

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ  
КАТЕДРА СТУДИЈА МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ И СОЦИЈАЛНИХ  
РЕСУРСА



**ВОЂЕЊЕ КАО ФАЗА ПРОЦЕСА МЕНАЏМЕНТА**

**- ДИПЛОМСКИ РАД -**

**Ментор:**  
**Миленко Целетовић**  
**Ред. Проф. Др.**

**Студент:**  
**Нина Поповић**  
**116/17**

**Београд, 2023.**



## САДРЖАЈ

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| САДРЖАЈ.....                       | 3  |
| 1. Увод.....                       | 4  |
| 2. Менаџмент .....                 | 6  |
| 3. Фазе процеса менаџмента .....   | 8  |
| 3.1. Функција планирања .....      | 8  |
| 3.2. Функција организовања .....   | 9  |
| 3.3. Функција вођења .....         | 10 |
| 3.4. Функција контроле .....       | 10 |
| 4. Вођење .....                    | 11 |
| 4.1. Комуникација.....             | 11 |
| 4.2. Мотивација.....               | 14 |
| 4.2.1. Теорије мотивације .....    | 16 |
| 4.3. Тимови и групе .....          | 23 |
| 4.3.1. Групе .....                 | 23 |
| 4.3.2. Тимови .....                | 24 |
| 4.4. Лидерство .....               | 26 |
| 4.4.1. Лидерски стилови .....      | 27 |
| 5. Препреке на путу до звезда..... | 29 |
| 6. Пут до звезда .....             | 30 |
| 7. Закључак .....                  | 31 |
| 8. Литература.....                 | 33 |

## 1. Увод

Услед глобализације, брисања граница међу државама, превазилажење препрека у погледу транспорта, као и могућности да се готово све заврши у „два клика“ тржиште доживљава огромну експанзију што повлачи и рапидан пораст конкуренције. У савременом добу постоји изузетно велики број компанија које се баве истим послом. Оне производе исте производе, пружају исте услуге, односно, оне задовољавају исте потребе корисника. Оно што разликује успешну компанију од неуспешне јесу људи који у њој раде. Међутим, чак и скуп најбољих стучњака са најпрестижнијим знањима и искуствима може резултирати у хаотично стање уколико не постоји лице које правило управља и координише њихове радње у складу са циљевима саме компаније. Из те потребе, рађа се фаза менаџмент под називом „вођење“ која се још назива и „менаџмент у ужем смислу“.

Током времена вођење се извојило као посебна фаза у менаџмент процесу, чиме се указује на његов неоспориви значај у организацијском окружењу. Разумевање и примена принципа вођења претрпели су значајне промене током времена, под утицајем различитих теорија и приступа. Данас је идеја неопходности вођења укорењена у модерни поглед на менаџмент, да се одсуство вођења сматра недостатком организације (Smircich & Morgan, 1982).

Пионирске теорије које су проучавале вођење као засебни аспект менаџмента умногоме се разликују од модерног схватања овог појма. На пример, Теорија Великог човека (The Great Man Theory) полази од претпоставке да су вође рођене са инхерентним квалитетима који их разликују од не-вођа (Carlyle, 1841), теорија је касније критикована услед уског погледа на вођење као урођен квалитет а не као вештину која може да се развија (House, 1971). Ове теорије су имале велики значај у разумевању саме улоге вође унутар организације и представљају темељ на коме су се развила данашње, модерне теорије.

Овај рад има за циљ да пружи дубљи приказ онога што чини вођење фазом процеса менаџмента у савременом окружењу. Кроз објашњавање елемената који чине ову фазу (комуникација, мотивација, лидерство, тимови и групе) настоји се приказати комплексност вођења и утицај који оно има на организацију. Рад се посебно осврће на улогу и значај мотивације као једног од елемената вођења. Анализирањем многобројних теорија мотивације, указује се на веома различита становишта појединих аутора, што потврђује сложеност и динамичност саме дисциплине.

## 2. Менаџмент

Менаџмент се сматра појавом савременог доба, међутим, корене менаџмента можемо пронаћи хиљадама година уназад. Основне технике менаџмента јављају се још 3000 година пре нове ере у граду Ур<sup>1</sup>. Сумерски свештеници водили су писане записе у циљу евидентирања пословних трансакција, а у преводима египатских папируса, који датирају од 1300. година пре нове ере, препознају се значај организације и администрације (Robbins, 1991).

Познати филозофи попут Сократа и Платона су, такође, имали своје виђење менаџмента. Сократ менаџмент види као вештину коју треба разликовати од искуства и техничког знања (Higgins, 1991). Са друге стране, Платон менаџмент посматра као потпуно одвојену уметност и промовише принципе специјализације (Griffin, 1990).

Насупрот томе што менаџмент, као научна дисциплина, постоји преко 70 година не постоји универзална, нити општеприхваћена дефиниција менаџмента. Постоје различити приступи, тумачења и теорије које се баве менаџментом, те сваки од њих ову дисциплину гледа са свог становишта (Лукић и сар., 2015). С обзиром на то, могло би се закључити да је менаџмент и даље прилично нејасан појам. Као што Питер Друкер (Peter Drucker) наводи „Он (менаџмент) је, пре свега, посебан амерички израз и, као такав, тешко може да се преведе на било који други језик, па чак и на британску варијанту енглеског језика. Он означава функцију, али и људе који је врше. Он означава друштвени положај и ранг, али и дисциплину и област проучавања.“ (Drucker, 1974).

---

<sup>1</sup> Град Ур – древни град који се налазио у јужној Месопотамији, данас се налази на територији Ирака.

Данас, постоје многобројне дефиниције менаѢмента:

- Харолд Кунц (Harold Koontz) менаѢмент дефинише као „уметност обављања ствари кроз и са људима у формално организованим групама. МенаѢмент је уметност стварања окружења у коме људи могу да наступају и појединци могу да сарађују у постизању групних циљева.“ (Koontz et al., 1980).
- Према Питеру Друкеру (Peter Drucker) „менаѢмент је вишенаменски орган који управља пословањем и руководи менаѢерима као и самим радницима и радом.“ (Drucker, 2012).
- Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follett) за менаѢмент говори да је он „вештина обављања посла преко људи.“

Развој менаѢмента кроз историју праћен је развојем различитих школа менаѢменета. Аутори Џелетовић и Машић упућују на следећу класификацију менаѢмент школа (Машећ и сар., 2015):

1. Класична школа менаѢмента
2. Бихевиористичка школа менаѢмента
3. Квантитативна школа менаѢмента
4. Интегративни приступ
  - 4.1. Системска школа
  - 4.2. Ситуациони приступ
  - 4.3. Теорија З
  - 4.4. Изврсносћ у менаѢменту
5. Приступ делимичног ангажовања.

У савременим условима, менаѢмент је постао неодвојива функција сваке организације, без обзира на њену величину или делатност којом се бави. МенаѢмент служи као камен темељац организационог функционисања, пружајући структуру, правац и смернице појединцима и групама које чине организацију.

### 3. Фазе процеса менаџмента

Менаџмент се може посматрати кроз различите призме, те можемо говорити о менаџменту као уметности, као науци, професији, вештини и томе слично. За потребе овог дипломског рада, менаџмент ћемо посматрати у својству процеса.

Менаџмент процес састоји се од 4 фазе, односно функције. Према Џелетовићу и Машићу у питању су следеће фазе (Машећ и сар., 2015):

1. Функција планирања
2. Функција организовања
3. Функција вођења
4. Функција контролисања

Свака фаза процеса менаџмента налази се у зависном положају у односу на остале фазе. Успешност једне фазе не значи нужно и успешност самог процеса менаџмента, па тиме и компаније у целини.

За менаџмент процес можемо рећи да је цикличан, обзиром да се функција контролисања (као последња фаза процеса) надовезује на функцију планирања (прву фазу).

#### 3.1. Функција планирања

Планирање представља полазну, прву фазу процеса менаџмента. У процесу планирања утврђују се циљеви који се желе постићи, начини реализације тих циљева, бирају се стратегије остваривања задатака, као и методе и технике за њихово реализовање (Хасанбеговић, 2020).

Планирање је изузетно важна функција менаџмент процеса, с обзиром да подразумева основ за све наредне фазе. Уколико је функција планирања неадекватно спроведена, целокупан процес менаџмента неће имати успех. Из тог разлога, овој фази је потребно приступити посебно опрезно, детаљно и, уз помоћ одређених алата и техника, објективно и реално.



Како поједини аутори наводе, планирање треба да омогући да се у што већој мери остваре следећи принципи (Barrow et al., 2001):

- Да се што већи број задатака изврши по плану;
- Да се методе планирања бирају у зависности од карактера задатака који се планирају;
- Да се обезбеди интегрално сагледавање развоја свих елемената планираног система;
- Да се обезбеди континуиран ток одвијања функције планирања и стално постојање планова за одређени временски домет;
- Да се све планске активности организују тако да се настоје постићи максимални ефекти функционисања система уз минимална улагања у његов развој;
- Да се обезбеде повратне информације о стању извршења планова и анализа постигнутог успеха при извршењу задатака.

### *3.2. Функција организовања*

Функција организовања представља другу фазу у менаџмент процесу. Након што се утврди које циљеве организација тежи да достигне у фази планирања, приступа се организовању активности како би се утврђени циљеви остварили.

Процес организације јесте део менаџмента који се односи на успостављање одређене структуре, која се назива организациона структура. Циљ организационе структуре је да се доделе одговарајуће „улоге“ одговарајућим људима у оквиру организације. Сврху организације проналазимо управо у обликовању ефикасне организационе структуре (Јововић, 2002).

Организовање се заснива на подели рада у организацији. Дакле, одређени људи су задужени да обављају одређени посао – на тај начин је организација подељена по секторима – сваки сектор се засебно бави одређеном врстом посла. Како би такав начин рада успешно функционисао, неопходно је да постоји координација и комуникација међу секторима у организацији.

### 3.3. *Функција вођења*

Вођење представља трећу фазу процеса менаѢмента. Ова фаза процеса менаѢмента може представљати корак који одлучује о успешност саме организације. Квалитет спровођења ове функције може организацију окарактерисати као успешну и пожељну за рад или као организацију коју „треба избећи“. С обзиром да је тема рада управо ова фаза, њене специфичности, чиниоци и значај биће детаљније обрађени у наставку.

### 3.4. *Функција контроле*

Контролна функција односи се на четврту, односно, у датом моделу, последњу фазу процеса менаѢмента. У овој фази, у начелу, упоређује се стварно стање са планираним стањем с почетка процеса. У питању је динамична и континуирана фаза, што значи да се мерење врши кроз цео менаѢмент процес, а не само на крају.

Према одређеним ауторима, функција контроле се састоји од 4 међусобно повезане фазе (Ћурчић, Костић и Араповић, 2018, стр. 97):

1. Дефинисање стандарда
2. Дефинисање оствареног резултата
3. Поређење оствареног учинка са нормираним
4. Отклањање неправилности.

Контрола и планирање су веома блиско повезане фазе, обзиром да се ослањају једна на другу. Оно што је задатак у овој фази процеса менаѢмента јесте (Ставрић и сар., 2005, стр. 305):

- Мерење степена реализације остварених циљева са планираним
- Утврђивање степена одступања од планираних активности
- Адекватно и благовремено предузимање корективних акција.

## 4. Вођење

Вођење представља кључну фазу у процесу менаџмента која има велики утицај на успех целокупне организације. Уколико вође не разумеју различите теорије и стилове вођења, методе и праксе које се могу применити, онда неће ефикасно управљати људским ресурсима. Поред тога, неопходно је да постоји свест о важности комуникације, мотивације и подршке у процесу вођења.

Ову фазу процеса менаџмента можемо детаљније приказати кроз неке од њених компоненти, а то су:

1. Комуникација
2. Мотивација
3. Тимови и групе
4. Лидерство

### 4.1. Комуникација

„Комуникација је нешто тако једноставно, а у исто време тако сложено да је немогуће дефинисати је једноставним речима.“ (Chapman et al, 2003).

„Комуникација је процес дељења информација и може се рећи да без ње менаџмент не постоји.“ (Garača & Kadlec, 2011).

Некада се моћ мерила у количини злата или територији коју неко поседује, данас бисмо могли рећи да моћ лежи у рукама онога ко у правом моменту има праву информацију, а његова моћ је још већа уколико зна како ту информацију да искористи.

Као што је већ наглашено, дељење информација чини процес комуницирања. Квалитетно формирана комуникациона мрежа је веома важна ставка у фази вођења. У савременом окружењу организације су схватиле да је комуникација као двосмеран процес у коме подједнако учествују како запослени тако и вође, много ефикаснији приступ у односу на једнострано командовање које се састоји из давања наређења и извршења истих.

Постоје различити видови комуникације у оквиру организације (Машић и сар., 2015):

- Вербална комуникација – која може бити усмена или писана комуникација
- Невербална комуникација

*Усмена вербална комуникација* подразумева размену речи кроз разговор, путем радија, телефона и слично. Овај вид комуникације је брз и интерактиван а са друге стране може бити непоуздан, озбиром да не постоји писана потврда разговора.

*Писана вербална комуникација* са једне стране одузима доста више времена за реализацију од усмене, али је због тога и доста конкретнија и добија далеко већу пажњу од пошиљаоца и примаоца. Оно што је најбитније код ове врсте комуникације јесте да је трајна – све док физички постоји.

*Невербална комуникација* подразумева све оно што се не преноси речима. Иста порука може бити речена на много различитих начина и имати потпуно различита значења у зависности од тога на који начин пренесемо поруку. У ову врсту комуникације спадају говор тела, израз лица као и вербална интонација. Говор тела односи се на гестикулацију, мимику и друге покрете коју могу утицати на разумевање поруке. Узмимо за пример, реченицу „Биће све у реду“ – уколико ову поруку изговори особа чврстог става, сигурног тона, док нас гледа у очи, са пријатним осмехом на лицу – вероватно је да ћемо поверовати у поруку и позитивно је примити. Међутим, уколико исту ту поруку изговори особа која држи руке на челу, гледа у под, са гласом који дрхти – вероватно порука неће бити интерпретирана на позитиван и уверљив начин. Дакле, порука је иста, али због невербалних фактора доживљај је потпуно другачији.

Значајна подела интерне комуникације, такође, јесте на:

- Формалну комуникацију
- Неформалну комуникацију

*Формална комуникација* може бити реализована како у писаној, тако и у усменој форми. Она подразумева унапред планирану и структурисану комуникацију у складу са потребама организације. Овај тип комуникације одређен је и ограничен датом организационом структуром, те је сам ток комуникације обликован структуром.

*Неформална комуникација* је изузетно важна за организацију, с обзиром да може имати веће утицаје од формалне комуникације. Она нема предефинисану линију којом тече, за разлику од формалне, што значи да у њој учествују различити организациони нивои и да је динамика веома изражена. Неформална комуникација је по правилу, усмена и преноси се по принципу „од уста до уста“ што значи да може бити изузетно брза, али и непоуздана. Како је усмени разговор подложен манипулацији, овај тип комуникације може бити чак и злоупотребљен.

Комуникација је од великог значаја не само у оквирима тима, већ и за целокупну организацију, интерно и екстерно. У интерним оквирима организације, поред унапређивања односа, омогућавања размене информација и побољшања разумевања међу запосленима, комуникација помаже и у координацији активности и ефикаснијем доношењу одлука, решавању потенцијалних проблема и изазова који се јављају у организацији.

Други вид комуникације јесте екстерна комуникација, односно, комуникација која се одвија између саме организације и спољних чинилаца. Спољни чиниоци могу бити потрошачи, корисници, добављачи, партнери, агенције и други. Када је реч о екстерним облицима комуницирања, можемо издвојити неколико начина кроз које се постиже овај вид комуникације: путем оглашавања, промоцијама, неговањем односа са јавношћу, путем спонзорстава, директном комуникацијом и слично (Garača & Kadlec, 2011).

У модерном свету највећи медиј путем којег организација успоставља комуникацију са екстерним актерима, јесу друштвене мреже. Оне могу служити као платформа за информације, промоције, спонзорства, продају и све друге облике веома динамичне комуникације.

За организацију је веома важно да има добро развијену како интерну, тако и екстерну комуникацију. Добри односи са спољним светом (ван оквира организације) могу доста утицати на положај организације на тржишту, њен успех, привлачност и одрживост.

## 4.2. Мотивација

Када се поставља питање мотивације у организацији, заправо се поставља питање *зашто* запослени нешто раде или не раде. Мотивацију можемо одредити као жељу која покреће особе да континуирано обављају одређену врсту посла, одређено понашање или акцију.

Важно је направити разлику између стимулације и мотивације, иако су та два појма често повезана. Стимулација се односи на спољни утицај, који утиче на особу да оствари жељено понашање, док се мотивација односи на унутрашњи мотив који утиче на особу да испуњава потребе, својствене тој особи.

Управо зато је јако важно да особе које имају улогу вође у тиму, препознају код својих запослених шта је оно што њих мотивише да обављају посао на најефикаснији могући начин.

Према Бодину, интересовање менаџера за проблематику мотивације има 3 главна разлога (Бодин, 2019):

1. Побољшање производности, ефикасности и креативности рада
2. Побољшање квалитета радног живота у организацији
3. Јачање конкурентске способности и успешности саме организације

Један од највећих успеха који може да има један вођа, јесте да му је тим мотивисан за рад и остваривање циљева, како тима тако и саме организације. Одавно је утврђено да менаџмент има велику улогу у мотивацији запослених да се понашају на одређени начин. Кроз историју менаџмента користили су се разни облици мотивисања запослених. Облике можемо груписати у 2 категорије (Nelson et al., 2003):

- Позитивне консеквенце – односе се обично на награђивање за добро обављен посао (повишица, унапређење, награда, похвала, признање...)
- Негативне консеквенце – односе се на „кажњавање“ запослених (упозорење, опомена, премештај на нижу позицију, укидање приступа одређеним деловима посла...)

Показало се да запослени више реагују на позитивне консеквенце, поготово у последњих неколико година. Имајући ово у виду, задатак сваког доброг вође јесте да зна шта је то што мотивише његове запослене. Мотивација није универзална,

већ врло индивидуална ствар. Она обухвата широк спектар мотиватора, од којих су неки који се често издвајају:

- Прилика за учење
- Каријерни развој
- Стабилно радно окружење
- Подршка приликом обављања посла од стране тима и надређених
- Флексибилно радно време
- Адекватна зарада
- Могућност напредовања и слично.

У радној психологији, преформасе запосленог на послу, често се приказују користећи следећу формулу (Williams, 2012 : 532):

Преформасе запосленог = мотивација x способност x ситуациона ограничења.

Мотивацију смо претходно дефинисали, способност се односи на ниво знања, искуства, талента и вештина које запослени поседује, а који су неопходни за успешно обављање посла, док су ситуациона ограничења фактори који се налазе ван контроле запосленог, као што су одређени алати и ресурси који утичу на обављање посла. Дакле, преформасе запосленог зависе од више фактора, тако да мањак једног може умногоме утицати на крајњи резултат.

У условима организације или тима, мотивацију можемо посматрати из две различите перспективе (Buntak et al., 2013):

1. Из перспективе запосленог, члана тима – за њега, као појединца, мотивација представља неко унутрашње стање које га води ка ефикасном остваривању циљева и постизању што бољих резултата.
2. Из перспективе менаџера, вође – за њега, као особе која је задужена за додељени тим, мотивација представља активност која доводи до тога да чланови тима постижу одређене резултате и циљеве.

Најбољи резултати се могу очекивати у оним окружењима која инспиришу запослене да остварују постављене циљеве, па чак и да превазиђу очекиване норме.

#### 4.2.1. Теорије мотивације

Са развојем концепта мотивације, као изузетно значајног фактора за успешно вођење запослених, јавили су се различити приступи, односно теорије мотивације. Свака од њих се позива на различите претпоставке и представља другачије разумевање људског понашања. Постоје теорије које се могу груписати у одређену групу, обзиром да им је основна теза иста, или се њихови принципи темеље на принципима сродне теорије из групе.

Аутори Целетовић и Машић дају следећу поделу теорија мотивације (Машић и сар., 2015):

1. Класична теорије мотивације
2. Теорија људских односа
3. Теорија људских ресурса
4. Садржајне теорије
5. Процесне теорије мотивације
6. Теорија појачавања

Класична теорија мотивације (теорија материјалне мотивације) налаже ночану накнаду као најзначајнији мотиватор код запослених. Ова теорија се не односи само на зараду коју запослени добија за обављање свог посла, већ и на напредовања, статус у организацији, признања, бонусе и друге материјалне компензације. У односу на степен директности материјалних добити, можемо диференцирати два основне категорије материјалних компензација:

- директне материјалне компензације (основна зарада, бонуси, накнаде за иновације и оптимизацију, остали подстицаји)
- недиректне материјалне компензације (стипендије и школарине, студијска путовања, спрецијализације, плаћено одсуство, курсеви за усавршавање, обуке, програми, семинари, панели, конференције).

У савременим условима, ова теорија наилази на препреке. Новац је свакако важан фактор који утиче на људе, међутим, не доноси дугорочни успех уколико се користи као једини мотиватор. Данас запослени новчану накнаду пре посматрају као њихово право за обављање својих радних задатака, а не као врсту мотивације или бенефита.



Теорија људских односа се залаже да су социјални фактори од већег утицаја на мотивацију од материјалних фактора. Социјални фактори јесу: неформална комуникација, учешће у доношењу одлука, понашање тима, демократски стил менаџмента, као и подршка запосленима у дефинисању циљева и начина њиховог остварења.

Ова теорија налаже да на запослене више утичу фактори, као што су осећај припадности, препознавање постигнућа и аутономија, у поређењу са материјалним факторима, као што су стабилност посла, компензација и слично. Улога менаџмента, из угла теорије људских односа, јесте да граде позитивне односе са запосленима, одржавају позитивне односе међу запосленима, као и да стварају радно окружење у којем се негује двосмерна комуникација и подршка.

Теорија људских ресурса ослања се на врло популарно питање у свету менаџмента – *шта је организација без људи?* Један од најпознатијих заговорника ове теорије је Даглас Мекгрегор (Douglas Murray McGregor) који је развио теорију познату као „Теорија X и Теорија Y“. У својој основи ова теорија садржи два различита приступа разумевању и управљању људским понашањем у организацији (McGregor, 1966):

Теорија X полази од претпоставке да су запослени у својој сржи лењи, да не желе да раде, немају амбицију а једина ствар која их мотивише јесу екстерни фактори као што су новац или стабилност посла. Теорија налаже да запослени морај бити под константном супервизијом и контролом како би се осигурало да обављају свој посао. Улога менаџмента јесте наметање правила, вршење контроле и принуде како би се успоставио ред.

Насупрот томе, Теорија Y предпоставља да су запослени мотивисани сами по себи, да имају жељу да се развијају и расту у професионалном смислу, као и да уживају у обављању свог посла. Из угла Теорије Y, запослени предузимају одговорност, доносе одлуке и посвећени су постазању циљева. Менаџмент овде представља процес који омогућава развој и раст запослених, који пружа могућност учествовања у доношењу одлука.

Теорија X и Теорија Y представљају два контрасна погледа на људско понашање у организацији. Док Теорија X предлаже командни и контролни приступ, Теорија Y се залаже за подршку у напредку и самосталном развоју запослених.

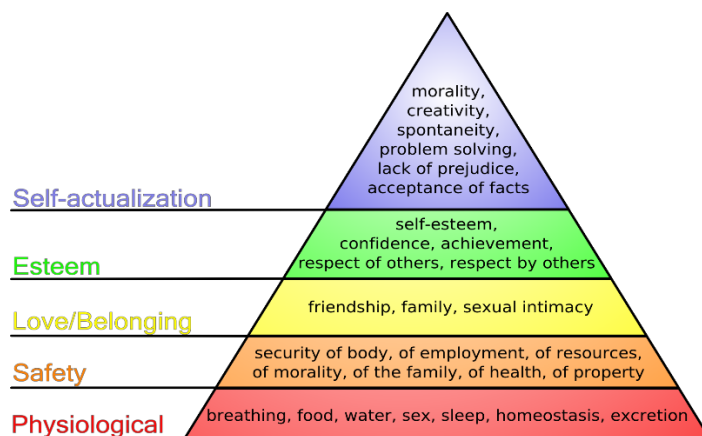
Садржајне теорије (индивидуалне теорије мотивације; теорије људских потреба) представљају скуп теорија у којима примарну улогу у објашњењу људског понашања у оквирима организације има концепт потребе. Ове теорије настоје да дају објашњење зашто су одређени фактори пожељни из угла запосленог, односно, зашто су непожељни. Оријентисане су на карактеристике запосленог, занемарујући суштински утицај радне околине и природе посла којим се запослени бави (Бодин, 2019).

У садржајне теорије, између осталог, убрајају се и:

1. Теорија хијерархије потреба
2. Двофакторска теорија
3. Теорија мотивације улога

*Теорија хијерархије потреба* – развијена је од стране Абрахам Маслова (Abraham Harold Maslow), Америчког психолога. Један од разлога привлачности и велике популарности ове теорије јесте то што пружа теорију људских мотива кроз класификацију основних људских потреба, као и теорију људске мотивације која повезује ове потребе са општим понашањем. Теорија налаже да се људске потребе могу класификовати у 5 категорија, али оно што издваја ову теорију у односу на остале јесте што су потребе структурисане у хијерархијски систем на основу надмоћности и верованоће јављања. Маслов људске потребе дели у следећих 5 категорија (Wahba et al, 1976, 213):

1. Физиолошке потребе
2. Сигурносне потребе
3. Потребе за љубављу и припадањем
4. Потребе за (само)поштовањем
5. Потребе за самоактуализацијом



Слика 1: Пирамидални приказ Масловљеве теорије хијерархије људских потреба (Finkelstein, 2006).

Наведене потребе се, најчешће, приказују у виду пирамидалне структуре. На дну пирамиде налазе се физиолошке потребе, као најосновније потребе сваког људског бића, а на врху се налазе потребе за самоактуализацијом. Прелазак на виши степен пирамиде, поразумева претходно испуњење ниже потребе.

*Двофакторска теорија* - Херцберг (Frederick Irving Herzberg), Маузнер (Bernard Mausner) и Снајдерман (Barbara Bloch Snyderman) су 1959. године развиле мотивацино-хигијенску теорију која се ослања на Масловљеву хијерархијску теорију потреба.

Према овој теорији на задовољство и незадовољство на послу утичу две врсте фактора: мотивациони и хигијенски фактори. Мотивациони фактори укључују постигнућа, признања, одговорност, напредовање и могућност раста и развоја. Хигијенски фактори (превентивни фактори) односе се на потребе за избегавањем непријатности, и укључују политику организације, односе са надређенима, зараду и услове рада.

Мотивациони фактори побољшавају и повећавају задовољство послом, док хигијенски фактори утичу на посао тако што смањују незадовољство (Alshmemri & Shahwan-Akl & Maude, 2017).

*Теорија мотивације улога* – развијена је од стране Ј.Б. Мајнера (Miner J.B.) односи се на разумевање односа између организационе структуре, мотивације запослених и захтева одређених улога у организацији (Miner, 1975). У основи ове теорије налази се претпоставка да постоји већа вероватноћа да ће запослени бити мотивисан и задовољнији послом уколико постоји поклапање између захтева улоге који обавља у организацији и његове личне мотивације (Miner, 1980).

Мајнер је 1965. године развио алат за процену мотивације појединца, познат под називом Мајнерова скала недовршених реченица (Miner Sentence Completion Scale). Састоји се од 40 ставки, од којих 5 служе као филтери. Преосталих 35 ставки је подељено у 7 категорија: ауторитет, такмичарске игре, такмичарске ситуације, мускулатурне улоге, наметање жеља, издвајање из групе и рутинске административне функције. Заправо, спроводи се у виду упитника који садржи недовршене реченице које особа треба да доврши (Brief & Aldag & Chacko, 1977).

Процесне теорије мотивације (когнитивне теорије мотивације) разликују се од садржајних теорија, обзиром да подразумевају да за објашњење мотивације није довољно користити се само концептом потреба, већ је неопходно укључити и друге чиниоце попут: очекивања, вредности, перцепције, преференције и њихове интеракције (Бодин, 2019).

У групу процесних теорија мотивације спадају:

1. Теорија једнакости
2. Теорија одређивања циљева
3. Теорија очекивања
4. Интегративна теорија мотивације

*Теорија једнакости* – назива се још и *Теорија правичности*, развијена је од стране Џ. Стејси Адамс (J. Stacy Adams) који тврди да су људи мотивисани када се осећају и када виде да су њихови напори и доприноси организацији, поједнако награђени као и напори и доприноси других који се налазе на истом радном месту. Уколико појединац осећа да за обављање својих радних активности добија једнак третман у односу на своје колеге, претпоставка је да ће бити мотивисан да настави успешно обављање свог посла. Са друге стране, уколико запослени неправичности и неједнакост у односу на колектив, може постати демотивисан (Adams, 1965).

*Теорија одређивања циљева* – творац теорије, Едвин Лок (Edwin Locke), сугерише да циљеви који су специфични, јасно дефинисани и изазовни могу да утичу на понашање појединца и усмере га на квалитетније обављање својих радних задатака. Процес успостављања циљева, као и његово остваривање доводи до осећаја задовољства и испуњења што може бити мотивациони фактор за особу да боље обавља свој посао. Како би се осигурала ефикасна реализација, неопходно је да циљеви буду: прецизни, мерљиви, реални, релевантни и временски ограничени (Locke & Latham, 2002).

*Теорија очекивања* – развијена је од стране Виктора Врума (Victor H. Vroom) 1964. године. Теорија налаже да је мотивација појединца заснована на очекивању да ће одређено понашање довести до одређеног (жељеног) исхода. Теорија очекивања се, према Вруму, састоји ифз 3 компоненте (Vroom, 1964):

1. Очекивање – односи се на веровање појединца да ће његов напор довести до одређеног резултата, односно, нивоа учинка.
2. Инструменталност – односи се на веровање појединца да ће обављање радних задатака на одређеном нивоу, довести до специфичног исхода.
3. Валенција – односи се на вредност коју појединац придаје одређеном исходу, који може бити позитиван или негативан.

*Интегративна теорија мотивације* – позната под називом Портерова и Лолерова теорија мотивације (Porter-Lawler Theory of Motivation) према својим творцима Лиман Портеру (Lyman W. Porter) и Едвард Лолеру (Edward E. Lawler III). Аутори ове теорије ослањају се на Теорију очекивања и развијају *концептуални модел* којим истражују однос између ставова о послу и радног учинка (Porter et al., 1968).

У овој теорији присутно је 9 варијабли које утичу на однос између радног учинка и задовољства послом: вредност награде, вероватноћа да ће труд довести до награде, ниво потребног напора који се улаже како би се достигла награда, способност и особине, перцепција саме улоге, учинак, сама награда (унутрашње и спољне), правична награда, и ниво задовољства. Интегративна теорија наглашава комплексност процеса мотивације и посматра је као процес вишедимензијалног карактера (Miner, 2015).

*Теорија појачавања* – односи се на бихевиористичку теорију, психолога Фридрика Скинера (Reinforcement Theory of Motivation, Fredrick Skinner). Ова теорија полази од идеје да је одређено понашање условљено одговарајућим последицама по то понашање. У складу са том препоставком, људи су мотивисани да понављају она понашања која их доводе позитивног резултате или награде, а избегавају она понашања која их доводе до негативног исхода или неке врсте казне (Skinner, 1953).

У оквиру теорије, издвајају се основне четири врсте „појачивача понашања“ (Griffin, 2021):

1. Позитивно појачавање – метода којом се понашање ојачава, може подрасумевати награду или неку врсту позитивне подршке.
2. Негативно појачавање – односи се на методу која подразумева подршку при избегавању одређеног понашања.
3. Гашење – метода којом се понашање ослабљује, односно, не пружа се подршка када одређено понашање наступи.
4. Казна – метода која подразумева негативну последицу када одређено понашање наступи.

Свака од поменутих теорија има јединствене погледе на појам мотивације и из различитих углова приступа проучавању датог феномена. Као и код већине других, постоје одређене предности и мане сваке теорије. Упркос томе, свака од њих је имала велики утицај на боље разумевање мотивација код запослених у организацијама.

### 4.3. Тимови и групе

Још у давним временима људи су схватили да ће боље и ефикасније одрадити неки задатак уколико се удруже и раде заједно. Исто важи и данас, у модерном свету. Организације су подељене у групе, односно, тимове људи који су усмерени ка остваривању заједничког циља.

У свакодневном говору, појмови „тим“ и „група“ се често користе у истом контексту, међутим, када је реч о организацијама ова два појма разликују одређене нијансе.

#### 4.3.1. Групе

Појам група се односи на скуп људи у организацији који дели иста или слична интересовања, циљеве, теме и друго. Групе унутар организације се обично формирају неформалним путем, и састоје се од људи који се могу бавити различитим врстама посла и бити на различитим хијерархијским нивоима. Овај тип колектива не карактерише структура, нити формални ауторитет.

Постоји доста подела група у организацији, од којих једна подразумева поделу на (Robbins, et al., 2021):

1. Формалне групе – оне групе које се формирају од стране менаџмента у циљу остваривања одређених задатака. Оне су структурисане, са дефинисаним улогама и одговорностима. Када говоримо о овој врсти група, углавном мислимо на тимове.
2. Неформалне групе – оне групе које настају органски унутар организације, а које чине људи који деле заједничке интересе, циљеве или карактеристике. Не карактерише их структура, као ни дефинисане улоге.
3. Групе које су оријентисане на обављање задатка – као што им само име каже, ово су групе које се формирају ради извршења одређеног задатка или пројекта у организацији. Ове групе се, углавном, формирају на привременој основи и распуштају се након извршења свог циља. Оно што је карактеристично за ове групе јесте да могу бити састављене од људи који долазе из различитих сектора и који се баве различитом врстом посла.

4. Интересне групе – оне групе које се формирају на основу неког заједничког интереса или бриге. Фокусаране су на различите циљеве као што је, промовисање професионалног развоја или изражавање забринутости и слично. Чланове овог типа група повезује њихов заједнички интерес.

Неке од уобичајних карактеристика група су (Машић и сар., 2015):

1. Величина групе – у зависности од броја чланова, групе могу бити мале средње и велике. Број чланова групе одређен је питањем колико чланова је неопходно како би се циљ успешно достигао.
2. Повезаност чланова – може бити јака или слаба. Уколико су чланови групе чврсто повезани то утиче целокупни учинак групе, продуктивност и ефикасност.
3. Циљеви – свака група има своје јасно дефинисане групне циљеве.
4. Интеракција – зависи од врсте групе о којој је реч. У неформалним групама интеракција међу члановима је доста опуштенијег карактера него у формалним.
5. Улоге – односе се на улогу коју имају одређени чланову унутар групе.
6. Норме – у формалним групама, постоје јасно дефинисане норме у виду кодекса понашања.

#### 4.3.2. Тимови

Тимови представљају скуп људи које повезује заједничко обављање посла, усмерено ка заједничком циљу. У оквиру тимова постоји јасна структура, као и вођа групе, дефинисане одговорности и радне обавезе сваког члана.

Да би једна група представљала тим, према одређеним ауторима, неопходно је да садржи следеће компоненте (Daft, 2021):

- да постоји двоје или више људи;
- да људи унутар тима комуницирају међусобно;
- да људе унутар тима повезује заједнички задатак.



Дакле, оно што чини један тим јесте двоје или више људи који међусобно комуницирају и координишу своје активности у циљу заједничког постизања циљева.

Тимови се могу формирати на различите начине. Могу бити формирани као потпуно нови, где су чланови непознати једни другима и крећу сарадњу од нуле. Са друге стране, постоје већ формирани тимови, у којима постоји пар кључних чланова који чине темељ тима, док други чланови долазе и одлазе и на тај начин својим јединственим вештинама доприносе тиму у складу са потребама (Kozlowski & Bell, 2013).

Само спајање људи у један тим, не подразумева успех и ефикасност тог тима. Како би тимови били ефикасни постоје услови који се морају испинити. Неки од тих услова су (Parker, 2006):

- Снажан осећај сврхе – односи се на процес стварања заједничке визије на који се тим фокусира у будућности.
- Учествовање – односи се на тежњу да сви чланови тима имају свој глас и да учествују у доношењу одлука и расправама које се воде.
- Цивилизоване расправе – различита мишљења и ставови су пожељни у оквиру тима, обзиром да се на тај начин ефикасно долази до оптималног решења. Међутим, оно што никако није пожељно јесу расправе и свађе које нису засноване на чињеницама и немају за циљ конструктиван дијалог.
- Јасно дефинисане улоге и радне обавезе – сваки члан тима одређену улогу која подразумева обављање задатака који су дефинисани описом посла. Обзиром да раде у тиму, где су задаци међузависни, чланови морају одредити и испунити очекивања која се им се поставе. Ако постоји недостатак јасноће или конфликт у очекивањима, рад тима неће бити оптималан.

#### 4.4. *Лидерство*

Веома је тешко прецизно дефинисати шта је лидерство, обзиром да свако од нас има своју перцепцију шта тај појам за њега представља. Аутори истичу, да начин на који се дефинише лидерство зависи и од става особе која даје дефиницију. Са једне стране, људи виде лидерство као резултат специфичних вештина и карактеристика које поседује „вођа“, док други лидерство виде као друштвени процес који произилази из групних односа (Bolden, 2004).

Гринт (Grint) истиче четири питања која додатно компликују потрагу за заједничком дефиницијом лидерства. Ови проблеми укључују недостатак сагласности око тога да ли је лидерство изведено из личних квалитета или друштвених процеса, конфузију око тога да ли је лидер главни или једноставно испред осталих, дебату о томе да ли су акције вође намерно узрочне или одређене контекстом и ситуацијом, и неизвесност о томе да ли је лидерство оличено у појединцима или групама и да ли је реч о чисто људском феномену (Grint, 2004).

Питер Нортхаус (Peter Northouse) дефинише лидерство као „процес у коме појединац утиче на групу појединаца да би постигли заједнички циљ“. Он издваја четири заједничке ствари које су карактеристичне за лидерство (Northouse, 2004):

1. Лидерство је процес
2. Лидерство укључује утицај
3. Лидерство се јавља у групном контексту
4. Лидерство укључује постизање циља.

Као један од критичних организационих фактора, лидерство утиче на све делове организације, укључујући и организациону културу, учинак, ангажовање запослених. Временом појавили су се различити начини руковођења, од којих сваки подразумева различите стилове вођења и мотивисања запослених.

#### 4.4.1. *Лидерски стилови*

Бернард Бас (Bernard Morris Bass) прави разлику између два стила лидерства: трансформационо и трансакционо лидерство (Bass, 1997). Трансформационо лидерство се фокусира на развој запослених узимајући у обзир њихове индивидуалне потребе, подршку, културу и усмеравају их да остваре свој потенцијал. Трансформациони лидери инспиришу следбенике да сагледају проблеме из нових перспектива, саопштавају заједничку визију и стимулишу емоције. Овај стил вођења може повећати мотивацију и посредовати у сукобу међу групама.

Са друге стране, трансакционо лидерство се фокусира на размену између вође и запослених, у којој су запослени плаћени за извршење унапред утврђених задатака. Мотивација се овде успоставља кроз систем награђивања, придржавањем правилима и корективним акцијама. Овај тип лидера је усмерен ка обављању задатка (Bass, et al., 1994).

Поред ова два, теорија препознаје и друге стилове лидерства као што су:

- Лидерство слуга – односи се на филозофију по којој се лидер посвећен служењу потреба других, на тај начин он ставља интересе и потребе својих запослених испред сопствених интереса. Емпатија, активно слушање и искрена брига за своје запослене је нешто што карактерише лидера (Greenleaf, 1970). Овај тип вођа се труди да ствара радно окружење који нуди сталну подршку, промовишући раст и развој запослених, поверење и сарадњу (Sendjaya & Sarros, 2002).
- Аутократско лидерство – односи се на вође који имају централизована овлашћења за доношење одлука, и карактерише их строга контра над својим запосленима. Ове вође доносе одлуке независно, без доприноса или учећа других људи. Док аутократско вођство може бити ефикасно у ситуацијама које захтевају брзе и одлучне акције, оно такође може довести до смањене мотивације запослених, задовољства послом и креативности због ограниченог оснаживања и укључености (Bass & Riggio, 2006). Иако је добило доста критика, аутократско лидерство може бити корисно у оним ситуацијама када тим чине потпуно нови људи без претходног искуства,

који захтевају детаљна упутства. Такође, када постоје интензивна временска ограничења, одлуке које се доносе под великим притиском, потребе за стабилном координацијом са другим секторима, аутократски стил лидерства може имати добре резултате (Al Khajeh, 2018).

- Демократско лидерство – односи се на лидерски стил у коме је доношење одлука децентрализовано и подељено међу свима у тиму. На овај начин запослени су мотивисани за рад, добијају одређен ниво одговорност, подстиче се креативност и ефикасност. Са друге стране, појављују се и одређени изазови са демократским стилем лидерства: уколико вођа није искусан постоји потенцијал за лоше извршење задатака и лоше доношење одлука, такође, може настати претпоставка унутар тима да сви укључени појединци имају једнак удео у доношењу одлука и заједнички ниво стручности (Rukmani et al., 2010).
- Бирократско лидерство – односи се на стил вођења где се лидери стриктно придржавају одређених правила, процеса, политика и процедура који важе унутар организације. Одржавање реда, доследност и предвидљивост у доношењу одлука су у главном фокусу. Приоритет се налази у поштовању прописаних правила и обезбеђивању да се задаци извршавају у складу са свим протоколима (Weber, 1947).

## 5. Препреке на путу до звезда

- Када вође преузимају одговорност само за своје понашање и само за оно што су они урадили, а не њихов тим. Вођа је одговоран за резултате читавог тима, а не само свог дела радних обавеза.
- Када вође не издвајају време за своје запослене. Бити вођа тима подразумева рад са његовим члановима, усмеравање запослених, њихово менторство и пружање помоћи уколико је потребно.
- Када вође не делегирају задатке. Постоје два проблема која су овде присутна – прво, вођа не може сам да обави све послове који су намењени тиму, друго, гради се однос неповерења између тима и вође, као и осећај чланова да нису довољно компетентни.
- Када вође не дефинишу јасне циљеве. Вођа је дужан да заједно са члановима свог тима дефинише заједничке циљеве којима тим тежи. Уколико циљеви које дефинише нису јасно одређени, постоји могућност да настане стање конфузије, које може ескалирати у конфликтне ситуације.
- Када вође нису агилне. Бити вођа подразумева проактивно планирање и предвиђање потенцијалних промена које могу утицати на рад тима. Вођа је тај који би требало да прилагоди свој тим неминовним променама које се могу десити, а никако да их негира или игнорише.

## 6. Пут до звезда

- Комуникација. Уколико вођа има добро развијену комуникацију са својим запосленима, обављање посла ће бити доста лакше. Важно је да комуникација буде двосметна, транспарентна и правовремена.
- Пружање подршке. Сваки запослени у једном моменту може да направи грешку, тада добар вођа прилази са емпатијом и разумевањем. Са друге стране, пружање подршке се показује и у моментима када запослени успешно изврши неко изазовно задужење.
- Разумевање. Добар вођа једног тима разуме могућности и способности чланова свог тима, и гради план извршења циља у складу са тим. Амбиција свакако представља врлину, међутим, веома је важно да неко ко води тим, врши поделу посла и доноси одлуке има способност да реално сагледа капацитете чланова свог тима.
- Активно слушање. Осим добро развојене комуникације, добар вођа је онај који има развијену способност и који види предности активног слушања својих запослених.
- Став. У овом контексту, став треба посматрати као поглед на посао, начин обављања посла, решавања конфликтних ситуација, побољшања комуникације у оквиру тима и сл. Уколико чланови тима деле исте или сродне ставове са својим вођом, тим ће лакше и ефикасније функционисати. Са друге стране, уколико постоји неслагање између ставова, вођа треба да буде отворен за дискусију и предлоге чланова тима, али и да јасно објасни своје ставове и разлике иза њих.
- Тимски дух. Кроз тимски дух вођа тима постиже колаборацију и несметану кооперацију, тиме што се промовише осећај јединства и пријатељства међу члановима тима. тимски дух је кључан за менаџере јер ствара позитивно радно окружење, промовише сарадњу и комуникацију, повећава мотивацију и ангажовање, подржава индивидуални развој и омогућава тимовима да превазиђу изазове и постигну успех.

## 7. Закључак

Фаза вођења у менаџменту је динамична и вишеструка дисциплина која значајно утиче на перформансе организације, ангажовање запослених, покреће иновације и промене, олакшава доношење одлука и решавање проблема, утиче на организациону културу и укупан успех организације. Истовремено, вођење се не може посматрати изоловано у односу на друге елементе менаџмент процеса, већ мора бити у кохезији са њима. Посебан значај вођења, као дела овог процеса, јесте што његово успешно спровођење у великој мери утиче и на успех осталих фаза, те и самог процеса.

Један од кључних налаза овог рада јесте интегрална веза између вођења и мотивације. Ефикасне вође разумеју важност инспирисања и мотивисања чланова свог тима, усклађивања индивидуалних циљева са циљевима организације и стварања заједничког осећаја сврхе. Коришћењем мотивационих стратегија као што су препознавање, повратне информације и оснаживање, вође могу да негују позитивно радно окружење које покреће продуктивност и ангажовање. Без обзира у којој фази менаџмент процеса се налазе запослени, уколико су мотивисани они ће обављати свој посао на највишем нивоу. У складу са тим, можемо рећи да мотивација непосредно утиче на целокупан процес менаџмента.

Комуникација се појављује као једна од основних компонента вођења у менаџменту. Вође морају поседовати јаке комуникацијске вештине како би артикулисали своју визију, дали јасне инструкције и подстакли отворени дијалог унутар својих тимова. Ефикасна комуникација побољшава сарадњу, минимизира неспоразуме и промовише осећај поверења и транспарентности, омогућавајући организацијама да се прилагоде изазовима који се развијају и искористе прилике које им долазе или их стварају. Поред поседовања добрих комуникацијских вештина, неопходно је да вође створе радно окружење у којем је двосмерна комуникација природна ствар свим члановима. Посматрање комуникације као двосмерне везе између запослених и вођа, довело је до значајних побољшања у погледу радне ефикасности, задовољства на послу, решавања конфликта, потребног времена за доношење одлука и другог.

У овом раду је, такође, испитана улога тимова и група. Успешне вође разумеју вредност и значај тимова са високим учинком и коришћење различитих вештина и перспектива својих чланова. Стварањем културе поверења, подстицањем

сарадње и оснаживањем чланова тима да допринесу својим јединственим снагама, добре вође све то могу усмерити директно ка развоју и остварењу циљева организације. Оно што је овде од великог значаја јесте да особе које стоје на челу тима препознају индивидуалне снаге појединаца, компатибилност међу вештинама својих чланова, начин рада који доноси најбоље резултате, оптималну величину тима за остваривање постављених циљева. Са друге стране, неопходно је да улоге у тиму буду правилно додељене, да је успостављена структура и постигнут осећај сврхе.

Лидерство, преплићући се са мотивацијом, комуникацијом и динамиком тимова и група, чини суштину ове фазе. Прихватајући принципе и праксе ефективног лидерства, вође могу не само да се крећу кроз сложеност процеса управљања, већ и да створе окружење које подстиче раст, ангажовање и одрживе перформансе организације. За који тип лидерства ће вођа одлучити да примењује, зависи од бројних фактора. Како је вођење „жива ствар“ која се константно мења, неопходно је испратити савремене приступе који најбоље одговарају карактеристикама групе. У модерним временима, све више се напуштају стилови попут аутократског модела вођења и прелази се на неке од варијанти демократског модела. Међутим, уколико су специфичности организације такве, конвенцијални модели лидерства се и даље примењују.

У данашњем пословном окружењу које се рапидно мења и све је конкурентније стање, организације се суочавају са бројним изазовима који захтевају снажно вођство. Ефикасне вође поседују способност да инспиришу, утичу и усмеравају појединце и тимове ка остваривању индивидуалних циљева као и циљева организације, док се истовремено прилагођавају динамичном окружењу како на тржишту, тако и у оквирима сопствене организације.



## 8. Литература

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Al Khajeh, E. H. (2018). *Impact of leadership styles on organizational performance*. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). *Herzberg's two-factor theory*. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Barrow C., Barrow P., Brown, R. (2001). *The business plan workbook*. London:
- Bass B. M. (1997) *The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership, Working Papers*
- Bass Bernard M. and Avolio Bruce J. (1994). *Improving organizational effectiveness-Through transformational leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Brief, A. P., Aldag, R. J., & Chacko, T. I. (1977). The Miner sentence completion scale: An appraisal. *Academy of Management Journal*, 20(4), 635-643.
- Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
- Chapman, E. N., Sharond Lund, O. N., & Gabrić, A. (2003). *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Mate.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Anothos Books, Newton Stewart.
- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning, 651.
- Drucker, P. (1974). *Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Finkelstein, J. (2006). *Diagram of Maslow's hierarchy of needs*. Преузето 23. априла, 2023. са [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.png)
- Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
- Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. *Praktični*

- menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2).
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Center.
- Griffin, R. W. (2021). *Management*. Cengage Learning, 433.
- Griffin, R.W. (1990). *Management, 3rd ed.*, Houghton Mifflin, Boston, MA, 29-55.
- Grint, K. (2004) *What is Leadership? From Hydra to Hybrid*. Working paper, Saïd Business School and Templeton College, Oxford University.
- Higgins, J.M. (1991) *The Management Challenge: An Introduction to Management*. Macmillan, New York, NY, 33-61.
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3)
- Kogan Page, 4th ed.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1980). *Management*. McGraw-Hill Companies.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). *Work groups and teams in organizations*, 19.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lukić Zoran, Mustafić Amela, Došenović Dragana, (2015). *Menadžment i Liderstvo / Management and Leadership*. *ECONOMICS*,3(1), 67-78.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Classics of organization theory*, 179-183.
- Miner, J. B. (1975). *Motivation and motivation theory*. *Management Science*, 21(11), 1300-1310.
- Miner, J. B. (1980). *Work motivation: Theory and practice*. American Psychological Association.
- Miner, J. B. (2015). *Expectancy theories: Victor Vroom, and Lyman Porter and Edward Lawler*. In *Organizational Behavior 1* (pp. 110-129). Routledge.
- Nelson, B., & Economy P., (2003). *Менаџмент за неутуђене*. (А. Стојановић, прев.). Београд: Микро књига
- Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice (3rd Edition)*. London: Sage Publications Ltd.
- Parker, G. M. (2006). *What makes a team effective or ineffective*. *Organisational Development*, Jossey-Bass Reader, San Francisco, 656-680.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood,

IL: Richard D. Irwin.

Robbins, S. P., (1991) *Management*, (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 30-59

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2021). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson.

Rukmani, K. & M., Ramesh & Jayakrishnan, J., (2010). *Effect of leadership styles on organizational effectiveness* 15, 365-370.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). *Servant leadership: Its origins, development, and application in organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). *Leadership: The management of meaning*. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Simon and Schuster.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Williams, C. (2012). *Management*. Cengage Learning.

Бодин, М. (2019) *Менаџмент људских и социјалних ресурса*. Београд: Факултет безбедности стр 136

Бодин, М. (2019) *Менаџмент људских и социјалних ресурса*. Београд: Факултет безбедности стр 140

Бодин, М. (2019) *Менаџмент људских и социјалних ресурса*. Београд: Факултет безбедности стр 151

Јововић, М., (2002). *Утицај менаџмент активности на развој лучких система*. *Привредна изградња*, 45(3-4), 269-278.

Машић, Б., & Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: Факултет безбедности

Машић, Б., & Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: Факултет безбедности, 221

Машић, Б., & Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: Факултет безбедности, 240

Ставрић, Б., Ђокић, А., и Јовичић, М. (2005). *Менаџмент*. Факултет спољне трговине.

Ђурчић, М., Костић, Р., & Араповић, Т. (2018). *Планирање и контрола као функције менаџмента предузећа*. *Одитор-часопис за Менаџмент, финансије и право*, 4(1), 94-103.

Хасанбеговић, Е. (2020). *ПЛАНИРАЊЕ КАО ФУНКЦИЈА МЕНАЏМЕНТА*. Преузето 29.06.2022. са [https://www.researchgate.net/publication/344300621\\_PLANIRANJE\\_KAO\\_FUNKCIJA\\_MENADZMENTA](https://www.researchgate.net/publication/344300621_PLANIRANJE_KAO_FUNKCIJA_MENADZMENTA)

## ИЗЈАВА О АКАДЕМСКОЈ ЧЕСТИТОСТИ

Изјављујем да сам у приложеном раду поштовао/ла сва правила о академској честитости.

Овај писани рад резултат је искључиво мог личног рада, темељи се на мојим истражиањима и ослања се на наведену литературу.

У Београду, дана \_\_\_\_\_ године.

Потпис студента:

---