način: Zadovoljni su uslovima i radom u školi. Ono čime nisu zadovoljni jeste veliki broj đaka po odeljenjima. Nezadovoljstvo je upućeno ministarstvu koje ne odobrava povećanje broja odeljenja, kako bi se postojeća „rasteretila“. Veliki broj đaka i obim predmeta, često sprečava profesore da se svakom učeniku posvete u dovoljnoj meri, čime se i umanjuje kvalitet rada.

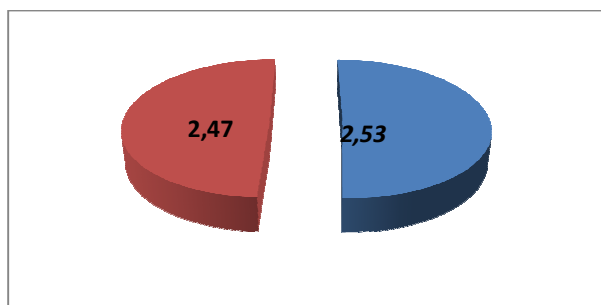


16. Zadovoljan/na sam saradnjom sa psihološko-pedagoškom službom

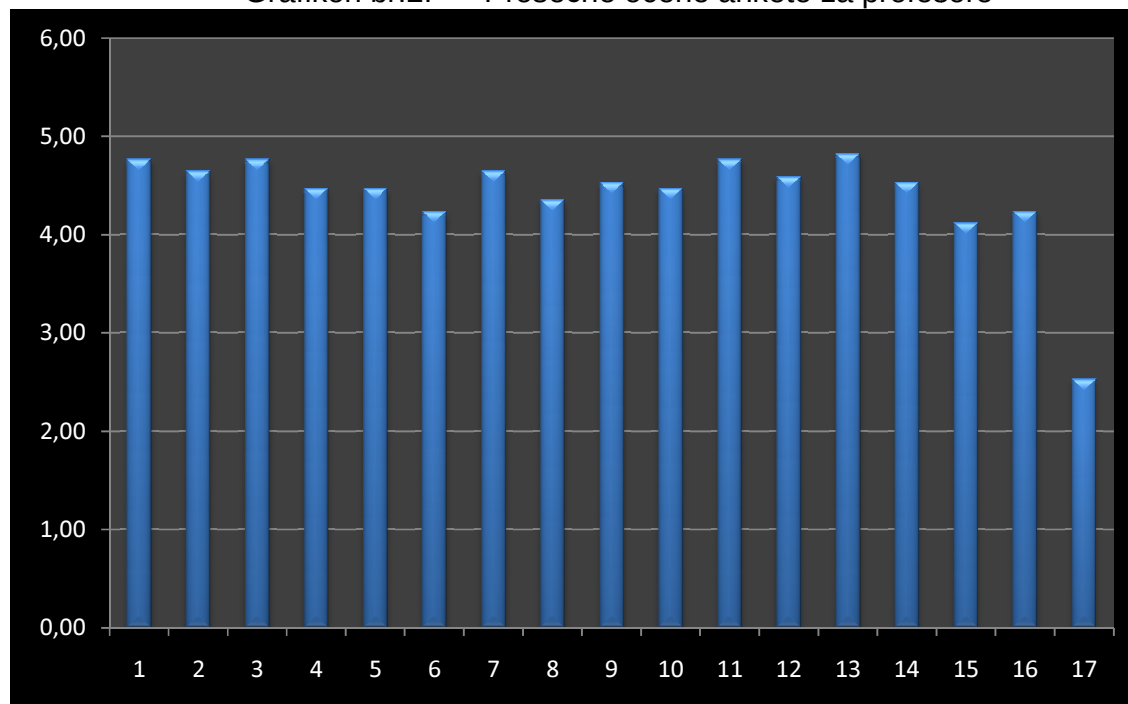
- Saradnja sa psihološko-pedagoškom službom posebno je bitna za razredne starešine. Razredne starešine, ali i ostali profesori, upućuju učenike, za koje znaju ili smatraju da imaju neki problem, u psihološko-pedagošku službu kako bi istima pomogli. Neretko se dešava, posebno u današnje vreme, da učenici imaju problema u porodici, sa zdravljem, drugovima i da psihički ne mogu sami da se izbore sa tim. Do ovih podataka došli smo intervjuisanjem profesora.

**17. Visinu materijalnih naknada u školi ocenio/la bih sa ocenom...**

- Niska ocena materijalnih naknada **2,53** pokazuje koliko se malo vrednuje profesorski rad u našoj državi. Većina ljudi van prosvete smatra da je profesorski posao lagan. Oni ne shvataju sa čime se sve profesori sreću svakodnevno i koliko taj posao u stvari zahteva energije i ličnog ulaganja..



Grafikon br.2. – Prosečne ocene ankete za profesore



Na grafikonu možemo videti da su ocene prilično ujednačene i na visokom nivou, što govori o zadovoljstvu profesora radom u školi, međuljudskim odnosima i učenicima. Jedina ocena koja se drastično razlikuje od svih ocena, jeste ona koja se odnosi na plate profesora. Za razliku od drugih zemalja u našem okruženju, naše plate u obrazovanju su najniže po statističkim podacima iz 2011. godine. Prosečna plata u Srbiji je bila 340 EUR, dok je u BiH 420 EUR kao i u Crnog Gori, Republici Srpskoj 440 EUR, a u Hrvatskoj 720 EUR.¹⁰¹

9. 2 Anketa za učenike

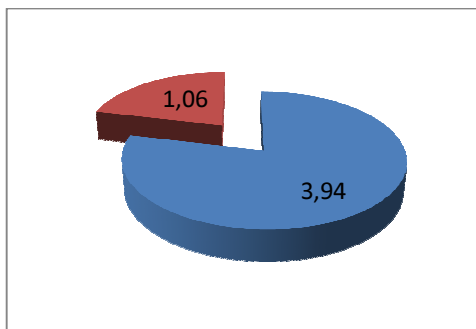
Anonimnu anketu popunjavalo je ukupno 35 učenika (20 devojaka i 15 momaka) po završenom drugom i trećem razredu srednje škole. Ona se sastojala od 18 pitanja zatvorenog tipa. Učenici su, kao odgovore na postavljena pitanja, davali ocene od 1 do 5, pri čemu je 1 najniža ocena, dok je 5 najviša. Nakon ankete, obavljen je intervju sa učenicima. Anketu ćemo analizirati pojedinačno po svakom pitanju koristeći i podatke dobijene obavljenim intervjuem.

¹⁰¹ http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2011&mm=02&dd=01&nav_id=489549 na dan 26.08.2013.

Pitanja:

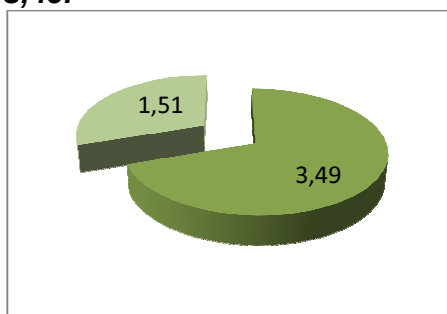
1. Koliko ste zadovoljni školom koju pohađate?

- Ocena **3,94** pokazuje da su učenici veoma zadovoljni izabranom školom.



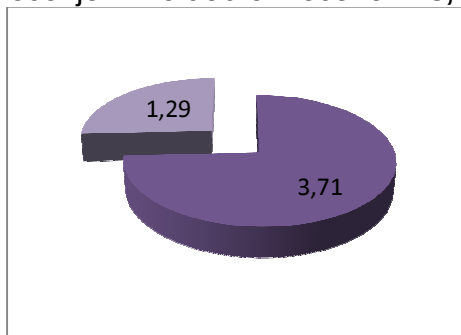
2. U kojoj meri su ispunjena tvoja očekivanja posle završenog razreda?

- Učenici su zadovoljni ostvarenim ciljevima, koje su sebi postavili na početku školske godine – **3,49**.



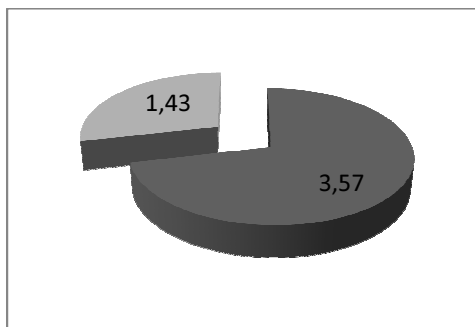
3. Kojom ocenom bi ocenio/la program nastave?

- program nastave je ocenjen vrlo dobrom ocenom **3,71**.

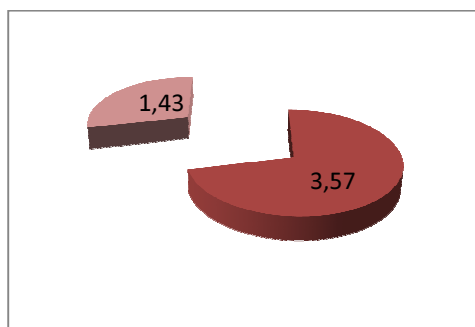


4. Kakva je tvoja komunikacija sa profesorima?

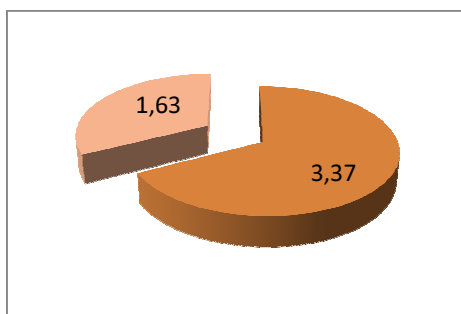
- Učenici su veoma zadovoljni komunikacijom sa profesorima, što pokazuje vrlo dobra ocena **3,57**.

**5. Koliko su profesori zainteresovani za tvoje napredovanje?**

- Učenici su zainteresovanost profesora za njihovo dalje napredovanje ocenili vrlo dobrom ocenom – **3,57**.

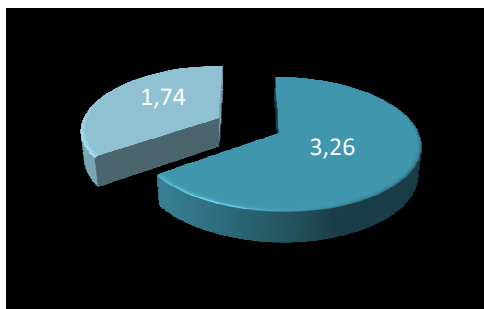
**6. Volim časove u kojima više učenika učestvuje**

- **3,37** – iskazana je voljnost za rad u grupama.

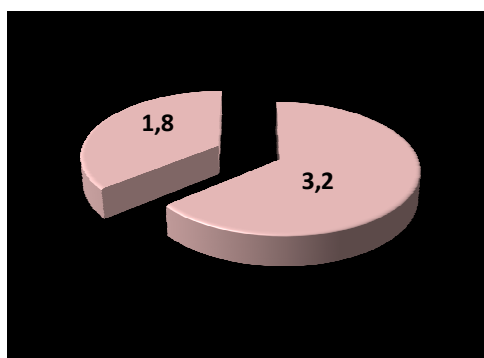


7. Sviđaju mi se časovi na kojima se radi u malim grupama na konkretnim zadacima

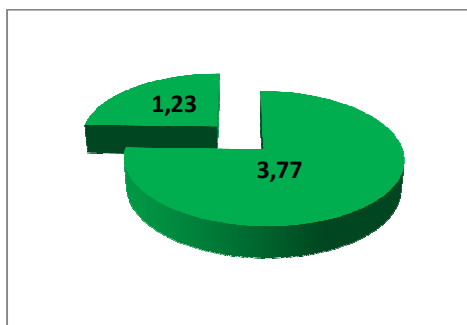
- Polovina anketiranih učenika smatra da im rad u malim grupama više odgovara, i da tako mogu lakše da savladaju gradivo – **3,26**.

**8. Volim časove na kojima učenici prezentuju svoje seminarske radove**

- Dobar deo učenika smatra da putem seminarskih radova može lakše doći do željenih ocena – **3,20**.

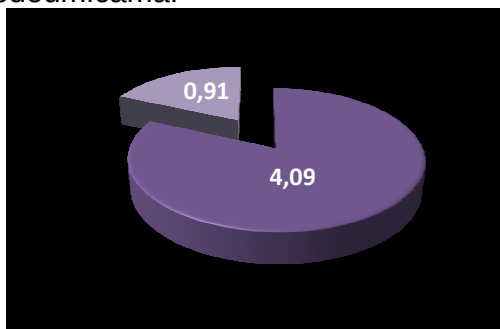
**9. Koliko ti je važna upotreba savremenih tehnologija u nastavi?**

- **3,77** – učenici su napredni i idu u skladu sa savremenom tehnologijom, stoga cene njihovu upotrebu u nastavi.

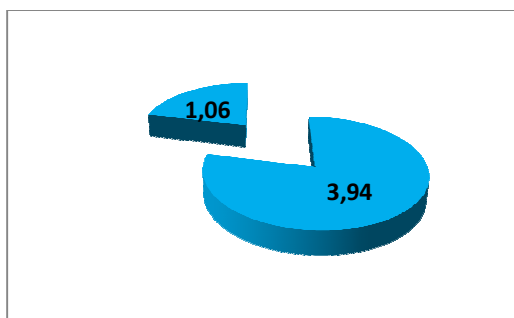


10. Pedagoško-psihološka služba pomaže učenicima kojima je to potrebno

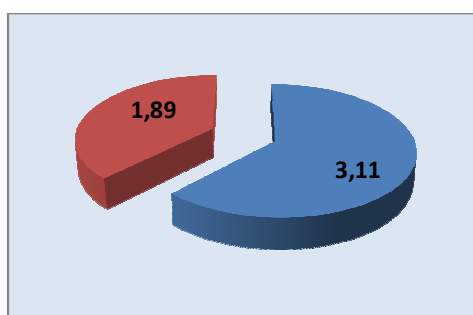
- Ovom ocenom - **4,09** – pokazan je značaj PP službe. Učenici se bez ustručavanja mogu obratiti službi kada im je to potrebno. Psiholozi i pedagozi ove škole ulažu maksimalan mogući trud da pomognu učenicima u njihovim problemima i nedoumicama.

**11. Pedagoška služba organizuje razne edukacije za učenike**

- **3,94** - Učenici su voljni da se uključe u dodatne edukacije i time nauče nešto novo i prošire postojeće znanje.

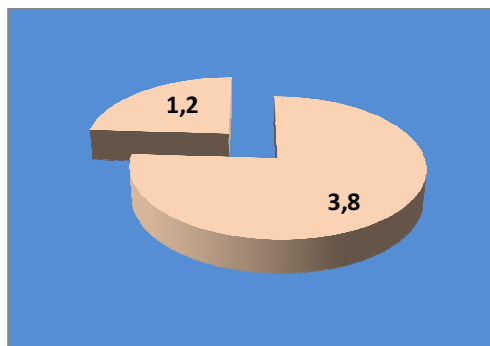
**12. Pohvale i nagrade učenicima koji su to zaslužili su javne**

- Učenici smatraju da su javne pohvale i nagrade u školi na zadovoljavajućem nivou – **3,11**.



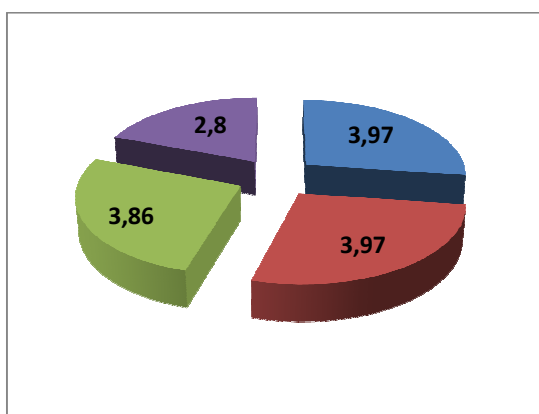
13. Razredni starešina brine za svoje učenike i podstiče ih na učenje i lepo ponašanje

- **3,80** – Učenici cene razrednog starešinu i ono što on/ona čini za njih. Razredni starešina ukazuje učenicima na važnost učenja i lepog ponašanja, podstiče ih na to.

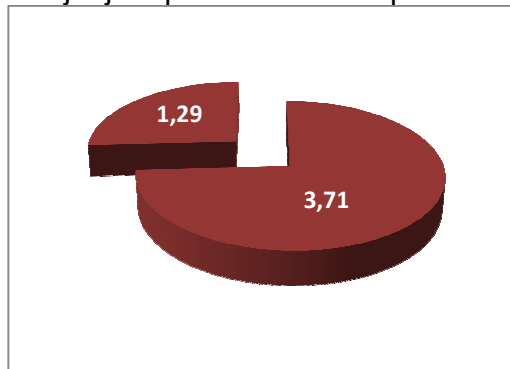


14. Da mi treba savet ili pomoć u školi, obratio/la bih se:

- drugu (drugarici) – 3,97
 - roditelju – 3,97
 - razrednom starešini – 3,86
 - PP službi- 2,80
- Rezultati koje smo dobili pokazuju da će se učenici pre obratiti roditeljima, drugovima i razrednom starešini, nego da posete PP službu, iako su joj u 10. pitanju ove ankete ukazali poverenje. Bilo bi poželjno, u nekim budućim istraživanjima, poseban akcenat staviti na ovu problematiku i pokušati doći do rezultata koji bi dao odgovor na kontradiktorene odgovore oko saradnje učenika i PP službe

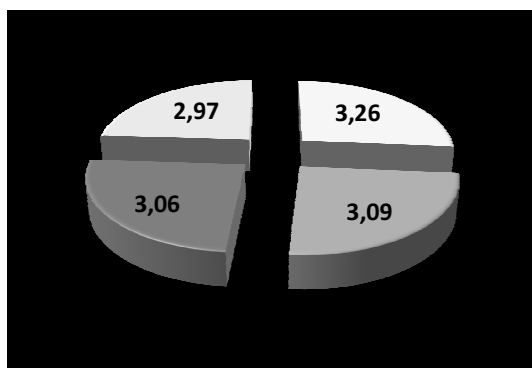


15. Kojom ocenom bi ocenio/la trud profesora da ti prenesu znanje? Učenici su veoma zadovoljni nastojanjem profesora da im prenesu svoja znanja – **3,71**.



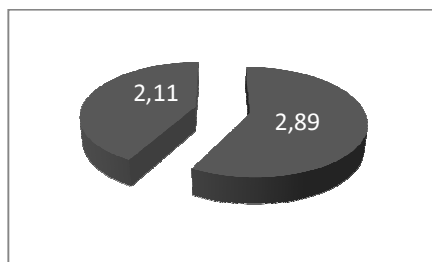
16. Šta te najviše odbija od pohađanja nastave?

- a) previše monotono gradivo – 3,29
 - b) sam pristup profesora učenicima – 3,09
 - c) način na koji profesor predaje – 3,06
 - d) nedovoljna zainteresovanost profesora da prenese gradivo učenicima – 2,97
- Ovo pitanje su, sveobuhvatno posmatrano, učenici ocenili nešto nižom ocenom, pri čemu iskazuju svoje nezadovoljstvo usled nedovoljnog truda profesora da im prenesu gradivo. Dobili smo rezultat koji ukazuje na činjenicu da u pitanju broj 15. imamo bolji rezultat – 3,71 ali kada to isto pitanje rastavimo na podpitanja dobijamo lošije rezultate što ukazuje na činjenicu da su učenici na predhodno pitanje odgovarali po automatizmu.



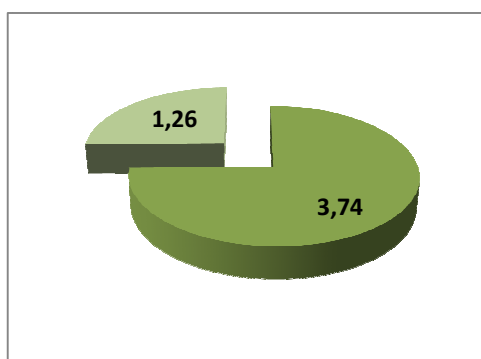
17. Koliko mislite da su profesori u vašoj školi objektivni u ocenjivanju?

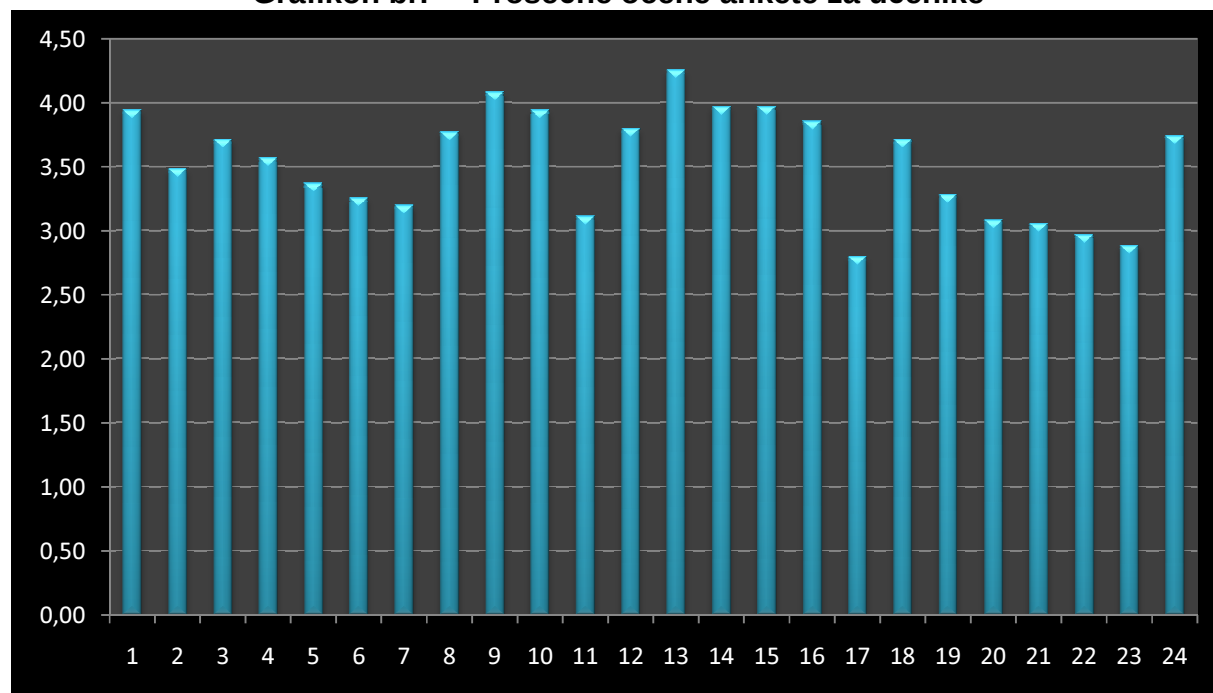
- **2,89** je slabija ocena na račun objektivnosti profesora. Intervjuisanjem učenika došli smo do obrazloženja ove ocene. Oni smatraju da veliki broj učenika po odeljenjima onemogućava da se profesori posvete svakom učeniku pojedinačno, a samim tim i objektivno vrednuju njihovo znanje.



18. Da li mislite da su obimnost i sadržaj gradiva presuđujući faktor koji utiče na nezainteresovanost učenika?

- Ocena 3,74 pokazuje da učenicima smeta obimnost i sadržaj gradiva koji ih čini nezainteresovanim za njeno učenje. Upoređujući odgovore profesora na istu temu, čija je ocena znatno viša od učeničke, došli smo do zaključka da profesori, ma koliko se trudili da sažmu gradivo, a da pri tome ne odstupe od nastavnog plana i programa, ne uspevaju dovoljno da motivišu učenike da kroz dopunske časove ili samostalni rad savladaju traženo gradivo.



Grafikon br. – Prosečne ocene ankete za učenike

10.3 Intervju sa učenicima sa osvrtom na anketu

Posle popunjavanja ankete, obavljen je intervju sa učenicima. Intervju je sadržao ista pitanja kao i data anketa, s tim što su učenici obrazlagali svako postavljeno pitanje i iznosili svoje mišljenje. Kroz razgovor sa njima, došli smo do saznanja da neki učenici nisu upisali ovu školu zbog svojih interesovanja već zbog želja ambicioznih roditelja. Samim tim učenici su nezainteresovani za gradivo uopšteno kao ni za školu koju su upisali.

Analizirajući intervjuisane učenike, i njihov uspeh u školi, mogli smo da primetimo veliku razliku između odgovora. Učenici sa većim prosekom, koji su samostalno upisali ovu školu, u potpunosti su bili zadovoljni profesorima, njihovim umećem da im prenesu znanje i komunikacijom sa njima. Druga grupa učenika, u koje spadaju učenici sa slabijim prosekom (koje škola ne interesuje) i oni koji nisu samovoljno upisali ovu konkretnu školu, davala je suprotne odgovore. Ničim nisu bili zadovoljni, sve im je smetalo i smatrali su da im gradivo ničemu neće služiti u daljoj budućnosti, kao i to da profesori uopšte nisu zainteresovani za prenošenje znanja i njihovo napredovanje.

Po pitanju obimnosti gradiva, obe grupe su bile složne. Gradivo je prilično obimno, na svakom času se prelazi dosta gradiva i teško im je da sve tako brzo savladaju.

Iz gore pomenutih razlog usledile su srednje ocene, jer je u pitanju bilo ukupno ocenjivanje nastavnog kadra i nastavnog plana i programa u srednjoj školi.

ZAKLJUČAK

Motivacija je naša unutrašnja snaga koja nas pokreće da ostvarimo ciljeve i zadovoljimo svoje potrebe. Da bi smo postigli uspeh u bilo kom segmentu našeg života neophodna nam je motivacija. Sva istraživanja o motivaciji dala su isti rezultat: ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Najčešća nagrada koju zaposleni dobijaju jeste plata koju zaslužuju svojim radom. Pored plata, postoje još neke nagrade koje uključuju: promociju, izazovne radne zadatke, samostalnost u obavljanju posla, priznanje.

Menadžerima je bitno da razumeju motive zaposlenih za rad, kako mogli da utiču na njihovu motivaciju, u cilju povećanja produktivnosti posla i obostranom zadovoljstvu na radnom mestu. Teorije motivacije su značajne jer nam pružaju saznanja o tome kako se motivacija razvija i jača i šta deluje na nju.

Stavovima ljudi iskazuju svoje mišljenje, vrednosti i ponašanje prema određenom objektu, ljudima ili idejama. Njih možemo posmatrati preko tri komponente: emocionalne – izgrađena osećanja i stav prema nekoj stvari; kognitivna komponenta – percepcije, znanja, sud; i ponašajna komponenta – delovanje prema objektu o kome je izgrađen stav. Od snage stave zavisice i ponašanje pojedinca. Što su stavovi snažniji, delovanje će biti izražajnije.

Grupu možemo posmatrati kao skup ljudi koji dele zajedničke ciljeve ili interese. Za pojedinca, uključivanje u grupu znači zadovoljavanje dve vrste potreba. To su potrebe za održavanjem egzistencije i potrebe za društvom. Obzirom da je čovek socijalno biće, sasvim je prirodno da želi da bude deo određene grupe ljudi, bilo da je to zbog određenog interesa, bilo zbog zadovoljenja potrebe za pripadanjem.

Formiranjem grupa u organizaciji utiče se na njeno poslovanje. U organizacijama se mogu formirati formalne i neformalne grupe. U formalne grupe ubrajamo komandne i radne grupe. Komandne grupe u organizacijama dobijaju se grupisanjem organizacionih jedinica. Ako ovu podvrstu formalnih grupa prikažemo na primeru škole – njih će činiti aktivni nastavnika po predmetima.

Radne grupe u organizacijama čine zaposleni za različitim znanjima. U školama njih čine predsednici aktiva sa rukovodstvom škole tzv. Pedagoški kolegijumi.

Na motivaciju zaposlenih u organizacijama utiču materijalne i nematerijalne nagrade. Materijalne nagrade odnose se prvenstveno na plate. Svaki zaposleni će biti visoko motivisan i ulagaće veliki trud ukoliko se njegov rad vrednuje na pravi način. Nematerijalne naknade odnose se na javne pohvale čime će zaposleni dobiti priznanje za njegov trud, rad i doprinos organizaciji.

Motivacija u nastavnom procesu se nalazi na različitim mestima nastavne strukture, od pojedinca koji uči, do uže i šire okoline koja može direktno ili indirektno uticati na sam proces edukacije i napredovanja pojedinaca.

Nastavnik u nastavnom procesu može imati nekoliko uloga. On je mentor i ima titulu najvažnijeg motivacionog faktora. Nastavnik kao mentor zadužen je za praćenje napredovanja njegovih učenika, usmerava ih, pruža im podršku i brine o njihovom razvoju.

Od sposobnosti nastavnika da motiviše svoje učenike za učenje, u mnogome će zavisiati njihov uspeh. Nastavnik treba na konkretnim primerima iz svakodnevnog života da približi učenicima predmet i objasni im zbog čega je važno da to gradivo savladaju. Prisiljavajući ih da uče i ulivajući im strah, ništa neće postići osim lošeg uspeha. Zbog toga nastavnici moraju da izbegavaju primenu prisile i straha, i stvaraju prijatnu atmosferu na času zbog koje će i oni i učenici biti motivisaniji za rad.

Lideri u organizacijama i njihov stil vođenja imaju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenih. Posedovanjem odlika koje ga čine uspešnim, stvoriće pozitivnu sliku o sebi kod zaposlenih, jer će predstavljati osobu koja će ih voditi ka uspesima. Istraživanja su pokazala da zaposleni najviše cene lidere koji vode svoje zaposlene primenjujući demokratski stil liderstva.

Anketom i intervjuom koji smo sproveli u srednjoj školi, na uzorku od 17 profesora, dobili smo odgovor da je većina profesora zadovoljna radom u školi, osim kada je u pitanju materijalna naknada, odnosno plata. U današnje vreme, život u našoj zemlji je "skup". Pod tim podrazumevamo visoke iznose mesečnih režijskih troškova kao i potrošačke korpe. Kada se ti troškovi oduzmu od plate koju profesori dobijaju, ostane mali iznos novca za druge troškove. Ova činjenica ukazuje na to da se prosveta, barem srednjoškolsko obrazovanje, malo ceni i poštuje u našoj zemlji. Samim tim se može dogoditi, da pojedini profesori jednostavno nisu dovoljno motivisani da prenesu znanje svojim učenicima i dodatno se potrude za njihovo usavršavanje.

Kada su u pitanju učenici možemo da zaključimo da su zadovoljni školom koju pohađaju, nastavnim programom i profesorima. Još jednom da napomenemo, da su u anketi, na postavljena pitanja u vezi sa profesorima, dobijene nešto lošije ocene, u odnosu na ostala pitanja, u stvari rezultat globalnog sagledavanja, a ne pojedinačnog ocenjivanja svakog profesora.

Motivisani profesori na adekvatniji način će preneti znanje na učenike, čime će oni lakše savladati gradivo i biti uspešni u školi. Uspešni učenici postaće uspešni poslovni ljudi, koji će umeti da motivišu zaposlene na pravi način kako bi se njihova organizacija isticala u odnosu na konkurenciju. Uspešne organizacije imaju značaja za celo društvo.

LITERATURA

Knjige:

1. Babić L. „Upravljanje edukacijom u organizaciji”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
2. Chapman E., Lund O'Neil Sh., „Vodstvo“, Mate d.o.o., Zagreb, 2003.
3. Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. "Osnove menadžmenta ljudskih resursa", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
4. Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., „Razvoj karijere i poslovnih veština“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.,
5. Goleman D., „Socijalna inteligencija“, Geopoetika, Beograd, 2007
6. Goleman D., Bojacis R, Maki E., „Emocionalna inteligencija u liderstvu“, Adizes, Novi Sad, 2006.
7. Goleman D., „Emocionalna inteligencija“, Geopoetika, Beograd, 2012
8. Havelka N., „Učenik i nastavnik u obrazovnom procesu“, ZUNS, Beograd, 2000
9. Janićijević N., „Upravljanje organizacionim promenama“, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004.
10. Kotler F., „Marketing – pojmovnik od A do Z“, Adizes, Novi Sad, 2003.
11. Leigh A, Maynard M., „Savršeni lider“, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2003.
12. Lončarević R., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
13. Mašić B., „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
14. Milisavljević M., „Strategijski menadžment“, Poslovna škola „Megatrend“, Beograd, 1996.
15. Milojević T. „Motivacija za rad“, Filip Višnjić, 2009.
16. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.

17. „Primenjena psihologija – društvo, porodica i ponašanje“, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet, Niš, 2007.
18. Randić D., Lekić S. „Menadžment“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008.
19. Stojanović Aleksić V., Šapić S., Erić J., „Efektivnosti liderskih stilova“, Ekonomski horizonti, 2010., 12 (1) str. 79-88;
20. Šuković R. F, „Psihologija rada i organizacije“, ZUNS, Beograd, str. 153

Internet izvori:

21. http://www.fefa.edu.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=1046&catid=79&lang=sr
22. http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%91%D0%B8%D0%BB_%D0%93%D0%B5%D1%98%D1%82%D1%81
23. <http://www.danas.rs/konf2009/obrazovanje/biografije.757.html>
24. http://www.trump.com/Donald_J_Trump/Biography.asp
25. http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf
26. http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf
27. <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>
28. http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf
29. <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Uvod-u-grupe.pdf>
30. <http://www.zuov.rs/programi1/Kompetencije/Anketa.aspx>
31. [http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0579-6431/2012/0579-64311201196K.pdf#search="Babić Lepa"](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0579-6431/2012/0579-64311201196K.pdf#search=)
32. <http://ekonomskikutak.wordpress.com/2012/03/30/uticaj-ponasanja-nastavnika-na-motivaciju-za-ucenje-kod-ucenika/>
33. http://free-zg.t-com.hr/Sonja-Banic/pdf_materjali/Motivacija%20kao%20uvjet%20uspjeha.pdf
34. http://www.zbornica.com/index.php?option=com_easyblog&view=entry&id=5&Itemid=132

35. <http://pogledkrozprozor.wordpress.com/2012/04/29/nastava-usmjerena-na-ucenika/>
36. http://www.filfak.ni.ac.rs/studenti/preuzimanje/radovi/master_radovi/pedagogija/rad_milena_jovanovic.pdf
37. http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2011&mm=02&dd=01&nav_id=489549
38. <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Socijalni-stavovi.pdf>
39. <http://www.boxingscene.com/motivation/6711.php>
40. http://obrazovnokreativnicentar.com/media.obrazovnokreativnicentar.com/public_html/2013/01/Nastavni-materijal-sa-seminara-Vodi%C4%8D-za-%C4%8C%C5%99.pdf
41. <http://www.zivotna-skola.hr/clanci/ucenje.html>
42. <http://www.rogue-scholar.org/tag/motivation-in-learning>
43. <http://licencazarad.palankaonline.info/psihologija/04-psiholoski-uslovi-uspesnog-ucena-sposobnost-ucena>
44. <http://menadzment2006.tripod.com/liderstvo.html>
45. <http://www.savremenisport.com/menadzment-liderstvo-u-sportu.html>
46. <http://www.preduzetnicikula.com/zarada-naknada-zarade-i-druga-primanja/>
47. <http://www.croz.net/srb/motivacija-zaposlenih/>
48. <http://ehubconnections.com/2012/07/16/productive-brainstorming/>
49. http://www.link-elearning.com/lekcija-Ostale-teorije-motivacije_6059
50. <http://psychology.about.com/od/mindex/g/motivation-definition.htm>