

Regio.Digi.Hub

Regional Development Digital
Education HUB

Promovisanje regionalnog razvoja
izgradnjom kapaciteta sistema
stručnog obrazovanja odraslih (SOO)



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA**
TXORIERRI

Liderstvo i motivacija



Co-funded by
the European Union



Napomena

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja odobravanje sadržaja koji odražava stavove samo autora, i Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

Projekat broj: 2021-1-RO01-KA220-VET-000028118



**Co-funded by
the European Union**





Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

Konzorcijum



ATLANTIS
ENGINEERING



Business Support Centre Kranj
Regional Development Agency of Gorenjska



Agencia pentru Dezvoltare Regională
N O R D - E S T



THE REGIONAL
DEVELOPMENT
AGENCY BACKA



POLITEKNIKA
TXORIERRI



ESTABLISHED 1890

**RUSE CHAMBER OF
COMMERCE AND INDUSTRY**



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Sadržaj

- 01 MOTIVACIJA
- 02 TEORIJE MOTIVACIJE
- 03 LIDERSTVO
- 04 TEORIJE LIDERSTVA
- 05 NAJZNAČAJNIJI LIDERI I MOTIVACIONE FIGURE
- 06 TRENING MATERIJALI (Primeri dobre prakse)
- 07 AKTIVNOSTI



Co-funded by
the European Union





Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

1. Motivacija



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA
TXORIERRI**

1- Šta je motivacija?

Motivacija je spoj unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji stimulišu želju i energiju kod ljudi da budu zainteresovani i posvećeni poslu, ulozi, predmetu ili da se trude da postignu cilj.



2- Ljudi koji motivišu druge: MOTIVATORI

- Unutrašnji motivi: Unutrašnja želja osobe da nešto uradi, zbog sopstvene satisfakcije, ostvarenja postavljenih izazova i interesa.
- Spoljašnji motivi: Motivacija koja dolazi spolja od drugih ljudi uključuje stvari kao što su na primer u vezi posla: plata, bonusi i druge opipljive nagrade.



<https://www.youtube.com/watch?v=wE5ZV7HfrX>

U



Co-funded by
the European Union



2. Teorije motivacije



Co-funded by
the European Union

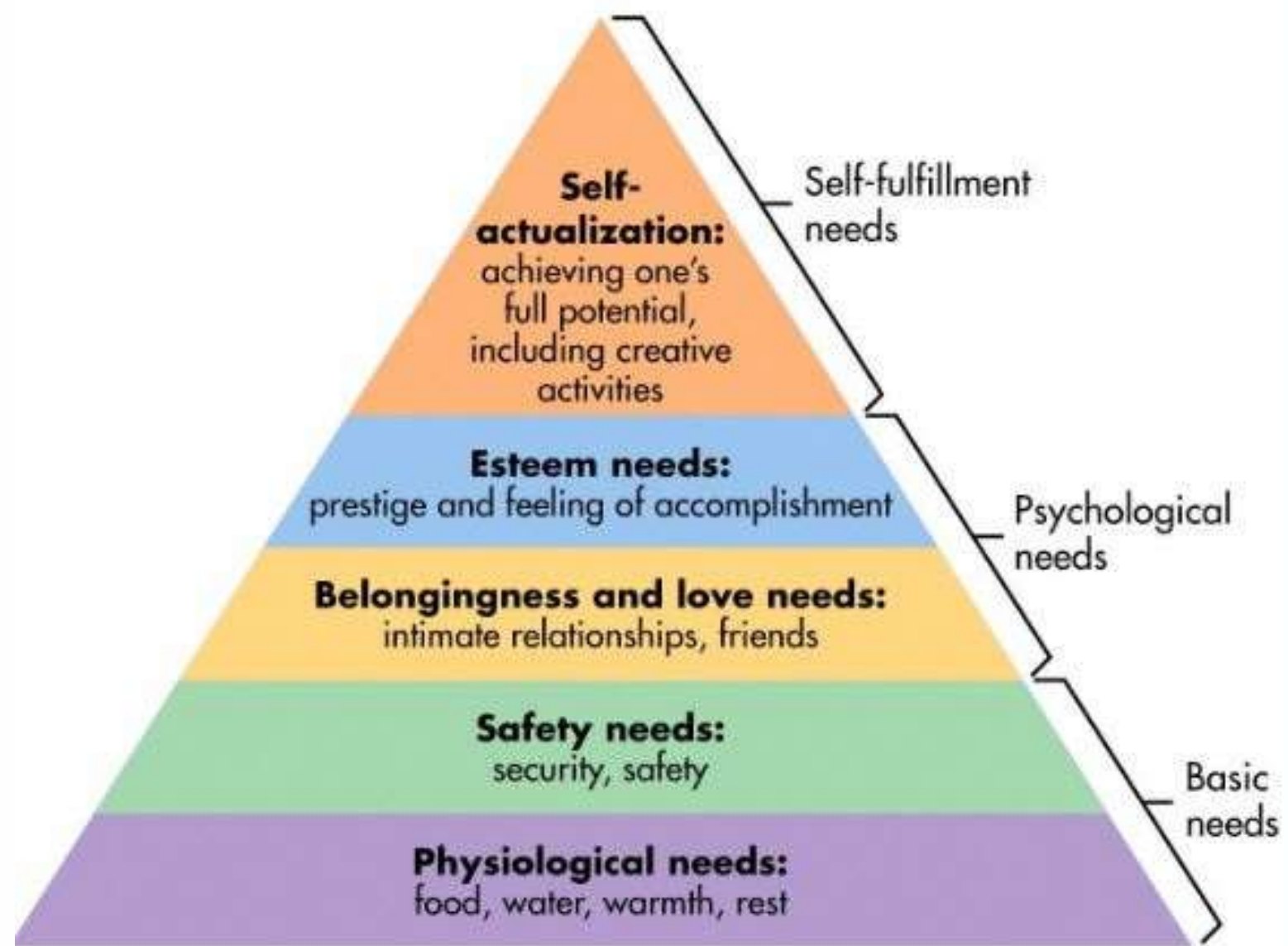


POLITEKNIKA
TXORIERRI

Osnovna ideja zasniva se na tome da pojedinci imaju potrebe koje će, kada su nezadovoljene, rezultirati motivacijom.

Maslovljeva hijerarhija potreba

Maslov smatra da postoji hijerarhija od pet nivoa potreba; kada je svaka potreba suštinski zadovoljena, sledeća potreba postaje DOMINANTNA. On tvrdi da potrebe nižeg reda moraju biti zadovoljene pre nego što se pređe na potrebe višeg reda.



Масловљева хијерархија потреба

https://www.youtube.com/watch?v=O-4ithG_07Q



Co-funded by
the European Union



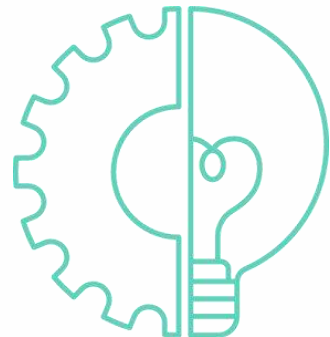
Alderferova ERG teorija

Alderfer navodi da više od jedne potrebe može biti važno u isto vreme. On objašnjava da ako potreba višeg reda nije zadovoljena, povećava se želja da se zadovolji potreba nižeg nivoa.

U poređenju sa Maslovljevom piramidom, on piramidu deli drugačije:

- Egzistiranje: Zabrinutost za obezbeđivanje osnovnih uslova materijalne egzistencije
- Povezanost: Želja za održavanjem važnih međuljudskih odnosa
- Rast: Instinktivna želja za ličnim razvojem

ERG THEORY OF MOTIVATION



Co-funded by
the European Union



McClelland-ova teorija

McClelland tvrdi da se ljudi razlikuju po vrstama potreba koje imaju. On navodi da njihova motivacija i kvalitet rada imaju veze sa tim da li ti pojedinci poseduju u sebi potrebu za postignućem, pripadnošću ili moći.

U poređenju sa Maslovljevom piramidom, on dodaje:

- Potreba za postignućem: želja za postizanjem uspeha, nastojanje da se uspe
- Potreba za moći: potreba da se drugi ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali, da budu poslušni
- Potreba za pripadnošću: želja za gajenjem prijateljskih i bliskih odnosa sa drugim ljudima



Co-funded by
the European Union



Herzbergova teorija motivacione higijene

Herzberg navodi da se moraju poštovati higijenski faktori ako osoba ne želi da bude nezadovoljna. On faktore koji prouzrokuju zadovoljstvo poslom naziva motivatorima, a faktore koji prouzrokuju nezadovoljstvo – faktorima higijene.

➤ Hygiene factors - the source of dissatisfaction:

- Eksterni faktori (u kontekstu posla)
 - Politika i administracija kompanije
 - Loš odnos sa nadređenim zaposlenim
 - Loši međuljudski odnosi sa kolegama
 - Loši uslovi rada

➤ Motivatori – izvor zadovoljstva:

- Interni faktori (u kontekstu posla)
 - Postignuće
 - Priznanje
 - Izazovan, raznovrstan ili zanimljiv posao
 - Odgovornost
 - Napredovanje



Co-funded by
the European Union



Stvarni proces motivacije zasniva se na dve teorije: teoriji očekivanja i teoriji postavljanja ciljeva.

Teorija očekivanja

Teorija po kojoj pojedinci deluju u zavisnosti od toga da li će njihov trud dovesti do dobrog učinka, da li će dobar učinak biti praćen datim ishodom i da li im je taj ishod privlačan.



Expectancy Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=mnfHGPM3e8o>



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA**
TXORIERRI

Teorija postavljanja ciljeva

Teorija govori o tome da specifični i teški ciljevi vode ka većim učincima.

- Ciljevi govore zaposlenima o tome šta treba da se uradi i koliko truda treba da se uloži da se taj posao uradi
- Specifični ciljevi povećavaju učinak
- Teški ciljevi, kada se postave, rezultiraju boljim učinkom nego laki ciljevi
- Povratna informacija dovodi do većih performansi nego bez povratne informacije



Locke and Latham's Goal Setting Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=dWOt2HyjCno>

How does goal-setting motivate?

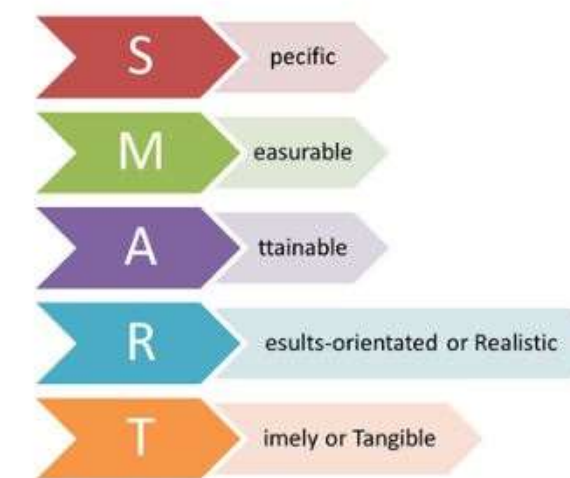


Goals:

- Direct attention
- Regulate effort
- Increase persistence
- Encourage the development

Therefore, for goals to be effective, they should be **SMART**:

- Specific
- Measurable
- Attainable
- Realistic
- Time bounded



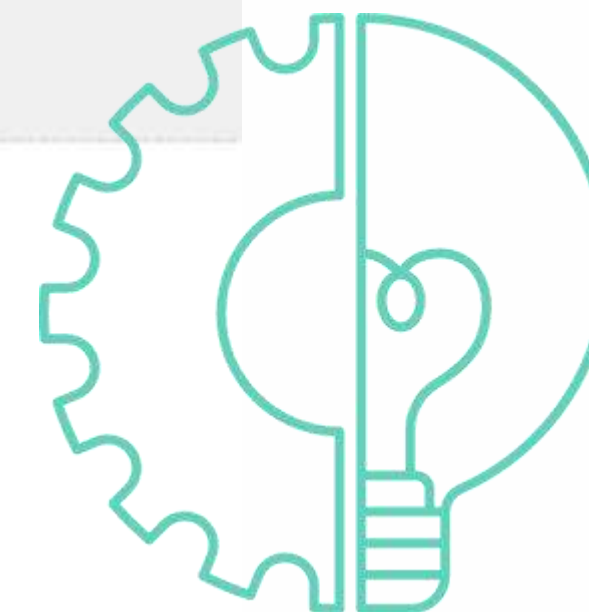
Co-funded by
the European Union





Ways to motivate people

- Training
- Coaching
- Task assignments
- Rewards contingent on good performance
- Valued rewards available





Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

3. Liderstvo



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA**
TXORIERRI

3. Šta je liderstvo?

Liderstvo je proces gde pojedinac svojim ponašanjem utiče na druge ljude kako bi se efikasno ostvarili definisani ciljevi. Drugim rečima, to je intenzitet, smer i upornost napora koje osoba pokazuje u postizanju cilja:

- Intenzitet: koliko se čovek trudi?
- Smer: gde se kanališe napor?
- Upornost: koliko dugo se čovek trudi?



4. Teorije liderstva

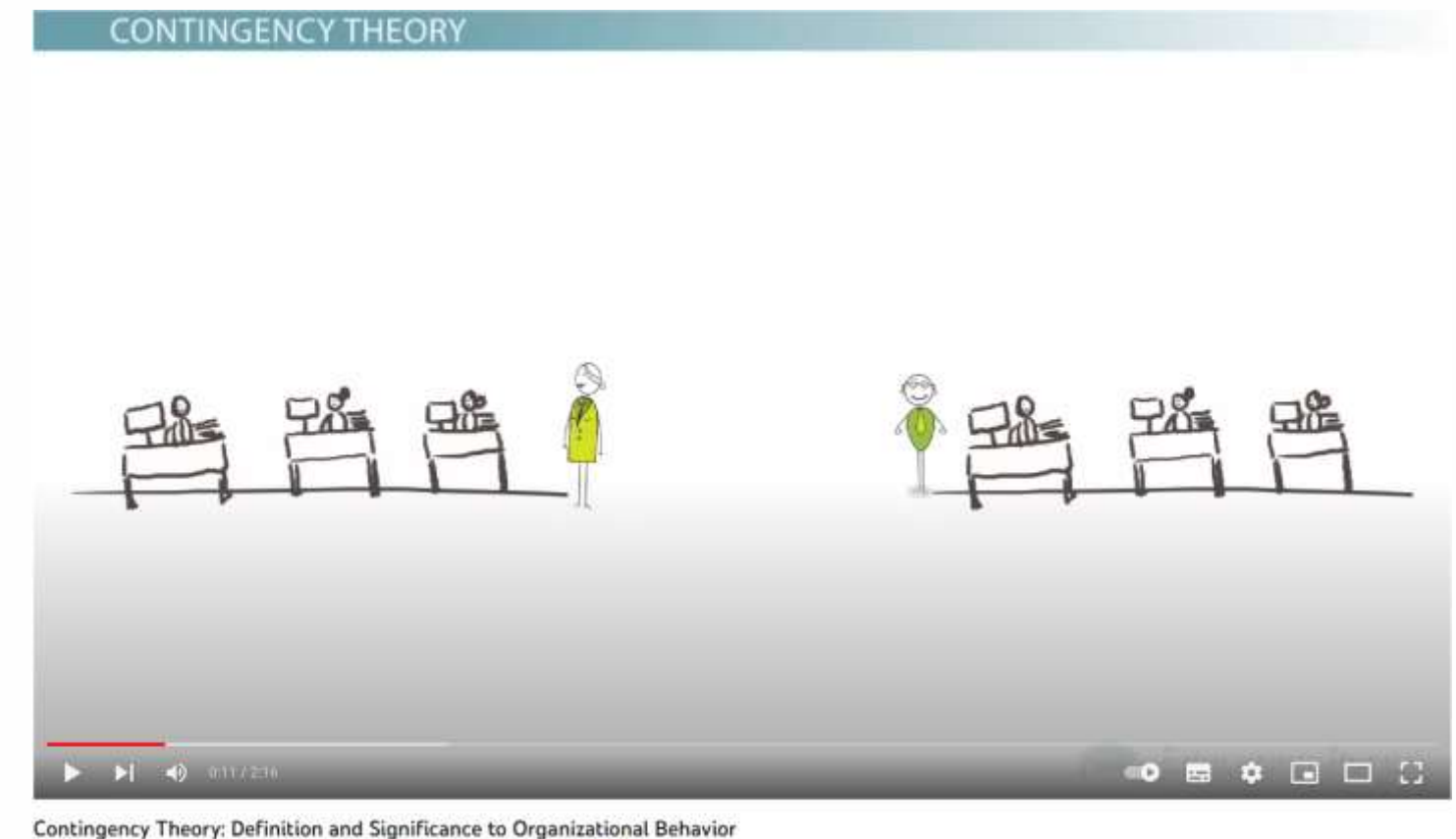


Co-funded by
the European Union



Teorije kontingencije

- Dok nam teorije osobina i ponašanja pomažu da razumemo liderstvo, nedostaje važna komponenta: okruženje u kojem lider posluje.
- Teorija kontingencije bavi se ovim dodatnim aspektom efikasnosti liderstva.



<https://www.youtube.com/watch?v=ICbDRM1lvZY>



Co-funded by
the European Union



Fiedler-ov model

- Efikasan rad grupe zavisi od pravilnog podudaranja između stila/načina vođenja i situacije u kojoj se nalaze akteri.
- Pretpostavlja se da je stil vođenja fiksna.
- Razmatraju se tri situaciona faktora:
 1. Odnos lider-član/zaposleni: stepen lojalnosti i poverenja u lidera.
 2. Struktura zadatka: stepen strukture poslova.
 3. Moć pozicije: sposobnost lidera da zapošljava, otpušta i nagrađuje.
- Za efikasno vođstvo: mora se menjati lidera kako bi odgovarao datoj situaciji ili promeniti situacione varijable kako bi odgovarale trenutnom lideru.



Fiedlers Contingency Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=1eO5j2w03uI>



Co-funded by
the European Union

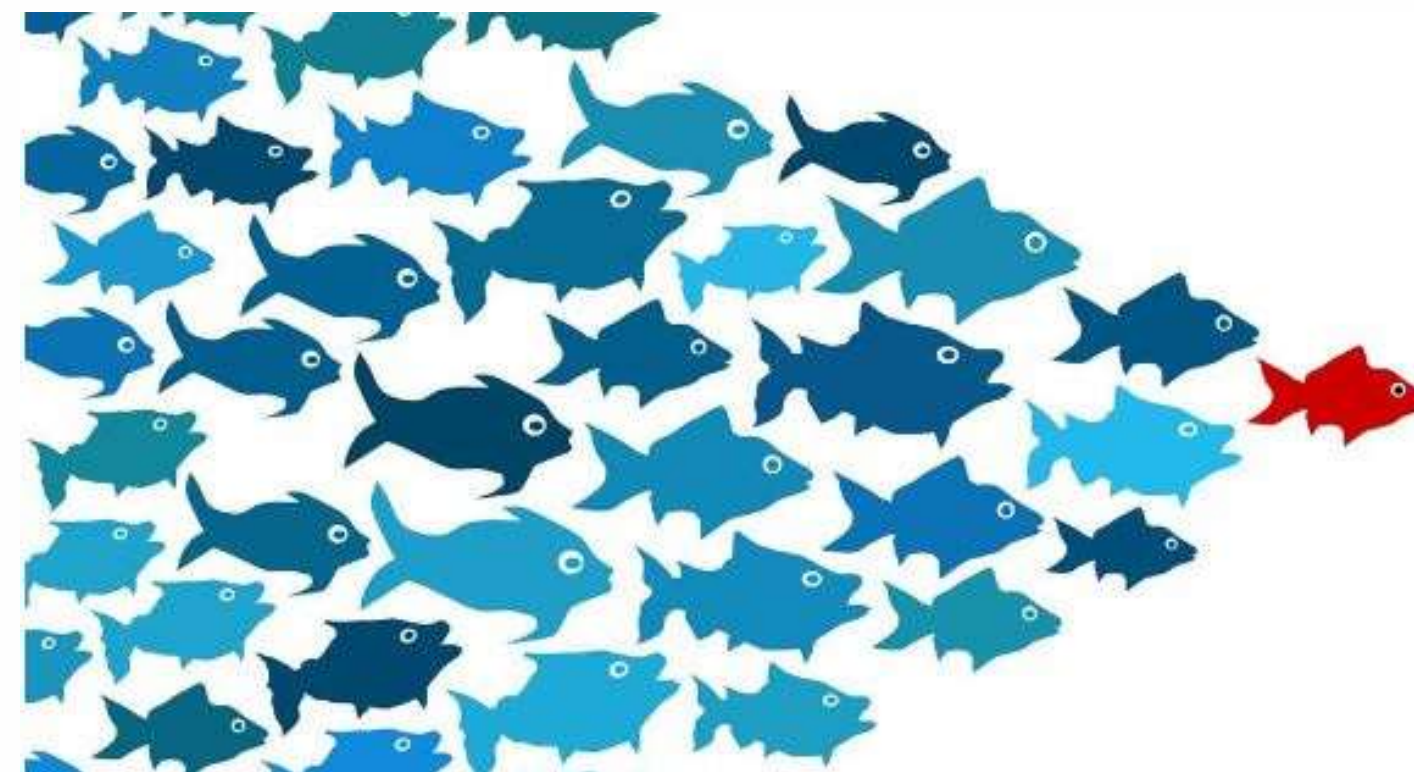


Savremene teorije

- Fokus je na lideru kao komunikatoru
- Lideri se definišu kao pojedinci koji svojim rečima, idejama i ponašanjem inspirišu sledbenike

Četiri savremene teorije liderstva:

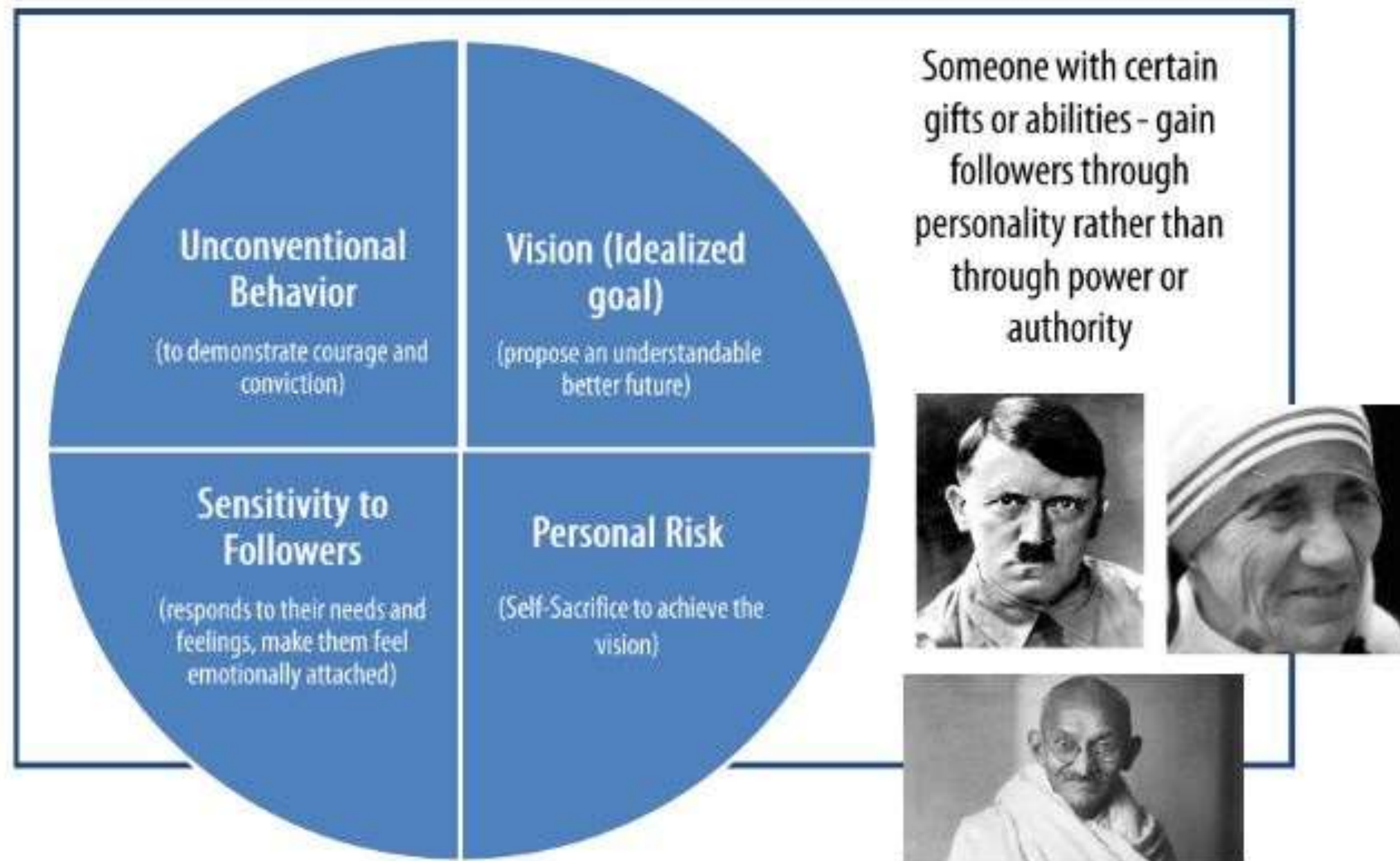
- Harizmatično liderstvo
- Transformacioni/Transakcioni oblik liderstva
- Autentično liderstvo
- Liderstvo zasnovano na služenju



Co-funded by
the European Union



Harizmatično liderstvo



Co-funded by
the European Union



Transformaciono i transakciono liderstvo

- Transakciono liderstvo
 - Lideri koji usmeravaju ili motivišu svoje sledbenike da realizuju utvrđene ciljeve, definišući uloge i zadatke.
- Transformacioni lideri
 - Inspirišu sledbenike da stave interese organizacije ispred svojih interesa; mogu imati jak efekat na sledbenike.
 - Nesuprotstavljeni, nego komplementarni pristupi liderstvu.
 - Veliki transformacioni lideri moraju biti i transakcioni; samo jedna vrsta liderstva nije dovoljna za uspeh.



Leadership Styles: Which Type of Leader Are You?

https://www.youtube.com/watch?v=ddt_IGMMOri



Co-funded by
the European Union



Autentično liderstvo

- Autentični lideri prihvataju sopstvene greške, nesebični su i poštenu, znaju ko su, u šta veruju i vrednuju i deluju u skladu sa tim vrednostima i uverenjima
- Fokus: Moralni aspekti liderstva
 - Etika u liderstvu
 - Liderstvo nije oslobođeno vrednosti. Martin Luter King \neq Hitler
 - Etički lideri: Koristite harizmu kao moć na društveno konstruktivan način i služe drugima
 - Neetički lideri: Koristite harizmu kao moć da povećaju vlast nad sledbenicima, usmereni su ka sebičnim ciljevima

CHARACTERISTICS of AUTHENTIC LEADERS



TRUE TO THEMSELVES

No matter what kind of leadership style you use (collaborative, agile, etc.) being true to your values and principles is key to be an Authentic Leader.



SELF-AWARE

Reflect and understand yourself, by being honest about your strengths, weaknesses, and needs.



PROACTIVE

Your life story itself isn't as important as how you evaluate it and take appropriate action.



Co-funded by
the European Union



Poverenje

- Psihološko stanje posameznika, ki ga tla, da pristane, da bude osetljiv na druge, ker ima pozitivna očkivanja o tome kako će stvari ispasti
- Ključni atribut povezan sa liderstvom (učinkom)
- Uverenje, da interesi posameznika neće biti zlorabljeni – uskladiće svoje postopke i stavove sa ponašanjem/zahtevom vođe

What factors build leader trustworthiness?



Co-funded by
the European Union



Izazovi u liderstvu

- Liderstvo je često epitet koji ljudi pripisuju drugim pojedincima (stereotipi lidera; fokusiranje na njihov izgled, a ne na njihova stvarna dostignuća)
- Zamene/neutralizatori liderstva
- Pojednostavljeno je misliti da je akcija lidera sve: U mnogim situacijama, akcije lidera ne utiču na rezultate sledbenika (važniji formalni organizacioni ciljevi, rigidna pravila, procedure, kohezivne radne grupe, organizacione nagrade,...)
- Online liderstvo
- Poverenje i međusobno razumevanje su posebno teški bez interakcije licem u lice (ovde su ključne veštine pisanja za komuniciranje u svrhu podrške i poverenja)



Mogu li se ljudi obučiti da postanu lideri?

- Mogu li se ljudi obučiti da postanu lideri? Ljudi se mogu obučiti da usvoje sopstvene pristupe liderstvu.
- Lideri mogu da se uključe u programe edukacije kako bi neutralisali svoje slabosti i razvili ili unapredili svoje liderske sposobnosti.

LEADERS DON'T JUST HAPPEN TO SHOW UP!!!
They must be found and developed
(for each particular situation)



Best Practice HR Tips from Liane Hornsey, Google VP Operations | MeetTheBoss

<https://www.youtube.com/watch?v=FRsJbpppvEU>



Co-funded by
the European Union



5. NAJZNAČAJNIJI LIDERI I MOTIVACIONE FIGURE



Co-funded by
the European Union



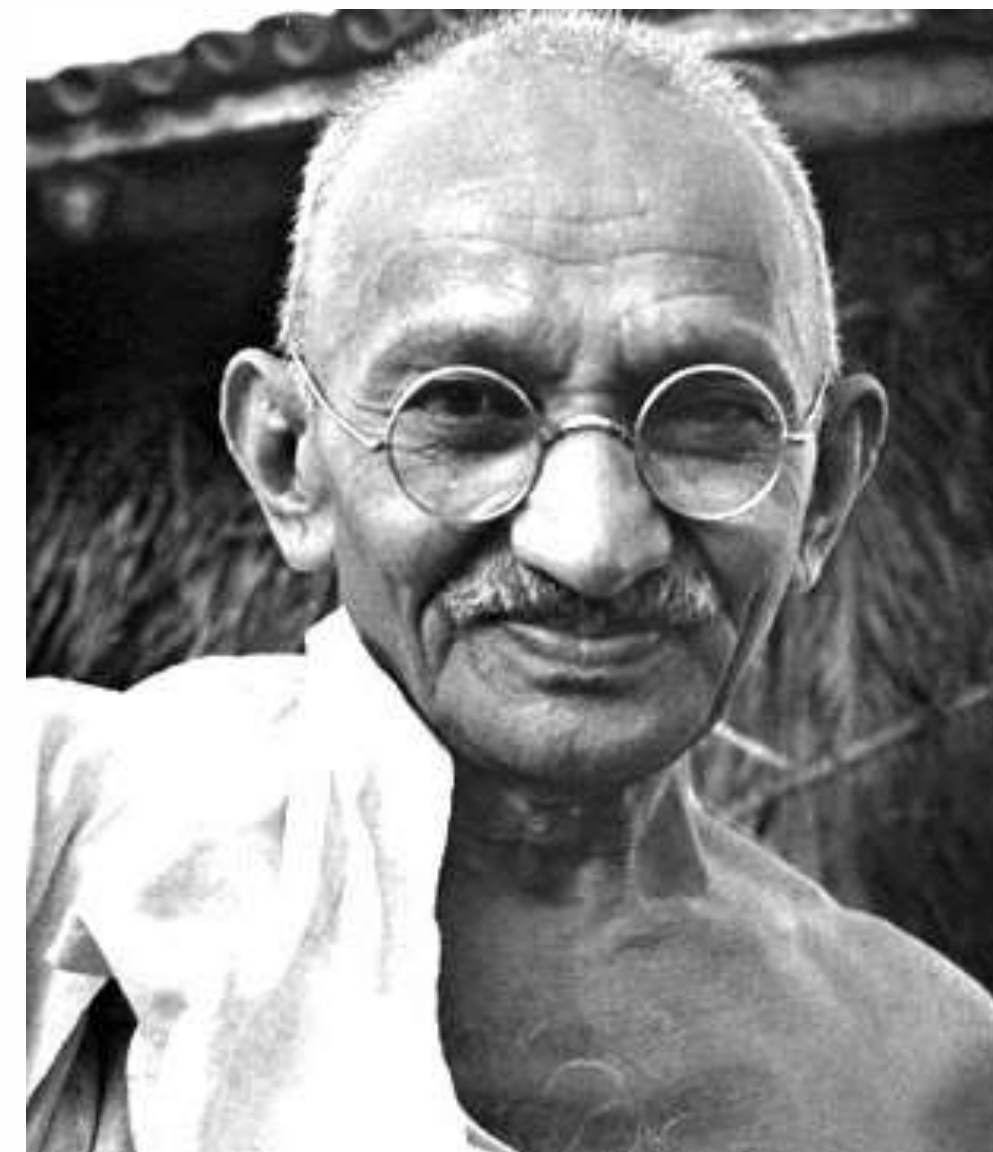
 POLITEKNIKA
TXORIERRI

1. Mahatma Gandhi

Osnivač nenasilnih protesta i uporni tragalac za mirom, zastupao je mnoge principe inteligentnog liderstva. On je takođe:

- Cenio doživotno učenje
- Lepo se odnosio prema drugima
- Koristio modelovanu disciplinu u odnosu sa sledbenicima
- Ima je razvijenu strategiju
- Modelirao je promenu koju je želeo da izvrši u svetu

Gandi se povezao sa svojim sledbenicima kroz miran način razmišljanja izgrađen na jednostavnosti.



2. Martin Luther King mladi

Ikonični predstavnik pokreta za građanska prava,

MLK je inspirisao sledbenike svuda:

- Inteligencijom
- Poštovanjem
- Kreativnošću
- Fokusom
- Odlučnošću
- Voljom za učenjem

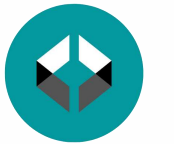
Njegovi javni nastupi i [komunikacione veštine](#) su bili izvanredni. Fokusirao se na asertivno ponašanje i izbegavao je da optužuje druge ili ih podstiče na nasilje.



Co-funded by
the European Union



3. Abraham Linkoln



Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

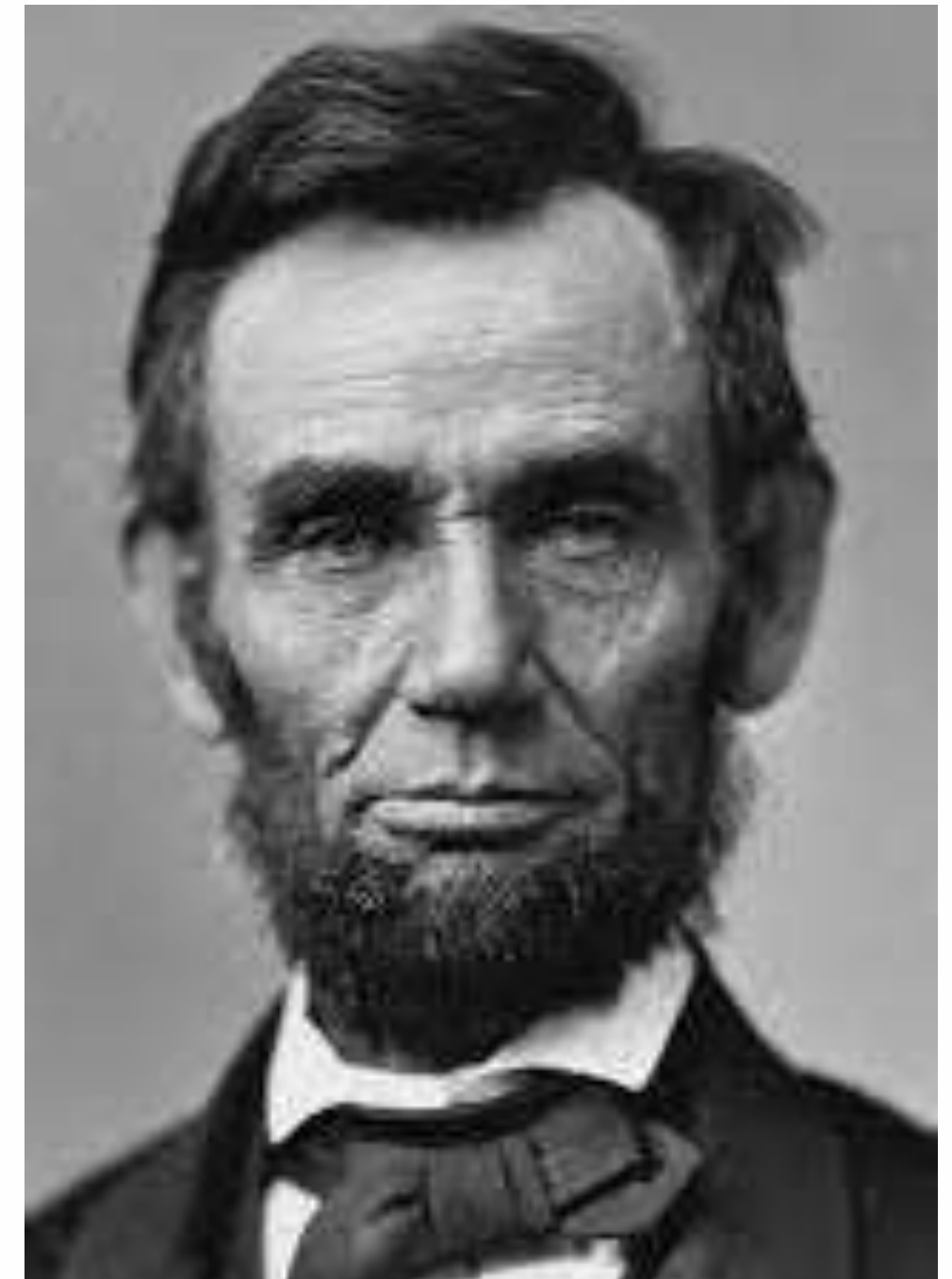
Šesnaesti predsednik Sjedinjenih Država, njegov kratki mandat, od 1861. do njegovog ubistva 1865.

Njegova vizija je bila:

- Voditi podeljenu naciju u građanskom ratu i van njega
- Ukinuti ropstvo
- Sačuvati uniju
- Ojačati saveznu vladu
- Podstaknuti američku ekonomiju kroz modernizaciju

Bio je inteligentan vođa svoje ere, savladavajući veštine poput:

- Empatije
- Dobre komunikacije
- Izvanrednih društvenih veština
- Sposobnosti nežnog ubeđivanja koristeći emocionalnu inteligenciju
- Pokazivanja ranjivosti preuzimanjem odgovornosti za greške



Co-funded by
the European Union



4. Nelson Mandela

Kao i drugi lideri na ovoj listi, Nelson Mandela je odbio da se prilagodi svetu, birajući umesto toga da ga oblikuje prema svojim idealima.

Koje su leaderske veštine učinile Mandelu vođom „većim od života“?

- Strast. Mandela je razumeo moguće posledice njegove borbe, ali se nikada nije pokolebao.
- Poniznost, odmerenost. Mandela nikada nije bio hvalisav vođa, niti je istivao svoju važnost, a osvojio je mase širom sveta.
- Empatija
- Volja za učenjem
- Izvanredne komunikacijske veštine
- Strpljenje
- Smelost



Co-funded by
the European Union



5. Vinston Čerčil

Verovatno najuspešniji ratni lider u istoriji.

Njegove leaderske snage uključuju:

- Strast
- Smelost
- Sposobnost i želja za učenjem iz sopstvenih grešaka
- Upornost
- Čvrsto verovanje u njegove sledbenike
- Humor

Zanimljivo je da Vinston Čerčil nije bio prirodni govornik. Svoje komunikacijske veštine je razvio odlučno i namerno, zasluživši svoje mesto u istoriji kao neko ko nastavlja da inspiriše ljude koji se suočavaju sa nedaćama do dan danas.



Co-funded by
the European Union



6. TRENING MATERIJALI (Primeri dobre prakse)



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Trening materijali (primeri dobre prakse)

- U narednom tekstu se nalaze primeri dobrih praksi iz Španije, a odnose se na jačanje liderstva i motivacije kod učenika stručnog obrazovanja. Ovi materijali će biti prikazani kao primeri koje treba pratiti ili implementirati u projektu.

1. Final e-FP contest

Final e-FP je program koji su podržale Fondacija Create i Privredna komora Španije, a finansiran je od strane Evropskog socijalnog fonda, sa ciljem da promoviše preduzetništvo i inovacije u stručnom obrazovanju odraslih. Na ovaj način su prepoznati najbolji projekti SOO iz školske 2021-2022.



Co-funded by
the European Union



Trening materijali (primeri dobre prakse)

1. Final e-FP contest

Pobednici finala učestvovali su na seminaru o učenju i razvoju veština u studijskoj poseti zgradi CentroCentro (prostor interkulturalne razmene za građane u Madridu).

Takmičenje ovog tipa podstiče motivaciju studenata stručnog obrazovanja da postanu proaktivni i vode inovativne projekte.



Estudiantes de FP de Miranda de Ebro (Burgos) y Salamanca, premiados por e-FP por sus proyectos de emprendimiento - FUNDACIÓN CRÉATE



Co-funded by
the European Union



Trening materijali (primeri dobre prakse)

2. Preduzetničke ideje u video konkursu

Događaj se odvijao na regionalnom nivou, u Txorierrri školi (Derio, Basque Country). Takmičenje za najbolji video koji predstavlja preduzetničku ideju je bio organizovan od strane EGAZ Txorierrri - Služba za ekonomsku promociju zajednice Txorierrri i Politeknika Ikastegia.

Takmičenje je imalo za cilj da motiviše lokalne učenike sa područja škole ili Txorierrri –a da učestvuju kreiranjem inovativnih poslovnih ideja koje su morali da predstavljaju kroz video prezentaciju.



Co-funded by
the European Union



Trening materijali (primeri dobre prakse)

2. Preduzetničke ideje u video konkursu

Ova praksa se odvijala na regionalnom nivou, konkretno u oblasti Txorierrri, a ne na nacionalnom nivou kao u slučaju Final e-FP. Takmičenje je bila alternativa Final e-FP koja je zahtevala manje resursa i koja se radi u direktnom kontaktu sa studentima, obezbeđujući im prostor u kome se mogu osećati bezbedno i udobno.



Los estudiantes se impusieron en la segunda edición del concurso de Txorierrri. E.T.



Co-funded by
the European Union



Trening materijali (primeri dobre prakse)

3. Program liderstva – Prat VET Centre

Kao što je ranije pomenuto, jedan SOO centar iz Barselone po imenu Prat, razvio je modul o liderstvu za svoje učenike. Ovo je dobar primer kako se posebno fokusirati na ovu veštinu i razviti program kroz koji učenici mogu uvećati dosadašnje znanje i steći novo znanje o veštini o kojoj do sada nisu znali.

Na ovaj način učenici stručnog obrazovanja mogu da podstaknu/probude svog unutrašnjeg lidera i na taj način razviju inovativne preduzetničke projekte i kroz koji će pokazati motivaciju za vođenje grupe u cilju postizanja zajedničkih ciljeva.



Co-funded by
the European Union



7. Aktivnosti



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Koji leaderski stil te najbolje opisuje?

- Slažeš li se sa rezultatom?
- Ako da, zašto?



Co-funded by
the European Union



Sa kojim se istorijskim vođom poistovećuješ?

- Da li se slažete sa rezultatom koji ste dobili?
- Možete li se setiti nekog drugog za koga verujete da vam više odgovara po liderskim sposobnostima?
- Ako da, koji i zašto?



Co-funded by
the European Union



Hvala na pažnji!

@Regio.Digi.Hub



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Izvori

- Barnett, Jim (2020): "Here's What Happens When Leaders Get Employee Motivation Right". Retrieve from: <https://www.forbes.com/sites/jimbarnett/2020/01/06/heres-what-happens-when-leaders-get-employee-motivation-right/?sh=4f6fa7aa5c13>
- John mattone global, inc (2021): "The world's #1 executive coaching and business coaching blog (2017-2021)". Retrived from: <https://johnmattone.com/blog/historys-5-best-leaders/#:~:text=1.-,Mahatma%20Gandhi,example%20through%20word%20and%20deed.>
- Kruse, K. (2013): "What is leadership?" Retrieved from: <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>
- What type of leader are you? Embracing your leadership style [Quiz] Retrieve from: <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/what-type-of-leader-are-you-quiz>
- Which of These Historical Leaders Are You? Retrieved from: <https://brainfall.com/quizzes/which-of-these-historical-leaders-are-you/>

